

GESTÃO DE PESSOAS





Brasília, 2006



Universidade de Brasília

Reitor

Lauro Morhy

Vice-Reitor

Timothy Martin Mulholland



Diretor

Bernardo Kipnis

Coordenadora Pedagógica

Maria de Fátima Guerra de Sousa

Designer Educacional

Bruno Silveira Duarte

Ilustradores do Projeto

Carlos Miguel Rodrigues; André Tunes; Tatiana Tibúrcio; Ribamar Araújo e Paulo Rodrigues

Capa

Rodrigo Mafra e Eduardo Miranda

Editoração

Alissom Lazaro; Evaldo Abreu;
Gibran Lima e Télyo Nunes



INSTITUTO DE ENSINO
E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Diretor-Presidente

Alberto Borges Matias

Instituidores

Carlos Alberto Campello
David Forli Inocente

Gestor de Operações

João Deléo

Professor Autor

Gestão de Pessoas

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

A autora é responsável pelo conteúdo.

Universidade de Brasília – UnB

Centro de Educação a Distância – CEAD

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Multiuso 1
Bl. B Ent. B1/14 – CEP: 70919-790 Brasília-DF
Tel (61) 3349-0996 Fax (61) 3307-3048
www.cead.unb.br cead@unb.br

**INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em
Administração**

Rua Marechal Rondon, 571 – Jardim América
CEP: 14020-220 Ribeirão Preto-SP
Tel (16) 3911-2212
www.inepad.org.br secretaria@inepad.org.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
TEMA 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	9
TEMA 2 - CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
TEMA 3 - MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	29
TEMA 4 - GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL	39
TEMA 5 - ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS NEGÓCIOS.....	47
TEMA 6 - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EFETIVAS.....	59
TEMA 7 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	69
TEMA 8 - GESTÃO DE DESEMPENHO	77
TEMA 9 - TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	87
TEMA 10 - GESTÃO DE CARREIRAS.....	97
TEMA 11 - SISTEMAS DE RECOMPENSA: REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	107
TEMA 12 - TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS: TEMAS EMERGENTES.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

APRESENTAÇÃO

Esta disciplina trará diferentes temas sobre um assunto que muito lhe interessará: as pessoas nas organizações. Você verá que questões referentes à organização, ao trabalho, ao grupo e ao indivíduo, as quais, muitas vezes, já foram objeto de sua reflexão, têm sido estudadas por vários autores.

A Gestão de Pessoas compreende a importante função de gerenciar pessoas nas organizações, sejam estas públicas, sejam privadas. As mudanças ocorridas no mundo do trabalho provocaram alterações no modo como as pessoas passaram a ser consideradas no contexto organizacional.

Assim, a cada dia, surgem novas discussões sobre como valorizar as pessoas no trabalho, pois essas constituem fonte de produção de novos conhecimentos e são molas mestras para o pleno funcionamento das organizações.

Sabemos que nem sempre foi assim. Nos primórdios da administração científica, os modelos de gestão enfatizavam a busca de formas de manter as pessoas adaptadas à organização e com maior produtividade. Isso se mostrou inadequado e até mesmo desastroso, pois várias consequências para a saúde das pessoas foram percebidas, assim como para a produtividade no trabalho.

Atualmente, buscam-se formas de a organização oferecer condições de trabalho que possibilitem a saúde e a satisfação do trabalhador, conjugadas ao desempenho de excelência no trabalho. As organizações procuram se adaptar às necessidades das pessoas. E isso não é uma tarefa fácil!

Com base nessa **concepção**, várias estratégias de gestão têm sido traçadas, e diversos temas emergiram para buscar compreender a ação humana no trabalho.

Bem, estes são os aspectos gerais que estudaremos na disciplina.

Após concluir a disciplina Gestão de Pessoas, esperamos que você seja capaz de identificar diferentes ações que facilitem a gestão das pessoas nas organizações, a fim de apresentar um desempenho de excelência, em um clima harmonioso de trabalho.

Então, vamos começar os nossos estudos?

TEMA 1

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS
POR COMPETÊNCIAS**

TEMA 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Neste tema trataremos da importância que as pessoas passaram a ter no mundo do trabalho situando as principais mudanças que levaram à denominação de gestão de pessoas, bem como a relação entre diferentes visões de mundo e o modo como as pessoas são consideradas no ambiente de trabalho. Assim, você poderá ter uma idéia da abrangência do tema da disciplina e da complexidade do mundo do trabalho. Veremos também como as ações de gestão de pessoas se relacionam com as estratégias organizacionais a partir do modelo de gestão baseada em competências.

Ao término deste tema, esperamos que você seja capaz de:

- Identificar a relação entre a gestão de pessoas e a realização das estratégias organizacionais.

Vamos adiante?

1.1 Visões de mundo e concepções das pessoas no mundo do trabalho

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo.

Você já deve ter imaginado que essas mudanças impactam a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Os diferentes nomes atribuídos ao gerenciamento das pessoas no contexto organizacional revelam um pouco o impacto que as mudanças ocorridas no mundo exercem no ambiente de trabalho.

Você já deve ter ouvido falar em diferentes nomes para se referir ao gerenciamento das pessoas no trabalho, não é mesmo?

Eis alguns deles: administração de recursos humanos, gestão do capital intelectual, gestão de talentos humanos, gestão de pessoas ou até mesmo gestão com pessoas.

Quais as razões do uso desses diferentes nomes?

Essas diferentes denominações revelam concepções diversas sobre o homem no trabalho que, por sua vez, revelam diferentes visões de mundo.

Vejam uma abordagem apresentada por Mato, Santamaría e Souza Silva (2001) que demonstra bem o que queremos destacar.

Esses autores assinalam três diferentes visões que caracterizam o mundo em que vivemos. Esse mundo, para eles, não é concebido como uma época de mudanças, mas como uma mudança de época.

Por que você acha que esses autores denominam o mundo atual de mudança de época? .

As visões de mundo analisadas por eles são: mecânica, econômica e holística. Essas visões determinam as formas como as organizações interpretam a realidade, a fim de compreendê-la e as ações que realizam para transformá-la.

Na **visão mecânica**, buscam-se soluções técnicas para todos os problemas organizacionais e as pessoas são vistas como recursos humanos. Essa visão perdura desde os séculos XVI e XVII, sendo consolidada no século XVIII. "O mundo é

percebido como uma máquina sem sentimentos, onde a razão mecânica exclui a emoção humana”

Já na **visão econômica** do mundo, “a metáfora do mercado assume o comando da tarefa de moldar modelos mentais individuais e marcos institucionais que, por sua vez, influenciam a percepção, as decisões e as ações dos atores sociais das sociedades.” (MATO; SANTAMARIA; SOUZA SILVA, 2001, p. 11). Os autores destacam que os gerentes passaram a ser considerados capital intelectual, os quais, do mesmo modo tratavam àqueles que gerenciavam. Somente era considerado importante “o que tem ou o que agrega algum valor econômico.” Esses gerentes eram “capacitados de maneira exaustiva para, na maioria das ocasiões, buscar resposta para uma pergunta: Que valor agrega...?”. Eram gerentes competitivos que tinham como preocupação usar o seu capital intelectual para “criar vantagens competitivas para sua organização e da tecnologia da informação, que lhe permite prescindir do capital humano não necessário” (MATO; SANTAMARIA; SOUZA SILVA, 2001, p. 13).

Na **visão holística** de mundo, “a metáfora do sistema influencia a formação de modelos mentais individuais e marcos institucionais, cujas referências incluem uma preocupação por todas as formas de vida no planeta.” Com base nesta visão, os gerentes são formados como cidadãos “que são talentos humanos, com imaginação, intuição, curiosidade e motivação, capazes de perceber e criar além de suas experiências e conhecimento prévios” (MATO; SANTAMARIA; SOUZA SILVA, 2001, p. 12-14). O princípio que norteia a ação dos gerentes com essa visão é o de **aprender fazendo**, na busca do desenvolvimento do seu talento para gerenciar outros talentos.

A análise da abordagem dos autores permite-nos concluir que uma das principais razões para o não uso da denominação Administração de Recursos Humanos nos dias atuais, é destacar que as pessoas não são recursos como os financeiros, materiais e outros que as organizações utilizam, mas ocupam um lugar privilegiado nestas. Assim, o homem deve ser considerado, em sua complexidade, como alguém que pensa, reflete, produz idéias novas e é capaz de provocar mudanças. Ele aprende, modifica o ambiente onde está inserido e a si próprio. Desse modo, você pode concluir que o homem sofre influência das modificações nas organizações, assim como ele modifica o ambiente onde trabalha a partir da sua atuação.

Você pode perceber que essa é uma visão holística ou sistêmica do mundo.

Mato, Santamaría e Souza Silva (2001, p.22-23) enumeram algumas das características da visão holística do mundo. São estas:

- o mundo é um sistema dinâmico e complexo, com múltiplas dimensões e funções interconectadas e é habitado por uma diversidade de entidades vivas inter-relacionadas, incluindo a espécie humana organizada em sociedades;
- a história é relevante para a compreensão, pois o passado, o presente e o futuro estão inevitavelmente conectados. Para construir um futuro diferente e melhor é preciso, a partir de hoje, pensar, atuar e aspirar diferentemente, com base em lições do passado, os compromissos negociados no presente e os cenários (futuros) alternativos;
- o contexto é o produto das diferentes percepções dos diversos grupos de atores sociais que compartilham distintas visões do mundo;
- a organização é um sistema aberto e dinâmico, que reflete as principais características e contradições dos sistemas mais amplos com os quais realiza trocas.

Perguntamos a você: como as pessoas no ambiente de trabalho são consiⁱ⁻

deradas nessa visão de mundo? Qual a visão de mundo mais típica da idéia dos trabalhadores como colaboradores? O que se espera dos profissionais ao tratá-los como colaboradores?

Com base na visão mecânica de mundo, a preocupação que se tinha com relação ao trabalhador não era com o treinamento para o exercício das atividades diárias do trabalho, mas com o adestramento. O homem não era encarado com **bons olhos**, pois era visto como um irresponsável, vadio e negligente e, portanto, deveria ser acompanhado bem de perto para que produzisse muito.



Era fácil aprender a tarefa a realizar no trabalho, já que era tão repetitivo, monótono e chato. Podemos imaginar, não é mesmo?

Não é à toa que, com o tempo, as pessoas começaram a faltar muito ao trabalho (elevado absenteísmo); o rendimento caiu e muitas mudanças de local de trabalho ocorreram (aumento da rotatividade). As pessoas

eram separadas naquelas que pensavam (supervisionavam os trabalhos) e nas que executavam.

Você já imaginou como deve ser difícil realizar um trabalho sem pensar no que se está fazendo?

Há bastante tempo se buscam explicações sobre quais as melhores maneiras de administrar pessoas no ambiente de trabalho. Em função do contexto econômico, político e social, esses modos de gerenciar caracterizaram-se de formas muito diferenciadas ao longo do tempo.

Fleury (2002) também analisa as mudanças sofridas pelas organizações em decorrência das transformações do ambiente externo, tais como o processo de globalização financeira, comercial e produtiva.

Dutra (2004), por sua vez, descreve as principais mudanças observadas em empresas brasileiras nos anos 90 e na primeira década dos anos 2000. São elas: alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas (deixa de ser o de alguém obediente e disciplinado para ser um profissional autônomo e empreendedor); deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento (ao invés de ser controlada, a pessoa deve ser gestora de seu desenvolvimento na organização); maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (inteligência e criatividade como fator competitivo para a organização).

Para concluir, destacamos que a gestão de pessoas retrata uma concepção de mundo organizacional em que as pessoas pensam, refletem e geram novas idéias sobre o trabalho que realizam, e essa forma de ver as pessoas impacta no modo como devem ser gerenciadas. Cabe destacar que nem sempre os homens são tratados como pessoas, pois muitas vezes ainda vemos condutas típicas da visão mecânica: o profissional sendo vigiado e controlado no trabalho. Na realidade, as diferentes visões de mundo encontram-se presentes nos dias atuais e quando entram em conflito, muitas vezes, fazem surgir novas concepções.

1.2 Gestão ou gestores de pessoas?

Até aqui falamos de Gestão de Pessoas como se essa denominação somente fosse aplicável à área que traça normas e estratégias e desenvolve ações destinadas às pessoas de toda a organização.

Mas, será que tal denominação se refere somente a uma área?

Sabemos que todos os que têm sob sua responsabilidade outras pessoas são gestores destas e devem conhecer e ter habilidade para aplicar estratégias destinadas ao desenvolvimento profissional de sua equipe, assim como da manutenção de um bom clima de trabalho e o cumprimento das metas organizacionais.

Ao tratarmos das diferentes visões de mundo e das mudanças ocorridas na gestão de pessoas no ambiente organizacional, percebemos o impacto na atuação daqueles que as gerenciam. Fleury e Fleury (2000) observam que nos primórdios da gestão de pessoas os supervisores preocupavam-se com os aspectos disciplinares e a obtenção da máxima produtividade por parte dos operários.

Em uma perspectiva do que se deseja de um gerente nos dias atuais, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que os gestores devem ser responsáveis e se valerem de novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Eles acrescentam que “o desenvolvimento das pessoas passará a ser questão central do novo líder, que deve estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.26).

Quando tratarmos de gestão de equipes, exploraremos mais o que se espera de um líder no contexto atual das organizações.

Vimos que a área responsável pela gestão de pessoas e os gestores, de um modo geral, fazem parte do que denominamos Gestão de Pessoas, objeto de nossa disciplina.

Mas, será que os indivíduos também não são gestores de si mesmos?

Veremos ao tratar de administração de carreiras que um profissional também é responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu próprio desenvolvimento. Desse modo, essa disciplina é importante para todos na organização, independentemente de atuarem ou não na área de Gestão de Pessoas.

Vimos que essa área já teve diferentes denominações.

Mas os gerentes e as pessoas que eles gerenciam, sempre foram assim chamados?

Os que coordenam equipes têm diferentes nomes: supervisores, chefes, administradores, gestores, gerentes e outros.

E os que são gerenciados?

Atualmente, percebe-se que poucas organizações os chamam de subordinados, como predominava até bem pouco tempo. Por outro lado, é comum vermos a designação de colaboradores, tanto nas empresas, quanto na literatura da área.

Quais as implicações no ambiente de trabalho dessa mudança de denominação?

Uma vez situada a relação entre visão de mundo e as denominações utilizadas para tratar as pessoas e a sua gestão na organização, veremos como a área de gestão de pessoas se relaciona às estratégias organizacionais.

1.3 Gestão estratégica de pessoas

Você já deve ter ouvido falar em metas e estratégias em sua organização.

E o que significa estratégia?

Albuquerque (2002, p.38) a define como “formulação da missão, dos objetivos da organização, bem como de políticas e de plano de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças dos ambientes e a competição”.

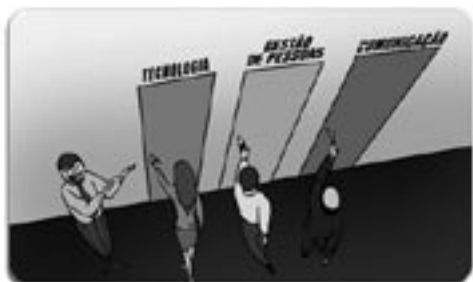


Você já deve estar ciente de que se trata de um elemento vital para as organizações.

As organizações necessitam definir uma visão estratégica, a fim de se posicionarem de forma adequada no cenário globalizado, comenta Fleury (2002).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.61) definem gestão estratégica “como conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que deve ser feito a longo prazo. Gestão, em síntese, é por em prática uma estratégia tanto no nível micro-social quanto no nível macrosocial, ou seja, operacionalmente, as estratégias devem direcionar a gestão da organização”.

E como será a gestão estratégica de pessoas?



Fleury e Fleury (2000, p.58) destacam que “o primeiro marco de estruturação e formalização do sistema de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do *taylorismo-fordismo* nas empresas, quando se definiram alguns princípios para gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias”. Com isso os autores ressaltam que as pessoas eram selecionadas a partir da premissa de “o homem certo para o lugar certo”.

Podemos concluir que se assemelha à visão mecânica do mundo que discutimos anteriormente.

Isso é gestão estratégica de pessoas?

Esses autores evidenciam que na gestão estratégica de pessoas “as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.62).

Quais as principais mudanças no ambiente organizacional em decorrência da gestão estratégica de pessoas?

Eis algumas dessas mudanças em relação ao enfoque que predominava anteriormente:

- a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais;
- a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes;
- a gestão da cultura para o sucesso organizacional (FLEURY; FLEURY, 2000, p.63).

Como relacionar a gestão de pessoas à estratégia organizacional?

Albuquerque (2001, p.40-41) destaca que “a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização”. O autor chama atenção para necessidade de não ficar somente no discurso, mas buscar formas de obter “vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, com equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos mais amplos da organização”.

As pessoas consideradas como recursos não têm valorizadas as suas capacidades. Durante muito tempo a área de recursos humanos caracterizava-se mais como um mundo à parte no contexto organizacional e parecia pouco contribuir para os seus resultados.

A área de gestão de pessoas classicamente era dividida em várias subáreas, cada uma delas responsável por assuntos específicos, sem a interação necessária entre as partes. Assim, treinamentos eram planejados e desenvolvidos sem re-

lação com o desempenho que os profissionais apresentavam no trabalho, nem tampouco se associavam às metas organizacionais. Muitos treinamentos eram feitos porque as pessoas tinham interesse, mesmo que já apresentassem os conhecimentos e habilidades que eles objetivavam desenvolver.

Com o passar do tempo, a área que trata de gestão de pessoas deixou de ser um núcleo isolado na organização e passou a ser parte integrante de um todo, que para ter êxito em seu funcionamento, precisava estar muito bem articulada. Com isso, passou a ser mais valorizada na organização. Afinal, as pessoas são essenciais para os resultados desejados por esta e, portanto, merecem atenção.

Dois autores que se dedicam a estudos na área de gestão pessoas chamam atenção para o fato de que “a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais”. Mas para isso, salientam que se acrescentou “à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo para se gerenciar pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.64).

Daí nossa opção em abordar o modelo de gestão de pessoas baseada em competências.

1.4 Gestão de pessoas baseada em competências

A gestão de pessoas baseada em competências, como qualquer tema de relevante importância, possui diversas concepções teóricas que revelam modos variados de se conceber a prática organizacional.

Essa relevância tem sido ressaltada por diferentes estudiosos da área que evidenciam a adoção desse modelo por inúmeras organizações brasileiras.

Um dos principais aspectos da gestão de pessoas com base em competências é a associação da área/função de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais.

Esse elo com as estratégias organizacionais é destacado por Fleury (2002, p. 57), ao observar que “a partir do modelo de análise de competência proposto, ocorre uma mudança de foco: a questão se desloca das competências do indivíduo para as das organizações. Introduz-se, assim, a noção de empresa como um *portfólio* de competências.”

Percebe-se também, como observam Fleury e Fleury (2000, p.66), “uma elevação do nível educacional do corpo de empregados; uma preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio”.

A competência é definida de diferentes formas pelos autores, mas se nota que predomina a idéia de associar as competências individuais ou das equipes com as estratégias organizacionais.

Fleury (2002, p.55), por exemplo, define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Brandão e Guimarães (2002, p.59) chamam a atenção para o fato que “diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio.”

São várias também as categorizações de tipos de competências, tais como: organizacionais, humanas, profissionais, técnicas, gerenciais, dentre outras.



As competências organizacionais referem-se a atributos necessários à organização que lhes “conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002, p.58).

O que isso quer dizer?

Significa que as organizações precisam gerar benefícios que os clientes percebam e que os concorrentes tenham dificuldade de imitar. E, conforme mencionado anteriormente, essas competências têm que estar relacionadas às estratégias globais da organização.

Se pensarmos em organizações públicas, o foco deixa de ser na vantagem competitiva e recai na qualidade do atendimento ao cidadão. Brandão e Bruno-Faria (2003, p.51), ao identificarem as competências de uma organização pública, observaram que a idéia de ter um atributo difícil de ser imitado pela concorrência, como destacam Prahalad e Hammel (1990), não se aplica a uma empresa de tal natureza e que seria melhor defini-la como “um atributo subjacente à organização, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos”.

O que as pessoas têm a ver com isso?

Você já deve ter concluído que as competências organizacionais dependem das competências que as pessoas possuem nas organizações. São várias as definições e classificações de competências relativas aos indivíduos e, até mesmo, às equipes. É mais comum encontrarmos as denominações de competências humanas ou profissionais. Brandão e Bahry (2005, p.180), ao tratarem de métodos e técnicas para mapeamento de competências, utilizam a classificação de competências em humanas ou profissionais entendidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional”.

Para melhor compreensão da idéia de competências muito utilizada na literatura e na prática organizacional, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, cabe explorar um pouco o que esses termos significam.

As pessoas contribuem para a organização onde atuam com aquilo que sabem, com o que aprenderam nas instituições de ensino ou em sua experiência de vida (conhecimentos).

Competências compreendem também o saber fazer alguma coisa (habilidades) que contribua para os objetivos estratégicos da organização.

No entanto, não adianta muito se as pessoas conhecem, sabem como fazer, mas não têm vontade de fazer coisas (atitudes) que contribuam para as metas de sua empresa.

Brandão e Bahry (2005) quando falam em combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho, sinalizam que é a partir do desempenho no trabalho que os profissionais demonstram as competências e, portanto, você verá mais adiante em nossa disciplina a importância de avaliar o desempenho no trabalho.

O mapeamento de competências evidencia claramente a relação entre as estratégias da organização e as pessoas. Mapear é identificar, com uso de diferentes técnicas (entrevistas, pesquisa documental, questionários e outras), as competências que as pessoas detêm e as que necessitam desenvolver para realizar as competências organizacionais.

A gestão de pessoas baseada em competências envolve mudanças: no modo de selecionar pessoas para trabalhar na organização e/ou para exercer funções diferenciadas na mesma organização (seleção interna); nas ações de treinamento, de desenvolvimento e de educação voltadas para o aprimoramento profissional dos empregados; assim como nas formas de remuneração diferenciadas que valorizem as diferentes contribuições dos empregados.

Acho que você pode compreender que quando falamos em modelo de gestão, não nos referimos às ações isoladas, mas à inter-relação de estratégias e ações com uma lógica comum. No caso do modelo de gestão por competências a lógica comum é associar a gestão de pessoas à estratégia organizacional.

Agora siga em frente para conhecer um pouco mais sobre a gestão de pessoas nas organizações. Lembramos que ao final de cada tema, serão relacionadas as referências às quais você poderá recorrer para conhecer um pouco mais sobre o assunto.

TEMA 2

CULTURA E CLIMA
ORGANIZACIONAL

TEMA 2 – CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

No início de nossa disciplina, destacamos no objetivo geral algo que se almeja no contexto das organizações: o desempenho de excelência em um clima harmonioso de trabalho. Neste tema, trataremos da importância do clima de trabalho, assim como de um outro conceito relacionado a este, o de cultura organizacional, que também assume cada vez mais relevância nos estudos organizacionais.

Espera-se, assim, que ao final do estudo deste tema você possa:

- *Descrever as principais distinções entre cultura e clima organizacional.*
- *Discutir formas de gestão do clima e da cultura organizacional.*

1.1 Cultura e clima organizacional: o que significam?

Assim como outros conceitos na área de gestão de pessoas, cultura e clima apresentam inter-relações, mas se tratam de fenômenos distintos, cujas diferenças iremos ressaltar.

Você deve estar se perguntando o porquê da preocupação com os conceitos, não é mesmo?

Para adotarmos ações, no sentido de buscar compreender os fenômenos, necessitamos antes delimitá-los, pois assim é possível traçar metodologias adequadas para pesquisá-los e fica mais fácil o diálogo entre os estudiosos do assunto e a busca de estratégias organizacionais para gerenciá-los. Daí a importância de dedicarmos um tempo à discussão conceitual.

Na produção de conhecimentos, várias concepções são adotadas para tentar delimitar os fenômenos que se busca compreender. Vejamos alguns conceitos de cultura e clima organizacional encontrados na literatura científica.

1.1.1 Cultura organizacional: conceitos

Fleury e Sampaio (2002) destacam que a origem do termo cultura remonta à sociedade romana. Seu significado foi mudando ao longo do tempo e desde 1871 já se encontrava definição para o fenômeno. A cultura tem sido objeto de estudo de diversas ciências, principalmente da sociologia e da antropologia. No entanto, surge no final da década de 1950 no campo das ciências administrativas. Uma das justificativas para o interesse do estudo desse fenômeno pela administração deve-se à expansão geográfica das empresas multinacionais fazendo com que as organizações tivessem que compreender as características diferentes de cada cultura com as quais passou a se relacionar e com a diversidade cultural dos profissionais de outros países que se integraram às organizações brasileiras.

E como a cultura organizacional tem sido definida nos estudos organizacionais?

Fleury e Sampaio (2002) analisaram diferentes conceitos de cultura organizacional e destacam a definição apresentada por Edgar Schein, que a concebeu como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender como lidar com os problemas de adaptação



externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001 apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.287).

Se observarmos atentamente a definição acima, concluiremos que os pressupostos básicos que constituem a cultura, nessa concepção advêm das pessoas que integram a realidade de trabalho.

Vejamos, a seguir, uma concepção diferenciada.

Tamayo (1996, p.157) considera que, de forma geral, a cultura consiste em “elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. A sociedade e as empresas transmitem aos seus membros, através de diversos mecanismos, esses elementos compartilhados”. O autor acrescenta que “os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”.

Perguntamos agora: os elementos compartilhados originam-se das pessoas no trabalho?

Com base nessa definição, podemos perceber que as organizações empregam diferentes mecanismos para transmitir os elementos que constituem a cultura a seus membros.

Mas, será que os aspectos individuais e dos grupos são excluídos nessa concepção?

Se analisarmos a definição de valores apresentada por Tamayo (1996, p.160) como “princípios transsituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo”, veremos que as características individuais e grupais estão aí contempladas. Lembramos, ainda, que os valores são considerados pelo autor como um aspecto central da cultura organizacional.

Caminhando um pouco mais na análise dos valores, encontramos os trabalhos realizados por Schwartz (2005, p.21) em diferentes países. Ele destaca que “a teoria de valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais; aspectos presumivelmente comuns a toda humanidade. Conseqüentemente, suas proposições devem se aplicar a todas as culturas”.

O autor apresenta uma estrutura de dez tipos motivacionais que representam valores universais. São estes: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo.

Esses tipos motivacionais têm se caracterizado como objeto de estudo de autores brasileiros. Porto (2005, p.106), por exemplo, destaca que em validação da estrutura dos dez tipos motivacionais no Brasil foram encontrados mais quatro valores considerados típicos do nosso país, a saber: “esperto, trabalho, sonhador e vaidade” que se agregaram a esses tipos motivacionais. Assim, respectivamente, “esperto foi agregado à Realização; trabalho à Benevolência; sonhador à Universalismo e vaidade à Poder”.

Porto (2005, p.117) destaca ainda que “os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações, grupos e organizações”. Ela chama atenção ainda para o fato de que “o Brasil tem participado de pesquisas transculturais que proporcionam uma maior compreensão da nossa cultura em comparação com as demais”.

Para compreensão dessa estrutura de valores sugere-se a leitura das obras, citadas nesses últimos parágrafos, constantes das referências.

Podemos concluir que a cultura organizacional compreende, além dos valores, as normas, as crenças, os símbolos e os rituais compartilhados pelos membros da organização, conforme apontado por Tamayo (1996).

1.1.2 Clima organizacional: conceitos

Com relação ao conceito de clima organizacional, também não é diferente. Vemos diferentes definições na literatura da área e diferentes ações organizacionais traçadas com o objetivo de aprimorar o clima no trabalho.

Mas, o que significa clima organizacional? Tem algo a ver com o clima relacionado à temperatura?

Em certo sentido, sim. Pois, quando as pessoas empregam gírias, tais como: **o tempo fechou** ou **o clima está ruim**, ao se referirem às situações de conflito no trabalho, elas estão trazendo à tona questões que se referem ao clima organizacional. Vejamos adiante como os estudiosos do assunto o definem.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002, p.239) conceituam clima organizacional como “a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) influencia o comportamento dos mesmos”.

Vocês podem perceber que o conceito de clima compreende inúmeros aspectos do ambiente organizacional, o que levou Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002, p.239) a observarem que “o clima já foi comparado a um perfume cujo cheiro se pode sentir mesmo sem conhecer os seus ingredientes, embora não seja impossível identificar alguns deles”.

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), por sua vez, destacam o caráter multidimensional da percepção do clima que pode englobar diferentes variáveis, tais como:

- Individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, etc);
- Organizacionais (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, etc).

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998, p.5) consideram clima organizacional como:

o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização.

Você deve ter notado, uma vez mais, a diversidade de fatores envolvidos na concepção de clima organizacional e que, assim como o conceito de cultura, tornam difícil a sua compreensão.

Além disso, alguns autores analisam o clima específico para alguma coisa. Bruno-Faria (1996) e Bruno-Faria e Alencar (1998), por exemplo, analisaram o clima para a criatividade, a partir da identificação de um conjunto de fatores que atuam como estímulos e barreiras à esta no ambiente de trabalho. A percepção do ambiente de trabalho é voltada para as condições propícias ou não à emergên-



cia de idéias novas e de valor no ambiente de trabalho.

Quais as diferenças e semelhanças entre os conceitos de clima e cultura organizacional?

1.1.3 Clima e cultura organizacional: semelhanças e diferenças

Fleury e Sampaio (2002) e Tamayo, Lima e Silva (2004), dentre outros, ressaltam que muitos pesquisadores consideram cultura como um termo sinônimo de clima organizacional.

Depois de ter lido o que discutimos anteriormente, você acha que os termos são sinônimos? Se não são sinônimos, qual a relação entre esses conceitos?

Tamayo, Lima e Silva (2004, p.88) concluem, a partir da análise das proposições dos autores que distinguem os dois fenômenos, que “o clima é manifestação da cultura, ele é um dos produtos ou artefatos da cultura”. Além disso, acrescentam que “a cultura refere-se basicamente a pressupostos compartilhados, e o clima a percepções compartilhadas”. Como a proposta desses autores, nesse estudo, era avaliar o impacto do clima sobre o estresse no trabalho, concluíram que ao proceder tal análise, avaliaram a influência “de um produto da cultura sobre o estresse”.

Fleury e Sampaio (2002, p.291) também apontam diferenciações entre esses dois conceitos e sinalizam que o “clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização”. Esses autores acrescentam que a cultura, por sua vez, “tem um caráter histórico mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição dos seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais”.

A partir do que vimos até aqui, você acha que esses conceitos apresentam diferenciações que merecem a atenção de quem faz gestão de pessoas?

Agora que já discutimos os significados de cultura e clima organizacional, cabe analisar como esses fenômenos podem ser avaliados no ambiente de trabalho.

1.2 Como avaliar a cultura de uma organização?

Fleury e Sampaio (2002) destacam a proposição de Schein (2001) que considera a cultura algo que pode ser aprendido, transmitido e mudado. Esse autor classifica em três níveis as formas de apreensão da cultura organizacional, conforme podem ser vistos no Quadro 1 a seguir.

NÍVEIS DE APREENSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	SIGNIFICADOS
Artefatos visíveis	Layout da organização, comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, assim como crenças expressas em documentos – fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados.

Valores compartilhados	O autor distingue valores aparentes de valores em uso. É difícil identificá-los pela observação direta. É preciso entrevistar os membros-chave ou realizar análise de documentos formais da organização. Esses valores, entretanto, expressam que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Os motivos subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidos ou inconscientes.
Pressupostos básicos	Normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados conduzem a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.

Quadro 1. Níveis de apreensão da cultura organizacional.
Fonte: Schein (2001 apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 288).

Você deve ter imaginado o quão complexo é avaliar a cultura de uma organização.



Uma outra forma de avaliar a cultura é proposta por Fleury e Sampaio (2002, p.291), os quais utilizam uma metáfora, em que o diagnóstico de cultura em uma organização é comparado a uma cebola cujas camadas adquirem diferentes representações. A primeira camada representa “um ambiente construído da organização, isto é, comportamento das pessoas”. A parte mais profunda da cebola ilustra “as histórias, os mitos, os heróis e os fundadores”. O núcleo representa “os valores da organização”. As políticas e as práticas organizacionais “refletem os valores e constituem elementos-chave da mudança” e podem atravessar essas diferentes camadas.

Como as políticas e práticas de gestão de pessoas podem interferir na cultura de uma organização?

Um dos aspectos que Fleury e Sampaio (2002) ressaltam na realização de um diagnóstico da cultura organizacional, é a adoção de uma perspectiva histórica a partir da análise do contexto no qual a organização foi criada e do papel dos seus fundadores.

Veja o que Fleury e Sampaio (2002) destacam sobre a visão de Schein: “os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabaram por imprimir sua visão de mundo nos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo”.

Desse modo, podemos concluir que é vital conhecer como os fundadores de uma organização a conceberam, assim como os dirigentes a definem para conhecer um pouco sobre a cultura predominante na organização. Mas, sabemos que não basta conhecer o que essas pessoas pensam, mas devemos identificar os valores compartilhados por todos os membros da organização.

É mais comum encontrarmos nas organizações diferentes medidas de clima organizacional do que de cultura. Vejamos a seguir uma discussão sobre a importância de avaliar o clima e um exemplo de instrumento de avaliação.

1.3 Avaliação de clima organizacional

A importância de avaliar o clima organizacional tem sido ressaltada por diferentes autores. Tamayo (1999, p. 243) observa que, embora as pessoas não percebam o ambiente de trabalho de uma mesma forma, “existem sempre elementos comuns na percepção e na interpretação do ambiente organizacional”. E são justamente as percepções compartilhadas entre as pessoas no trabalho que constituem o clima organizacional que é passível de medição.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002) nos lembram que as pesquisas internas sobre clima são úteis quando fornecem elementos para que a organização adote medidas para sua melhoria.

Uma das preocupações daqueles que desenvolvem instrumentos (questionários quantitativos) para avaliar a percepção dos empregados quanto aos vários aspectos do ambiente de trabalho que caracterizam tal fenômeno é que eles sejam adequados à realidade em que estão sendo aplicados.

Esses instrumentos têm sido utilizados no contexto organizacional para subsidiar o processo de identificação dos aspectos que necessitam ser aprimorados no ambiente de trabalho, a fim de torná-lo mais harmonioso e produtivo. As organizações tendem a adaptar ou desenvolver instrumentos customizados para sua realidade, com o intuito de que possam servir de diagnósticos que retratem as peculiaridades daquele contexto.

Verifique se na organização em que você trabalha é utilizado algum instrumento de clima organizacional. Se afirmativo, procure saber como os resultados dessa avaliação são utilizados.

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998) descreveram uma metodologia de diagnóstico de clima organizacional desenvolvida para uma organização de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O modelo teórico adotado por esses autores compreende quatro diferentes dimensões, representadas por sete diferentes fatores, conforme consta do Quadro 2, a seguir.



DIMENSÕES	CONCEITUAÇÃO	FATORES
OCUPACIONAL	Refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira.	Responsabilidade Padrão de desempenho Desenvolvimento profissional
ORGANIZACIONAL	Compreende as condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe seu papel ocupacional.	Estrutura Clareza organizacional Apoio logístico Saúde e segurança no trabalho Recompensa

PSICOSSOCIAL	Conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.	Estilos de gerência Reconhecimento Participação Cooperação Comprometimento
--------------	---	--

Quadro 2 – Dimensões de clima organizacional

Fonte: adaptado de Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998, p. 8-12)

Com base nesse modelo teórico, Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), após validação (semântica, teórica e estatística), construíram um questionário composto por 74 itens para avaliação do clima organizacional.

Para aprofundamento sobre o processo de construção e validação de instrumentos de medida, recomenda-se a leitura do seguinte capítulo de livro:

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: _____ (Ed.). Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM, IBAPP, 1999, cap.3.

Esses itens formaram sete fatores descritos a seguir:

- gerenciamento centrado em pessoas e produção;
- comprometimento com a empresa;
- oportunidade de desenvolvimento e ascensão;
- eqüidade salarial;
- alcance de resultados organizacionais;
- condições de trabalho; e
- autogestão de equipes de trabalho.

Você pode conhecer um pouco mais sobre esses fatores, a partir da leitura da obra dos autores constante das referências.

Desse modo, você pode perceber que vários aspectos do contexto do trabalho fazem parte do clima organizacional.

Qual a relação desses fatores que compõem o clima organizacional com a gestão das pessoas no contexto de trabalho?

1.4. Aspectos da gestão do clima e da cultura organizacional no ambiente de trabalho

Você já deve ter imaginado que a preocupação com a avaliação do clima e da cultura organizacional se deve principalmente às conseqüências que trazem para os resultados esperados pelas empresas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2002), por exemplo, consideram que o clima se relaciona com o grau de satisfação e motivação das pessoas no trabalho. Esses autores citam exemplos de ações promovidas por algumas empresas nacionais e internacionais que influenciam na melhoria do clima, tais como vale-alimentação, seguro de vida e assistência médica para os empregados. Eles destacam que, além de aprimorar o clima, essas ações tendem a caracterizar estratégias eficazes de recrutamento, seleção e retenção de talentos.

A partir da avaliação da cultura e do clima, as organizações podem traçar estratégias específicas às suas realidades destinadas à gestão de pessoas. Pretende-se assim que as pessoas trabalhem em um clima favorável à sua saúde e à efetividade organizacional. Percebemos também que, para compreendermos e traçarmos ações para a gestão de pessoas que atuam nas organizações, necessitamos conhecer os valores que compartilham e os aspectos que compõem essa cultura.

Tente fazer uma síntese do conteúdo tratado nesse tema, tomando por base os objetivos estipulados no início de sua abordagem.



TEMA 3

**MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO
E COMPROMETIMENTO
NO TRABALHO**

TEMA 3 – MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Neste tema trataremos de assuntos muito debatidos no contexto organizacional nos tempos atuais.

Se na discussão do tema anterior vimos a dificuldade da diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, essa questão se torna mais acentuada quando tratamos de motivação, satisfação e comprometimento no trabalho.

Para ilustrar tal confusão conceitual, veja a seguir a definição que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.241) propõem para o clima organizacional: “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”.

Você percebe que esses autores tratam da satisfação e da motivação para definir clima organizacional. Parece bastante complicado. Mas, como você já pode compreender o conceito de clima, ficará mais fácil trabalharmos os conceitos de motivação e satisfação. No entanto, a complexidade desses fenômenos e as suas inter-relações estarão presentes nessa análise tornando assim compreensível o porquê da dificuldade em estudar esses temas.

Procuraremos ressaltar os significados e a importância que esses fenômenos exercem no contexto do trabalho, de modo que ao final do estudo desse tema você possa:

- *Relacionar os conceitos de motivação, satisfação e comprometimento no trabalho.*
- *Identificar diferentes variáveis que se relacionam com o comprometimento no trabalho.*

O que significam esses conceitos: motivação, satisfação e comprometimento no trabalho?

3.1 Motivação no trabalho

3.1.1 Motivação: conceitos e importância para a gestão de pessoas

Casado (2002) destaca que ainda não se tem clareza quanto à efetividade das ações organizacionais destinadas a motivar as pessoas no trabalho, embora motivação seja um dos temas mais estudados em gestão de pessoas.

Veremos que esse é um dos assuntos mais controvertidos em gestão de pessoas dada a desarticulação entre conceitos teóricos e a prática organizacional. Ouvimos freqüentemente as pessoas falarem que o desempenho inadequado apresentado por alguém no trabalho é devido à baixa ou à falta de motivação no trabalho. Mas, não se consegue definir quais ações possibilitarão maior motivação nesse ambiente. Veja o que uma das estudiosas do assunto destaca:

Ao que tudo indica, existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto (CASADO, 2002, p.247).

Comumente encontramos livros que trazem algumas receitas de como tornar as pessoas motivadas no trabalho. Entretanto, você já ter ouvido falar que não é

correto dizer que uma pessoa motiva a outra, porque motivação é algo interno ao indivíduo. Embora sejam várias e diferenciadas as definições de motivação, é assim que a maior parte dos autores a tem definido. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.86), por exemplo, destacam que “motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. Casado (2002, p.257), por sua vez, destaca “a natureza intrínseca e individual da motivação”.

Se a motivação refere-se a aspectos inerentes aos indivíduos, como podemos influenciá-la?

Vamos lembrar um pouco do que falamos no nosso primeiro módulo com relação às visões de mundo. Você se lembra que, na visão mecânica, a preocupação maior era com a produtividade e não com as pessoas? Veja agora uma análise realizada sobre como a motivação foi vista ao longo do tempo.

Casado (2002, p.249) observa que “a preocupação dos gestores com a motivação, tal como se conhece hoje, é relativamente recente”. A autora ilustra claramente como a motivação era compreendida antes da Revolução Industrial:

a motivação tinha a forma de medo de punição – física, financeira ou social. Entretanto, à medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais e de troca de relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas (CASADO, 2002, p. 249).

Os trabalhadores eram vistos, conforme ressalta Casado (2002, p.249) “como mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional” e deveriam ser controlados e monitorados por supervisores que os tratavam de forma impessoal.

Essa visão do trabalhador, considerado como modelo tradicional, após amplo uso no contexto das organizações acarretou diferentes problemas conforme ilustra Casado (2002).

Ações complexas vindas dos trabalhadores buscavam simultaneamente o aumento crescente dos salários e a garantia da segurança dos empregos como resultado de um sistema que, ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessários à produção. Os sindicatos começaram a ganhar força, a eficiência no trabalho diminuiu e a simplicidade do modelo tradicional e da administração científica em enxergar o ser humano começou a mostrar sinais de inadequação (CASADO, 2002, p.250).

Surge então, no final dos anos 20, o denominado modelo das relações humanas. A seguir, encontram-se descritas as principais características desse modelo de acordo com Casado (2002, p.250):

- o homem deveria ser percebido como um todo;
- a desconsideração da natureza humana do trabalhador resultava em baixa qualidade do trabalho e reduzida adesão à organização;
- a fragmentação e a rotinização das tarefas reduziam a possibilidade de o trabalhador sentir satisfação no trabalho, o que fazia com que a buscase em outro lugar;
- o relacionamento com os colegas aparecia como uma possibilidade de satisfação;
- a preocupação com que os empregados se sentissem importantes passou a ser considerada;



- abertura de canais de comunicação para que os empregados fossem ouvidos e que interferissem e opinassem no modo de executar seu trabalho;
- a remuneração levava em conta o encorajamento dos grupos;
- a natureza humana era percebida como eminentemente social.

Posteriormente, surge uma outra abordagem da motivação humana no trabalho, denominada modelo de recursos humanos. Casado (2002, p.250-251) destaca alguns dos aspectos centrais desse modelo, considerado “uma perspectiva mais complexa da natureza humana segundo a qual diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento”. São eles:

- *a idéia de que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais; buscam modos de satisfação distintos e têm diferentes contribuições a fazer à organização;*
- *o trabalhador é visto como alguém que quer contribuir para e com seu trabalho;*
- *o trabalho não é considerado algo ruim nem aversivo em si mesmo;*
- *os empregados podem influir positivamente nas decisões sobre seu trabalho numa direção que favoreça a qualidade para a organização;*
- *o incremento da complexidade da tarefa, assim como o controle de sua execução pelo próprio trabalhador, é um fator que aumenta a satisfação do empregado;*
- *a estratégia gerencial leva em conta a natureza complexa da motivação e busca formas de entendimento das peculiaridades dos liderados;*
- *o conhecimento das diferenças entre os profissionais, a fim de favorecer o atendimento dos objetivos individuais em consonância com os objetivos organizacionais.*

Você deve ter notado que esses modelos contemplam diferentes abordagens de motivação e, até mesmo, falam indiretamente da satisfação e do comprometimento no trabalho. Qual a relação entre as visões de mundo que discutimos no tema 1 dessa disciplina e essas abordagens de motivação no trabalho?

Já que a motivação é algo intrínseco ao sujeito, qual o papel do gestor de pessoas?

Preste atenção ao que discutiremos a seguir e registre algumas idéias. À medida que avançar na leitura, acrescente outras sobre essa questão.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) analisam teorias de motivação e destacam que o sentimento de injustiça no trabalho pode levar o empregado a trabalhar menos no futuro ou até pedir demissão. De um modo geral, esses autores associam o senso de justiça à motivação para o desempenho no trabalho e a permanência na organização.

Amabile (1983), em seus estudos sobre criatividade no trabalho, destaca a importância da motivação. Ela a classifica em intrínseca e extrínseca. O que a autora busca destacar é que a motivação intrínseca, caracterizada pelo envolvimento do indivíduo em uma tarefa gerado pelo prazer que a própria atividade traz, relaciona-se mais à criatividade do que a motivação extrínseca, gerada por estímulos externos, tais como prêmios e recompensas. Nesse último tipo de mo-

tivação, o envolvimento seria mais temporário e não levaria à produção criativa de alto nível.

Tratamos aqui apenas de alguns aspectos referentes à motivação no trabalho para que você possa se sentir estimulado a ler mais sobre o tema e compreender a natureza complexa de tal fenômeno que caracteriza a própria complexidade humana. Daí a necessidade de buscar continuamente formas de compreender a ação humana no trabalho, a fim de garantir maior produtividade e desempenho, associados à saúde física e psicológica do trabalhador. Cabe ressaltar uma afirmação feita por Muchinsky (2004, p.402): “Em conclusão, a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou ‘uma maneira correta de motivar um indivíduo ou grupo”.

E a satisfação no trabalho?

3.2 Satisfação no trabalho

Como vimos ao apresentar um exemplo de definição de clima que conjuga motivação e satisfação, esses dois fenômenos encontram-se intimamente relacionados. Mas vários autores apresentam distinções e sobre essas nos deteremos.

3.2.1 Satisfação no trabalho: conceitos e importância para a gestão de pessoas

Ferreira e Assmar (2004, p. 105) destacam que uma das definições mais tradicionais de satisfação no trabalho é a apresentada por Locke, em 1976 que a concebe como “um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho”.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.93), por sua vez, definem satisfação no trabalho como “o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho”.

Você deve ter notado que a segunda definição inclui não somente uma avaliação positiva, mas considera também uma percepção negativa do trabalho. Além disso, destaca a importância dos aspectos sociais e físicos deste com o grau de satisfação do trabalhador. Vejamos uma outra concepção.

Muchinsky (2004, p.301) destaca que “a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo”. Vemos aqui que ele se limita ao cargo. O que quis dizer com isso?

Quando o autor analisa como eram as condições de trabalho há cem anos atrás, destaca o valor da carga horária de trabalho, das condições físicas do ambiente e dos benefícios que o trabalhador recebe como aspectos associados à satisfação no trabalho. Concluímos, então, que são vários os aspectos que o autor contempla ao se referir ao cargo em sua definição.

Por que as organizações se preocupam com o grau de satisfação dos empregados?

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.93) destacam que a satisfação no trabalho está associada ao absenteísmo, de modo que “os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos, tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não-explicados do que os insatisfeitos”. Esses autores também associam a satisfação no trabalho com a rotatividade,





pois consideram que "os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos".

Outras variáveis do ambiente organizacional são apontadas por eles como relacionadas à satisfação. São as seguintes: as condições salariais, as condições de trabalho, a qualidade da supervisão, os colegas e o trabalho em si.

Muchinsky (2004) aponta, além da relação da satisfação do trabalho com a rotatividade e o absenteísmo, a importância com o desempenho. Mas, chama a atenção para o fato de que as pesquisas científicas mostram que o grau de associação entre essas variáveis é pequeno.

Você deve ter percebido que são vários os motivos que levam as organizações a buscar informações, quer seja através de pesquisas formais quer em conversas informais com os gestores, por exemplo, para conhecer o grau de satisfação de seus empregados.

No entanto, como ressaltam Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p.92) "a satisfação no trabalho é apenas uma dentre as atitudes importantes que influenciam o comportamento humano no trabalho". Eles consideram que se relaciona fortemente com o comprometimento organizacional que veremos a seguir.

3.3 Comprometimento organizacional

Muitos estudos têm sido realizados nas últimas décadas sobre o comprometimento no trabalho. No Brasil, os estudos científicos sobre motivação e satisfação, atualmente, são em menor número e predominam as pesquisas sobre comprometimento que, de algum modo, levam em conta a motivação e a satisfação do trabalhador.

Você verá que a idéia de compromisso é vista ao tratar do comprometimento. Uma vez que esse último termo assume diferentes significados, tais como quando alguém faz algo errado e dizem que está comprometido com aquilo ou com aquela situação, o compromisso retrata melhor a essência do que os autores buscam compreender nos estudos sobre comprometimento.

3.3.1 Comprometimento organizacional: conceitos e importância para a gestão de pessoas

O comprometimento apresenta inter-relações com a motivação e a satisfação, o que tem levado vários autores a discutir as possíveis diferenciações e correlações entre esses fenômenos.

D'Amorim (1996, p. 112) analisa diferentes definições de satisfação e comprometimento organizacional e destaca o seguinte:

- A satisfação refere-se a "um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação e trabalho".
- O comprometimento organizacional "tem sido definido como a identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, e aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como um membro e por esforços realizados em benefício da organização".

Muchinsky (2004, p.306) considera que "o comprometimento organizacional refere-se ao grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador".

Bastos (1996) salienta que a busca de compreensão das razões do vínculo que um profissional estabelece com o seu mundo de trabalho e as conseqüências desse vínculo para a organização, para o trabalho e para os trabalhadores se trata de um grande desafio.



Na literatura internacional, observa-se que os autores têm discutido o comprometimento a partir de diferentes enfoques. Bastos (1996) destaca cinco focos de comprometimento pesquisados por diferentes autores, a saber: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. A natureza do vínculo que os indivíduos estabelecem nesses diferentes focos, assume diversas nomenclaturas, tais como: comprometimento, identificação, apego, envolvimento, dentre outras. Mas a maioria dos estudos é centrada no vínculo com a organização denominado comprometimento organizacional.

Bastos (1996, p.97) destaca que, embora ainda haja muita controvérsia quanto ao conceito de comprometimento, prevalece na literatura a idéia de que este envolve “sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização”.

Bastos ressalta que, no Brasil, os estudos sobre comprometimento são voltados para o foco organizacional e que “a matriz básica encontra-se no trabalho realizado por Borges-Andrade e colaboradores (BASTOS, 1996, p.103)”.

Os estudos buscam avaliar a correlação entre diferentes variáveis com o comprometimento organizacional. Bastos (1996, p.103) destaca que “especialmente, a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissional” tem sido um dos aspectos que apresenta maior correlação positiva com comprometimento organizacional.

O que isso significa? Se as organizações oferecem oportunidades para que os funcionários se desenvolvam profissionalmente, em consequência, maior é a probabilidade de que o vínculo que eles terão com as organizações em que atuam seja mais forte.



Esses vínculos referem-se a estados psicológicos e, na literatura, predominam os enfoques: afetivo, instrumental e normativo. Fonseca e Bastos (2003) e Muchinsky (2004), dentre outros, caracterizam esses enfoques como:

- **Afetivo:** os indivíduos permanecem na organização porque desejam, porque têm vínculo emocional.
- **Instrumental:** as pessoas permanecem na organização porque necessitam, pois avaliam as perdas que teriam se saíssem do emprego.
- **Normativo:** os trabalhadores continuam na organização porque acham que é correto e sentem-se moralmente obrigados a permanecer.

Podemos imaginar que o ideal é que as pessoas permaneçam no trabalho porque desejam, mas sabemos que nem sempre isso ocorre.

Fonseca e Bastos (2003), em seu estudo, identificaram que a percepção de estímulos e barreiras no ambiente de trabalho se associa ao comprometimento afetivo. Além disso, as avaliações mais positivas de desempenho no trabalho também se associavam a esse tipo de comprometimento no trabalho.

Se adentrarmos pelas leituras sobre a produção científica ao respeito do tema, encontraremos referências a diferentes fatores que interferem no comprometimento organizacional. Dentre eles, destacam-se aspectos referentes às características da tarefa, do ambiente físico e social e as práticas organizacionais. Assim, as políticas de gestão de pessoas (especialmente as políticas de treinamento), de recompensa e de carreira devem levar em conta a busca do comprometimento do trabalhador com a organização em que atua.

Podemos também imaginar que aspectos subjetivos da história de vida do sujeito, do ambiente de trabalho e do contexto externo (mercado, política governamental, etc) podem influenciar o grau de compromisso que um indivíduo estabelece com a organização em que atua.

Para concluirmos esse tema, podemos resgatar o que Casado (2002) destaca ao tratar do modelo de recursos humanos e acrescentar as nossas próprias idéias. Assim, compreendemos que os trabalhadores são diferentes e, portanto, suas motivações são únicas, avaliam o ambiente de trabalho de formas diferenciadas e se comprometem por motivos diversos com as organizações em que atuam. Daí o desafio de gerenciar essas pessoas que são únicas e percebem o contexto em que trabalham de formas singulares.

Qual a importância de se contar com pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas com o trabalho que realizam? .

Esperamos que o estudo desse tema leve você a pensar mais sobre a importância das ações de gestão de pessoas para o comportamento dos indivíduos no trabalho.

TEMA 4

GESTÃO DO CONHECIMENTO E
O CAPITAL INTELECTUAL

TEMA 4 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL

A discussão sobre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual ganhou relevância nos tempos atuais em função de um cenário de constantes mudanças, o que exige das organizações uma atuação competitiva no mercado em que se inserem.

Esses temas incluem princípios da Economia e têm constituído objetos de estudos nas áreas de Administração, Ciência da Informação e Psicologia..

Os aspectos centrais retratados por esses temas referem-se às vantagens competitivas que as organizações podem ter, principalmente contando com o conhecimento que as pessoas detêm e que pode ser gerenciado, em algum sentido, nesse contexto.

Você pode deduzir que se trata de um grande desafio.

A abordagem deste tema enfatizará a importância da Gestão de Pessoas, a fim de valorizar o conhecimento produzido no contexto organizacional. Assim, pretende-se que, ao seu final, você seja capaz de:

- *Reconhecer a importância estratégica da gestão do conhecimento no contexto do trabalho.*

4.1 Gestão do conhecimento: temas correlatos

Optamos por enfatizar a gestão do conhecimento nesta disciplina, mas você encontrará diferentes temas, associados a esse, que buscam retratar a importância do conhecimento para as organizações, cada qual com seus significados próprios. São eles: capital humano, capital intelectual, vantagem competitiva, inteligência competitiva, aprendizagem organizacional, entre outros.

As expressões capital humano e capital intelectual têm sido usadas de forma indistinta na literatura da área. O capital intelectual ou humano relaciona-se às contribuições trazidas pelas pessoas para o processo produtivo como um diferencial competitivo para as empresas (POMI, 2002). Considera-se, assim, que se podem obter indicadores do retorno do investimento realizado com o desenvolvimento das pessoas no trabalho, a partir dos resultados dos negócios.

Carbone et al. (2005, p.138) acrescentam que a gestão do capital humano compreende os sistemas de avaliação de ativos intangíveis. Essa avaliação é feita a partir de indicadores que retratam o capital humano que gera riquezas. Esses autores definem capital humano como “o exercício pleno das competências humanas num contexto de trabalho”.

Essa visão do capital intelectual ou humano compreende as competências dos indivíduos e grupos e as condições propícias do ambiente organizacional à sua expressão. Assim, é possível ter pessoas com diferentes competências que poderiam agregar valor à organização, mas devido à existência de barreiras de diferentes ordens (estrutura organizacional muito verticalizada, postura autoritária dos dirigentes, dentre outras), essas competências podem não ser expressas nesse contexto.

A vantagem competitiva é considerada uma “situação de superioridade, em termos de desempenho, de uma empresa em relação aos seus concorrentes”. A inovação é vista como um fator que possibilita essa vantagem que, por sua vez, depende do conhecimento. (CARBONE et al., 2005, p. 37).

Já a inteligência competitiva é conceituada por Tarapanoff, Araújo Jr. e Cornier (2000) como a capacidade que as organizações possuem de monitorar as informações do ambiente, a fim de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades impostas pelo mundo em constante mudança.

Podemos concluir que se busca a vantagem competitiva a partir da inteligência competitiva, e que esse tipo de inteligência é obtido a partir da transformação de dados em informações que geram conhecimento.

Vários autores destacam as diferenciações entre dados, informação e conhecimento. A relação entre esses conceitos aponta uma maior complexidade. Em um sentido evolutivo, dados retratam simples observações não organizadas do mundo; informação refere-se aos dados que possuem relevância e propósito, e que levam à compreensão do receptor; e conhecimento é uma informação que inclui uma reflexão e uma síntese. Desse modo, Alvim (2000) considerou o conhecimento uma informação com valor agregado e passível de aplicação.

A Figura 1 ilustra o processo evolutivo de transformação de dados em conhecimento e deste em inteligência competitiva:

Dados	Informações	Conhecimentos	Inteligência
-------	-------------	---------------	--------------

Figura 1 – Processo evolutivo de geração de conhecimento

Fonte: Alvim (2000, p. 5).

A aprendizagem em uma organização pode ocorrer em três níveis, como destacam Fleury e Oliveira Jr. (2002), a saber: nível do indivíduo, do grupo e da organização. O grupo partilha conhecimentos individuais que se tornam institucionalizados sob diferentes formas (estrutura, regras, procedimentos, etc). Trata-se de um processo contínuo em que se buscam corrigir os erros e aperfeiçoar a ação.

Você deve ter notado que existem diferenciações entre os conceitos referentes à gestão do conhecimento, embora sejam muito relacionados.

Vejam, a seguir, um pouco mais sobre o conhecimento, já que esse é o nosso principal foco.

4.2 Tipos e criação do conhecimento

O conhecimento tem sido definido de diferentes formas. Carbone et al. (2005, p. 80) o consideram “como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente”. Pode-se perceber nesse conceito a ação das pessoas para transformar a informação em conhecimento.

Vários autores têm chamado a atenção para a classificação feita por Nonaka e Takeuchi (1997), a qual engloba dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito.

O **conhecimento explícito** é aquele que independe do contexto e é transmitido de maneira formal, tal como encontramos nos livros, documentos, etc. O **conhecimento tácito** refere-se ao saber prático, difícil de ser formalizado, percebido na ação dos sujeitos, relacionado a um contexto específico, o qual incorpora as experiências individuais ao longo da vida (CARBONE et al. 2005; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002; MIRANDA, 1999).



Vamos pensar um pouco sobre qual mensagem podemos apreender dessa classificação.



Podemos concluir que não é somente o conhecimento formal, dos livros, ou aquele adquirido com a nossa formação acadêmica que importa, mas toda e qualquer forma de conhecimento que agregue valor a uma determinada realidade. No nosso caso, ao ambiente organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem quatro formas de conversão do conhecimento, a fim de que se possa compreender como é criado e como pode ser gerenciado. Essas formas encontram-se descritas no Quadro 2, a seguir:

Conhecimento tácito **em** Conhecimento explícito

	Socialização	Externalização
Conhecimento Tácito do Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Quadro 2 – Formas de conversão de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.69).

Você pode ver no Quadro 2 que a **socialização** se refere à conversão do conhecimento tácito em explícito.

Como isso se dá?

Quando as pessoas observam ou imitam o comportamento de outras, elas podem transformar o conhecimento tácito a partir do compartilhamento de suas experiências e habilidades.

Outra forma de conversão é a **combinação**. Nesse caso, ocorre a troca de um conjunto de conhecimentos explícitos entre os indivíduos, quer por meio de reuniões, ou de conversas. Em síntese, são diferentes formas de trocas que levam à reconfiguração da informação que essas pessoas possuem, gerando um novo conhecimento.

No caso da **internalização**, como o próprio nome diz, o indivíduo internaliza um conhecimento explícito em tácito, o que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) se assemelha ao aprender fazendo.

A **externalização**, por sua vez, refere-se à conversão de conhecimento tácito em explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se de um processo de conhecimento perfeito, expresso por analogias, metáforas, símbolos, slogans e modelos, que são formas de traduzir o conhecimento tácito em conceitos explícitos.

Nonaka e Takeuchi (1997) representam essas formas de conversão de conhecimento em uma espiral de criação do conhecimento que começa no nível individual, passa pelo grupal até chegar ao nível da empresa. Desse modo, podemos entender que a criação do conhecimento organizacional exige o compartilhamento e a disseminação das experiências individuais.

Quais as implicações dessa idéia dos níveis da espiral do conhecimento nas ações de gestão de pessoas?

Fleury e Oliveira Jr. (2002) relacionam conhecimento com aprendizagem, e destacam que o conhecimento da organização decorre das interações no ambiente de negócios e é adquirido no processo de aprendizagem. Vamos compreender um pouco o que isso significa?

Você já vivenciou alguma experiência de trabalho em que pôde aprender algo a partir da realização de negócios? Essa aprendizagem pode ser levada para o local em que atua?



Podemos perceber o quanto é importante que as organizações propiciem oportunidades de interação entre as pessoas no trabalho, a fim de que possam compartilhar conhecimentos. E aí as ações de gestão de pessoas estão presentes. Devemos pensar em formas criativas de estimular essa interação. No entanto, não devemos perder de vista que isso se deve dar em um clima harmonioso, que privilegie o bem-estar dos trabalhadores.

É interessante ressaltar uma afirmação feita por Carbone et al. (2005) de que o conhecimento aplicado às organizações é inesgotável e se renova continuamente. O exemplo que utilizamos das formas de conversão do conhecimento ilustra bem isso.

Assim, podemos concluir que não devemos nos preocupar em evitar compartilhar o que sabemos com os colegas de trabalho, com medo que passem a saber mais que nós. Na medida em que compartilhamos conhecimentos, ouvimos o que os outros pensam e agregamos essas informações às que possuímos e, assim, adquirimos mais conhecimentos. Não tem fim. É fascinante, não é mesmo?

Para a análise da gestão do conhecimento nas organizações e para que tenhamos um novo olhar sobre o tema, podemos também fazer uma analogia com as proposições feitas por Paulo Freire (2003) ao discutir a respeito de elementos essenciais à educação. Trata-se de uma visão que coaduna com o que procuramos ressaltar no nosso módulo: a importância do conhecimento, especialmente das experiências de vida que as pessoas têm e que consideramos vitais para o desempenho organizacional.

Se desejamos pessoas participativas que compartilham o saber, devemos valorizar o conhecimento que detêm. É inconcebível a transferência do conhecimento compreendida como a situação em que alguém transfere o que sabe para outro que nada sabe, pois devemos sempre valorizar o que as pessoas trazem da sua história de vida. Vejam um belo exemplo dessa idéia nas palavras do referido autor:

A questão não é vir para sala de aula e fazer lindos discursos analisando, por exemplo, a autoridade política do país, e sim aproveitar a leitura da realidade que as pessoas já estão fazendo, a fim de fazer com que seja possível para os alunos chegarem a uma leitura diferente e muito mais profunda da realidade. (FREIRE, 2003, p. 159).

Podemos aprender com o ensinamento de Paulo Freire que as pessoas devem ser estimuladas a compartilhar e adquirir novas experiências e conhecimentos, a partir da valorização do que possuem. As organizações devem buscar formas de valorizar os conhecimentos das pessoas, assim como fortalecer ou desenvolver o desejo de aprimoramento contínuo.

Veremos, a seguir, proposições à respeito do gerenciamento da gestão do conhecimento como forma de contribuir para o desempenho organizacional, elaboradas por alguns teóricos que se dedicam ao estudo da matéria.

4.3 Gestão estratégica do conhecimento nas organizações: a importância das pessoas

Não é à toa que a discussão do tema gestão do conhecimento se insere em nossa disciplina, pois o processo do conhecimento organizacional parte das pessoas, que aprendem e possibilitam às organizações aprenderem. Elas são consideradas ativos intangíveis, pois “são determinantes para o crescimento e a sustentação das empresas[...]” (CARBONE et al. 2005, p. 101).

Quanto mais conhecimento as organizações possuírem, mais chances de enfrentar as adversidades e os desafios do ambiente em que atuam.

Para gerenciar o conhecimento, vimos que é importante saber como este é produzido. Outra questão relevante é como o conhecimento pode ser estratégico. Assim, a preocupação com a sua origem, as formas de estimulá-lo, as maneiras de disseminá-lo nas organizações, têm sido temas recorrentes e que muito ainda se tem a explorar.

Quais os critérios para que o conhecimento seja considerado estratégico?

Fleury e Oliveira Jr. (2002) destacam que uma organização busca identificar o conhecimento que faz sentido para ela, isto é, aquele que está relacionado com os seus objetivos estratégicos. Desse modo, esses autores consideram que a identificação, o monitoramento, a retenção dos conhecimentos e competências-chave para a organização constituem processos fundamentais para o seu posicionamento estratégico.

Assim sendo, as organizações devem definir qual conhecimento é prioritário, como facilitar o compartilhamento pelas pessoas e como o conhecimento pode ser protegido, a fim de constituir vantagem competitiva para empresa.

Oliveira e Forte (2004), ao conceituarem gestão estratégica do conhecimento, também destacam que na formulação das estratégias, as organizações buscam identificar os conhecimentos que são essenciais, os existentes em seu ambiente e as competências dos indivíduos e da organização como forma de obter vantagem competitiva. Esses autores acrescentam que a gestão do conhecimento compreende uma área de estudo multidisciplinar que visa a integração das diversas áreas que compõem uma organização e que abrange a sua criação, compartilhamento e armazenagem.

A gestão do conhecimento é estudada a partir de diferentes abordagens e concepções. Tem sido caracterizada como um processo sistemático adotado pelas organizações, no sentido de buscar formas de coletar, organizar, analisar e estimular o compartilhamento entre as pessoas a fim de alcançar seus objetivos estratégicos.

Como as organizações podem desenvolver o conhecimento que necessitam?

Fleury e Oliveira Jr. (2002) destacam formas de desenvolvimento do conhecimento pelas empresas. Além das ações organizacionais destinadas à apreensão de novos conhecimentos pelos profissionais, as empresas muitas vezes optam por contratar pessoas externas à organização para suprir alguma carência de conhecimento ou realizam parcerias ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou instituições externas.

Além disso, três aspectos são considerados centrais de acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2002) para o gerenciamento do conhecimento no âmbito das organizações. São estes:

- aquisição e desenvolvimento de conhecimento;
- disseminação do conhecimento;
- construção da memória organizacional.

Esses autores acrescentam que a **aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de conhecimentos** podem se dar de diferentes formas, tais como pela resolução sistemática de problemas, como no caso das ferramentas utilizadas no programas de qualidade pelas organizações; pelas experiências adquiridas em contatos com outras organizações, como no caso do *benchmarking* (visitas a organizações com excelência em alguma prática, a fim de trocar informações); ou ainda pela contratação de novos profissionais para atuarem na organização, a fim de renovar os conhecimentos ali existentes.



Fleury e Oliveira Jr. (2002) destacam que a **disseminação do conhecimento** pode se dar por diferentes processos. São estes:

- i. pela comunicação e circulação de conhecimentos entre as pessoas na organização;
- ii. pelo treinamento;
- iii. pela rotação de pessoas na organização, quando têm oportunidades de experimentar novas formas de trabalho;
- iv. pelo trabalho em equipes diversas, sendo essa uma oportunidade de trocar experiências com pessoas de diferentes culturas e formações.

Por último, a **construção da memória organizacional** está relacionada ao processo de armazenagem de informações relevantes sobre a história da organização, sobre experiências bem-sucedidas e, também, as mal sucedidas. Essa memória pode ser representada em bancos de dados, acessíveis aos empregados, de modo a disponibilizar o conhecimento existente na organização, a fim de subsidiar a tomada de decisões e, até mesmo, estimular o surgimento de inovações.

Quais as formas de criar, disseminar e armazenar o conhecimento produzido na organização?

Carbone et al. (2005) analisam algumas ações destinadas à gestão do conhecimento em organizações brasileiras. Dentre essas, ressaltam-se ações de treinamento, o registro de melhores práticas e o mapeamento de conhecimentos, sendo que, a mais comum, é a criação de um portal do conhecimento na *internet*. Outras organizações, ainda poucas no Brasil, criaram universidades corporativas como forma de estimular a gestão do conhecimento.

Algumas dessas ações podem também, como vimos antes, servir de memória organizacional que retrate a história da organização, com seus valores e símbolos, e represente uma rica fonte de estímulo a novas idéias.

Finalizando, podemos destacar que a gestão do conhecimento torna-se vital para as organizações que desejam obter vantagem competitiva, e para isso, têm um grande desafio a enfrentar na busca de avaliar o conhecimento existente em seu meio, buscar novas formas de aquisição e de registro, não se esquecendo da manutenção de um bom clima de trabalho.



TEMA 5

ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES
E NOS NEGÓCIOS

TEMA 5 – ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS NEGÓCIOS

TEMA 5 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES E NOS NEGÓCIOS



Percorremos um bom caminho na nossa disciplina. Você já pode ver a importância de uma gestão estratégica de pessoas; como a cultura e o clima organizacional são elementos importantes para a gestão de pessoas, assim como a motivação, a satisfação e o comprometimento no trabalho. Também acabou de estudar um assunto bastante atual e relevante: a gestão do conhecimento e do capital intelectual.

Você deve ter notado que esses temas emergiram do reconhecimento do valor das pessoas no contexto do trabalho que se deu de forma mais marcante nas últimas décadas. Estamos numa época em que a informação e o conhecimento têm sido privilegiados e as pessoas são consideradas vitais nesse processo. No entanto, a corrida desenfreada por resultados e pela competitividade, típica do mundo atual, muitas vezes leva ao esquecimento de elementos centrais à convivência humana. A ética é um desses aspectos que, quando negligenciado, traz conseqüências indesejáveis para as pessoas, para as organizações e tem ocupado a atenção de muitas esferas da sociedade. Em conseqüência, vários estudos têm surgido sobre o tema, principalmente no contexto organizacional.

Vejamos como a ética tem sido considerada no âmbito das organizações.

O objetivo central desse tema é:

- *Reconhecer a importância da conduta ética nas relações entre os colaboradores e com o público externo para a manutenção da imagem da organização e de um clima harmonioso de trabalho.*

5.1 Ética nas organizações: significados e importância

O termo ética, em seu sentido etimológico deriva do latim mores e do grego ethos e refere-se à reflexão sobre os princípios que norteiam a ação e que diferenciam o bem (correto) do mal (incorreto), de acordo com Nardi (2004).

Você verá que vários autores relacionam a ética à moral e aos valores. A moral, por sua vez, reflete os costumes, as normas e as regras que regem o comportamento das pessoas.

Vimos no tema 2 que os valores fazem parte da cultura de uma organização. Assim, podemos deduzir que a cultura expressa aspectos da conduta ética preva- lecente em uma dada realidade.

Os costumes, as normas e as regras mudam com o passar do tempo como, também, os valores sofrem alterações. Varella (2002) destaca que muitos valores evoluem e passam a constituir direitos expressos em leis. Essas leis fornecem uma direção para o comportamento de uma sociedade.

Muitos comportamentos, entretanto, não estão regulados por leis, dado o dinamismo das relações interpessoais em uma sociedade. E nessas situações a reflexão ética torna-se ainda mais pertinente.

Na sua percepção, como a questão da ética se insere no contexto do trabalho?

5.2 Ética nas organizações: reflexo de uma transformação social

Podemos refletir também sobre o desemprego e a falta de estabilidade no trabalho, os quais podem gerar um sentimento de insegurança, bem como a impossibilidade de estabelecer projetos futuros que, aliados à cultura do individualismo, podem ser considerados importantes fatores de interferência na conduta ética adotada no contexto atual das organizações.



Nardi (2004) discute estudos realizados por diferentes autores sobre as transformações contemporâneas no mundo e ressalta que esses fatores minam o caráter dos trabalhadores, gerando insegurança com relação ao padrão moral de comportamento das gerações futuras, pois têm dificuldades de estabelecer parâmetros do que é certo ou errado.

Os debates recentes que presenciamos nos meios de comunicação em nosso país têm demonstrado essa dificuldade de discernimento do que é certo e do que é errado, principalmente, no meio político. Como podemos ver na literatura da área, esse problema não é exclusivo do nosso país, mas caracteriza-se como uma configuração do mundo atual.

A ética tem sido tratada no contexto do trabalho sob três diferentes aspectos, de acordo com Nardi (2004, p.456 – 457), a saber: código normativo que age como dispositivo disciplinatório e de sujeição à força no trabalho; processo identificatório que está relacionado ao reconhecimento social do trabalhador como cidadão; possibilidades colocadas pelo código normativo associado ao trabalho que baliza a ética como prática reflexiva da liberdade e que serve de parâmetro para comparação entre regimes que, de verdade, que restringem ou permitem uma maior liberdade nas decisões dos trabalhadores quanto ao próprio destino.

Dentre os aspectos citados por Nardi (2004), destacamos o código de ética, recentemente adotado por muitas organizações.

Um código busca refletir comportamentos desejados naquela realidade que, segundo Varela (2002), deve retratar valores compactuados pela alta administração, para não ficar somente no papel, a fim de traduzir-se nas ações diárias de trabalho.

Você imagina o que deve acontecer quando no papel se diz algo e na prática outra coisa acontece?

Muitos conflitos surgem da contradição entre o discurso e a prática organizacional, assim como a descrença nos propósitos da organização, trazendo consequências percebidas no comportamento das pessoas no trabalho.

É um desafio traçar normas ou regras que regulem o comportamento ético das pessoas no trabalho.

Comumente, o código de ética é de responsabilidade da área de gestão de pessoas. Portanto, nossa discussão sobre a ética na gestão de pessoas dar-se-á inicialmente a partir desse tópico.

5.3 A Ética e a gestão de pessoas

Varela (2002, p.127) afirma que a ética “[...] consiste numa reflexão crítica que permita a escolha da melhor forma de agir. Essa reflexão tem por objeto a moral, os valores e os princípios que na prática estabelecem as regras do agir em recursos humanos”.

Na sua percepção, como a questão da ética relaciona-se à gestão de pessoas?

5.3.1 A ética na gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas, em muitas organizações, é que se responsabiliza por regulamentar a conduta ética na organização.

Vimos que o código de ética é uma forma de registro da conduta desejada nas organizações.

Como pensar em um código de ética no contexto de trabalho, em um mundo altamente competitivo?

Varella (2002) enumera uma série de princípios morais que poderão fazer parte de um código de ética e que refletem os valores organizacionais. Segundo o autor, esses princípios são traduzidos em diferentes ações da área de Gestão de Pessoas. A partir de uma análise desses princípios, decidimos apresentá-los em duas etapas. Inicialmente, destacamos as ações típicas da área de Gestão de Pessoas e, em seguida, aquelas que cabem a outras áreas da organização, ou, até mesmo, a qualquer profissional no contexto do trabalho. O autor denominou de título de referência o tema ao qual cada princípio se relaciona, conforme pode ser visto nos Quadros, a seguir. Reunimos alguns títulos em uma só linha, a partir da análise de sua pertinência em relação ao princípio.

Título de Referência	Princípio
Seleção de pessoas	Os processos oferecem oportunidades iguais para todos sem discriminação de cor, raça, sexo, religião e nacionalidade. Tampouco deve ocorrer discriminação de aparência, idade, orientação sexual, deficiência física, estado civil, número de filhos ou posição social.
Compromisso com valores	As pessoas devem ser selecionadas também pelo alinhamento com os valores da organização.
Avaliação das pessoas	A imparcialidade e a justiça são importantes na avaliação de subordinados, e devem ser explicitadas. O feedback deve ser fornecido em condições de respeito. Se possível oferecer aconselhamento para o desenvolvimento da própria carreira.
Remuneração	A remuneração deve ser justa e ter o mercado como referência.
Relações trabalhistas	É preciso garantir a representatividade dos trabalhadores da empresa e a liberdade de organização de atividades associativas. Respeito aos direitos dos empregados e cumprimento de acordos firmados são essenciais.
Demissão	O processo de demissão deve ser digno e apoiado. A comunicação deve ser pessoal, individualizada e feita com privacidade. O apoio deve prever, sempre que possível, recursos e orientação para a continuidade da carreira.

Quadro 1 – Ações de gestão de pessoas decorrentes dos princípios de um código de ética.

Fonte: adaptado de Varella (2002, p. 131- 135).

Como você pode ter notado, a postura ética deve estar presente desde a seleção de pessoas para atuar na organização até o processo de demissão.

Outras ações, mesmo que de alguma forma, monitoradas pela área de Gestão de Pessoas, podem ser vistas em quase toda a organização. Observe estas ações no Quadro a seguir.

Título de Referência	Princípio
Relacionamento entre pessoas	Desenvolver condições para um clima produtivo e agradável através da qualidade do relacionamento. As pessoas e suas idéias devem ser tratadas com dignidade e respeito. Respeito à individualidade e às características pessoais.
Transparência nos contratos	Clareza e lealdade ao representar a organização na negociação com colaboradores atuais ou em contratação.
Qualidade de vida	O esforço para obter resultados precisa estar harmonizado com as características de qualidade de vida de cada pessoa.
Ambiente físico	As condições materiais de trabalho precisam garantir a segurança e a saúde.
Vida pessoal	É importante o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal de forma a permitir a realização integral do trabalhador como pessoa humana, preservando-lhe a vida social, o desenvolvimento de projetos pessoais, a participação na comunidade e assegurando-lhe a manutenção da saúde.
Atividades paralelas	Não deve haver conflito de interesses entre as atividades na organização e a participação em atividades externas paralelas ao trabalho.

(Continuação do Quadro 2)

Responsabilidade social	Patrocinar e estimular a participação das pessoas em atividades comunitárias e de incentivo à cidadania.
Cooptação	Não promover nem divulgar na organização movimentos político-partidários, religiosos nem radicais de nenhuma natureza, respeitando a liberdade de opinião e a privacidade de cada um.
Comunicação	Manter mecanismos de comunicação de mão dupla, abertos e acessíveis, entre a organização e seus colaboradores.
Comportamento	Um ambiente íntegro, justo e de respeito mútuo não é compatível com favores, suborno, chantagem, vantagens nem ganhos ilícitos. Tampouco é compatível com violência verbal, com ações que prejudiquem as demais pessoas e outras formas de assédio.
Trabalho infantil	Não conciliar nem manter relacionamento profissional com organizações comprometidas com o trabalho infantil.

Responsabilidade por patrimônio e informações	Os colaboradores devem preservar os bens da organização e participar da gestão dos custos operacionais. Devem também ter responsabilidade pela preservação de informações confidenciais da organização.
---	---

Quadro 2– Ações organizacionais decorrentes dos princípios de um código de ética.

Fonte: adaptado de Varella (2002, p. 131- 135).

Você pode notar que não apenas a área de Gestão de Pessoas deve seguir tais princípios, mas quaisquer áreas e, especialmente, qualquer um que gerencie pessoas nas organizações.

Outros autores apontam também aspectos do comportamento ético no trabalho. Milkovich e Boudreau (2000), por exemplo, ressaltam o valor da imparcialidade no tratamento das pessoas como uma questão ética, de modo que, ser imparcial na contratação de pessoas, na promoção e treinamento, na remuneração por desempenho e no apoio aos funcionários insatisfeitos, é o que se espera de uma conduta ética no contexto de trabalho. Esses autores consideram que cabe aos profissionais de recursos humanos defenderem um tratamento justo e ético, pois o sentimento de injustiça pode afetar as atitudes e o comportamento dos empregados.

Quais seriam os resultados para uma organização do não atendimento desses princípios?

Uma série de conseqüências para a organização é ocasionada pelo sentimento de injustiça no trabalho por parte dos empregados, segundo Milkovich e Boudreau (2000). São estes: absenteísmo, baixa motivação, falta de preocupação com a qualidade dos produtos e serviços, ausência de sugestões para melhorias no trabalho, falta de comprometimento e, até mesmo, sabotagens podem surgir em decorrência.

Será que basta elaborar um código de ética para se obter comportamentos éticos desejados em uma organização?

Varella (2002, p.137) aponta uma questão que revela uma contradição: “se há um código de ética como modelo de comportamento, qual é a necessidade da reflexão ética?”. Ele acrescenta que a própria questão é uma reflexão ética e que o código atua como parâmetro que merece reflexão com base nos valores e princípios, a fim de se buscar a melhor forma de agir.

Vemos assim que o autor chama atenção para o fato de que, uma vez que a ética implica em uma reflexão crítica a respeito da melhor forma de ação, esse código deve permitir revisões periódicas que retratem os valores reinantes na organização. Uma das finalidades das avaliações é verificar as discrepâncias entre os princípios nele contidos e a prática organizacional, procedendo-se os ajustes necessários.

O que cabe à área de Gestão de Pessoas no que concerne ao código de ética?

Ela é a responsável, segundo Varella (2002), pela gestão ética nas organizações. E, como falamos anteriormente, a alta administração deve estar comprometida com os princípios contidos nesse código, para o êxito das políticas de gestão de pessoas.

Deve haver uma discussão, análise e esclarecimento do código para que as pessoas assumam as responsabilidades desejadas.

Vamos ver mais especificamente, a seguir, a ética nos negócios.



5.3.2 A ética nos negócios

No que se refere ao contexto organizacional, Sobral (2005, p.2) destaca que “a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente”. Nesse sentido, o autor ressalta a importância do que se entende por moral na ética empresarial. Moral, segundo o autor, refere-se “ao código de valores que afeta a forma pela qual se desenvolvem e se avaliam as relações entre as pessoas e entre as organizações”. Para ser considerado moral, um comportamento deve estar amparado em “orientações validadas socialmente de acordo com as regras de comportamento estabelecidas”.

Sobral (2005, p.3) salienta que, as questões éticas envolvidas nos processos de negociação, em sua maioria, se relacionam ao “grau de honestidade, de abertura e de sinceridade que o negociador deve ter na relação com o seu oponente”. Esse autor traçou um modelo, ainda não testado, que visa identificar o impacto das características individuais dos gestores (sistema de valores, perfil moral e ideologia ética) no comportamento ético nas negociações. Vemos que a relação entre aspectos do indivíduo na organização merecem nossa atenção.

No que se refere aos negócios, cabe lembrar que estes se relacionam às estratégias organizacionais que são retratadas em metas. Muitas vezes, para que uma meta seja cumprida tal qual foi estipulada, ou, até mesmo, para superá-las e ser reconhecido ou ter mérito, muitas condutas não éticas podem ocorrer.

Vejam algumas situações que podem ilustrar tal afirmação. O funcionário necessita atingir uma determinada meta de captação de novos clientes ou de venda de novos produtos e parte para a regra do vale-tudo. Pode, por exemplo, não prestar todas as informações necessárias à decisão do cliente ou orientá-lo na tomada de decisão de negócios de forma que somente seja vantajoso para a organização. Outra situação é quando são dadas informações erradas ou imprecisas, no intuito de convencer o cliente daquilo que a organização deseja.

Esses foram exemplos de conduta não ética na relação com o cliente, que são difíceis, muitas vezes, de serem evitadas e que merecem uma reflexão ética cuidadosa. Isso pode ocorrer também na relação entre gerente e sua equipe ou entre colegas de trabalho.

Quais as conseqüências para a organização?

A imagem da organização ficará comprometida e, provavelmente, afetará a realização de novos negócios. Assim, a conduta ética deve retratar valores desejados pela organização, não somente no comportamento dos seus empregados, mas na relação com os clientes, fornecedores e parceiros. Em suma, todos aqueles com os quais a organização se relaciona.

A pressão por resultados pode gerar uma conduta não ética. Ao discutirem a ética e a responsabilidade social de empreendedores, Hisrich e Peters (2004, p.39-40) evidenciam como essa questão é delicada. Eles destacam que os empreendedores “mostram-se especialmente sensíveis à pressão de seus pares e às normas sociais gerais na comunidade, bem como às pressões dos seus concorrentes”. Esses autores associam ética à cultura organizacional e consideram que a ética nos negócios diz respeito à “investigação das práticas empresariais à luz dos valores humanos”. Destacam que a pesquisa sobre a ética no negócio pode ser dividida em quatro diferentes linhas. São estas:

1. estudo com orientação pedagógica, incluindo estudos históricos empíricos;
2. construção teórica sem testagem empírica;
3. pesquisa empírica, avaliando atitudes e crenças éticas de estudantes e corpos docentes acadêmicos; e





4. pesquisa empírica em ambientes empresariais, avaliando as atitudes e visões éticas, especialmente de administradores em grandes organizações.

Com relação a esse último tópico, Sobral (2005) ressalta que a conduta ética dos gestores tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores e que os fatores relacionados ao comportamento ético desses profissionais podem ser classificados em quatro níveis: individual, organizacional, cultural e situacional.

Hisrich e Peters (2004, p.41) ressaltam que no ambiente atual, complexo e competitivo, a interpretação do que é certo, apropriado, legítimo e justo para o empreendedor se torna relevante. Destacam que existem questões mais centrais do que roubo, falsificação, suborno e conspiração. Estas se referem aos relacionamentos com os funcionários, investidores, credores, fornecedores e distribuidores, além de todos os membros da comunidade. Eles citam vários exemplos de situações com as quais o empreendedor se depara devendo decidir sobre o que é legítimo e justo. Um desses é o seguinte: "como o empreendedor deve reagir diante de um cliente que se oferece para mostrar uma cópia da proposta confidencial de seu concorrente?". Desse modo, Hisrich e Peters (2004) consideram como questão central na ética de negócios o conflito entre o desempenho econômico de empreendimento e as responsabilidades sociais dos indivíduos e membros da sociedade.

Hisrich e Peters (2004, p.41) apresentaram resultados de uma pesquisa realizada com 1.324 profissionais (funcionários, gerentes e executivos)¹. Dentre estes, 56% afirmaram sentir alguma pressão para agir de forma não ética no trabalho e 48% indicaram ter agido assim pelo menos uma vez no último ano. Os cinco principais tipos de comportamento ilegal ou sem ética que esses profissionais afirmaram envolvimento no último ano, ocasionados por algum tipo de pressão, foram os seguintes:

- reduzir o controle de qualidade;
- encobrir incidentes;
- abusar das licenças de saúde ou mentir sobre elas;
- mentir ou enganar clientes;
- exercer pressão inapropriada sobre os outros.

Quais serão os principais comportamentos não éticos que ocorrem em sua organização?

As dez principais causas desses comportamentos atribuídas pelos participantes da pesquisa foram: confronto entre trabalho e família; pouca comunicação interna; liderança insuficiente; carga horária de trabalho; falta de apoio administrativo; necessidade de atingir metas de vendas, orçamento ou lucro; pouco ou nenhum reconhecimento das realizações; política empresarial; problemas financeiros pessoais e recursos insuficientes.

Um dos comportamentos não éticos que será alvo de nossa análise é o assédio moral.

6.4.1 Assédio moral

O assédio moral é um tema que, embora antigo, tem sido debatido atualmente nas organizações, dado o reconhecimento da importância de se atentar para tal comportamento, nocivo aos indivíduos e à organização.

E o que é assédio moral?

Consideraremos como objeto de análise uma obra que discute com profundidade o tema e que é de fácil acesso a todos por estar traduzida para o nosso idioma. A idéia é refletir os achados da autora ao respeito do assunto para que você possa pensar, especialmente, sobre o contexto do trabalho em que você atua.

¹ Os autores não informam em que país isso se deu, mas como se trata de obra escrita por autores norte-americanos e traduzida para o português, acreditamos que a pesquisa se refere a uma empresa norte-americana.

Desse modo, destaca-se a definição de assédio moral proposta por Hirigoyen (2005, p. 65) que o considera como:

toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

O assédio moral pode ocorrer nas famílias, entre casais e nas organizações. Em suma, ele pode estar presente em qualquer relação interpessoal e os efeitos podem ser nocivos à saúde psíquica das pessoas.

Por que as organizações preocupam-se com o assédio moral?

Um dos principais motivos é apontado por Hirigoyen (2005, p.65), a qual destaca que apenas no começo desta década se considerou o assédio moral como “um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho”, capaz de trazer impactos tais como decréscimo da produtividade e aumento do absenteísmo, em função dos desgastes psicológicos que provoca.

Hirigoyen (2005, p.9) introduz essa recente edição de seu livro sobre o tema com o seguinte trecho que merece destaque:

Ao longo da vida há encontros estimulantes, que nos incitam a dar o melhor de nós mesmos, mas há igualmente encontros que nos minam e podem terminar nos aniquilando. Um indivíduo pode conseguir destruir outro por um processo de contínuo e atormentante assédio moral. Pode mesmo acontecer que o ardor furioso desta luta acabe em verdadeiro assassinato psíquico.

Hirigoyen (2005) destaca que o assédio moral se caracteriza como uma guerra psicológica no ambiente de trabalho e pode ocorrer de duas maneiras:

- quando há abuso de poder, que é mais facilmente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos empregados; ou
- sob uma forma mais perversa, onde ocorre uma manipulação que pode ocasionar problemas maiores.

Com relação ao abuso de poder, você pode imaginar que, principalmente, na relação entre gestores e colaboradores de uma organização, em que há uma vinculação hierárquica, muitas vezes, os empregados podem sofrer com condutas tais como humilhação, brincadeiras ofensivas e outras manobras que tornam a pessoa acuada. Vários podem ser os motivos por parte de quem sofre o assédio para se sujeitar a tal situação. Pode, por exemplo, calar-se por ser o mais fraco ou pelo fato de poder correr o risco de perder um cargo ou, até mesmo, o emprego.

Nas formas ditas mais perversas, o assédio moral pode se dar sob diferentes modos: quando alguém ignora o outro no trabalho; o desqualifica; adota condutas que faz com que o outro perca a auto-confiança; submete o outro a tarefas desqualificantes, as quais exijam competências muito aquém do que ele seria capaz de realizar; induz a pessoa ao erro para submetê-la a uma situação constrangedora e prejudicar a sua imagem (HIRIGOYEN, 2005).

A autora nos chama atenção para o fato de que alguém pode estar nervoso, perder a paciência com outra pessoa ou apresentar eventualmente um tipo

de comportamento dessa natureza, o que não constitui assédio moral, pois este ocorre quando o comportamento é constante e vai gradualmente minando o outro. Sabemos que todos nós erramos e podemos ser geradores de algum tipo de conflito com o outro, mas quando seguido de desculpas e de busca de solução, não caracteriza assédio, mas algo típico do comportamento humano.

O assédio sexual é uma das formas de assédio moral e a vítima mais comum é a mulher. Hirigoyen (2005, p.80) considera que “não se trata de obter favores de natureza sexual quanto afirmar o próprio poder, de considerar a mulher como seu objeto (sexual)”.

O assédio moral pode ser direcionado para pessoas que possuam algo que o outro não tem, tal como beleza, juventude, riqueza etc. Como a autora destaca, nem sempre são pessoas frágeis que sofrem o assédio, mas, por exemplo, uma pessoa que não aceita o autoritarismo de um chefe pode ser visada por não se deixar subjugar. O assédio moral também pode decorrer da dificuldade que as pessoas têm de aceitar as diferenças. Assim, homossexuais, mulheres, pessoas de raças e religiões diferentes podem constituir grupos que sofrem mais o assédio moral.

Vemos então que o assédio moral pode também ocorrer entre os colegas de trabalho, os pares. E pode ser devido a inimizades, por inveja, competitividade e outros. Hirigoyen (2005) observa que esse tipo de assédio, além de ser de difícil resolução, muitas vezes é reforçado por um gestor incompetente que procura ignorar tal situação, achando que não lhe diz respeito.

Como lidar com o assédio moral na organização?

Hirigoyen (2005) nos alerta que o assédio moral decorre de uma situação de conflito, embora nem todo conflito compreenda uma situação de assédio.

Aprendemos quando estudamos equipes que o conflito é inerente à relação entre pessoas e que não deve ser desconsiderado, mas suas causas devem ser analisadas e soluções encontradas.

Trata-se de uma situação delicada que requer o suporte da organização para que a pessoa que sofre o assédio moral possa se sentir segura para explicitar tal situação e quem o pratica perceba que tal comportamento é inaceitável naquela realidade.

Desse modo, as organizações devem adotar mecanismos para evidenciar que o assédio moral não é uma conduta desejada naquela realidade, principalmente, no que concerne ao tipo de conduta esperada dos gestores. Assim, a organização deve buscar fortalecer uma cultura que priorize valores éticos e morais em que a qualidade da convivência humana seja privilegiada. O local de trabalho deve ser um lugar de realização e crescimento pessoal e profissional e não de sofrimento.

Essa cultura pode ser desenvolvida a partir da veiculação de mensagens ou da incorporação da questão do assédio moral no texto dos códigos de ética e nas diversas ações educacionais desenvolvidas na organização, principalmente, aquelas voltadas para o desenvolvimento de seu grupamento gerencial.

Com relação aos comportamentos não éticos encontrados em sua organização, quais você considera que sejam as principais causas?

Vemos que a conduta não ética no contexto do trabalho traz conseqüências negativas para as pessoas, assim como para as organizações.

Será que um código de ética contemplaria todos os comportamentos éticos desejados em uma organização?

Percebemos que o código indica princípios a serem seguidos, mas não dispensa a reflexão contínua sobre a forma como atuamos nas organizações. Sejam criativos para buscar continuamente formas de produzir um trabalho de excelência em um clima saudável.

TEMA 6

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO
DE EQUIPES EFETIVAS

TEMA 6 – LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EFETIVAS

No tema anterior, discutimos a ética nas organizações e nos negócios e você já deve ter imaginado que, principalmente, aqueles que são gestores ou líderes de equipes devem ter um comportamento pautado pela ética, pois devem ser exemplos para suas equipes e representantes legítimos das instituições nas quais desempenham suas funções.

Neste tema, trataremos da importância do líder para que uma equipe seja efetiva, não esquecendo de que a reflexão ética deve estar sempre permeando as relações entre o líder e a sua equipe de trabalho.

Ao final do tema, esperamos que você seja capaz de:

- *Identificar o papel do líder na efetividade da equipe de trabalho.*

Iniciamos esse tópico com a discussão de alguns aspectos relevantes em relação às equipes. São vários os tipos de grupos ou equipes, mas a nossa atenção recairá nas equipes de trabalho. É comum encontrarmos nas organizações, grupos temporários designados para determinados projetos ou atividades, os quais se dissolvem depois de cumprida a sua meta. Temos ainda os grupos autônomos, os quais não possuem um líder formal. Mas, o que predomina na maior parte das organizações são as equipes constituídas por pessoas que atuam juntas no dia-a-dia de trabalho e que são gerenciadas pelo(s) mesmo(s) gerente(s). O que será tratado nesse tema centra-se mais nos grupos permanentes, típicos do contexto das organizações.

Começamos nossa temática perguntando a respeito do que caracteriza uma equipe de trabalho. O que você acha? Reflita a respeito.

6.1 Equipe

6.1.1 Grupo ou equipe de trabalho

Uma discussão presente em quase todas as obras sobre equipes refere-se à diferenciação conceitual entre grupos e equipes. Embora encontrem-se diversas tentativas de distinguir grupo de equipe, é comum serem tratados de forma indistinta. Normalmente, a equipe é considerada como grupo que possui algumas características adicionais.

Casado (2002), a partir da análise de diferentes conceitos da literatura da área, apresenta as seguintes definições de grupo e equipe:

- **Grupo** é o conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes de mundo, possuem uma identidade e pode ser considerado um todo. A unidade do grupo é decorrente dos laços afetivos estabelecidos entre seus membros.
- **Equipe** é o conjunto de pessoas que buscam um objetivo claro e definido. As habilidades de seus componentes são direcionadas ao cumprimento de tarefas vinculadas a um objetivo maior.

As atribuições e as responsabilidades individuais estão claramente definidas e são do conhecimento de todos.

O time é um outro conceito relacionado aos de grupo e equipe. Segundo Casado (2002), time diferencia-se da equipe pelo fato de seus membros possuírem certas habilidades, compartilharem valores, apresentarem alto nível de comprometimento, indo além da realização das suas tarefas e atribuições individuais.

O que a autora buscou ressaltar é que no grupo as ligações afetivas unem as pessoas; na equipe o foco é no resultado, enquanto que no time, a preocupação extrapola a realização das tarefas, dado o alto grau de comprometimento e identidade de valores dos seus componentes. No entanto, alguns autores denominam equipe o que Casado (2002) chama de time.

Machado (1998), por exemplo, analisa diferentes definições de grupo e equipe e aponta diferenciações entre esses conceitos. Opta por caracterizar tanto o grupo como a equipe pela estabilidade relativa, pelas relações dinâmicas e complexas entre seus membros, por serem reconhecidos por outras pes-



soas na organização como um grupo, pelo compartilhamento de técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, necessários ao desempenho das atividades no trabalho e por terem como finalidade atingir objetivos comuns.

Podemos perceber que a equipe se caracteriza como grupo estruturado que busca atingir objetivos previamente determinados, com uma dinâmica peculiar em que a sua própria manutenção também é algo relevante.

Concluimos, também, que a ênfase dada à atribuição de termos diversos para caracterizar a união de pessoas em torno de objetivos comuns se dá pelo fato de não bastar que as pessoas trabalhem juntas para que constituam equipes, pois algumas condições se fazem necessárias. Podemos até inferir que no contexto organizacional, a forma de atuação dos grupos é que permitirá concluir se são verdadeiras equipes.

Vejamos um pouco mais sobre as características que levam à constituição de uma equipe efetiva de trabalho.

6.1.2 Equipe efetiva: características essenciais

O trabalho em equipe tem sido muito valorizado no contexto organizacional, mas sabemos que não basta decidirmos que um grupo de pessoas atue como uma equipe para que isso se dê. Trata-se de um processo de construção e desenvolvimento que contempla ações diversas e contínuas. Uma das coisas que se busca alcançar com o trabalho em equipe é a produtividade retratada pelo alcance das estratégias organizacionais. Portanto, é essencial que a equipe funcione plenamente, que ela seja efetiva, isto é, que apresente os resultados nos padrões de qualidade, quantidade e prazo desejados pela organização.

Machado (1998) discute diferentes critérios de efetividade apresentados na literatura da área e sinaliza que estes auxiliam na identificação de problemas de desempenho de uma equipe. Dentre as variáveis que apresentam correlações significativas com a efetividade de equipe encontram-se as seguintes: comunicação aberta, conflito, habilidades, características de personalidade dos membros, cooperação, nível de esforço conjunto para realização das tarefas, conhecimentos e habilidades dos membros e uso de estratégias adequadas para o desempenho.

A autora ressalta, ainda, diferentes critérios utilizados para avaliação da efetividade da equipe, tais como auto-avaliação, avaliação dos gerentes, nível de satisfação dos clientes, avaliação da qualidade do serviço, número de vendas, além das suas conseqüências como a satisfação e a capacidade de trabalho conjunto no futuro.



Puente-Palacios (2001) analisa um modelo teórico de efetividade de equipe e destaca a importância do comportamento dos membros do grupo para o alcance dos resultados. Esse modelo classifica dois tipos de comportamento: de manutenção (sustentado socialmente) e de tarefa (voltado para execução das tarefas). A autora sinaliza que, dentre esses comportamentos, os que mais contribuem para o êxito do desempenho da equipe são: a comunicação aberta, o suporte social e a diminuição do conflito.

Percebemos que a efetividade da equipe se encontra relacionada ao desempenho do grupo e à satisfação dos membros.

Vários outros aspectos são apontados na literatura como relacionados à efetividade da equipe. O número de integrantes é um deles. Robbins (1999), por exemplo, destaca que um grupo não deve ter um número excessivo de componentes, dada a dificuldade de estabelecimento de uma interação construtiva e do desenvolvimento de coesão, comprometimento e responsabilidade mútua, essenciais ao desempenho de excelência. Sugere que uma equipe não deve ter mais de doze membros. Casado (2002) relaciona o tamanho da equipe aos seus objetivos, mas destaca que o excesso de componentes pode constituir um dificultador do processo de comunicação entre seus integrantes.

As habilidades dos membros da equipe também são aspectos relacionados à efetividade. A equipe deve contar com pessoas que tenham habilidades diversas, tais como técnicas de solução de problemas e interpessoais.

Esses são alguns aspectos relacionados às equipes que apresentam desempenho de excelência.

Vimos no tema anterior que o mundo atual, dentre outros aspectos, se caracteriza pelo hiperindividualismo e pela competição que podem ser geradores de comportamentos não éticos no trabalho. Como falar de trabalho em equipe em um mundo com tais características? Como as equipes podem ser efetivas com tantas barreiras a enfrentar? Reflita a respeito.

Para facilitar a atuação das equipes de trabalho, além de estratégias organizacionais que incluam a valorização do trabalho em equipe, as condições do ambiente físico onde atuam, a existência de recursos materiais e tecnológicos e todos os demais aspectos essenciais à gestão de pessoas no trabalho, faz-se necessária a presença de gestores que atuem como verdadeiros líderes.

E como devem ser os líderes de equipes?

6.2 Liderança

6.2.1 Características de um líder

Lembra-se do início do nosso módulo? Como era a atuação do gerente? Era alguém que controlava a atividade do trabalhador por não acreditar na capacidade de agir deste e tampouco na possibilidade de o trabalho constituir fonte de realização.

Ele era um líder? As pessoas atuavam como equipes?

Quais as características desejadas em um líder no contexto atual das organizações? Reflita.

Vamos ver a seguir aspectos centrais de algumas teorias de liderança.

6.2.2 Teorias de liderança

Muitos autores associam a liderança ao processo de influenciar outras pessoas para a realização de um determinado objetivo. Esse é um tema muito estudado e,

dada a sua complexidade, diversas concepções teóricas são encontradas. Abordaremos a seguir, brevemente, algumas teorias contemporâneas mais utilizadas atualmente, conforme análises realizadas por Cavalcanti et al. (2005) e Limongi-França e Arellano (2002).

6.2.2.1 Teoria dos traços

Essa teoria predominou entre 1920 e 1950, segundo Limongi-França e Arellano (2002), e isso foi devido, principalmente, às pesquisas que empregavam testes psicológicos.

Nessa concepção, o líder é visto como alguém que possui determinadas características inatas (traços físicos, intelectuais, sociais e outros direcionados para a tarefa), conforme ressaltam Cavalcanti et al. (2005).

Trata-se de uma concepção que tem como pressuposto a capacidade das pessoas desenvolverem as características de liderança.

6.2.2.2 Teorias comportamentais

São várias as teorias que buscam explicar a liderança através dos comportamentos apresentados pelas pessoas. Dentre estas, destacam-se duas: a teoria dos estilos de liderança e a do *grid* gerencial.

A teoria dos estilos de liderança pressupõe três tipos diferentes de líderes: autocrático, democrático e *laissez-faire*, segundo Cavalcanti et al (2005).

Como você deve imaginar, o **líder autocrático** é aquele centralizador, que toma decisões sem consultar seus liderados, inclusive no que se refere à determinação das tarefas e seu modo de realização.

O **líder democrático** envolve seu grupo nas decisões, incentiva a participação, busca delegar autoridade e fornece orientações que visam o desenvolvimento do grupo.

O líder que apresenta o estilo **laissez-faire** busca deixar o grupo atuar como desejar, não assumindo o seu papel de líder.

Existem estudos que consideram outros estilos de liderança, tais como: o líder voltado para as tarefas e aquele voltado para as pessoas. No primeiro caso, as tarefas, seus prazos, as metas e as responsabilidades individuais são priorizadas. Já o líder voltado para as pessoas, valoriza as relações interpessoais e o desenvolvimento da equipe.

Melo (2001), por sua vez, construiu e validou um instrumento para avaliar estilos de liderança. O autor identificou três diferentes estilos: relacionamento, situacional e tarefa.

O estilo denominado **relacionamento** é composto por itens que representam comportamentos de líderes cujas relações de trabalho são caracterizadas pela confiança mútua, amizade, valorização da individualidade, calor humano, respeito pelas idéias dos liderados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza as relações interpessoais no trabalho.

O estilo denominado **situacional** inclui itens que contemplam a habilidade do gerente em identificar e se adaptar à realidade em que trabalha, a partir da flexibilidade para mudar de estilo de acordo com as exigências do meio e inclusive as de seus liderados.

O conjunto de itens expressos pelo estilo **tarefa** destaca a habilidade do líder para definir e estruturar o seu papel e o dos liderados, com a preocupação central na realização dos aspectos técnicos, nos padrões, nos métodos e procedimentos de trabalho, com foco no cumprimento das metas.



Limongi-França e Arellano (2002) destacam que a teoria de estilos de liderança pressupõe que as pessoas possam ser preparadas para o exercício do papel de líder, diferentemente do que concebe a teoria dos traços.

Em sua opinião, qual desses estilos de liderança propiciaria melhores resultados para a organização, considerando a manutenção de um clima favorável de trabalho na equipe? Medite sobre a questão.

Outra linha teórica é aquela denominada *grid* gerencial. Essa denominação criada por Blake e Mouton, na Universidade de Ohio, foi atribuída a um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial. Esta parte da idéia de que um líder pode combinar os dois estilos: pessoas e tarefas. Os estilos são cruzados e representados em uma grade, com cinco diferentes possibilidades de tipos de líderes:

1. líder que não se preocupa com as tarefas, nem com as pessoas;
2. líder orientado para as pessoas;
3. líder medianamente preocupado com os resultados e pessoas;
4. líder orientado para a produção; e
5. líder orientado simultaneamente para as pessoas e para as tarefas.

Além disso, a grade contém 81 células para situar as nuances do estilo do líder (CAVALCANTI et al., 2005).

6.2.2.3 Teorias contingenciais

Nas teorias contingenciais, o foco maior é no fenômeno da liderança, considerando três aspectos centrais: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Cavalcanti et al. (2005) destacam o modelo do caminho-objetivo desenvolvido por House, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard e o modelo de participação do líder de Vroom e Yetton.

No **modelo do caminho-objetivo**, o líder é visto como alguém que auxilia seus liderados no alcance de seus objetivos oferecendo-lhes apoio e direção. É uma teoria que, segundo Cavalcanti et al. (2005), estabelece uma ligação estreita entre liderança e motivação. Desse modo, os fatores situacionais relativos aos aspectos do ambiente de trabalho, às características individuais dos trabalhadores e aos tipos de comportamento do líder (direto, apoiador, participativo e orientado para a realização) contribuirão para os resultados (desempenho e satisfação). Cada um desses estilos de liderança dependerá dos fatores presentes em dada situação e está relacionado a um tipo de comportamento dos liderados. Um exemplo disso é a liderança diretiva, a qual se recomenda em situações ambíguas ou estressantes por levar a uma maior satisfação do empregado, mas, que em um grupo com muita experiência, pode ser inadequada.

Na **teoria da liderança situacional**, o foco é nos liderados, de modo que para ser bem sucedido o líder deve selecionar o estilo de atuação mais adequado ao nível de preparo ou de maturidade dos seguidores. A maturidade, por sua vez, divide-se em maturidade para o trabalho e psicológica. Esse modelo compreende quatro níveis de maturidade dos liderados e várias combinações de estilos de liderança (que incluem o foco na tarefa e nos resultados).

Os níveis de maturidade dos liderados são:

1. os despreparados e não desejosos de assumir responsabilidades com a tarefa;
2. os sem habilidades de realizar as tarefas, mas motivados para atender aos pedidos do líder;
3. os capazes de realizar as tarefas, mas sem motivação para atender ao líder;
4. os capazes de realizar as tarefas e motivados para atender ao líder.



O líder, assim, utilizará o estilo adequado a esses diferentes níveis de maturidade de seus liderados de acordo com as diversas situações com as quais se deparar.

A última abordagem analisada por Cavalcanti et al. (2005) refere-se ao **modelo de participação do líder**. Nessa concepção, o foco é na relação entre o comportamento do líder e o grau de participação dos liderados no processo decisório. São cinco os estilos de liderança contemplados nesse modelo, a saber: autocrático I (decisão feita somente pelo líder); autocrático II (líder solicita sugestões ao grupo, mas decide sozinho); consultivo I (o líder compartilha a situação com cada membro do grupo isoladamente, pede sugestões, mas decide sozinho, sendo ou não influenciado pela opinião do grupo); consultivo II (o líder reúne o grupo para discutir a situação, mas decide sozinho, tendo ou não influência do grupo em sua decisão); grupo II (o líder reúne seu grupo, discutem e identificam alternativas de ação e buscam consenso sobre a melhor decisão).

Limongi-França e Arellano (2002) incluem outros tipos de liderança, conforme veremos a seguir.



6.2.2.4 Liderança carismática, transformacional e transacional

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o **líder carismático** é aquele que encontra aceitação incondicional, obediência espontânea e crença na sua capacidade por parte do seu grupo. O **líder transformacional** é aquele que possibilita transformações tanto no seu grupo como nele próprio, em termos de conscientização, envolvimento e busca de auto-realização. O **líder transacional**, por sua vez, é aquele que possibilita transações gratificantes tanto para ele, quanto para sua equipe em determinado contexto organizacional. Esse líder orienta sua equipe para as metas, para as exigências do papel e da tarefa.

O que você pode concluir a respeito dessas diferentes abordagens de liderança? Existe a abordagem ideal? Como elas podem contribuir para a sua compreensão sobre o papel do líder na efetividade de uma equipe? Reflita.

Vejam os adiante.

6.3 O papel do líder na efetividade da equipe de trabalho

Um líder desempenha um papel fundamental tanto na construção quanto no desenvolvimento das equipes de trabalho. Lembrando, no entanto, que outros elementos devem estar presentes em uma equipe para que apresente um desempenho de excelência, além da presença de um líder com certas características e comportamentos.

Cavalcanti et al. (2005) identificaram dezenas de competências fundamentais aos líderes, assim como papéis que um líder deve assumir para desenvolvimento de sua equipe. Os papéis estão relacionados à gestão de pessoas, processos, metas e mudanças.

Ressaltaremos neste momento os aspectos referentes à gestão de pessoas. Nesse caso, o líder assume o papel de mentor (escuta, apóia e reconhece os esforços dos empregados) e de facilitador (estimula o esforço coletivo, cria coesão moral e administra os conflitos).

O papel de mentor ou daquele que orienta uma equipe tem sido destacado como fundamental para a efetividade de uma equipe de trabalho. O líder deve identificar as necessidades de aprendizagem de sua equipe, recomendar treinamentos e outras ações educacionais que visem a suprir essas necessidades, orientar quanto a melhor maneira de realizar o trabalho, respeitando e valorizando as iniciativas da equipe.

Quanto ao papel do líder como facilitador, cabe destacar a importância da gestão de conflitos, muito abordada na literatura sobre o tema.

Você deve imaginar que onde existem pessoas reunidas o conflito pode estar presente, não é mesmo? Reflita sobre o assunto.

A literatura evidencia que a composição dos grupos é um dos aspectos que pode ser gerador de conflitos, de modo que quanto mais heterogênea for uma equipe, maior a tendência a conflitos. O que isso significa? Medite a respeito.

Pessoas com formações, experiências, visões de mundo e personalidades diferentes tendem a discordar mais com relação aos assuntos tratados em equipe e os conflitos se fazem presentes. No entanto, esse mesmo aspecto da heterogeneidade do grupo é apontado como relevante para criatividade. West (2002), por exemplo, destaca diversos estudos em que a diversidade de experiências, habilidades e conhecimentos são associados à criatividade do grupo. West (2002, p. 362) observa que as “divergências de visões criam múltiplas perspectivas e conflito potencialmente construtivo”, que, por sua vez, contribuem para a criatividade. Devemos destacar que nem sempre os conflitos se originam da heterogeneidade da equipe, mas podem se originar de fatores externos à mesma e exercem influência em seu desempenho, tal como a competitividade reinante no mundo atual.

Qual o papel do líder em uma situação de conflito em sua equipe? Reflita.



O líder não deve fazer de conta que o conflito não existe e tapar o sol com a peneira, como falamos na linguagem popular, mas deve tentar compreender os motivos que levaram ao conflito e estimular a equipe na busca de soluções que valorizem as diferentes contribuições de seus integrantes.

A confiança também tem sido um elemento destacado nos estudos sobre equipes de alto desempenho. Axtell et al. (2000), entre outros, encontraram evidências de que a confiança entre os membros da equipe e entre o líder desta é fundamental para o comportamento criativo.

Por outro lado, alguns autores evidenciam aspectos do comportamento do líder que são nocivos ao desempenho da equipe. Lubit (2002), por exemplo, realizou um estudo sobre o impacto dos gestores narcisistas nas organizações. O autor denomina de narcisismo destrutivo aquele relacionado às características, tais como, menosprezo aos seus subordinados, sentimento de ter direito a tudo e a ausência de valores. Um gestor narcisista destrutivo comprometeria o desempenho dos negócios de sua unidade à medida que as pessoas talentosas se afastam dele. Desse modo, há um prejuízo para a motivação e produtividade da equipe.

Qual o estilo de liderança que as organizações atuais buscam e o Banco tem priorizado?

Discorremos sobre diferentes estudos que abordam diversos estilos de liderança. E qual é o melhor estilo?

Você já deve ter percebido que não existe uma receita, nem uma regra de qual estilo de líder é o ideal, mas as pesquisas e a prática organizacional têm evidenciado certos comportamentos dos líderes os quais são considerados eficazes na busca dos resultados desejados pela organização e na manutenção de um clima ético e cordial. É sobre isso que nos deteremos um pouco mais.

Lembramos antes, porém, que cada organização possui uma cultura que privilegia certos valores e o líder deve tê-los incorporado.

Vamos refletir um pouco. Se desejarmos pessoas críticas, criativas, éticas, preocupadas com seu desenvolvimento profissional e comprometidas com o trabalho, qual o tipo de gestor que buscaremos?



Um gestor que tenha o foco no desenvolvimento das pessoas: indivíduos e equipes. Além disso, seu comportamento deve ser pautado pela ética, para constituir um exemplo para sua equipe.

Se quisermos pessoas críticas, devemos estimular a participação delas. Assim, o líder deve ser democrático e estimular a participação de sua equipe, solicitando opiniões, avaliações e sugestões voltadas para o trabalho. Dessa forma, a autoconfiança das pessoas é estimulada e a crença na capacidade de aprendizagem, contínua.

Se o líder estimular sua equipe a dar idéias e aceitar opiniões diferentes das dele, ele estará contribuindo também para a expressão da criatividade no trabalho. Vários estudos demonstram que quanto mais idéias as pessoas tiverem a respeito de determinado assunto, maior a probabilidade de que expressem idéias criativas (idéias com certo grau de novidade e valor).

Pessoas comprometidas são pessoas que se sentem bem no trabalho e se identificam com o que fazem em algum sentido. Desse modo, o líder deve contribuir para o clima harmonioso da equipe, buscando estimular a busca conjunta para solução dos conflitos que venham a ocorrer.

Você se lembra que o assédio moral revela conflitos? Pois é. O gerente tem um papel primordial com relação aos conflitos; logo, deve estar atento ao que ocorre na sua equipe e estimular a solução tempestiva dos problemas.

Se desejarmos pessoas preocupadas com o desenvolvimento profissional, precisaremos de um líder com a postura de alguém que considera o desenvolvimento das pessoas primordial para o bom desempenho organizacional. Daí ele deve planejar ações voltadas para o desenvolvimento de sua equipe, as quais sejam vinculadas às estratégias organizacionais.

Você deve ter percebido a ênfase que atribuímos ao líder que tem a aprendizagem contínua como uma meta, que considera fundamental o seu papel para a atuação efetiva de sua equipe de trabalho e privilegia a conduta ética no local de trabalho. Todos os membros da equipe devem ser respeitados e valorizados, assim como estimulados a crescer profissionalmente.

Para concluir, devemos ressaltar que, assim como as características de um líder podem ser adquiridas a partir de diferentes ações de aprendizagem e experiências diversas, uma equipe pode se desenvolver e adquirir os ingredientes necessários para um desempenho de alto nível, contando para isso com um líder que seja capaz de estimular e apoiar esse desenvolvimento.

TEMA 7

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

TEMA 7 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Tratamos até o módulo anterior de temas relacionados à gestão de pessoas no contexto organizacional. Dos temas 7 ao 11, discutiremos assuntos que se referem às atividades essenciais da área de gestão de pessoas, as quais, até bem pouco tempo, eram denominadas subsistemas de recursos humanos, pois diziam respeito às ações relacionadas ao ingresso, o desenvolvimento e a saída do trabalhador da organização.

Assim sendo, começaremos por discutir o processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto das organizações.

Blasco (2004), por exemplo, destaca que o recrutamento e a seleção de pessoal são consideradas atividades fundamentais em toda organização desde a antiguidade. O autor observa que ainda hoje esses processos são realizados sem intervenção de profissionais qualificados com as novas exigências do mundo atual ou com o conhecimento de novas correntes de pensamento.

Constatamos que, diferentemente dos outros temas aqui tratados, ainda é escassa a produção científica em nosso país sobre recrutamento e seleção, embora saibamos que sejam processos de grande relevância para as organizações.

E é essencialmente isso que gostaríamos que você pudesse compreender a partir do estudo desse tópico, isto é, que seja capaz de:

- *Descrever a importância do recrutamento e da seleção na gestão estratégica de pessoas.*

As organizações buscam atrair pessoas com características que sejam coerentes com seus propósitos e estratégias. Uma organização inovadora, por exemplo, busca pessoas criativas. Já uma empresa que segue padrões mais conservadores buscará pessoas que se coadunem com essa realidade. Pretendemos com esse tema mostrar o que caracteriza o recrutamento e a seleção e o valor estratégico desses processos no contexto organizacional.

O que compreende o recrutamento e a seleção de pessoas no contexto organizacional?

7.1 Recrutar e selecionar: processos indissociáveis



Esses dois termos andam tão juntinhos que, muitas vezes, são tratados como se fossem uma única atividade. Mas, cabe apontar as diferenciações e a importância de um afinamento entre esses dois processos para que as ações aí compreendidas sejam bem sucedidas.

Quando falamos em selecionar, partimos do pressuposto que temos opções de escolha. Essa escolha deve ser a que melhor atenda as nossas necessidades. É isso que ocorre na seleção de pessoas nas organizações. Buscamos escolher as pessoas que mais se aproximam de um modelo que pretendemos, o qual está associado às estratégias organizacionais.

Faissal et al. (2005) observam que nos processos seletivos partimos da hipótese de que, para que o profissional tenha um bom desempenho no trabalho, ele deve apresentar um determinado perfil idealizado pelos selecionadores. Assim, selecionar implica comparar as características do candidato com um padrão pré-definido.

Como atrair essas pessoas para que tenhamos opções de escolha?

7.1.1 Recrutamento: significado e tipos

As pessoas necessitam saber que a organização oferece vagas para determinado cargo, função ou atividade e, a organização, por sua vez, necessita encontrar essas pessoas. Daí a importância do recrutamento, que ocorre quando se inicia o processo de preenchimento de uma vaga, segundo Limongi-França e Arellano (2002). Para que seja efetivo, o processo de recrutamento deve ser bem elaborado, para atrair pessoas que atendam às necessidades da organização.

Faissal et al. (2005) e Almeida (2004) utilizam a denominação atração de pessoas, ao invés de recrutamento. Faissal et al. (2005) incluem ainda as fases de triagem e seleção, enquanto Almeida (2004) enumera quatro estágios: atração, triagem, avaliação das qualificações e decisão final.

Encontramos dois tipos de recrutamento: interno e externo. Interno, como o próprio nome diz, quando acreditamos que as pessoas com as características que necessitamos estejam na própria organização. Externos, quando buscamos candidatos no mercado ou em locais específicos.

Limongi-França e Arellano (2002) enumeram uma série de vantagens dos dois tipos de recrutamento, as quais merecem a reflexão daqueles que necessitam recrutar e selecionar pessoas (veja o Quadro 1, a seguir).

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Menor custo direto	Novas personalidades e talentos
Conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato	Inovação da composição das equipes de trabalho
Estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional	Atualização de estilo e tendências do mercado
Melhora do moral interno	
Demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa	

Quadro 1 – Vantagens do recrutamento interno e externo

Fonte: Limongi-França e Arellano (2002, p. 64-65).

Cabe ao gestor ponderar qual o tipo de recrutamento mais apropriado à seleção que fará. Às vezes, pode parecer que um recrutamento interno é sempre mais vantajoso e envolve menor custo, mas se não atender às necessidades de pessoal para determinada função é preferível recrutar externamente, caso contrário, o custo será maior no futuro.

O recrutamento, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), pode se dar sob diferentes formas, tais como no caso de transferência, promoções, transferência com promoções, programas de desenvolvimento/treinamento e adequação da situação ao plano de carreira.

No processo de recrutamento interno, um conjunto de dados e informações pode ser utilizado para facilitá-lo. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam três desses tipos de informações a seguir:

- resultados obtidos pelo candidato na seleção realizada ao ingressar na organização;
- resultado das avaliações de desempenho do candidato;
- resultados dos programas de treinamento/desenvolvimento dos quais o candidato participou.

Isso significa que a vida do profissional na organização é levada em conta no recrutamento e, mais especificamente, na seleção, pois esses aspectos podem ser pontuados e considerados na escolha dos candidatos.

No caso do recrutamento externo, uma organização pode lançar mão de várias fontes, tais como as evidenciadas por Limongi-França e Arellano (2002). São estas: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa; faculdades e universidades; entidades de classe; anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos; cadastros de outros recrutadores e grupos informais; intercâmbio entre empresas; *sites* especializados em oferta de candidatos; empresas de *outplacement* (colocação no mercado); anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão; agências de emprego ou *headhunters* (especialistas em identificar profissionais para ocupar posições estratégicas na organização); *site* da própria empresa.

Muchinsky (2004) destaca que com a crescente facilidade do uso da *internet* e com a grande aceitação social para realização de negócios por esse meio, as organizações passaram a utilizar *websites* para atrair candidatos.

Almeida (2004) identifica quatro aspectos a serem tratados na fase de atração. O primeiro são estudos e pesquisas de mercado, a fim de identificar os candidatos em potencial e conhecer como eles procuram emprego, fazem suas escolhas profissionais e os tipos de proposta que mais os atraem. Outro aspecto da fase de atração é melhorar a imagem da organização a partir da criação de um *site* corporativo que seja transparente e funcional possibilitando ao candidato conhecer a cultura da empresa, assim como as políticas de gestão de pessoas, código de ética, etc. A autora destaca a importância de utilizar múltiplas fontes de informa-

ção, como também manter um cadastro atualizado de talentos para facilitar a captação quando necessária. Em nossa experiência, temos visto organizações que mantêm bancos de talentos, a fim de facilitar a identificação de profissionais para as demandas diversas da organização.



7.1.2 Seleção: significado e técnicas

Realizado o recrutamento, cabe então escolher quais as pessoas que melhor atendem aos critérios estabelecidos pela organização. Limongi-França e Arellano (2002) observam que, nem sempre são aquelas com índices mais elevados de aptidões, mas sim as que possuem maior afinidade com relação às expectativas para a função ou atividade. Esses autores chamam a atenção para o fato de que, às vezes, se pode gerar desmotivação se selecionamos uma pessoa com um potencial além do que a função lhe exigirá.

Dois aspectos são considerados essenciais em uma seleção no contexto organizacional: contratar candidatos qualificados e avaliar com imparcialidade as suas capacidades (MUCHINSKY, 2004). No entanto, cabe ressaltar que seleção se caracteriza por predizer o comportamento humano e sempre se associa a riscos, pois são muitas variáveis que interferem nesse processo (BLASCO, 2004).

Você já deve imaginar que não é nada fácil selecionar pessoas. Por isso, temos que planejar bem essa atividade.

O planejamento de um processo seletivo contempla diversas etapas. Essas irão variar de acordo com a metodologia adotada e o pressuposto teórico subjacente a essa ação. Embora, na prática organizacional, nem sempre as seleções sejam feitas de forma criteriosa, tendo uma base teórica como suporte.

Primeiramente, cabe conhecer bem as características do cargo, função ou atividade, a fim de identificar quais os conhecimentos e habilidades essenciais ao candidato. É comum que a área que receberá o(s) candidato(s) decida sobre a seleção. Assim como o ideal é que um representante da área demandante da vaga participe do processo seletivo.

Faissal et al. (2005) destacam que o gestor da área demandante da vaga passa a ser o cliente interno da área de atração e seleção. Assim, o selecionador deve

identificar as necessidades explícitas e implícitas do gestor e estabelecer uma relação de parceria para ter uma visão sistêmica dos problemas de desempenho que o gerente já vivenciou em sua área e, diante disso, definir o perfil profissional desejado.

Almeida (2004) destaca também alguns aspectos centrais da fase de planejamento do processo seletivo. São estes: manter alinhamento com as unidades de negócio, analisar a real necessidade da contratação e traçar o perfil ideal do candidato.

Você já pode constatar que a área de negócios deve atuar em sintonia com a área de gestão de pessoas para o êxito do processo seletivo.

São diversificadas as técnicas usadas para o processo seletivo. De acordo com as exigências da função ou atividade, pode-se planejar um processo seletivo com a inclusão de prova de conhecimentos e de habilidades específicas. A experiência profissional também deve ser levada em conta para a escolha do candidato que mais se aproxima das características exigidas pela vaga. Além disso, a organização deseja pessoas que apresentem certos comportamentos típicos para aquele cargo ou função que desempenhará e buscará avaliar se os candidatos têm condições de apresentar tais comportamentos. Como sabemos que em todo teste ou seleção há uma margem de erro, adotam-se técnicas diferenciadas que possibilitem conhecer aspectos da personalidade do sujeito a fim de prever o comportamento no trabalho.

Se precisarmos de um gerente que atenderá ao público externo, atuará em uma equipe com vários integrantes e representará a organização em outras regiões do país, por exemplo, teremos que adotar técnicas que possibilitem evidenciar suas habilidades de coordenar pessoas, de comunicar-se de forma clara e objetiva, sua disponibilidade para viajar, além do conhecimento dos negócios referentes à área de atuação.

A seguir, listaremos algumas técnicas usadas em processos seletivos e suas finalidades:

Provas de conhecimento: Existem vários tipos de avaliações de conhecimento. Algumas medem conhecimentos gerais com o objetivo de avaliar o grau de cultura do candidato. Outras avaliam aspectos específicos, tais como domínio de um idioma (tradução de um texto), habilidade escrita (redação), capacidade de realizar cálculos matemáticos (resolução de problemas), etc. O objetivo dessas provas é verificar aspectos que serão essenciais para a execução da atividade após o ingresso na organização.

Análise de currículo: o currículo fornece-nos muitas informações importantes sobre a experiência e a formação profissional do candidato. Essas informações devem ser exploradas por ocasião da entrevista.

Entrevista: é considerada a ferramenta primordial em processos seletivos. Exige que os entrevistadores sejam treinados e que possuam competências tais como: capacidade de ouvir o outro, atenção concentrada, habilidade de expressão oral, dentre outras, além de uma conduta ética impecável, a fim de guardar sigilo quanto às informações reveladas pelos candidatos.

As entrevistas devem ser realizadas por mais de um entrevistador, de modo que cada um faça registros a respeito do candidato e, após sua conclusão, tenham informações suficientes para a tomada de decisão. Para que possam avaliar, necessitam ter parâmetros. Estes, como você deve ter imaginado, decorrem das exigências da função ou atividade, a qual, por sua vez, se relaciona com as estratégias organizacionais.



Aspectos referentes à experiência de trabalho devem ser avaliados, pois podem revelar que o candidato já exerceu atividades anteriores que demandavam competências semelhantes às exigidas para a vaga pleiteada.

Também são verificadas as preferências de lazer do candidato e aspectos de sua vida social, as quais podem constituir fontes de informação a respeito do que se pretende avaliar.

As pretensões de carreira e como essas se relacionam com o cargo/função pretendida devem ser verificadas, pois revelam o desejo de crescimento profissional e o investimento pessoal que o candidato faz para isso. Assim, poderemos avaliar algo desejado no contexto atual das organizações, isto é, as ações realizadas pelo próprio indivíduo para o seu desenvolvimento profissional.

Testes psicológicos: questionários padronizados podem contribuir para o processo de seleção. Limongi-França e Arellano (2002) destacam dois grupos de testes: psicométricos e de personalidade. Os primeiros são construídos a partir de uma base teórica e são validados estatisticamente, como no caso dos testes padronizados de inteligência. Os testes de personalidade indicam traços, motivações, interesses e alguns tipos de distúrbios que podem trazer reflexos para a atividade profissional. Os testes projetivos são exemplos destes, nos quais constam estímulos visuais para expressão da personalidade.

Técnicas vivenciais: nessa categoria encontram-se as provas situacionais, a dinâmica de grupo e o psicodrama. São testes que buscam reproduzir situações do cotidiano do trabalho, visando verificar comportamentos desejados na função pleiteada pelo candidato.

Um exemplo de prova situacional é quando pedimos que um candidato organize fichas em um arquivo, já que ele trabalhará basicamente com esse tipo de atividade. Esse tipo de teste inclui tarefas referentes à atividade que o profissional irá desempenhar na empresa.

São vários os tipos de dinâmicas empregadas em seleções. São jogos de grupos que permitem a interação entre as pessoas, durante os quais se observam características esperadas em uma função. Essas podem ou não estar diretamente relacionadas à atividade futura. Um exemplo de dinâmica é a utilizada em atividades cujo exercício exige trabalho em equipe. Nesse caso, apresentamos um problema para o grupo resolver e verificamos como as pessoas buscam soluções. Assim, podemos observar o respeito mútuo, a habilidade de expressão verbal, a capacidade de argumentação, a preocupação com o clima do grupo, entre outros aspectos.

No psicodrama, são designados papéis aos candidatos referentes a uma situação social, visando a expressão da personalidade e a observação por parte dos selecionadores. Podemos, por exemplo, imaginar uma situação em que um chefe tem que definir com os integrantes de sua equipe a escala de férias, sabendo que todos desejam o mesmo período e somente poucos poderão escolhê-lo.

Vimos aspectos centrais referentes ao recrutamento e seleção. A seguir, centraremos a atenção no valor desses processos na organização.

7.1.3 Recrutamento e seleção: uma questão estratégica

Você já deve ter concluído o quão importante é recrutar e selecionar pessoas para uma organização, não é mesmo?

Trata-se de um processo que, muitas vezes, caracteriza-se como uma importante etapa da vida de um sujeito, assim como é fundamental para uma organização.

Em primeiro lugar, gostaríamos de destacar o valor da ética nesses processos. A ética no processo de recrutamento e seleção é de primordial relevância, pois estamos lidando com pessoas que criam expectativas a respeito do seu futu-



ro profissional e necessitamos respeitá-las e valorizarmos as suas competências, mesmo que, naquele momento, não atendam às exigências de uma vaga.

A idéia de que a pessoa não atende naquele momento é bastante interessante, pois traz implícito o pressuposto de que as pessoas podem se desenvolver e adquirir competências que não possuíam na ocasião de uma seleção. Para isso, as informações sobre as razões de uma não indicação do candidato para uma vaga podem constituir um momento de reflexão propício ao crescimento profissional.

As profundas modificações no contexto organizacional, assim como as novas tendências mundiais que têm impacto nessa realidade, trazem reflexos na questão de recrutar e selecionar profissionais. Faissal et al. (2005, p. 21-22) enumeram algumas dessas mudanças e destacaremos as mais diretamente relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoas. São estas:

- ampliação de terceirização e de parcerias;
- diminuição acentuada do número de empregos e, conseqüente, aumento do mercado informal;
- inovações tecnológicas as quais convivem, no país, com deficiências do sistema educacional;
- envelhecimento da população com o aumento da vida produtiva, o que levará à extinção gradual do preconceito em relação à idade avançada;
- intensificação da pressão da sociedade por maior responsabilidade social das empresas e respeito ao meio ambiente;
- atenção à diversidade e à ética como valores esperados dos profissionais que atuam com atração e seleção.

Almeida (2004), por sua vez, destaca que o mercado de trabalho se tornou mais competitivo. Por conseqüência, maiores são as exigências para contratação, especialmente, com relação à formação, experiência e comportamento. Com o avanço tecnológico, novas profissões emergiram, criando uma defasagem entre as demandas do mercado e a disponibilidade de pessoal preparado, conforme analisa a autora.

Todas essas mudanças refletem na ação dos selecionadores no contexto organizacional. Eles necessitam conhecer as características gerais do mercado de trabalho e, principalmente, as estratégias organizacionais. Faissal et al. (2005) destacam que os gestores que demandam um processo seletivo atuam como porta-vozes da organização, de modo que eles retratam as estratégias organizacionais. Assim, a seleção não é feita para um gestor, mas para uma organização, mesmo que por ele demandada.

Quando falamos em gestão estratégica de pessoas, destacamos que as ações nessa área devem estar relacionadas à estratégia organizacional. Portanto, como ressaltam Limongi-França e Arellano (2002, p.71), "o recrutamento e seleção passam a ter papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada na organização".

As estratégias de recrutamento e seleção variam conforme mudam as políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, como sinalizam Faissal et al. (2005), e devemos atentar para isso ao planejarmos um processo de recrutamento e seleção.

Outro aspecto que merece atenção é o que destaca Almeida (2004) de que não basta atrair e selecionar profissionais de alto nível para ter como garantia um desempenho excelente no trabalho. Diversas ações de gestão de pessoas são necessárias, pois são inúmeras as variáveis relacionadas a esses processos. Você



TEMA 8

GESTÃO DE DESEMPENHO

TEMA 8 – GESTÃO DE DESEMPENHO

No tema anterior, tratamos dos processos de recrutamento e seleção, típicos no ingresso de um profissional em uma organização, ou em sua ascensão profissional ou ainda quando da concorrência para o exercício de outras atividades no trabalho.

Tendo ingressado, assumido novas funções ou atividades na organização, necessitamos verificar se o profissional está realizando as atividades propostas a ele de forma efetiva. Carecemos, assim, avaliar o seu desempenho no trabalho.

A avaliação de desempenho é um tema que há muito tempo tem sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas, embora na prática organizacional ainda seja uma questão bastante controversa. Avaliar é algo difícil, mas extremamente necessário.

Recentemente, encontramos a denominação gestão de desempenho, no lugar de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, isto é, identificar os seus problemas e traçar ações no sentido de saná-los. Além disso, ressalta-se o valor das informações geradas pelas sistemáticas de avaliação de desempenho para subsidiar outras ações de gestão de pessoas.

Ao término deste tema, esperamos que você seja capaz de:

- *Identificar a importância da avaliação do desempenho no trabalho como forma de subsidiar outras ações de gestão de pessoas e sua relação com a estratégia organizacional.*

8.1 Gestão do desempenho: importância estratégica

Vimos nos temas anteriores a importância que as pessoas assumiram no contexto atual das organizações. Elas que, a partir do seu trabalho, possibilitam a realização das estratégias organizacionais. Daí a relevância de verificar como os profissionais realizam as suas funções no trabalho e identificar os fatores que contribuem e os que impedem o desempenho de excelência.

A avaliação de desempenho é considerada um instrumento fundamental de gestão de pessoas e de gestão organizacional. Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2001) destacam que se trata de um instrumento que permite avaliar a atuação da força de trabalho, objetivando prever comportamentos futuros e levando em conta o potencial humano disponível nas organizações.

Então, o que é gestão do desempenho?

O uso dessa denominação evidencia uma ampliação do foco de avaliação do desempenho para incluir a idéia de um processo que fornece informações fundamentais à gestão organizacional. Brandão e Guimarães (2001, p. 12) consideram que a gestão de desempenho é um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, a qual inclui diferentes níveis de análise: corporativo, divisional, grupal e individual. Desse modo, segundo esses autores, a gestão de desempenho:

[...] faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

O foco nesse nosso tema recai sobre o nível individual de análise, isto é, na avaliação de desempenho individual, mas com a visão de gestão de desempenho, pois, a partir da avaliação dos indivíduos, informações relevantes são obtidas para a gestão organizacional. Veremos mais sobre essa relação nas discus-

sões que se seguirão.

Souza et al. (2005) salientam que, nem sempre o desempenho apresentado no trabalho é compatível com o que a organização espera e, portanto, torna-se essencial avaliar os fatores geradores dessas discrepâncias, para tomar decisões a fim de solucionar os problemas existentes.

Nesse caso, você já deve ter concluído, com os seus conhecimentos anteriores sobre liderança e equipes, que o papel do gestor é fundamental no sentido de atuar como líder, preocupando-se não somente com as tarefas, mas com todos os fatores envolvidos no desempenho de sua equipe. Podemos deduzir que o desempenho organizacional dependerá, dentre outros fatores, do desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho.

8.2 Fatores que interferem no desempenho no trabalho

Em sua opinião, quais as razões das pessoas não apresentarem o desempenho esperado no trabalho?

Muitas vezes, as causas do mau desempenho são atribuídas unicamente ao trabalhador. Vejamos, porém, a seguinte situação: o funcionário recebe uma meta de endereçar correspondências, via correio eletrônico, para centenas de clientes da empresa, em um curto prazo de tempo. Porém, durante uma semana, ocorreram problemas com o acesso à *internet* e não foi possível o uso deste meio. Assim, ao final do prazo previsto a meta não foi alcançada. Qual foi a causa do mau desempenho?



Você pode concluir que esse simples exemplo ilustra a complexidade do desempenho no trabalho. São inúmeras as variáveis que determinam esse desempenho. Nestas, incluem-se variáveis individuais, da equipe de trabalho, da organização e, até mesmo, do contexto externo à organização.

Discuta com seus colegas de trabalho quais variáveis vocês comumente percebem que interferem no desempenho das atividades que realizam em sua organização.

Souza et al. (2005) enumeram algumas fontes de problema de desempenho. São estas: a delegação incompatível com perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho e a ausência de nitidez quanto aos propósitos.

Um aspecto que merece atenção, principalmente dos gestores, é a consideração de que se deve avaliar o desempenho e não a pessoa. Cabe ressaltar que as simpatias, as antipatias, a história do indivíduo na organização não devem determinar a sua avaliação, pois o que importa é o desempenho que o indivíduo apresentou durante o período previsto para avaliação.

Questões éticas e legais podem ser geradas por problemas na avaliação de desempenho. Para evitar tais problemas, os critérios de avaliação devem ser claros e transparentes; devem-se avaliar comportamentos e não características pessoais;

os critérios devem ser os mais objetivos possíveis e uniformes para os profissionais que exercem funções semelhantes; devem-se utilizar avaliadores múltiplos e estabelecer um sistema que permita detectar efeitos potencialmente discriminatórios ou abuso do sistema de maneira geral (MUCHINSKY, 2004).

Na literatura sobre avaliação de desempenho, é comum encontrarmos referências a erros de avaliação. Falaremos sobre alguns desses, de acordo com Muchinsky (2004), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) e Robbins (1999). Mas antes cabe uma questão:

Por que ocorrem erros na avaliação?

Os avaliadores são pessoas com diferentes visões de mundo e, se os critérios de avaliação não forem claros e bem definidos e se não houver um preparo desses avaliadores, esses erros tendem a ocorrer com muita frequência e podem gerar uma série de problemas para os indivíduos e para a organização.

Quais são os erros mais comuns?

Efeito halo – esse tipo de erro ocorre quando o avaliador toma apenas um aspecto no qual o profissional se destaca ou apresenta um desempenho inadequado e generaliza para todos os outros aspectos, sendo injusto em sua avaliação. É uma tendência do avaliador em sub ou super avaliar o desempenho de seus funcionários, de acordo com a imagem que criou dessa pessoa.

Leniência – é uma tendência do avaliador em abrandar o seu julgamento a respeito dos avaliados e evitar *feedbacks* autênticos, o que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) denominam panos quentes.

Erro de tendência central – o avaliador tende a fazer uma avaliação média de suas equipes, isto é, ele evita atribuir escores altos ou baixos, mesmo que esses retratam a realidade. Assim, não se distinguem os desempenhos diferentes, portanto, tanto faz ter um desempenho de excelência como medíocre que a avaliação será mediana.

Falsidade – é quando o avaliador oculta ou distorce propositalmente informações sobre o julgamento do avaliado, a fim de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.

Critério único – o avaliador toma por base apenas uma dentre várias tarefas que o avaliado realiza; por exemplo, considerar apenas o prazo de realização de uma atividade como critério para definir uma avaliação.

Você deve imaginar as conseqüências desses tipos de erros para o clima entre as pessoas e para a qualidade das atividades no trabalho, não é mesmo?

Depois de ter conhecido alguns possíveis erros de avaliação, quais você considera que mais ocorrem em sua organização? (não identifique as pessoas, apenas aponte os aspectos geradores de problemas).

Falamos anteriormente em período de avaliação. Normalmente as empresas estipulam um prazo de seis meses a um ano como período avaliativo. O que isso significa?

Isso quer dizer que o gerente, juntamente com sua equipe de trabalho, definirá as metas para um determinado período, distribuindo diferentes atividades entre os componentes da equipe e estabelecendo a forma como espera que essas atividades sejam realizadas, o que denominamos de acordo da equipe de trabalho. Esse é um momento importantíssimo para os indivíduos, equipes e para a organização como um todo, pois é quando as estratégias organizacionais são traduzidas em metas da equipe. É ainda a ocasião



em que a equipe deve rediscutir as metas do período anterior que não foram realizadas, os problemas que afetaram e os que ainda afetam o desempenho, assim como planejar a estratégia de ação para o período seguinte.

No que se refere à avaliação de desempenho, além das metas da equipe, são traçadas metas individuais, levando em conta as necessidades dos indivíduos e da equipe, lembrando sempre que o foco são as estratégias organizacionais.

Para gerenciar o processo de avaliação, as organizações muitas vezes se valem de sistemas informatizados e instrumentos formais de avaliação. Vejamos a seguir.

8.3 Sistemas de avaliação de desempenho: modelos atuais

Assim como vimos no tema anterior, em que o selecionador observava o comportamento do candidato com base em padrões pré-estabelecidos vinculados à estratégia organizacional, na avaliação de desempenho é feita a comparação entre o desempenho esperado e o apresentado no trabalho.

Cabe ressaltar que as sistemáticas de avaliação de desempenho têm sofrido mudanças marcantes nas últimas décadas. Souza et al. (2005), por exemplo, observam que durante muito tempo, a lógica mecanicista reinante no mundo do trabalho fez com que a avaliação de desempenho fosse compreendida como uma técnica para verificar a adaptação do homem ao trabalho. Esses autores acrescentam que, em decorrência das mudanças surgidas na década de 70, em que prevalecia a idéia de que o homem é parte integrante do processo produtivo e influenciava os resultados empresariais, novos modelos de avaliação surgiram.

Assim, a avaliação de desempenho passou a ser percebida como um processo vinculado à gestão de pessoas, as quais, por sua vez, eram vistas como responsáveis pela sustentabilidade das empresas no mercado. Em conseqüência, as medidas de avaliação de desempenho eram apoiadas, principalmente, por indicadores financeiros, com o objetivo de mensurar o nível de participação dos indivíduos e das equipes na lucratividade do negócio.

As novas mudanças no contexto do trabalho, de acordo com Souza et al. (2005), exigiram transformações nas práticas de gestão de desempenho, com o intuito de buscar um envolvimento das pessoas no trabalho, em substituição ao controle de cima para baixo (*top down*). Vimos isso também quando tratamos da importância assumida pelo trabalho em equipe no contexto atual das organizações.

Com o passar do tempo, em decorrência das mudanças na realidade do trabalho que trouxeram, dentre várias conseqüências, a necessidade de obter e de gerenciar informações para gestão de pessoas nas organizações, os instrumentos e a sistemática de avaliação tornaram-se mais complexos.

As organizações, principalmente as de grande porte, costumam utilizar instrumentos formais para avaliar o desempenho de seus empregados. Tradicionalmente, a avaliação era feita pelo superior imediato do trabalhador e essa era única fonte formal de informação a respeito do desempenho dos profissionais no trabalho.

No contexto atual das organizações, como sinalizam Souza et al. (2005), vários tipos de avaliação encontram-se presentes e destacam-se os seguintes: avaliação 360 graus, avaliação de competências e avaliação de competências e resultados.

Quais pessoas exercem o papel de avaliadores?



8.3.1 Fontes de avaliação

Na avaliação de 360 graus, são utilizadas várias fontes de informação a respei-



to do desempenho. São fontes oriundas de diferentes profissionais que se relacionam com o trabalhador que está sendo avaliado. Desse modo, as avaliações poderão ser feitas pelo próprio trabalhador (auto-avaliação), pela chefia imediata, pelos pares (colegas de uma mesma equipe de trabalho) e pelos clientes. Cabe ressaltar também a inclusão da avaliação ascendente, na qual o trabalhador avalia o seu superior ou seus superiores hierárquicos. Desse modo, o gestor também tem como rever comportamentos e procedimentos e saber como o seu desempenho é percebido por aqueles que gerencia.

Assim, obtém-se uma riqueza de informações que poderão contribuir para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Muitas organizações utilizam várias fontes de informação sobre o desempenho, mas isso não caracteriza uma avaliação de 360 graus, pois incluem apenas os integrantes da organização mais próximos do avaliado: o superior imediato, os pares e o próprio trabalhador. Nesse caso, é comum a denominação de avaliação por múltiplas fontes.

Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem a evolução das técnicas de avaliação de desempenho, destacaram que essas evoluíram de um modelo de mão única, onde o chefe diagnosticava pontos fortes e fracos de seus subordinados, para modelos tais como a avaliação bilateral (desempenho do subordinado é discutido com seu chefe) e avaliação 360 graus (que inclui múltiplas fontes de avaliação, tais como de clientes, pares, chefes e subordinados).

O que isso significa?



Significa que os diferentes profissionais que constituem as fontes de avaliação, os quais retratam diferentes visões a respeito do desempenho apresentado pelo avaliado naquele período avaliativo, atribuirão conceitos que indicarão se o desempenho esperado foi apresentado.

A avaliação de desempenho pode ser feita com base em competências, quando a organização utiliza tal modelo de gestão. Comumente, são mapeadas as competências necessárias a determinado grupamento de profissionais e a avaliação é feita para identificar as lacunas apresentadas por esses trabalhadores. Essas lacunas (ou *gaps* de competências) são explicitadas a partir da comparação entre as competências previstas para o exercício de tal função e as demonstradas naquele período avaliativo.

Qual a importância de relacionar competências com desempenho? O que fazer com as informações extraídas dessas avaliações?

É sobre isso que trataremos no próximo tópico.

Veremos que a relação entre competências e desempenho evidencia como a gestão do desempenho se relaciona com diferentes ações de gestão de pessoas, e o objetivo principal será destacar tal relação.

8.4 Gestão de desempenho: base para outras ações de gestão de pessoas

Quando avaliamos o desempenho do indivíduo ou de equipes no trabalho geramos informações relevantes sobre aspectos que necessitam ser aprimorados, a fim de a organização ter suas estratégias atendidas.

Por tudo que já discutimos até agora, você já deve ter percebido que as ações de gestão de pessoas devem guardar coerência e não serem desarticuladas. Devemos ter valores, princípios que norteiam as ações. Assim como essas próprias ações devem ser objetos de reflexão ética.

Os sistemas de avaliação que subsidiam a gestão de desempenho no trabalho têm, principalmente em organizações de médio e grande porte, o suporte de sistemas informatizados, a fim de reunir o conjunto de informações gerado pelas avaliações dos empregados, em diferentes níveis na organização, para subsidiar a tomada de decisões e traçar ações diversas de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas baseada em competências reforça esse propósito. Brandão e Guimarães (2001) ilustram bem isso quando apresentam uma proposta de gestão de desempenho baseado em competências, a partir da idéia de que há uma complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

O modelo de gestão proposto pelos autores parte da formulação da estratégia organizacional que subsidia o diagnóstico das competências humanas. Esse diagnóstico, por sua vez, permite a identificação e desenvolvimento das competências internas da organização, assim como o processo de seleção e desenvolvimento de competências externas. Tendo realizado esse diagnóstico, podem-se formular planos operacionais de trabalho e de gestão e definir indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Tanto os planos quanto os indicadores são acompanhados e avaliados permitindo a revisão da formulação da estratégia organizacional, constituindo-se assim, um processo cíclico e dinâmico (veja Figura 1).

INSERIR FIGURA

Um exemplo de gestão de desempenho é destacado por Brandão et al. (2005). Eles realizaram um estudo sobre a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca de um novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. Esse modelo buscou reunir práticas modernas de gestão, tais como gestão por competências, avaliação 360 graus e *Balanced Scorecard*.

Você pode deduzir que isso se relaciona com o que Souza et al. (2005) denominam de avaliação por competências e resultados.

O objetivo de Brandão et al. (2005) era construir um sistema que fosse, ao mesmo tempo, dinâmico e estratégico, o qual objetivava promover a melhoria do desempenho e do desenvolvimento profissional e organizacional, buscando corrigir distorções verificadas em modelos anteriores usados na organização.

O modelo de *Balanced Scorecard* foi utilizado a fim de alinhar a gestão de desempenho à estratégia organizacional em cinco diferentes perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações; satisfação do cliente; comportamento organizacional e processos internos. Essas perspectivas incluíam tanto indicadores quantitativos de resultados em diferentes níveis, como as competências profissionais desejadas. Essas competências constituíam comportamentos passíveis de observação no trabalho que retratassem a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho no trabalho que agregassem valor para os indivíduos, os grupos e a organização.

Vemos assim a estreita relação entre desempenho de indivíduos e grupos e desempenho organizacional.

Vários autores destacam como os resultados da avaliação de desempenho contribuem para outras ações de gestão de pessoas. Nossa experiência prática evidencia também que várias organizações utilizam sistemas informatizados para gerenciar o desempenho no trabalho e se valer dos resultados para diversas outras práticas organizacionais.

Destacamos em nosso tema a importância dessas informações para se traçar outras ações de gestão de pessoas. No Quadro 1, listamos algumas dessas ações evidenciadas por diversos autores, tais como Muchinsky (2004) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).

AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS	USOS DAS INFORMAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Identificação de necessidades de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)	A partir da identificação das lacunas de desempenho, o gestor pode, em conjunto com a sua equipe, traçar um plano individual ou da equipe que contemple ações diversas de treinamento, desenvolvimento e educação, a fim de suprir essas lacunas.
Administração de salários	Os salários podem ser associados ao desempenho, pelo aumento diferenciado para os que apresentam desempenho acima do esperado.
Colocação	A definição da função que um funcionário pode exercer pode ser feita a partir do desempenho apresentado em tarefas realizadas em diferentes áreas ou naturezas.
Promoções	A indicação de promoções pode ser feita com base no desempenho apresentado pelo empregado.
Demissão	Um dos motivos de justa de causa em demissões é o desempenho inadequado no cargo. Esse deve ser o último recurso quando outras tentativas de solução do problema de desempenho não foram satisfatórias.
Auto-aperfeiçoamento de funcionário	Auto-avaliação que pode permitir a adoção de medidas para o auto-desenvolvimento.
Melhoria da produtividade	Aumento da produção de bens e serviços produzidos por uma pessoa em determinado período de tempo.

Quadro 1 – Aplicações dos resultados da avaliação de desempenho

Esse Quadro resume a riqueza de informações geradas pela gestão do desempenho no trabalho. Acredito que você pode perceber o porquê da importância de avaliar o desempenho, mesmo com todos os problemas decorrentes de erros de avaliação e da dificuldade de preparar as pessoas para atuarem como avaliadores.

O treinamento e outras ações de aprendizagem tornam-se fundamentais nesse processo. Veremos mais sobre a importância das ações de treinamento, desenvolvimento e educação no nosso próximo tema.

TEMA 9

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO
E EDUCAÇÃO

TEMA 9 – TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Neste tema, dedicamos nossa atenção aos aspectos considerados a essência da área de gestão de pessoas: o treinamento, o desenvolvimento e a educação no contexto organizacional.

Optamos por trazer uma visão de algumas tendências em relação a essa temática, assim como destacar elementos essenciais à compreensão do valor dessas ações para as organizações no cenário atual. Pretendemos assim que, ao concluir o tema, você seja capaz de:

- *Identificar o significado de TD&E.*
- *Caracterizar o treinamento em um enfoque sistêmico.*
- *Identificar novas tendências em educação no contexto do trabalho.*
- *Destacar a educação em uma visão holística e complexa.*

Você já deve ter ouvido falar em T&D, uma sigla usada para retratar as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pelas organizações. Essas duas letras andam tão unidas que, muitas vezes, sequer é lembrada a distinção entre as ações que cada uma delas representa, mesmo porque são sutis as diferenças. Bem recentemente, elas ganharam mais uma letra, o “E” de Educação e a sigla ficou assim: TD&E. Além disso, surgem as universidades corporativas para ampliar e rever a idéia de T&D enfatizando os aspectos estratégicos da gestão de pessoas.

Qual a razão da incorporação da educação na sigla T&D tradicionalmente usada nas organizações?

Para explicarmos um pouco sobre isso, conversaremos sobre concepções de treinamento, desenvolvimento e educação. Veja adiante.

9.1 TD&E

Muitos autores buscaram distinguir os conceitos de treinamento e desenvolvimento. Borges-Andrade (2002) destaca que, tradicionalmente, o treinamento tem sido associado à superação de problemas de desempenho dos empregados, como também à preparação para novas funções e as adaptações a novas tecnologias no trabalho.

Você pode perceber que o foco do treinamento se situa na resolução de problemas de desempenho no trabalho. Podemos lembrar, por exemplo, o caso de problemas de desempenho percebidos a partir de uma avaliação formal, como vimos no tema anterior.

E o desenvolvimento, também tem esse foco?

Poucos autores dedicaram-se a conceituar desenvolvimento e os que o fizeram buscaram compará-lo com treinamento. Nadler (1984), por exemplo, considera que o treinamento é voltado para a melhoria do desempenho no trabalho, enquanto que o desenvolvimento se relaciona ao crescimento do indivíduo, desvinculado de um trabalho específico.

Desse modo, todas as ações que possibilitam a aprendizagem dos empregados, sem que se objetive focar o desempenho de uma determinada atividade podem ser consideradas como ações de desenvolvimento de pessoas.

E o que é considerado educação no contexto do trabalho?

Nadler (1984) destaca que a educação diz respeito ao preparo do indivíduo para um outro tipo de trabalho em um futuro próximo. Treinamento, desenvolvimento e educação, de acordo com Nadler (1984), por sua vez, relacionam-se à aprendizagem.

Educação tem sido compreendida como todas as oportunidades oferecidas pela organização para que o empregado aprenda novas habilidades, se desenvolva e esteja apto a assumir novos cargos ou desafios na empresa em que trabalha. Percebemos que a concepção de desenvolvimento pode ser compreendida na idéia de educação, pois são ações que possibilitam ao empregado o crescimento pessoal e profissional.

Exploraremos um pouco mais o conceito de treinamento, destacando aspectos que se aplicam à nova configuração dessas ações, típicas do contexto atual das organizações.

9.2 Treinamento em um enfoque sistêmico

Quando uma organização decide que deve realizar uma ação de treinamento?

O treinamento é aplicável a diferentes situações. Assim, o empregado pode aprender algo ligado ao desempenho de atividades no trabalho ou algo que lhe agregue novos conhecimentos ou, em uma idéia mais voltada para desenvolvimento, adquirir habilidades que poderão ser úteis no futuro.

Em várias situações o treinamento é recomendado: quando se deseja suprir uma carência de conhecimentos para o exercício de uma nova atividade, quando o empregado evidencia problemas de desempenho ou para que adquira habilidade para uso de uma nova tecnologia, por exemplo.

A partir da identificação da necessidade de um treinamento, deve-se, então, decidir sobre o que e como treinar e quais os recursos necessários, dentre outros aspectos considerados essenciais nesse processo. Além disso, feito o treinamento, precisamos saber se ele cumpriu o seu objetivo.

Queremos com isso ilustrar o treinamento como um processo cíclico, em um enfoque sistêmico que compreende três fases principais (BORGES-ANDRADE, 1996):

- Avaliação de necessidades
- Planejamento do treinamento
- Avaliação do treinamento

Essas fases são inter-relacionadas. Após as necessidades de treinamento serem diagnosticadas, faz-se um planejamento do treinamento adequado à satisfação dessas necessidades e, posteriormente, avalia-se a qualidade do treinamento. Essa avaliação, por conseqüência, fornecerá informações que subsidiarão o planejamento de novos treinamentos, assim como evidenciará necessidades de treinamento. Veja a Figura 1, em que essa visão sistêmica do treinamento é representada.

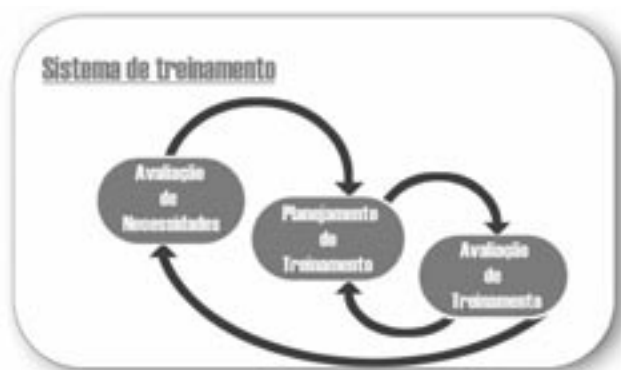


Figura 1 – O sistema de treinamento e seus componentes

Fonte: Borges-Andrade (1996, p. 117).



Para melhor compreensão, iremos explorar um pouco mais cada uma dessas etapas.

9.3 Etapas do processo de treinamento

9.3.1 Avaliação de necessidades de treinamento

Como uma organização decide a respeito das ações de treinamento necessárias?

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam diferentes formas de se realizar levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas no trabalho. Esses autores consideram três níveis complementares de análise que devem estar presentes em um diagnóstico de necessidades de treinamento. São estes:

- **Análise organizacional:** é feita a partir da análise dos objetivos, dos recursos, do ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização se insere. Pode-se, então, determinar o que deve ser ensinado aos empregados a fim de realizar a estratégia organizacional.
- **Análise de operações e tarefas:** avaliam-se e identificam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas para o bom desempenho das atividades inerentes a cada cargo.
- **Análise individual e por equipes:** é feita com a participação dos gerentes, através de questionários, da observação direta da realização das tarefas pelos empregados, dos resultados da avaliação de desempenho, dentre outros, a fim de verificar se as pessoas atendem às necessidades organizacionais. Assim, podem-se identificar problemas a serem corrigidos pelo treinamento.



9.3.2 Planejamento das ações de treinamento

Após a análise das necessidades de treinamento, cabe planejar como esse pode ser realizado. Para isso, vários fatores devem ser considerados. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) enumeram alguns aspectos essenciais para realizar uma boa programação de treinamento. São os seguintes:

- abordar uma necessidade específica de cada vez;
- definir claramente o objetivo do treinamento;
- dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- determinar o conteúdo do treinamento;
- escolher o método de treinamento;
- definir os recursos didáticos;
- definir o público participante, o local e a carga horária.

Você já deve ter imaginado o quão importante é essa etapa do treinamento e o grau de competências exigidas de um profissional que tem a missão de planejar uma ação dessa natureza. Normalmente, as ações de treinamento são planejadas por um grupo de profissionais com formações diferenciadas.

Vimos no tema sobre equipes que as competências dos diferentes componentes são vitais para a efetividade de suas ações. É comum encontrarmos equipes que cuidam do planejamento das ações de T&D nas organizações. Essas ações são planejadas, executadas e avaliadas, posteriormente, ou até mesmo durante sua realização.

Vejam um pouco sobre avaliação de treinamento.

9.3.3 Avaliação do treinamento

A avaliação do treinamento tem mostrado efeitos benéficos para as organizações. Esses podem ser percebidos na melhoria de desempenho no trabalho, nas

mudanças percebidas nos processos organizacionais e, até mesmo, no aumento da eficiência e produtividade da organização (BORGES-ANDRADE, 1996).

São diferentes os níveis de avaliação de treinamento encontrados na literatura da área. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) destacam que desde 1959, o modelo de quatro níveis de avaliação proposto por um desses autores continua sendo usado por diferentes organizações do mundo. O primeiro nível refere-se à **avaliação de reação**. Nesse caso, pretende-se avaliar como as pessoas reagem a um treinamento; reação que pode ser entendida como uma medida da satisfação.

O segundo nível de avaliação é aquele no qual se avalia a extensão da **aprendizagem**. Exemplos desse tipo de avaliação são as provas para avaliar o conhecimento do conteúdo de um treinamento. Cabe ressaltar que, segundo Borges-Andrade (2002), uma boa medida de aprendizagem deveria compreender a avaliação de desempenho antes e depois do treinamento. Assim, poderiam ser percebidas as mudanças que revelam aprendizagem.

O terceiro nível é o de **comportamento**. A pergunta que se faz nesse caso é em que extensão o comportamento no trabalho mudou em decorrência de um treinamento.

O último nível apresentado pelos autores é aquele que indica em que extensão os **resultados** ocorreram devido ao treinamento.

Borges-Andrade et al. (2002) realizaram um estudo utilizando o modelo de Kirkpatrick, ampliado por outro autor – Hamblin, em 1976 – e classificam os níveis de avaliação da seguinte forma:

- **Reação ao treinamento:** mede os efeitos do treinamento na satisfação dos indivíduos.
- **Aprendizagem:** avalia os conhecimentos, as habilidades e as atitudes adquiridas no treinamento.
- **Comportamento no cargo:** mede os efeitos do treinamento no desempenho do indivíduo no trabalho.

Borges-Andrade et al. (2002) destacam que a avaliação de comportamento no cargo pode ser de dois tipos: referente aos desempenhos diretamente relacionados aos objetivos dos treinamentos (em profundidade) ou pode ser verificado em outros desempenhos (em largura). Esses autores acrescentam que os efeitos do treinamento podem ser percebidos na organização, quer seja nos processos, nas estruturas e nos produtos, ou ainda na organização como todo (mudança organizacional), ou através de indicadores de custo-benefício (valor final do treinamento).

As avaliações de impacto se incluem no nível de comportamento do cargo. Nesse caso, avalia-se tanto o impacto provocado no indivíduo quanto na organização. Os outros dois tipos de efeitos - mudança organizacional e valor final do treinamento - ainda são raros no contexto organizacional, enquanto a avaliação de reação ao treinamento é muito comum nas organizações.

As ações de T&D ampliaram o seu escopo e, atualmente, emerge a concepção de Educação Corporativa ou, como algumas organizações preferem denominar, Educação Empresarial.

9.4 Educação corporativa ou empresarial

Cabe aqui lembrar o que falamos no início do nosso módulo com relação aos novos modelos de gestão de pessoas, os quais enfatizam a associação com a estratégia organizacional. O modelo de gestão de pessoas baseada em competências é um exemplo disso, pois atrela as competências organizacionais às profissionais, isto é, as estratégias organizacionais são realizadas a partir das pessoas. Esse modelo reúne as diferentes ações de gestão de pessoas em um fim comum: a estratégia organizacional.

Esse enfoque de competências é contemplado na ampliação da idéia de T&D para a de educação empresarial. Uma das causas dessa mudança é a percepção da necessidade de um aprimoramento profissional contínuo no contexto do trabalho. A organização passa a ser vista como um lugar em que o adulto continua o seu processo de educação.

O que compreende a educação corporativa ou empresarial?

Um conjunto de ações é realizado, em especial, os treinamentos a distância que utilizam diferentes tecnologias e estratégias de aprendizagem.

Você mesmo é prova disso, pois está fazendo um curso a distância com uso de diferentes estratégias de aprendizagem, não é mesmo?

Mais um termo entra em cena: educação a distância. Vargas (2004, p.27) discute as diferentes conceituações encontradas no senso comum e na literatura científica entre treinamento e educação, especialmente as diferentes denominações: treinamento a distância, ensino a distância, aprendizagem a distância e educação a distância. A autora opta pela denominação de educação a distância que considera ser mais amplo e “um guarda-chuva que abriga os demais processos de ensino, aprendizagem e treinamento e, talvez por isso um dos mais usados”.

Vimos então que a idéia de T&D é ampliada e incorpora-se a idéia de educação. Adota-se, então, o conceito de educação corporativa para caracterizar “as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, englobando tanto as que são feitas a distância como as presenciais” (VARGAS, 2004, p. 27).

Essas mudanças de denominações são decorrentes das que se fizeram uma constante no mundo do trabalho. Meister (2005) caracteriza as principais mudanças ocorridas no mundo dos negócios ressaltando que as organizações se encontram em uma fase de transição de um modelo que ela denomina de “antigo” para o “protótipo do século XXI”. No Quadro 1, a seguir são destacadas essas características apontadas pela autora. (INSERIR QUADRO).

Algumas dessas mudanças evidenciadas por Meister (2005), nós buscamos enfatizar ao longo do nosso módulo e elas se fazem mais perceptíveis na passagem de T&D para a idéia de educação empresarial. A autora considera que ocorreu uma mudança de paradigma de treinamento para a aprendizagem. No Quadro 2 abaixo são relacionados os aspectos que marcam essa mudança de paradigma. Desse modo, o antigo departamento de treinamento é substituído por universidade corporativa (UC). No Quadro 3 a seguir são assinaladas as características que sinalizam essas mudanças. INSERIR QUADRO.

Vargas (2003, p.379) também destaca que muitas organizações se encontram em uma fase de migração para um novo modelo de T&D “mais adequado à nova ERA do Conhecimento, apoiando-se ao uso das universidades corporativas e de outras alternativas para organização e difusão da informação e da aprendizagem”.

O que é uma universidade corporativa?

Uma definição muito utilizada na literatura da área é a proposta por Allen (2002, p. 9). Segundo o autor uma universidade corporativa é:

[...] uma entidade educacional que se caracteriza como uma ferramenta estratégica desenhada para auxiliar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria.



Éboli (2004, p. 48), por sua vez, considera que “a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Para a autora, a missão da UC “consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão de negócios promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

De acordo com Allen (2002), as universidades corporativas existem com a finalidade de auxiliar as organizações no alcance de suas metas. Vargas (2003, p.379) acrescenta que um dos desafios da universidade corporativa “é o de ligar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais”.

Você deve ter percebido que a idéia de UC compreende temas que você pôde explorar anteriormente em nosso módulo - gestão do conhecimento, capital intelectual, gestão de pessoas por competências, dentre outros - e que o cerne dessa concepção é possibilitar a articulação entre ações de gestão de pessoas e estratégia organizacional.

A tecnologia é vital para as UC, pois essas se valem de várias estratégias de aprendizagem. Elas recorrem ao uso de aprendizagem multimídia, campi virtuais, aprendizagem via *internet*, via satélite, dentre outras. Não é à toa que a educação a distância ganhou força nos dias atuais, não é mesmo?

Meister (2005, p.131) observa que “as universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas idéias e soluções, elas assumem um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem”. O que a autora quis ressaltar é que se trata de um verdadeiro laboratório científico em que novos métodos, teorias e maneiras de disseminar o conhecimento são explorados, a fim de buscar aprimorar o desempenho no trabalho. Desse modo, novos métodos instrucionais, tecnologias de aprendizagem, ferramentas de autodesenvolvimento e transferência de conhecimento são utilizados por diferentes organizações.

Nós não detalharemos as características das UC, pois não é o propósito do nosso curso, mas ficam as sugestões de leituras, constantes das referências, para aqueles que desejarem aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Éboli (2002, p.189) é enfática ao destacar que “é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e que obtenham melhores resultados nos negócios”. Considera que se faz necessária a integração das ações de gestão de pessoas aos negócios e às estratégias organizacionais.

Por que introduzir UC nas organizações?

Éboli (2002) destaca que o motivo principal para uma organização implantar um sistema de educação corporativa é para se tornar mais competitiva, a partir do desenvolvimento da instalação e da consolidação das competências críticas e humanas.

Muitas organizações no país e no mundo estão criando universidades corporativas, cujo objetivo principal, segundo Éboli (2002), é viabilizar as estratégias de negócios a partir do desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas críticas.

Podemos concluir que a idéia de educação corporativa inclui ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Isso quer dizer que toda ação voltada para o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, não só para o desempenho no trabalho, mas em uma perspectiva ao longo da vida, é compreendida na idéia de educação empresarial.



Não somente os ensinamentos da Psicologia, da Administração e da Sociologia do Trabalho nos auxiliam a compreender o mundo do trabalho, mas concepções teóricas e idéias oriundas da Educação e da Filosofia, aliadas a esses campos do conhecimento, servem de referencial para que possamos ter uma visão mais abrangente da educação no contexto do trabalho. Dedicaremos um pouco de nossa atenção a algumas dessas idéias.

9.5 Educação: uma visão holística e complexa

Para falar de educação em uma visão holística e complexa, cabe destacar primeiramente o que queremos dizer por holística e complexa. Adoirno (1998, p.26) destaca que a palavra holística retrata melhor a idéia de complexidade dos fenômenos humanos, pois considera “que não se pode entender as partes sem conhecer o todo”.

O que significa complexidade?

Morin (1990), em sua teoria da complexidade, se contrapõe à idéia dominante de ciência que tenta controlar a realidade a partir de um pensamento simplificador e propõe uma reforma paradigmática, em que se deixe de conhecer pela separação e desunião e se passe a juntar, diferenciando. O termo complexo, originário da palavra *complexus*, significa “o que é tecido junto” e retrata essa união.

Como relacionar a educação com a complexidade?

Morin (1999) chama a atenção para a necessidade de contextualizar e globalizar, como uma condição para conhecer, entretanto, possibilitando o estabelecimento de diferenciações.

A educação, em uma visão holística e complexa, pressupõe assim a consideração do contexto em que ela ocorre e a conjugação de diversos fatores que se inter-relacionam nesse processo.

Você pode perceber também que a idéia de visão holística está contemplada na concepção de complexidade. Para Morin (1990, p. 10), o pensamento complexo impulsiona o conhecimento sobre um determinado objeto, levando em conta o “seu contexto, seus antecedentes e evolução”.

Vamos refletir um pouco. Será que podemos tratar o processo educativo em uma organização de forma semelhante ao que tem sido feito em outras organizações? Podemos considerar apenas o contexto em que ela ocorre sem levarmos em conta as características das pessoas que estão envolvidas nesse processo? Qualquer pessoa inserida em uma organização vê o mundo de forma semelhante? Educamos somente para ações no trabalho?

Acho que você já deve ter concluído que não. E que as idéias de complexidade e de visão holística devem ser consideradas para caracterizar o processo de educação empresarial. O termo educação empresarial não deve ser tomado no sentido de educar somente para o trabalho, pois não temos como dissociar o homem de seu mundo, assim nossas ações educacionais têm repercussão na vida do profissional em todas as suas esferas.

Dessa forma, conceber a educação de forma holística e complexa pressupõe contextualizá-la e não simplificá-la. Adoirno (1998, p.39) também considera a educação em sua complexidade e, a partir da noção de multireferencialidade, busca “fornecer uma contribuição analítica à inteligibilidade das práticas sociais”. Desse modo, busca compreender um fenômeno em “uma leitura plural”, considerando uma multiplicidade de informações por considerá-lo complexo. São várias óticas que devem ser contempladas: a psicológica, etnológica, histórica, psicossocial, sociológica, econômica, dentre outras, como observa o autor.

Outra concepção que nos ajuda a compreender a noção de complexidade é a apontada por González Rey. O autor apresenta uma teoria da subjetividade em uma proposta epistemológica inovadora, a fim de caracterizar o homem

em sua complexidade e as múltiplas interações que estabelece com o mundo. Destacaremos aqui a noção de sujeito por relacionar-se à concepção de homem que desejamos enfatizar. Para González Rey (1999) o homem é visto como ativo, intencional, consciente e singular.

Concebemos (BRUNO-FARIA, 2004), a partir das idéias de González Rey (1999, 2003), que o homem cria e recria o seu ambiente, se constrói e se rearranja nesse percurso, em um processo contínuo que é histórico-social.

Você deve ter percebido que Adoirno, González Rey e Paulo Freire têm em comum a idéia de complexidade em suas proposições.

Isso nos faz pensar que os profissionais que encontramos nas organizações são sujeitos ativos capazes de atuar sobre o ambiente de trabalho modificando-o e, de forma dialética, sendo modificados a partir das diversas interações que estabelecem nesse contexto. A história do indivíduo deve ser considerada, como bem ressalta Paulo Freire (2003, p.158), no seguinte trecho:

Quando os alunos vêm, é claro, eles trazem com eles, dentro deles, em seu corpo, em suas vidas, eles trazem esperanças, desespero, expectativas, conhecimento, que obtiveram vivendo, lutando ou se frustrando. Não há dúvida de que eles não vêm até aqui de mãos vazias. Chegam carregados de coisas. Na maioria dos casos, trazem consigo seu conhecimento em nível de senso comum e têm o direito de ir além desse nível de conhecimento.

Qual é o papel do educador?

É estabelecer uma relação de proximidade com o outro, buscando conhecer a sua história e, a partir dela, convidá-lo a realizar “uma leitura diferente e muito mais profunda da realidade” (FREIRE, 2003, p.159). O autor quer enfatizar com isso que o educador deve partir sempre da leitura de mundo que as pessoas possuem e contribuir para o aprofundamento da análise dessa realidade. Muito interessante o desprendimento que Paulo Freire ressalta ser necessário ao educador. Quando ao caracterizar o educador progressista, destaca que começar a partir “das experiências das pessoas, e não do nosso entendimento do mundo, não significa que não queremos que as pessoas venham conosco a fim de nos passarem depois”.

Esse ensinamento do Paulo Freire pode muito nos auxiliar a ilustrar também o papel de um líder nas organizações. Um líder educador é alguém que não teme ser superado pelas pessoas a quem coordena, pois almeja o crescimento de sua equipe. Desse modo, ele compartilha informações e conhecimentos com os outros, sem se preocupar que outro possa vir a superá-lo.

Poderíamos ficar aqui durante horas discutindo a beleza e a complexidade da tarefa de ser educador. Mas, finalizamos esse tema destacando que a gestão de pessoas vem se transformando a cada dia e estreitando os laços com diferentes áreas negociais das empresas e que, como bem nos ensina Adoirno, devemos sempre considerar diferentes leituras de uma realidade, para que possamos apreender um pouco da complexidade do mundo e da riqueza humana. Lembramos ainda que Paulo Freire sempre nos alerta para o fato de que a felicidade deve estar presente no ato de educar e ser educado, mas sem perder a seriedade desse processo.

Vamos um pouco mais adiante?

TEMA 10

GESTÃO DE CARREIRAS

TEMA 10 – GESTÃO DE CARREIRAS

Vimos em quase todos os nossos temas como as ações de gestão de pessoas têm se modificado nas últimas décadas. Isso não é diferente quando falamos em carreiras e, mais ainda, ao tratarmos de sua gestão.

Falar em gestão de carreiras envolve tratar de aspectos relacionados a ações organizacionais e aquelas inerentes ao próprio indivíduo no trabalho. Isso pode ser percebido na literatura da área que, segundo Dutra (2002), assume dois enfoques diferenciados: o papel das pessoas na gestão de sua carreira e na sua competitividade profissional e o da organização com o estímulo e apoio ao desenvolvimento da carreira da pessoa.

A literatura nacional sobre o tema ainda é escassa e muito resta a explorar.

As organizações sofrem impacto das mudanças e crises que ocorrem no país e no mundo, e isso é perceptível com bastante clareza quando tratamos de carreira.

Esse e outros aspectos serão evidenciados neste tema, de modo que você, ao concluí-lo, seja capaz de:

- *Identificar formas de administração de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional*

10.1 Significado de carreira no contexto do trabalho

Para falarmos de carreiras, necessitamos nos referir ao modelo de gestão de pessoas adotado na organização. Temos visto que os modelos atuais de gestão de pessoas enfatizam a relação com a estratégia organizacional, fazendo com que a gestão se torne cada vez mais estratégica no mundo atual do trabalho. Além disso, prevalece uma preocupação com a satisfação do empregado a partir das possibilidades de diferentes opções de crescimento profissional na organização.

O que significa carreira?

Chanlat (1995) ressalta que a noção de carreira surge no século XIX e que essa idéia emerge já com o sentido de crescimento profissional, a partir da sociedade industrial capitalista liberal, fundada com base nas idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico social. O pressuposto básico é que todas as pessoas podem fazer carreira, mas na prática, o autor destaca, isso se dá de forma muito diferente.

Souza et al. (2005) ressaltam que, durante décadas, o conceito de carreiras foi associado à forma como os cargos eram avaliados e estruturados em categorias referentes aos crescentes níveis de complexidade e de exigência de preparo para o trabalho.

O mercado de trabalho torna-se mais exigente, na década de 90 a partir da globalização e do crescente mercado de comunicações, e, por conseqüência, surgem novas carreiras (DUTRA, 2002).

Definir carreira é por si só um desafio, como ressalta Dutra (2002), pois são várias as conotações atribuídas ao termo.

Segundo Souza et al. (2005), a carreira é definida como “uma seqüência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional”. Dutra (2002), por sua vez, destaca que o termo pode ser referente à mobilidade ocupacional, no sentido de um caminho a ser trilhado por um profissional; ou à estabilidade ocupacional, que nesse caso, diz respeito à profissão - por exemplo, a carreira militar. Dutra (2002) analisa diferentes conceitos de carreira e ressalta a idéia de caminho a ser percorrido que envolve atitudes e comportamentos direcionados para um fim de crescimento profissional.



Um dos conceitos considerados por Dutra (2002) como o mais adequado para o contexto atual inclui três idéias centrais:

- 10.1.1 a carreira não é linear e é influenciada por pressões que o próprio indivíduo impõe e aquelas oriundas do ambiente em que se insere;
- 10.1.2 compreende a relação entre o indivíduo e a organização;
- 10.1.3 é um elemento da conciliação entre as expectativas da pessoa e da organização.

Se analisarmos os conceitos apresentados pelos autores, podemos deduzir que os aspectos do indivíduo, da organização, assim como os relacionados à sociedade mais ampla, com seu dinamismo e peculiaridades culturais, devem ser considerados na análise da carreira.

10.2 Modelos e tipos de carreira

A idéia de carreira, segundo Souza et al. (2005), guarda uma relação estreita com o plano de cargos e salários, pois o crescimento do empregado é obtido a partir do exercício de cargos com crescentes níveis de complexidade. Esses níveis de complexidade, por sua vez, são considerados como etapas de um processo de maturação profissional que caracterizam a **carreira por linha hierárquica**. Um exemplo desse tipo de carreira é quando encontramos nomenclaturas diferenciadas que retratam a experiência ou capacitação crescente dos empregados para um determinado cargo, como nas seguintes funções ilustradas pelos autores: analista financeiro *trainee*, analista financeiro júnior, analista financeiro pleno e analista financeiro sênior. Tais autores ressaltam que esse tipo de carreira é adequado para organizações, cuja cultura de trabalho é funcional, mas pode ser inadequada para outros tipos de cultura.

A **carreira em Y** é uma outra concepção que, diferentemente da hierárquica, considera “a mobilidade e a ascensão do empregado pelo exercício de funções gerenciais ou pela ocupação de funções técnicas, consideradas de alto valor agregado para a empresa” (SOUZA et al., 2005, p. 52).

Esse tipo de carreira possibilita maior flexibilidade para o empregado que poderá escolher entre uma técnica ou gerencial. Para a organização, a carreira em Y possibilita uma flexibilidade da estrutura de administração de cargos e salários.

Assim, um profissional que deseja ascender em sua carreira não precisa ser obrigatoriamente um gerente, podendo optar por ser um técnico. Com isso, o empregado não se vê obrigado a ser um gerente porque deseja ser mais bem remunerado, pois, muitas vezes, ocorre de não possuir as competências fundamentais a um gestor e seguir tal trajetória por não ter outra opção de crescimento profissional. Com a carreira em Y, pode ser um excelente técnico e ficar satisfeito, comprometer-se mais com as atividades que realiza e contribuir, de forma mais efetiva, para os resultados da organização.

Aqueles que optarem por cargos gerenciais devem se identificar com as atividades inerentes à função e, por conseqüência, teremos maior probabilidade de contar com pessoas interessadas na aquisição e no desenvolvimento de competências essenciais ao exercício das atividades de gestor.

Recentemente, outros tipos de carreira surgem com o propósito de conciliar as oportunidades de crescimento profissional para os empregados com as necessidades organizacionais, de acordo com Souza et al. (2005). A seguir caracterizaremos dois tipos de carreiras que emergem nos dias atuais:

- Carreira por linha generalista – a idéia principal desse tipo de carreira é possibilitar o crescimento profissional a partir do conhecimento profundo de uma área específica da organização e um conhecimento menos profundo de outras áreas.





- Carreira por linha de polivalência – nesse caso o crescimento do empregado é possibilitado pelo conhecimento profundo de diferentes áreas.

Outro tipo de classificação é apresentado por Chanlat (1995), o qual considera que as carreiras podem ser agrupadas em dois grandes modelos e quatro tipos principais. Os modelos referem-se às características fundamentais da carreira em nossa sociedade. Os tipos, por sua vez dizem respeito às diferentes opções oferecidas ao profissional em um ambiente de trabalho. Os modelos a que o autor se refere são: o tradicional e o moderno.

No modelo tradicional, preponderava a divisão sexual do trabalho, de modo que as mulheres não tinham acesso à carreira, a população era mais homogênea, a instrução estava desigualmente distribuída e as grandes organizações ofereciam emprego e estabilidade. Com as mudanças sociais a partir dos anos 70, ocorre uma revolução sexual e social; as mulheres passam a ter carreiras com os mesmos títulos que os homens; ocorre uma diversificação de carreiras, mas essas são menos estáveis e lineares que antes. Algumas das principais mudanças que marcaram os últimos 40 anos, de acordo com Chanlat (1995, p. 72), foram:

- feminização do mercado de trabalho;
- elevação dos graus de instrução;
- afirmação dos direitos do indivíduos;
- globalização da economia;
- flexibilização do trabalho.

A seguir detalharemos os tipos de carreiras de acordo com Chanlat (1995).

Tipos de Carreira	Características principais
Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • a carreira é vertical e se situa dentro da pirâmide organizacional; • é concedida uma certa responsabilidade, um certo salário e vantagens sociais formalmente definidas; • a antiguidade e os concursos são a base da seleção, do recrutamento e da promoção; • os números de escalões estabelecem os limites desse tipo de carreira. <p>Exemplos: grandes organizações de natureza privada, pública, paraestatal ou corporativas.</p>
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • a carreira baseia-se no monopólio de um certo saber, da especialização, da profissão e da reputação; • não é vertical e seu avanço depende do conhecimento e da experiência acumulados e se dá em função da especialização, pela participação em projetos interessantes; • os profissionais tendem a desenvolver uma lealdade maior em relação à profissão do que em relação à organização que o emprega. <p>Exemplos: típica de grandes estruturas, comum entre profissionais tais como advogados, engenheiros, professores ou pesquisadores, dentre outros.</p>

Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • ligada às atividades de uma empresa independente traçadas por uma pessoa; • essa carreira oferece, em caso de sucesso, recompensas materiais mais elevadas e, em certos casos, bens consideráveis; • a precarização cada vez maior no trabalho e as elevadas taxas de desemprego podem, segundo o autor, levar a nossa sociedade a fazer desta a grande carreira. <p>Exemplos: artistas, fundadores de empresas culturais, comunitárias ou beneficentes, artesãos, comerciantes e patrões de médias e pequenas empresas.</p>
Sóciopolítico	<ul style="list-style-type: none"> • essa carreira baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa; • o elemento central é o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento ao nível social bem estruturado e entendido; • as carreiras e as promoções são construídas a partir desse nível de relações; <p>Exemplos: empresas de tipo familiar, comunitária ou em clãs.</p>

Quadro 1 – Tipos de carreira
Fonte: Chanlat (1995, p. 73-75).

Chanlat (1995) ressalta que os tipos de carreira constantes do Quadro 1 referem-se àqueles predominantes na década de 70 em que havia estabilidade, enriquecimento, o progresso e a divisão sexual e social do trabalho bem delimitada. A sociedade atual caracteriza-se de outra forma e, portanto, as carreiras também. As minorias e as mulheres assumiram maior espaço na sociedade, fazendo emergir uma nova divisão do trabalho, o que, segundo Chanlat (1995), levará a um questionamento da noção de carreira.

Dando continuidade a essa discussão, Chanlat (1996) analisa as características da sociedade atual e o impacto na carreira e destaca que é muito difícil falar de carreira sem que se aborde a sociedade e a cultura. Com base nessa análise, o autor questiona a noção de carreira, considerando-a paradoxal frente à realidade da sociedade em que vivemos. Considera que gestão de carreiras prevê certa estabilidade, uma boa remuneração e um futuro profissional relativamente previsível, assim como a ética no trabalho. O autor levanta a seguinte questão:

Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados?

Chanlat (1996) destaca que para muitos autores a carreira ainda tem futuro. Vejamos como a esta tem sido tratada na sociedade atual e como as organizações têm feito para gerenciá-la nesse cenário conturbado.

10.3 Gestão de carreiras

As principais mudanças ocorridas na gestão de carreiras são reflexos daquelas ocorridas no mundo do trabalho. Como vimos logo no início do nosso módulo, as pessoas deixaram de ser passivas e submissas para assumirem um papel ativo e fundamental para as organizações, mas se depararam com uma realidade muito complexa, em que vários tipos de vínculos com o trabalho coexistem nas organizações.

Temos empregados com certa estabilidade, com contratos mais duradouros de trabalho; outros que são prestadores de serviços, sem vínculo com a organização e, dentre esses, tanto se encontram profissionais com alto nível de empregabilidade por serem altamente qualificados, como também aqueles com pouca qualificação e que sequer pensam em carreira, mas apenas em sobreviver. São vários os tipos de vínculos de trabalho, assim também temos um contingente grande de desempregados, o que torna bastante complexo falar de gestão de carreiras nos dias atuais.

Chanlat (1996, p. 20) conclui que “a carreira está cada vez mais reservada a um número menor de assalariados”. Assevera ainda que se “as tendências de flexibilização do trabalho e a lógica financeira se mantiverem, a situação corre o risco de ficar ainda mais tensa e a gestão de carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional formada por aqueles que têm um emprego permanente”. Propõe também que esse tema seja debatido por aqueles que lidam com gestão de pessoas e que “devemos reagir com uma ação social baseada numa ética de individuação e solidariedade”.

Concentraremos, neste tema, a atenção nos trabalhadores que se encontram vinculados às organizações nas quais há alguma política de gestão de pessoas, mas consideramos relevante trazer à tona as discussões sociais que Chanlat (1995, 1996) destaca, com pertinência.

Chanlat (1995) observa que no meio universitário já há bastante tempo que a gestão de carreiras é um tema de interesse, mas é recente em gestão de pessoas, no que se refere às abordagens que visam compreendê-la. Esse autor destaca que a preocupação atual com as carreiras no ambiente de trabalho deve-se à concorrência nacional e internacional e à necessidade de sobrevivência que as empresas se depararam desde os anos 80. Passaram, então, a dar atenção às necessidades de seus profissionais como uma forma de mantê-los motivados na organização.

Chanlat (1995, p. 69) acrescenta que o termo gestão passou a ser uma palavra da moda coerente com o novo discurso de gestão de recursos humanos considerado como capital humano. Assim, a gestão de carreiras tem a finalidade de “fazer, frutificar melhor os interesses das empresas e de seu pessoal”.

Assim, a gestão de carreiras deixa de ser uma preocupação somente dos gestores e passa a ser uma questão do próprio empregado, de modo que ele é responsável pela carreira que deseja assumir em uma organização. Na realidade, trata-se de uma relação entre indivíduo e organização, na qual os interesses de ambas as partes devem ser considerados.

O papel dos empregados e o da empresa na gestão de carreira tem sido ressaltado por diferentes autores. Dutra (2002), por exemplo, explora cada um desses papéis detalhadamente.

Segundo Dutra (2002), há uma resistência das pessoas ao planejarem as suas carreiras, principalmente em nosso país. Atribui este fato à falta de estímulo ao longo da vida e aos fortes apelos externos, tais como a remuneração, o *status*, o prestígio, dentre outros. Por outro lado, destaca que as empresas têm se preocupado em estimular o planejamento das carreiras de seus profissionais. Vários motivos levam as organizações a tal comportamento, dentre estes, a necessidade de contarem com profissionais inovadores e empreendedores.

Qual a importância de o profissional planejar a sua carreira?

Um dos motivos é oportunizar um momento para reflexão sobre os possíveis rumos a seguir para o desenvolvimento profissional. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.197) consideram que a finalidade de um plano profissional é “promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano”. Desse modo, a partir do momento que a organização oferece oportunidades de o empregado se auto-realizar, ela também se desenvolve.



O que é um planejamento de carreira?

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 197) definem planejamento de carreira como “um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

Desse modo, o empregado planeja uma carreira compatível com a realidade da organização em que trabalha ou de outras opções no mercado.

Como planejar a carreira?

Dutra (2002, p.103) enumera algumas técnicas para estabelecimento de um projeto profissional. São estas:

- manuais de auto-avaliação;
- *workshops* de planejamento de carreira;
- apoio de consultores especializados que se valem de um conjunto de técnicas tais como: preenchimento de manuais de auto-avaliação e entrevistas de aconselhamento.

O autor aponta alguns passos essenciais a serem seguidos na realização de um plano de carreira. Optamos por apresentá-los em um quadro síntese, conforme a seguir. Assim, fica mais fácil para você identificar essas etapas e, quem sabe, começar também a planejar a sua carreira, se já não o faz.

Etapas	Significado
Autoconhecimento	O profissional deve buscar conhecer a si próprio. Existem técnicas como a análise de realizações, a análise de valores pessoais e a análise de personalidade que podem auxiliar nesse processo.
Conhecimento do mercado	As opções, tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa devem ser conhecidas.
Objetivos de carreira	A partir de uma auto-avaliação, o profissional deve refletir e estabelecer objetivos de carreira a serem perseguidos. O autor sugere uma questão norteadora nesse processo: “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”
Estratégias de carreira	É o momento de o empregado traçar estratégias para alcançar os objetivos propostos, com foco em seu crescimento na empresa ou no mercado.
Plano de ação	Depois de cumpridas as etapas anteriores, deve-se elaborar um plano de ação que contenha metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e avaliação do tempo e dos recursos financeiros necessários.
Acompanhamento do plano	O plano deve ter uma avaliação contínua considerando os aspectos pessoais e do ambiente.

Quadro 1 – Etapas para construção de um projeto profissional

Fonte: Dutra (2002, p.104-105).

Dutra (2002) observa que depois de planejada a carreira, cabe negociar com a organização, mas antes se deve saber se a opção é continuar ou sair dela. Como também, devem-se avaliar as oportunidades na empresa e as exigências das possibilidades existentes para ver se coadunam com o seu perfil e interesses e, por último, negociar com a empresa.

Para uma organização implementar um plano de carreira, cabem algumas ações. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 198-199) apontam algumas :

- definir até onde deseja chegar e o que espera das pessoas que compõem o seu quadro de pessoal;
- determinar a qualificação profissional necessária para que os empregados possam atingir metas estabelecidas;
- avaliar os empregados de acordo com os procedimentos em vigor na organização e levar em conta as exigências previstas para o futuro.

A idéia subjacente a um plano de carreiras é que quando se tem clareza de onde quer ir, torna-se mais fácil o caminho.

Contudo, como ressalta Dutra (2002), esse caminho não é linear, mas cheio de acontecimentos inesperados. Se pelo lado do empregado cabe planejar a trajetória que deseja trilhar, por parte da empresa cabe ter instrumentos de gestão que permitam o conhecimento das oportunidades de carreira e espaço para o diálogo, a fim de facilitar a escolha das pessoas. A organização deve ter um modelo de carreira claro, do conhecimento de todos, e vinculado às demais ações de gestão de pessoas.

Vários aspectos referentes à gestão de carreiras foram evidenciados neste tema, mas muitos outros merecem atenção. Desde 1996, Dutra apontava uma série de tendências em gestão de carreiras. As principais foram:

- as diferentes necessidades dos profissionais de acordo com o estágio em que esses se encontram em suas carreiras (início, meio ou final);
- a discussão da carreira do empregado levando em conta a de seu cônjuge (em especial, quando houver necessidade de troca de domicílio);
- a atenção para a minimização dos processos discriminatórios no acesso às oportunidades de carreira oferecidas pela empresa (sexo, raça, religião, discriminações sociais e referentes a aspectos físicos).

Neste tema, você pôde constatar, uma vez mais, a importância de assumir uma visão sistêmica em gestão de pessoas. Não podemos perder de vista que as peculiaridades de cada organização devem ser contempladas ao se pensar em estratégias de gestão de carreiras.

No próximo tema, veremos mais um aspecto inerente à gestão de pessoas no contexto organizacional.

Até lá!

TEMA 11

**SISTEMAS DE RECOMPENSA:
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

TEMA 11 – SISTEMAS DE RECOMPENSA: REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Vimos nos temas anteriores o quanto as mudanças ocorridas no mundo impactaram as organizações e, mais especificamente, a gestão de pessoas nesse contexto.

Torna-se, assim, cada vez mais complexa a dinâmica da relação empresa e empregado, exigindo estratégias diferenciadas para manter um profissional motivado e comprometido com os objetivos organizacionais.

Uma questão está sempre em pauta nas organizações e, até mesmo, nos estudos referentes à gestão de pessoas:

Como recompensar os esforços empreendidos pelos profissionais no trabalho?

As formas de remuneração e benefícios serão objetos de nossa atenção neste tema, a fim de atender ao seguinte objetivo:

Identificar a importância dos tipos de remuneração como forma de valorização das pessoas no trabalho.

11.1 Impactos das mudanças nas formas de remuneração

O dinamismo do mundo do trabalho é algo marcante nas últimas décadas. A globalização, o avanço tecnológico, o acirramento da concorrência, a escassez de empregos são alguns dos vários fatores determinantes das mudanças que marcam a realidade atual do trabalho.

Três perspectivas trouxeram reflexos no mundo corporativo e, mais especificamente, na forma de remunerar os trabalhadores, de acordo com Souza et al. (2005, p.20-22). São estas:

- impacto do modelo japonês de produção que trouxe profundas alterações no mundo do trabalho, a partir do modelo de produção enxuta, relacionado aos altos índices de produtividade e rentabilidade;
- as transformações no contexto socioeconômico que trazem impactos ao mundo de negócios, por meio de parâmetros financeiros advindos do mercado de capitais;
- conseqüências da revolução tecnológica, sobretudo na aplicação do conhecimento e da informação para, de forma circular, gerar novos conhecimentos e dispositivos para processamento de informação.

As organizações devem saber lidar com essas mudanças a fim de serem competitivas. Isso implica na capacidade de formular e implementar estratégias para que se mantenham no mercado em uma posição sustentável (SOUZA et al., 2005).

O balanço entre ser produtiva, produzindo mais e com custos menores e, além disso, manter as pessoas comprometidas é algo almejado e um constante desafio nas organizações.

Você deve lembrar que desde os primórdios da administração já se almejava a produtividade. No entanto, o homem era tratado como alguém a serviço de uma máquina, que buscava a melhor forma de realizar o trabalho em menor tempo. Souza et al. (2005) observam que essa concepção taylorista do trabalho mostrou-se adequada às situações em que as organizações e as funções eram mais estáveis, perdurando até o século XX. Controlavam-se os custos dos salários, mas não se pensava em incentivos financeiros para os empregados de acordo com o desempenho no trabalho.

O que prevalecia na política de remuneração?

A variação salarial era comumente associada ao tempo de serviço ou ao mérito, mas sem diferenciação dessas situações. Assim, tanto fazia ter um bom desempenho quanto uma má atuação no trabalho que a remuneração era a mesma.

Podemos deduzir que aqueles que se destacavam pelo seu desempenho no trabalho poderiam sentir-se injustiçados e isso poderia influenciar a sua motivação.

E realmente conseqüências negativas foram percebidas, de modo que fracassou a introdução de sistemas de pagamento por mérito, pois as pessoas já contavam com um aumento salarial anual, conforme salientam Souza et al. (2005).

Com o processo de reestruturação do trabalho, ocorrido nos anos 1990, surge novo sistema, denominado de sociotécnico, cuja lógica era baseada “na busca de envolvimento do trabalhador e pelo estímulo ao desenvolvimento de novas competências” (SOUZA et al., 2005, p. 24).



Vemos assim que as estratégias de remuneração adotadas pelas organizações visam o estímulo para o envolvimento do empregado com a empresa, na busca de maior produtividade.

Milkovich e Boudreau (2000, p.385) enfatizam tal propósito quando observam que os objetivos da política de remuneração são “atrair, reter e motivar eficazmente os empregados para a obtenção de vantagem competitiva”.

Nas últimas décadas, as regras de mercado não exigem que o desempenho se limite ao que é previsto e preestabelecido. Ao contrário, a busca contínua pela satisfação do cliente, cada vez mais exigente, e a inserção em um mercado repleto de incertezas fizeram com que se buscassem empregados empreendedores e pró-ativos. Souza et al. (2005) consideram que tais fatores provocaram mudanças na cultura das organizações e o surgimento de formas alternativas de remuneração.

Quais as diferentes formas de remuneração predominantes no mundo do trabalho? Veremos algumas delas a seguir.

11.2 Tipos de sistemas de remuneração

Para compreensão do tema, cabe apresentar definições de dois conceitos relacionados à remuneração: cargo e função.

De acordo com Souza et al. (2005, p.39), “cargo é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Função, por sua vez, significa “o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização”.

Qual é o seu cargo na organização em que trabalha? E a sua função?

A forma como você é remunerado baseia-se no seu cargo?

Destacaremos os tipos de sistemas de remuneração predominantes na literatura de gestão de pessoas e mais comumente encontrados nas organizações. Elegemos, portanto, três sistemas para discussão:

- remuneração funcional;
- remuneração baseada em competências;
- remuneração variável.

Os tipos de remuneração variam de acordo com a cultura organizacional, a política de gestão de pessoas e o modelo de gestão adotado pelas organizações.

11.2.1 Remuneração funcional

Lembra-se que indagamos se a remuneração que você recebe é baseada no cargo que exerce?

Pois bem, essa é a forma mais tradicional de remuneração. A remuneração tradicional ou funcional é feita de acordo com o conjunto de tarefas que são designadas aos empregados.



Um determinado grupamento de empregados tem atividades comuns e, portanto, recebem salários iguais. Necessita-se, assim, detalhar minuciosamente as atividades referentes aos cargos, de modo que o empregado saiba como reproduzi-las de forma eficiente (SOUZA et al., 2005).

Hipólito (2002, p. 89) denomina esse tipo de remuneração de sistema baseado em cargo, o qual se caracteriza pelo estabelecimento, *a priori*, das atividades pelas quais cada profissional é responsável, pela definição de “seu espaço de atuação na organização e, portanto, o valor agregado de seu trabalho”.

11.2.2 Remuneração baseada em competência

Esse tipo de remuneração é típico das organizações contemporâneas. Surge, assim, em um contexto altamente competitivo, em que se buscam altos níveis de desempenho no trabalho. Desse modo, buscam-se profissionais que apresentem as competências fundamentais para esse contexto.

Eles devem demonstrar autocontrole, domínio de novas tecnologias, direcionamento estratégico, iniciativa, orientação para o mercado, foco em resultados e visão sistêmica. Esses são alguns dos atributos apontados por Souza et al. (2005) para caracterizar o profissional desejado pelas organizações no contexto atual.

Segundo Souza et al. (2005) esse tipo de remuneração fortalece o modelo de organização do trabalho baseado em processos e percebe o crescimento salarial na carreira como investimento para a melhoria do desempenho organizacional.

Como é feita a remuneração com base em competências?

Parte-se da idéia de carreira para identificar os níveis crescentes de complexidade em seu eixo. Para cada nível, identificam-se competências e, após, os níveis de complexidade são hierarquizados. Assim, “quanto mais complexa a atividade, maior tende a ser o valor agregado pelo profissional, e maior deve ser a sua remuneração” (SOUZA et al., 2005, p. 57-58).

A opção por esse tipo de remuneração traz subjacente a idéia do caráter ativo dos sujeitos e o sentimento de responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, a partir das trilhas de crescimento oportunizadas pelos planos de carreira.

O foco na remuneração por competência é “no indivíduo e em suas entregas, competências e habilidades, o que pode ser resumido com o slogan ‘cada indivíduo vale quanto pesa’”, conforme destacam Souza et al. (2005, p.59). Assim, a diferenciação salarial é realizada a partir do peso e importância das competências.

Para isso, fazem-se necessários instrumentos para avaliar o grau de entrega disponibilizado pelo empregado. Algumas empresas optam por utilizar os resultados da aplicação de instrumentos formais de avaliação de desempenho para subsidiar a remuneração por competência.

Quais as principais diferenças entre o modelo tradicional e o baseado em competências?

Souza et al. (2005, p. 59) destacam algumas diferenças entre os dois modelos, conforme a seguir:

- **Remuneração funcional:** busca encontrar o valor justo para remunerar um conjunto de atribuições descritas inerentes a um cargo, independentemente dos seus resultados.
- **Remuneração por competência:** foca o valor que determinado programa agrega à organização, ou seja, na entrega do indivíduo em seu processo de trabalho, principalmente, na expressão das competências no trabalho.

Percebemos que a ênfase do modelo de remuneração por competências recai na expressão das competências no desempenho no trabalho valorizando-se, assim, os resultados alcançados. Veremos a seguir outra forma de valorizar os resultados do trabalho.

11.2.3 Remuneração variável

As organizações contemporâneas buscam formas diversificadas de valorizar os seus colaboradores. Por falar nisso, cabe salientar que, atualmente, é comum vermos os empregados serem denominados de colaboradores pelas organizações.

A que você atribui isso?



Os empregados, ao invés de subordinados, são chamados de colaboradores. Podemos concluir que isso se deve às próprias exigências de qualificação profissional no trabalho. São desejados profissionais que não se subordinem apenas ao que se propõe e ao que é preestabelecido, mas que colaborem para os resultados organizacionais com a sua capacidade crítica e criatividade.

As organizações encontram na remuneração variável uma forma de valorizar as diferentes contribuições dos empregados na organização, assim como possibilitar, a todos, estímulos para enfrentarem os desafios do cotidiano do trabalho. Cabe destacar que não é uma prática nova, pois desde o início da Revolução Industrial, com as grandes organizações empresariais, já se fazia presente (SOUZA et al., 2005).

Nos últimos tempos, a remuneração variável passou a ser o mecanismo principal “de reconhecimento do desempenho dos empregados, reduzindo-se a ênfase dada aos aumentos no salário fixo” (SOUZA et al., 2005, p. 96).

E o que diferencia essa forma de remuneração das outras?

Robbins (1999, p. 136) considera que o diferencial está no “fato de que, em vez de pagar uma pessoa somente pelo tempo no emprego ou antiguidade, uma porção do pagamento do empregado é baseada em alguma medida de desempenho individual e/ou organizacional.”

Cabe ressaltar que a remuneração fixa coexiste com a variável, a qual surge como forma de valorizar o bom desempenho, as competências profissionais e a capacidade dos empregados agregarem valor para a organização. Diversas for-

mas de remuneração variada são agregadas à remuneração fixa para promover o reconhecimento do desempenho no trabalho.

Vejamos a seguir.

11.2.3.1 Formas de remuneração variada

Hipólito (2002) caracteriza um conjunto de recompensas integrantes dos sistemas de recompensas pelas quais as organizações se valem para valorizar e estimular seus empregados e ressalta que essas devem coadunar com a filosofia da empresa. Esse conjunto compreende: a remuneração fixa (salário), a remuneração variada e outras. A remuneração variada divide-se em de longo prazo (participação acionária) e de curto prazo (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas, etc.). Na categoria “outras”, o autor inclui as recompensas alternativas, tais como promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos, etc.

A remuneração variável, de acordo com Hipólito (2002, p. 95), atrela-se “ao acompanhamento da performance/desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados”.

Souza et al. (2005) enumeram diferentes formas de remuneração variável usadas pelas empresas em sua política de compensação. São estas:

- participação nos lucros ou resultados;
- bônus e prêmios;
- incentivos a longo prazo;
- remuneração variável pela força de vendas.

Esses autores observam que no setor público predominam os planos de incentivo e premiação por produtividade. Ressaltam, ainda, que o crescimento da tendência da adoção de remuneração variável se caracteriza como um fenômeno mundial.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), por sua vez, destacam que a “remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. Desse modo, consideram como benefícios o seguro-saúde, o seguro de vida, a aposentadoria, a poupança, dentre outros. Esses autores descrevem também alguns serviços fornecidos aos empregados. São exemplos destes: bolsas de estudo, reembolso educacional e empréstimos pessoais.

Hipólito (2002, p. 96-97) também indica alguns tipos de benefícios como forma de recompensa. Chama atenção para a complexidade de seu gerenciamento e exemplifica esse aspecto a partir da descrição de uma situação passível de ocorrer no trabalho. É a seguinte: uma empresa investe recursos em plano de saúde para os trabalhadores, mas o profissional pode não se interessar por já ter um plano particular ou por compartilhar o de seu cônjuge. Daí surgirem planos de benefícios flexíveis, nos quais “o profissional escolhe a totalidade ou parte do conjunto de benefícios com base em alternativas oferecidas pela organização”.

Robbins (1999) acrescenta um outro tipo de mecanismo de reconhecimento e destaca que tem sido o mais utilizado pelas empresas. Trata-se de sistemas de sugestões.

O que o autor quis dizer?

É que os empregados oferecem sugestões para o aprimoramento do trabalho e, em contrapartida, as organizações lhes oferecem pequenos prêmios em dinheiro.

Em nossa experiência, encontramos empresas que oferecem viagens, dias de descanso, ações da própria organização como formas de recompensar as sugestões valiosas ou o desempenho de excelência.



Será que podemos estar certos que esses tipos de premiações realmente estimulam a criatividade dos empregados?

Amabile (1996), uma estudiosa do fenômeno da criatividade há mais de 20 anos, propôs uma teoria da motivação intrínseca. Segundo a autora são dois os tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. A intrínseca refere-se ao envolvimento na atividade pelo prazer que a mesma desperta. A extrínseca, por sua vez, caracteriza-se por recompensas e outros estímulos externos para que a pessoa se envolva na atividade.

Suas pesquisas evidenciam que a criatividade é maior na presença da motivação intrínseca do que na extrínseca. No entanto, ressalta que a valorização das chefias e dos colegas, quando reconhecem a criatividade da ação desenvolvida pelo empregado, é um fator extrínseco favorecedor da criatividade.

Nos seus estudos iniciais, Amabile (1996) chegou a afirmar que se quisermos matar a criatividade, devemos oferecer estímulos externos às pessoas. Mais tarde, a autora pôde rever tal posição ao verificar que eventos de alta criatividade podem ter fatores extrínsecos associados, mas ressalta que a motivação intrínseca é predominante em eventos de tal natureza.



As conclusões da autora levam-nos a pensar que um gerente tem um papel fundamental no conhecimento de sua equipe, para identificar o que motiva cada empregado e buscar formas diferenciadas de valorizar o desempenho no trabalho.

Além disso, faz-nos refletir sobre a necessidade de formas flexíveis de remuneração, a fim de que os profissionais possam escolher as que mais lhes interessem.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) lembram-nos ainda que o planejamento, a execução e o controle de recompensas salariais são formados pela administração de cargos e salários, pela sistemática de avaliação de desempenho e pelo plano de carreira.

Temos muito a conhecer sobre o impacto das ações de gestão de pessoas no comportamento dos profissionais no trabalho, não é mesmo?

Mas, nossa reflexão contínua é necessária, não somente no que tange às implicações do tipo de motivação, mas no contínuo repensar das políticas de remuneração adotadas na organização. A busca de competitividade e a satisfação do empregado configuram-se como um binômio complexo que merece nossa atenção. Esses questionamentos fazem parte da ética no trabalho, como vimos em nossas discussões anteriores.

Estamos finalizando o nosso módulo. Antes de concluirmos, convidaremos você a refletir sobre as tendências em gestão de pessoas no nosso último tema.

TEMA 12

TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE
PESSOAS: TEMAS EMERGENTES

TEMA 12 – TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS: TEMAS EMERGENTES

Procuramos no decorrer do nosso módulo enfatizar os aspectos centrais da gestão de pessoas no contexto organizacional.

Você deve ter notado que, em todos os temas, foi evidenciada a complexidade do mundo corporativo. Além disso, desde o início buscamos destacar os impactos exercidos pelo contexto social, político, econômico e cultural no mundo do trabalho.

Quando falamos em tendências e temas emergentes, você já deve imaginar que esses decorrem das mudanças no ambiente externo que trazem consequências para o contexto interno das organizações.

O dinamismo dessas mudanças é tão grande que aquilo que agora chamamos de tendências daqui a pouco tempo podem passar a ser práticas não mais usadas na realidade do trabalho. Por isso, começaremos esse nosso último tema discutindo um pouco sobre mudança organizacional.

Em seguida, destacaremos algumas temáticas que têm sido, recentemente, objeto de atenção no meio organizacional e na produção científica sobre gestão de pessoas.

O nosso objetivo é que, ao final desse tema, você possa:

- *Identificar a importância de novos temas em gestão de pessoas para a efetividade organizacional e a promoção do bem-estar no trabalho.*

12.1 Mudança organizacional e a complexidade do mundo do trabalho

O que caracteriza a mudança organizacional?

Vários estudiosos dedicam-se à realização de estudos sobre mudança organizacional e, portanto, diversas são as concepções sobre o tema encontradas na literatura.

A autora deste módulo teve oportunidade de realizar um estudo em que buscou estabelecer inter-relações e diferenciações entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança. A mudança foi concebida como qualquer alteração, planejada ou não, que traz impactos nos resultados da organização (BRUNO-FARIA, 2003).

Vemos que as mudanças do contexto externo influenciam a gestão de pessoas e merecem a atenção, especialmente, daqueles que se dedicam à definição das estratégias organizacionais.

Os impactos das mudanças são diferenciados, até mesmo por serem vários os tipos de mudança. Encontramos na literatura diferentes classificações de mudanças, de acordo com o grau de alteração provocada no ambiente de trabalho. Assim, há as que provocam pequenas alterações e outras com dimensões maiores, produzindo até mesmo alterações na razão de ser da empresa.

Com relação à gestão de pessoas, podemos perceber que ocorrem mudanças que têm sido marcantes nas últimas décadas.

Em que sentido você acha que essas mudanças marcaram a gestão de pessoas?

Podemos perceber, por exemplo, que elas causaram impacto nas políticas de gestão de pessoas. As organizações passaram a desejar atrair profissionais mais criativos e proativos. Os profissionais, por sua vez, buscam organizações em que se sintam realizados, valorizados e reconhecidos por seu desempenho.

Sabemos também que nem sempre isso é possível, pois a escassez de empregos faz com que, muitas vezes, os profissionais busquem trabalhos com exigências aquém de suas competências, gerando consequências negativas para o próprio trabalhador, o qual se torna insatisfeito com o trabalho que realiza.

Essa complexidade da realidade do trabalho deve ser considerada por aqueles que lidam com gestão de pessoas.

Como ressaltamos no tema 9, cabe lembrar que o mundo atual do trabalho caracteriza-se por sua complexidade, de modo que para compreender um fenômeno cabe considerar as inter-relações dos aspectos que entram em cena e não decompô-lo em variáveis isoladas.

Vemos que a visão holística da gestão de pessoas, discutida desde o início do nosso módulo, contempla, nesse sentido, a idéia de complexidade.

Como a complexidade é percebida em gestão de pessoas?

Não devemos pensar em gestão de pessoas com foco somente na organização. Devemos olhar para os profissionais que ali atuam, assim como as características do ambiente externo que exercem influência nessa realidade.

Falaremos um pouco de alguns temas emergentes que contemplam aspectos dessa complexidade.

12.2 Criatividade e inovação

Muito se fala na literatura de gestão de pessoas e no discurso das organizações sobre a necessidade de ter profissionais criativos.

Mas, o que significa criatividade?

Primeiramente, cabe destacar que criatividade é dependente do contexto, isto é, as características que a determinam variam de uma realidade para outra. Falaremos, então, da criatividade em um contexto específico: o das organizações.

É escassa a produção científica sobre o tema no país, embora muitos livros práticos existam e muitos consultores atuem nas empresas com o propósito de contribuir para a criatividade nessa realidade.

São inúmeras as definições de criatividade. Embora diversas, é comum a consideração desse fenômeno como multifacetado e que se refere à geração e desenvolvimento de idéias, processos ou produtos que tenham algum grau de novidade e que agreguem valor para a organização (BRUNO-FARIA, 2003).

Bruno-Faria (1996) realizou um estudo nesta instituição bancária, a fim de validar um questionário que tinha por objetivo avaliar o clima para a criatividade.

O instrumento foi denominado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) e considera um conjunto de fatores que atuam como estímulos; outro grupo de itens retratam as barreiras à criatividade no ambiente do trabalho (BRUNO-FARIA, 1996). Para que você possa ter uma idéia dos aspectos contemplados no ICC, destacamos que, em relação a barreiras à criatividade, foram identificados os seguintes fatores (cada um reúne um conjunto de itens):

- bloqueio a idéias novas (as idéias não chegam a ser repassadas a uma instância superior visando implementação, pois são bloqueadas, especialmente pelos superiores hierárquicos);
- excesso de serviços e escassez de tempo (impedindo a reflexão sobre aspectos do trabalho);
- resistência a idéias novas (aspectos relacionados às pessoas e à organização que resistem ao novo);



- problemas organizacionais (aspectos relacionados à estrutura organizacional, excesso de normas e de níveis hierárquicos, dentre outros).

No tocante aos aspectos representativos de estímulos à criatividade no ambiente de trabalho, foram identificados os seguintes fatores:

- ambiente físico adequado (condições do ambiente físico de trabalho que favorecem a criatividade);
- clima social favorável entre colegas de trabalho (clima amistoso entre colegas de trabalho);
- incentivo a idéias novas (diferentes ações das pessoas, especialmente os gerentes, que incentivam a produção de idéias novas no trabalho);
- liberdade de ação (as pessoas se sentirem livres para terem idéias diferentes umas das outras, especialmente em relação aos seus gerentes);
- atividades desafiantes (as características das atividades realizadas no trabalho que estimulam a geração de idéias);
- salário e benefícios adequados (consideração do salário e dos benefícios compatíveis com o trabalho realizado);
- ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas (diversas ações empreendidas pelas chefias e pela organização que apóiam a criatividade);
- disponibilidade de recursos materiais (ter recursos materiais e tecnológicos essenciais às atividades no trabalho).

O ICC permite um mapeamento dos principais aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que facilitam e que dificultam a emergência de idéias novas e de valor. No entanto, a partir das idéias de complexidade de Morin (1990) e de subjetividade (GONZÁLEZ REY, 1999, 2003), a autora analisou o processo criativo em projetos inovadores e pôde evidenciar a inter-relação complexa de diferentes aspectos que entram em cena para que as pessoas possam criar no ambiente de trabalho (BRUNO-FARIA, 2004; BRUNO-FARIA, 2005). Tal estudo comprovou que a criatividade é dependente de aspectos do indivíduo, do grupo de trabalho, do contexto organizacional e, até mesmo, de fatores externos à organização, em um processo complexo e dinâmico.

Assim, a criatividade deve ser uma preocupação tanto daqueles que traçam as estratégias organizacionais, como daqueles que gerenciam diretamente as pessoas no trabalho.

E qual a relação da criatividade com a inovação?

Muitos autores consideram a criatividade sinônimo de inovação, entretanto alguns diferenciam esses fenômenos, principalmente, com a intenção de ressaltar que são diversos os fatores que interferem em cada um desses processos.

No estudo ao qual nos referimos anteriormente, Bruno-Faria (2003), ao estabelecer diferenciações entre esses fenômenos, observou que a criatividade diz respeito ao processo de gerar e desenvolver idéias com grau de novidade e valor para a organização. A inovação, por sua vez, refere-se ao processo de implementação dessas idéias. Esse processo é decorrente não somente da criatividade das pessoas no trabalho, mas também da introdução de novas tecnologias, processos e outros aspectos oriundos de outra realidade. Vemos também que essas inovações, por sua vez, provocam diferentes tipos de alterações nas organizações que podem ser caracterizadas como mudanças organizacionais.

Quais as implicações dessa diferenciação nas ações de gestão de pessoas?

Tanto para gerar e desenvolver idéias criativas, como para implementá-las vários fatores do indivíduo, do grupo, da organização e do ambiente externo agem facilitando ou dificultando esses processos. Assim, cabe aos gestores e aos próprios profissionais buscarem identificar tais aspectos.

Procuramos, brevemente, caracterizar a complexidade dos processos de criatividade e de inovação nas organizações. Esses são temas bem atuais que merecem a atenção em gestão de pessoas.

Vários temas têm surgido com relação à gestão de pessoas e não teríamos como explorá-los com a profundidade necessária nesse curso, já que é apenas uma das diversas disciplinas das quais você participará.

Optamos por ilustrar algumas dessas temáticas a fim de mostrar a diversidade de assuntos surgidos em decorrência das mudanças no mundo do trabalho.

Vejam alguns desses assuntos e o porquê de sua emergência.

12.3 Gestão da diversidade nas organizações

Vários aspectos constituem a diversidade nas organizações. Loden e Rosener (1991) classificam a diversidade em dimensões primárias e secundárias. As dimensões primárias referem-se aos seguintes aspectos: idade, etnia, gênero, habilidade física, raça e orientação sexual. A dimensão secundária diz respeito à: educação, localização geográfica, salário/renda, estado civil, experiência militar, filiação, crença religiosa e experiência no trabalho.

Todos esses aspectos das duas dimensões necessitam ser tratados nas organizações de modo a não haver discriminação, pois o ser humano deve ser valorizado em sua diversidade a fim de contemplar essa riqueza que emerge da diferença.

Atualmente, já são encontrados estudos que tratam da diversidade nas organizações, embora raros. Heringer e Miranda (2005, p.203), por exemplo, analisam desigualdades em relação à diversidade em nosso país. Elas destacam que “aqueles, entre nós, que nascem pobres tendem fortemente a permanecer pobres; e os que nascem ricos também mantêm a sua posição”. Essas são marcas típicas de nosso país que ainda não se modificaram até hoje. As autoras destacam que alguns tipos são historicamente discriminados, principalmente, a população afro-brasileira que ainda são os mais pobres em nosso país.

Cappellin (2005, p.245-247), por sua vez, discute a difícil missão de conciliar a vida familiar e o trabalho, em um contexto marcado pela crise do emprego. Ela ressalta que não se tem envidado esforços no país no sentido de estabelecer normas que contribuam para a conciliação entre trabalho e vida familiar. A autora sinaliza que pesquisa feita pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), em 2004, indicava que, desde 1998, o número de mulheres desempregadas era superior ao de homens nas grandes cidades metropolitanas.

O problema não é somente para as mulheres, conforme ressalta a autora, pois para a maior parte das mulheres “a dupla jornada chega a ser indissociável dos compromissos defensivos a favor da reprodução do núcleo familiar”. Por outro lado, para a maior parte dos homens “a ameaça do desemprego e as exigências contratuais de uma extensa jornada de trabalho é que reforçam seu tradicional compromisso de provedor”. Os homens, tendo a missão de provedores, têm dificultada a missão de contribuir nas tarefas do lar, enquanto as mulheres necessitam assumir as questões familiares.

Homens e mulheres assumem papéis diferenciados em nossa cultura, mas a questão de gênero não deve ser motivo de discriminação no trabalho.



Um outro aspecto que traz à tona questões culturais é a terceirização. Segundo Valença e Barbosa (2002), esta prática em que a empresa se concentra nas atividades estratégicas e conta com o apoio de outras empresas especializadas para atividades auxiliares, constitui também desafios dadas as diferenças culturais que podem emergir do confronto de culturas de empresas distintas.

Esses são alguns dos exemplos que ilustram a questão da diversidade e que merecem a atenção daqueles que gerenciam pessoas e, de forma mais ampla, os que definem as políticas organizacionais.

Vejamos outras questões relevantes para a gestão de pessoas.

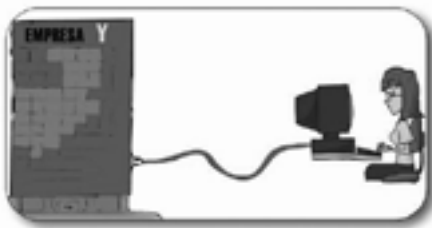


12.4 Redução e flexibilização da jornada de trabalho

A questão do desemprego no país trouxe uma preocupação com alternativas para enfrentamento do problema no trabalho. Fracalanza (2001), por exemplo, analisa diferentes visões dessa questão. Aponta que alguns estudiosos defendem a redução da jornada de trabalho como uma solução parcial para o problema do desemprego, assim como uma possibilidade de melhoria na qualidade de vida do trabalhador.

Trata-se também de um tema com escassa produção em nosso país e de grande relevância. Fracalanza (2001) ressalta que os administradores devem refletir sobre como estabelecer uma política adequada de redução de jornada de trabalho, a partir de negociação com os trabalhadores.

A flexibilização do horário do trabalho e o teletrabalho (parte da jornada do trabalhador é realizada em sua residência, valendo-se de recursos tecnológicos para o contato a distância com a organização) também são alternativas que surgem para atender as necessidades dos trabalhadores, para enfrentar a realidade do mercado de trabalho e, até mesmo, atrair profissionais com as competências desejadas pela organização.



12.5 Qualidade de vida no trabalho

As características do mundo moderno cuja tônica é a pressa, o excesso de atividades, de informações e as exigências de alto nível de qualificação profissional para fazer frente a um mercado altamente competitivo, dentre outros aspectos, trazem conseqüências para a saúde física e mental do trabalhador. Surgem, então, preocupações com a qualidade de vida deste.

Muitas organizações realizam ações destinadas à qualidade de vida no trabalho (QVT), mas sem uma avaliação de sua efetividade e, muitas vezes, sem sequer compreender o que seja QVT. No entanto, cabe lembrar que há uma confusão conceitual na própria literatura da área.

Vários fatores encontram-se relacionados à qualidade de vida no trabalho. Tolfo e Piccinini (2001) analisaram pesquisas que evidenciam características presentes em empresas consideradas as melhores para se trabalhar no Brasil, conforme revista Exame dos períodos de 1997, 1999 e 2000. Alguns dos fatores mais destacados por trazer maior QVT foram os seguintes, em ordem decrescente de importância:

- orgulho do trabalho e da empresa;
- clareza e abertura na comunicação interna;
- oportunidade de carreira;
- camaradagem no ambiente de trabalho;
- iniciativas de treinamento e desenvolvimento;
- inovação no sistema de trabalho.



Ferreira e Mendes (2003) dedicam-se ao estudo da relação trabalho-saúde. Eles preocupam-se com a questão do impacto das mudanças no mundo do trabalho e suas implicações no bem-estar do trabalhador. Analisam a **ergonomia da atividade**, a qual compreende a integração do trabalhador em dado contexto de produção de bens e serviços. Eles identificaram aspectos referentes ao modo como o trabalho é organizado, às condições de trabalho e às relações sociais de trabalho que interferem nesse processo. Esses autores discutem diversos outros aspectos do trabalho associados ao bem-estar do trabalhador.

David (2005) destaca oito dimensões e indicadores de QVT apresentados por um dos principais estudiosos sobre o tema, a fim de identificar como as pessoas são afetadas na qualidade de vida no trabalho.



CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Eqüidade interna e externa Renda adequada Compensação justa Partilha dos ganhos de Produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho adequada Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Habilidades múltiplas Informações e perspectivas sobre trabalho Tarefas inteiras Planejamento
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Oportunidade de crescimento Perspectiva de avanço salarial Segurança de trabalho
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento interpessoal
6. Constitucionalismo	Privacidade pessoal Liberdade de expressão Eqüidade de tratamento Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 1 - Modelo para aferição de QVT.

Fonte: Walton (1973 apud DAVID, 2005, p. 26).

Você pode perceber que são vários os aspectos que interferem na qualidade de vida do trabalho e a maior parte deles, ou quase todos, estão de alguma forma relacionada à gestão de pessoas na organização.

David (2005, p.66), em estudo realizado numa organização brasileira do exército, construiu e validou uma escala para avaliar a satisfação dos empregados com relação à qualidade de vida no trabalho e pôde identificar os seguintes fatores:

fator 1 - relações interpessoais: os itens envolvem relações com a chefia (orientação fornecida pelos superiores hierárquicos aos subordinados quanto à realização do trabalho, e demais aspectos do convívio com a chefia presentes no ambiente organizacional) e ambiente social (relações entre os colegas no ambiente de trabalho);

fator 2 - segurança: os itens tratam de salários e benefícios (remuneração, em dinheiro, auxílios e vantagens oferecidas pela organização ao trabalhador) e segurança no trabalho (garantias, presentes e futuras, proporcionadas pela organização ao trabalhador que o fazem se sentir seguro em relação ao seu trabalho);

fator 3 - ambiente físico adequado e seguro: inclui itens sobre ambiente físico (espaço destinado a pessoas e materiais, como seu mobiliário, suas características geofísicas e condições de conservação e limpeza) e segurança física (proteção oferecida pela organização contra agressões físicas, acidentes e outros agentes nocivos à segurança do trabalhador);

fator 4 - saúde física: os itens incluem ações organizacionais diversas destinadas à saúde física do trabalhador.

Esse estudo retrata a complexidade de aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho. Lembramos que o enfoque recaiu nos aspectos do contexto do trabalho, mas a QVT também se relaciona aos aspectos do indivíduo. E a complexidade da inter-relação entre aspectos dos indivíduos e do ambiente do trabalho deve ser considerada na gestão de pessoas

Esse é mais um tema que merece nossa atenção para gerenciar pessoas nas organizações. Você já deve estar pensando que não tem fim o número de temas que se relacionam com gestão de pessoas. É mesmo. Talvez, seja um dos motivos de ser tão fascinante!

Estamos cientes de que tratamos temas muito importantes, sem aprofundá-los, dada a extensão do módulo. Nossos objetivos serão atingidos se você tiver despertado o interesse para buscar mais informações sobre esses assuntos. Quem sabe até opte por fazer uma monografia sobre um tema relacionado à gestão de pessoas.

Esperamos que tenha “curtido” este módulo e siga em frente com bastante interesse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEMA 1

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-50.

BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, abr./jun., 2005, p.179-194.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho. In: WOOD Jr., Thomaz. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002, p.55-70.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, jul./set., 2003, p.35-56.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. ; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATO, A.; SANTAMARIA, J.; SOUZA SILVA, J. Introducción. De la administración de "hombres bueyes" a la gestión de "talentos humanos. In: BODE, et al. **La dimensión de "Gestión" en la construcción de la sostenibilidad institucional**. Serie Innovación para la Innovación institucional. San José, Costa Rica: proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma", 2001, p. 1 -14.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competente of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p.79-91, may/june, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEMA 2

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 188 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima, ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, n. 33, v. 4, p. 86-91, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.283-294.

PORTO, Juliana Barreiros. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005, p. 96 – 120.

SÁ LEITÃO, Jacqueline Silveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**

ca. In: 22º. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 1998.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005, p. 21 – 55.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, Álvaro. Cultura, valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 1996, p. 157-172.

_____. Valores e clima organizacional. In: PAZ, Maria das Graças Torres; TAMAYO, Álvaro (Org.). **Escola, saúde e trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999, p. 241-270.

TAMAYO, Álvaro; LIMA, Dinice; SILVA, Abelardo Vinagre. Clima organizacional e estresse no trabalho. In: TAMAYO, Álvaro (Org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 4.

TEMA 3

AMABILE, Teresa. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag, 1983.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Álvaro, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol.1, n.11, 1996, p. 94-109.

CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.247 - 258.

D'AMORIM, Maria Alice. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMAYO, Álvaro, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderlei (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, vol.1, n.11, 1996, p. 110-115.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, Álvaro (Org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 5.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, 3, p. 61-88, 2003.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEMA 4

ALVIM, Paulo César R. de Carvalho. Inteligência competitiva nas empresas de pequeno porte. **I Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: 2000.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.133 – 146.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando**: conversas sobre educação e mudança social. 2.ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília: v.28, n.3, p. 286 – 292, set./dez. 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, cap. 3.

OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégica empresarial nas maiores empresa do estado do Ceará. **READ**, vol. 10, n. 2, mar./abr. 2004.

POMI, Maria Rugenia. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. vol 1. São Paulo: Gente, 2002, cap.15.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO Jr., Rogério Henrique; CORNIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.29, n.3, p.91-110, set./dez., 2000.

TEMA 5

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. A natureza e a importância dos empreendedores. In: _____. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, cap.1.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Uma abordagem diagnóstica para a administração de recursos humanos. In: _____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 1.

NARDI, Henrique Caetano. Ética e trabalho: do código moral à reflexão ética no contexto das transformações contemporâneas. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 454-467.

SHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. O comportamento organizacional atualmente. In: _____. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1998, cap.1.

SOBRAL, Filipe. Determinantes individuais da conduta ética em negociação: valores, ideologia ética e desenvolvimento moral. In: Encontro de Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – **ENANPAD XXIX**, 2005, Brasília – DF, p. 1-16.

VARELLA, João Marcos. Ética e recursos humanos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. vol 1. São Paulo: Gente, 2002, cap.7.

TEMA 6

AXTELL, C.M. et al. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and imple-

- mentation of ideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 73, 2000, p. 265-285.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 235-246.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.259 -269.
- LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, nº. 3, jul./set. 2002, p. 66 – 77.
- MACHADO, Magali S. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília: 1998.
- MELO, Eleuni Antonio de Andrade. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- PUENTE-PALACIOS, Katia. **Efetividade de equipe de trabalho: o papel preditivo do contexto organizacional e da natureza das tarefas**. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. Compreendendo equipes de trabalho. In: _____. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, cap. 8.
- WEST, M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. **Applied Psychology: an International Review**, 51, 3, 2000, p. 355-386.

TEMA 7

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BLASCO, Diego Ricardo. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. vol. 4, nº. 1, jan./jun. 2004.
- FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 63-62.
- MUCHINSKY, Paul M. Decisões de contratações. In: _____. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, cap. 5.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Recrutamento, seleção e contratação de pessoal. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001, cap. 5.

TEMA 8

- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena et at. Gestão de desempenho por competências: inte-

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

grando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências In: Encontro de Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – **ENANPAD XXIX**, Brasília – DF, p. 1-17, 2005.

MUCHINSKY, Paul M. Avaliação de desempenho. In: _____. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004, cap. 7.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p.355-362.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Avaliação de desempenho. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, cap. 8.

TEMA 9

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002, p. 91-103.

ARDOINO, Jacques. Abordagem multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas. In: BARBOSA, Joaquim G (Coord.). **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: Edufscar, 1998, p. 24-41.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações. In: TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, nº. 6, out./1996, p. 116-133.

_____. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, vol. 7, número especial, 2002, p. 31-44.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 2, nº. 1, jan./jun. 2002, p. 117-146.

BRUNO-FARIA, M.F. *O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores*. 2004. 286 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2004.

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.185-216.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho que se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos**. São Paulo: Educ, 1999.

_____. **Sujeito e subjetividade: Uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. 1ª. reimp. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wi-

ley, 1984.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Avaliação de desempenho. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, cap. 9.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração**, v. 38, n. 4, out./nov./dez. 2003, p. -373-379.

_____. **Barreiras à implantação de programas de educação e treinamento a distância.** 264 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2004.

Glossário, segundo Éboli (2002, p.197).

- **Competências empresariais:** são as competências críticas já instaladas e por adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura de seu setor de atuação.

- **Competências humanas:** são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. São competências de negócio, gerenciais, técnicas e comportamentais daqueles que exercem funções críticas na empresa e devem refletir as principais vertentes de diagnóstico de competências empresariais realizado anteriormente.

TEMA 10

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, nov./dez. 1995, p. 67-75.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) **Revista de Administração de Empresas**, v.36, n.1, jan./fev./mar. 1996, p. 13-20.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002, p. 99 – 114.

_____. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreira e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. Planejamento de carreira. In: _____. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, cap. 7.

TEMA 11

AMABLE, Teresa M. **Creativity in context.** Colorado: Westview Press, 1996.

HIPÓLITO, Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002, p. 87-98.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. O sistema de pagamento. In: _____. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000, cap. 11.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 136-140.

SOUZA, Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEMA 12

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**, Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

_____. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Vale (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 111-142.

_____. **Processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**, Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

_____. Contribuições da teoria da subjetividade e da epistemologia qualitativa para a compreensão do processo criativo no contexto organizacional. In: REY, Fernando González (Org.). **Subjetividade e complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, cap. 7.

CAPELLIN, Paola. Conciliar vida familiar e trabalho em tempo de crise do emprego: territórios e fronteiras entre público e privado. In: ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi (Org.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, cap. 9.

DAVID, Lamartine Moreira Lima. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade de exército**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.

FRACALANZA, Paulo Sérgio. Desafios à gestão em um quadro de redução da jornada de trabalho. **Revista de Administração**, v.36, n.4, out./dez., 2001, p.33-43.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos**. São Paulo: Educ, 1999.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. G. **Sujeito e subjetividade: Uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HERINGER, Rosane; MIRANDA, Dayse. As cores da desigualdade de gênero no Brasil. In: ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi (Org.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, cap. 7.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio na empresa. In: _____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 65-103.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. **Workforce América! Business One Irwin**, 1991.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n. 1, jan./abr., 2001, p. 165-193.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 1, jan./abr., 2001, p. 163-185.





Universidade de Brasília



Centro de Educação a Distância

INEPAD

INSTITUTO DE ENSINO
E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO