



Universidade  
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# Gestão Estratégica de Pessoas



Ely Teresinha Dionisio

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – NEaD

# Gestão Estratégica de Pessoas

Livro-texto EaD

Natal/RN  
2011

## **DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**

### **Reitoria**

Sâmela Soraya Gomes de Oliveira

### **Pró-Reitoria de Graduação e Ação Comunitária**

Sandra Amaral de Araújo

### **Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação**

Aarão Lyra

## **NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**

### **Coordenação Geral**

Barney Silveira Arruda

### **Gravação e Edição de Vídeos**

Daniel Rizzi

### **Coordenação Acadêmica**

Luciana Lopes Xavier

### **Coordenação de Logística**

Helionara Lucena Nunes

### **Coordenação Pedagógica**

Edilene Cândido da Silva

### **Supervisão de Logística (Mossoró)**

Fábio Pereira da Silva

### **Design Instrucional**

Priscilla Carla Silveira Menezes

### **Apoio Acadêmico**

Flávia Helena Miranda de Araújo

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

### **Coordenação de Produção de Recursos Didáticos**

Michelle Cristine Mazzetto Betti

### **Assistente Administrativo**

Eliane Ferreira de Santana

Gibson Marcelo Galvão de Sousa

Miriam Flávia Medeiros de Araújo

Ricardo Luiz Quirino da Silva

### **Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD**

Priscilla Carla Silveira Menezes

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

D592g Dionisio, Ely Teresinha.  
Gestão Estratégica de Pessoas/ Ely Teresinha  
Dionisio. – Natal: Edunp, 2011.  
350p. : il. ; 20 X 28 cm

Ebook – Livro eletrônico disponível on-line.  
ISBN 978-85-61140-86-1

1. Gestão Estratégica de Pessoas. I. Título.

RN/UnP/SIB

CDU 658.3

Ely Teresinha Dionisio

# Gestão Estratégica de Pessoas

1ª edição

Natal/RN  
2011

## **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS**

### **Organização**

Luciana Lopes Xavier  
Michelle Cristine Mazzetto Betti

### **Coordenação de Produção de Recursos Didáticos**

Michelle Cristine Mazzetto Betti

### **Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD**

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

### **Ilustração do Mascote**

Lucio Masaaki Matsuno

## **EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO**

Delinea - Tecnologia Educacional

### **Coordenação Pedagógica**

Margarete Lazzaris Kleis

### **Coordenação de Editoração**

Charlie Anderson Olsen  
Larissa Kleis Pereira

### **Coordenação de Revisão Gramatical e Normativa**

Simone Regina Dias  
Eduard Marquardt

### **Revisão Gramatical e Normativa**

Juliana Herling  
Rafael de Oliveira Dias

### **Diagramação**

Alexandre Alves de Freitas Noronha

### **Ilustrações**

Alexandre Beck

## ELY TERESINHA DIONISIO

Olá acadêmico! Vamos iniciar com um breve apresentação.

Sou graduada em Administração (1986), especialista na área de Recursos Humanos (1989) e em Organização Sistemas e Métodos (1990), com mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração Ergonomia (2000). Toda a minha formação foi realizada na Universidade Federal de Santa Catarina. Tenho experiência profissional na esfera pública federal no período de 1974 a 1998, ocupando vários cargos na gestão administrativa.

Em relação à minha experiência acadêmica, ingressei na docência em 2001, na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, no Curso de Administração, onde atuo na área de Ciências Humanas, trabalhando com as disciplinas de Teorias da Administração, Recursos Humanos, Cultura, Comportamento e Clima Organizacional, Avaliação de Desempenho, além de orientar vários trabalhos de pesquisa com essas temáticas.

Atuo como palestrante em universidades e empresas, principalmente com temas sobre ergonomia e desenvolvimento de competências. Espero contribuir na sua formação, compartilhando com você minhas experiências e conhecimentos.



## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Início formulando algumas questões para você: qual é o seu conceito de gestão de pessoas? Qual é a diferença entre administração de recursos humanos e gestão de pessoas? Qual é o objetivo da gestão de pessoas? Provavelmente você ainda não adquiriu conhecimento suficiente para responder estas e outras perguntas. Não se preocupe. Ao longo deste estudo você obterá informações suficientes para responder esta e outras questões que surgirão à medida que avançar na leitura dos capítulos desta disciplina.

Muitas surpresas e dúvidas vão surgir quando abordarmos o tema sobre gestão de pessoas, que é algo estimulante e desafiador, pois vamos tratar das relações entre profissionais e organizações. Naturalmente, será agradável e prazeroso conhecer os fundamentos da gestão de pessoas, bem como aplicá-los na prática. Nesta disciplina, você conhecerá as principais características da área, conceitos, objetivos, processos e o contexto no qual ela se insere.

A caminhada será longa. Os desafios são muitos ao estudar em um curso na modalidade a distância, pois além de saber lidar com a autonomia que este tipo de educação requer, você deverá ter disciplina no cumprimento das atividades e, principalmente, saber relacionar os conteúdos aqui apresentados à sua futura atuação profissional.

Desejo êxito nesta caminhada. Acredito que ela proporcionará conhecimentos para aplicar na prática. Isso ocorrerá se alguns aspectos forem observados, pois na educação a distância, você é o comandante do navio e tem autonomia para decidir o que e quanto quer aprender. Comece agora!



<b>Capítulo 1 - Fundamentos básicos da gestão de pessoas.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualizando.....	13
1.2 Conhecendo a teoria.....	14
1.2.1 Contextos da gestão de pessoas.....	14
1.2.2 Objetivos da gestão de pessoas.....	20
1.2.3 Processos de gestão de pessoas.....	28
1.2.4 A gestão de pessoas e as novas tecnologias da informação.....	43
1.2.5 Gestão de pessoas com pessoas e para pessoas.....	48
1.3 Aplicando a teoria na prática.....	52
1.4 Para saber mais.....	54
1.5 Relembrando.....	54
1.6 Testando os seus conhecimentos.....	55
Onde encontrar.....	57
<b>Capítulo 2 - A estrutura do órgão de gestão de pessoas.....</b>	<b>59</b>
2.1 Contextualizando.....	59
2.2 Conhecendo a teoria.....	60
2.2.1 Princípios básicos da estrutura organizacional.....	61
2.2.2 Tipos de estrutura organizacional.....	68
2.2.3 Tipos de estrutura de recursos humanos.....	86
2.2.4 Forças e limitações da estrutura de recursos humanos.....	90
2.3 Aplicando a teoria na prática.....	95
2.4 Para saber mais.....	97
2.5 Relembrando.....	98
2.6 Testando os seus conhecimentos.....	99
Onde encontrar.....	101
<b>Capítulo 3 - Subsistemas de recursos humanos.....</b>	<b>103</b>
3.1 Contextualizando.....	103
3.2 Conhecendo a teoria.....	104
3.2.1 Subsistema de provisão de recursos humanos.....	104
3.2.2 Subsistema de aplicação de recursos humanos.....	117
3.2.3 Subsistema de manutenção de recursos humanos.....	125
3.2.4 Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos.....	130
3.2.5 Subsistema de monitoração de recursos humanos.....	135
3.3 Aplicando a teoria na prática.....	137
3.4 Para saber mais.....	139
3.5 Relembrando.....	140
3.6 Testando os seus conhecimentos.....	141
Onde encontrar.....	142
<b>Capítulo 4 - Mudanças, transformações e novos papéis da função de recursos humanos.....</b>	<b>145</b>
4.1 Contextualizando.....	145
4.2 Conhecendo a teoria.....	146
4.2.1 Mudanças organizacionais.....	146
4.2.2 Resistências às mudanças.....	152
4.2.3 Transformações da área de recursos humanos.....	158

4.2.4 Funções da área de recursos humanos.....	164
4.2.5 Novos papéis da área de recursos humanos.....	169
4.3 Aplicando a teoria na prática.....	176
4.4 Para saber mais .....	178
4.5 Relembrando .....	179
4.6 Testando os seus conhecimentos.....	179
Onde encontrar.....	181
<b>Capítulo 5 - Administração de talentos e do capital intelectual .....</b>	<b>183</b>
5.1 Contextualizando.....	183
5.2 Conhecendo a teoria.....	184
5.2.1 As organizações e os talentos humanos .....	184
5.2.2 O capital intelectual e a sociedade do conhecimento .....	192
5.2.3 A gestão dos talentos nas organizações .....	200
5.2.4 A gestão do capital intelectual .....	204
5.2.5 A sociedade do conhecimento .....	210
5.3 Aplicando a teoria na prática.....	216
5.4 Para saber mais .....	218
5.5 Relembrando .....	218
5.6 Testando os seus conhecimentos.....	219
Onde encontrar.....	221
<b>Capítulo 6 - Conceitos de estratégias organizacionais .....</b>	<b>225</b>
6.1 Contextualizando.....	225
6.2 Conhecendo a teoria.....	226
6.2.1 Fundamentos da estratégia organizacional.....	226
6.2.2 Objetivos da estratégia organizacional .....	236
6.2.3 Estratégias <i>versus</i> gestão de pessoas.....	241
6.2.4 Planos estratégicos de recursos humanos.....	248
6.3 Aplicando a teoria na prática.....	253
6.4 Para saber mais .....	256
6.5 Relembrando .....	256
6.6 Testando os seus conhecimentos.....	257
Onde encontrar.....	259
<b>Capítulo 7 - Ferramentas estratégicas de gestão .....</b>	<b>261</b>
7.1 Contextualizando.....	261
7.2 Conhecendo a teoria.....	262
7.2.1 Princípios básicos da gestão .....	262
7.2.2 Definindo ferramentas.....	269
7.2.3 Tipos de ferramentas de gestão de pessoas .....	271
7.2.4 Forças das ferramentas de gestão de pessoas .....	286
7.2.5 Limitações das ferramentas de gestão de pessoas.....	288
7.3 Aplicando a teoria na prática .....	289
7.4 Para saber mais .....	291
7.5 Relembrando .....	291
7.6 Testando os seus conhecimentos.....	293
Onde encontrar.....	295

<b>Capítulo 8 - Gestão por competências .....</b>	<b>297</b>
8.1 Contextualizando .....	297
8.2 Conhecendo a teoria.....	298
8.2.1 Fundamentos da competência .....	298
8.2.2 Tipos de competências .....	303
8.2.3 Desenvolvimento das competências profissionais .....	311
8.2.4 Mapeamento de competências.....	316
8.2.5 A gestão por competências e o profissional de RH .....	328
8.3 Aplicando a teoria na prática .....	331
8.4 Para saber mais .....	333
8.5 Lembrando .....	333
8.6 Testando os seus conhecimentos.....	335
Onde encontrar .....	337
<b>Referências .....</b>	<b>339</b>



# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

### 1.1 Contextualizando

O período colonial no Brasil tinha como características básicas a economia baseada na agricultura, o que não exigia muita qualificação do trabalhador. Com a entrada do processo industrial em nosso país, novas profissões foram surgindo gradativamente, exigindo mais qualificação dos trabalhadores para enfrentar este novo momento. Se antigamente os trabalhadores tinham um contato mais direto com o empregador, a partir da Revolução Industrial, uma relação de distanciamento se estabeleceu, mudando o panorama.

Este fato transformou as relações de trabalho nos últimos anos no Brasil e no mundo, refletindo diretamente nas atividades realizadas pela área de recursos humanos, que deixou de ser uma atividade burocrática adotando uma postura estratégica, com a responsabilidade de auxiliar a empresa para atrair, manter e desenvolver o capital humano. Este novo modelo de gestão evidencia os impactos das mudanças organizacionais ao longo dos tempos, que podem ser percebidos através dos processos de racionalização, nas técnicas, nas novas tecnologias da informação e nos modelos de gestão de pessoas que vêm sendo incorporados nos ambientes organizacionais até os dias de hoje.

Outro aspecto que merece ser destacado desta trajetória refere-se à evolução da área de recursos humanos nos últimos anos, que deixou de ser apenas um órgão legalista denominado de departamento de pessoal para tornar-se responsável pela transformação do capital humano dentro das organizações. Se antigamente o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista, cuja visão do empregado era voltada à obediência e à execução da tarefa, hoje o cenário é outro, pois ele é visto como parceiro e colaborador do negócio.

Os tempos mudaram e os avanços tecnológicos também, levando as organizações a buscar novas maneiras de gerir pessoas para melhorar o desempenho dos profissionais, a satisfação dos clientes, bem como alcançar os objetivos e o sucesso da organização. Você deve saber que este sucesso depende diretamente do investimento no desenvolvimento das pessoas e do aproveitamento correto do potencial delas.

Diante deste novo cenário, é oportuno ressaltar que o funcionamento do sistema organizacional está diretamente vinculado à gestão cuidadosa das pessoas que agora, diante dos novos paradigmas de gestão, passam a ser reconhecidas como parceiras do negócio e não apenas como meros recursos produtivos.

Ao fim deste capítulo, você estará habilitado a:

- reconhecer a função e as características da área de recursos humanos bem como a sua importância na estrutura organizacional;
- identificar os objetivos da gestão da pessoas nas organizações;
- identificar os princípios da gestão de pessoas;
- discernir sobre os processos de gestão e sua aplicabilidade nas organizações.

## 1.2 Conhecendo a teoria

### 1.2.1 Contextos da gestão de pessoas

“Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17).

Se você observar atentamente o conceito deste autor e olhar para dentro das organizações, muitas perguntas virão a sua mente. Existe preocupação efetiva com os interesses individuais? É possível equilibrar os interesses organizacionais com os individuais? – As respostas para estas e outras questões virão ao longo deste estudo. Portanto, continue sua leitura!

Por outro lado, observe a sociedade atual, ela é movida pela informação e pelo conhecimento, e o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de economia global.

Entretanto, tanto o talento como a competência profissional devem ser percebidos como vantagens competitivas pelos gestores e colaboradores, e não somente pelos concorrentes. Este é um entre os vários caminhos para resgatar o papel do ser humano dentro da organização, tornando-os mais competentes para atuar em suas atividades como parceiros.

Pensar sobre as empresas atualmente é tentar visualizar como elas serão no futuro e tentar entender como administrá-las com foco na excelência empresarial onde a realização do trabalho contemple as pessoas, o cuidado delas e do ambiente no qual elas executam suas atividades, tornando-o mais saudável e criativo, pois a vantagem competitiva no mercado não se restringe apenas aos aspectos financeiros ou nos investimentos em tecnologia, mas principalmente nas pessoas, pois é por meio delas que as organizações atingem os objetivos.

Como consequência deste novo cenário, as organizações passaram a rever suas práticas de gestão ampliando a visão sobre o capital humano, vendo-o como um grande diferencial competitivo. Assim, a partir da década de 1990, surge um novo conceito em gestão de pessoas, decorrente das profundas mudanças nos cenários nacional e internacional e o aceleração da globalização, as organizações buscaram novos paradigmas de gestão.

Desta forma, vários pesquisadores relatam que é necessário compreender a realidade organizacional analisando-a de modo global, ou seja, analisar o estilo de gestão em uma perspectiva "holística" a partir do mercado, da missão, da visão e principalmente do tipo de cultura nela disseminada. Na prática, se a cultura organizacional caracterizar-se como adaptativa, a gestão tende a ocorrer de forma integrada com ênfase no cliente e nas pessoas por entender que elas, além de gerarem os lucros, determinam o sucesso empresarial.

## CURIOSIDADE



O termo holismo é de origem grega: *holos* significa todo ou tudo. Tem como princípio que o sistema não podem ser explicado apenas pela soma de seus componentes. O holismo é o resgate da dimensão ética no sentido mais amplo, é o compromisso com o todo, em uma visão global, leva em conta a humanidade, a preservação da natureza e o estabelecimento de uma relação revolucionária entre homens, animais e plantas. Todos os elementos fazem parte de um grande corpo. Esta ideia estende-se também para o sistema organizacional (STIGAR, 2010).

Para melhor compreender a relação entre a abordagem holística com a gestão de pessoas, lembro que esta abordagem está associada ao pensamento sistêmico cujo princípio refere-se à importância de se considerar as partes e o todo de um sistema organizacional no processo de tomada de decisão. Esta abordagem possibilita aos gestores conhecerem melhor a área de gestão de pessoas porque considera os processos organizacionais, permitindo um olhar mais amplo da área, ou seja, uma visão integral.

É importante você perceber que ao romper com os velhos paradigmas, as organizações avançaram à medida que passaram a entender que o setor de recursos humanos não poderia continuar atuando de maneira mecanicista, cuidando somente da folha de pagamento e da contratação de profissionais somente com experiência técnica.

Era necessário muito mais. Isso significa dizer que era preciso um novo olhar sobre as pessoas vendo-as como colaboradoras, dando oportunidade delas assumirem um papel mais participativo e cooperativo com os gestores nas decisões, pois possuem mais autonomia para realizar as atividades.

Se por um lado constata-se a importância deste novo olhar sobre a gestão de pessoas nas organizações, por outro não podemos esquecer que o discurso teórico nem sempre está alinhado com as práticas gerenciais que inibem a cooperação e interação entre as pessoas, pois algumas questões culturais permeiam os ambientes de trabalho e não são enfrentadas efetivamente, como por exemplo a não valorização do capital intelectual do trabalhador.

É importante lembrar que, na prática, a gestão de pessoas ainda encontra-se bastante vinculada ao paradigma mecanicista porque para muitas organizações é difícil absorver um paradigma que tem como princípio contemplar de forma mais profunda as necessidades humanas, mesmo que este modelo vise a melhoria contínua do processo de gestão de pessoas e que vem sendo adotado por muitas organizações cujo foco é o pensamento sistêmico. Entre as principais características da área de gestão de pessoas, destaca-se foco no ser humano, a oportunidade de participação, a capacitação e o desenvolvimento do capital humano das pessoas que integram as organizações.

É responsabilidade da área de gestão de pessoas a função de humanizar a empresa como um todo, pois apesar deste modelo ser atual e estar incorporado por algumas organizações, existem outras em que este modelo se mantém apenas como simples discurso, ignorando a responsabilidade desta área na formação do profissional que a organização deseja. Apesar da visão equivocada, algumas organizações investem no desenvolvimento dos profissionais para que eles apresentem os resultados esperados outras organizações não fazem.

Este paradigma remete à seguinte pergunta: qual é a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas? As razões são muitas, como por exemplo: as constantes transformações da economia, as exigências legais, o mercado, as novas relações de trabalho, a conscientização do trabalhador, a cultura organizacional entre outras que determinam algumas premissas.

Ainda assim, é importante você olhar o cotidiano organizacional. Encontrará empresas que tratam de modo equivocado a questão da gestão de pessoas. A recorrência desses equívocos tem gerado descrença quanto à aplicação efetiva de algumas ferramentas de gestão, tornando-as ineficazes para gerir as pessoas, levando, muitas vezes, os gestores a atuar sem conhecimento específico. Cada vez mais, torna-se necessária a aplicação de um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo para reverter este quadro (DUTRA, 2002).

Ressalto que algumas forças-tarefas com foco nas premissas desenvolvimento mútuo, satisfação mútua e consistência no tempo são valores que, se aplicados corretamente, garantem efetividade da prática deste

novo modelo de gestão de pessoas. Além disso, outras condições precisam ser consideradas quanto à aplicação deste modelo, ou seja, a transparência, a simplicidade, a objetividade e a flexibilidade.

Até aqui citei muitas vezes o termo premissas. Mas como você define premissas? "São ideias que propiciam um raciocínio ou uma reflexão sobre determinada situação ou fato e que servem de base à elaboração de um modelo ou conceitos" (DUTRA, 2002, p. 43).

O autor (2002) apresenta quatro tipos distintos de premissas relativas a gestão de pessoas: vamos conhecê-las agora?

- **foco no desenvolvimento em vez do foco no controle** – rompimento do referencial taylorista;
- **foco no processo em vez do foco nos instrumentos** – prática transparente, simples e flexível;
- **foco no interesse conciliado em vez do foco no interesse** – busca da satisfação e do desenvolvimento mútuos;
- **foco no modelo integrado e estratégico** – ação baseada na integração das unidades organizacionais.

Estas premissas são válidas para qualquer tipo de organização, independentemente da natureza ou ramo de atividade, pois a particularidade deste novo paradigma de gestão é o foco concentrado nos recursos humanos, dando-lhes um tratamento adequado aos propósitos da organização por meio da missão, da visão assim como nos valores que ela expressa.

Nesta perspectiva, a gestão de pessoas de qualquer empresa que tiver como foco o ser humano estará desenvolvendo ações que contemplem os seguintes princípios: a ética na realização das atividades; a atuação baseada na gestão empreendedora; o trabalho em rede; a atuação flexível, a clareza da missão e dos objetivos institucionais da organização na qual atuam; o domínio do negócio da organização, entre outros.

Os resultados das organizações que trabalham fundamentadas nestes princípios geralmente as levam a definir políticas de gestão de pessoas de forma explícita para que todos os membros da organização saibam o que se espera de cada um em termos de contribuição individual e coletiva.

Portanto, a existência de uma política de recursos humanos não pode ser difusa e concentrada somente na cabeça do gestor ou de um grupo restrito de pessoas. Esta concentração vem diminuindo lentamente por conta da mudança da cultura organizacional e o surgimento gradativo de uma nova geração de profissionais de gestão de pessoas que tem como foco os negócios e suas relações, buscando cada vez mais ocupar os espaços vazios por conta da substituição de gestores que não agregam valor ao negócio empresarial.

Nesta perspectiva, é interessante você conhecer conceitualmente o termo gestão de pessoas. Para Chiavenato (2008, p. 09) “gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Observe que neste conceito o foco do autor é nos processos e nas atividades a serem executadas por esta área.

Entretanto, o autor Mascarenhas (2008) dá outro enfoque para definir gestão de pessoas. Segundo ele, esta expressão pode ser entendida como o ato de administrar o fator humano no ambiente de trabalho, direcionando e mobilizando-o para alcançar os objetivos individuais e organizacionais. É importante que você fique atento às inúmeras definições que a literatura apresenta, analisando com critérios o foco contido em cada uma delas e tendo em vista que a gestão de pessoas ocorre em diferentes espaços organizacionais.

## REFLEXÃO



Os princípios que fundamentam a gestão de pessoas, se aplicados corretamente, geram resultados positivos para muitas organizações, tornando-as cada vez mais competitivas e levando autores desta área a defenderem a ideia de que “o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno” (STIGAR, 2010).

Se você analisar os conceitos apresentados até agora, observará que existe uma abrangência maior nas atividades inerentes à gestão de pessoas. Este aspecto justifica as exigências dos profissionais que pretendem atuar nesta área cuja nova geração de gestores devem apresentar características

diferenciadas, tais como objetividade, visão prospectiva, trabalho em equipe, foco no negócio empresarial, entre outras.

Além disso, os gestores modernos devem procurar desenvolver outras habilidades como o espírito crítico, a opinião própria e a capacidade de flexibilização para acompanhar a velocidade das transformações sociais e econômicas que ocorrem no mundo globalizado, exigindo dos mesmos a atuação baseada no planejamento estratégico organizacional, buscando ter clareza dos objetivos e metas das áreas pelas quais são responsáveis.

É preciso estar atento em relação ao desenvolvimento das habilidades mencionadas, pois elas são importantes tanto para o gestor como para o colaborador. Quanto mais elevado o nível de competência profissional, melhor será o processo de integração para executar as atividades profissionais específicas. Para que isso aconteça, é essencial o envolvimento e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa, no sentido de disseminar a cultura do desenvolvimento contínuo.

Entretanto, nos dias atuais a gestão de pessoas não está restrita apenas ao desenvolvimento individual e organizacional, pois ela deve contemplar um ambiente de trabalho adequado às necessidades humanas, a fim de que possam ter um desempenho que corresponda às necessidades da organização. Isso implica dar atenção aos aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvam o gerenciamento de pessoas, ou seja, compreender a organização e as pessoas como um todo.

### 1.2.2 Objetivos da gestão de pessoas

Ao escutar o termo gestão de pessoas, no que você pensa exatamente? Para muitos, este termo lembra o ato de recrutar e selecionar pessoas. Mas, gestão de pessoas não é somente isso. Ela vai mais além porque há diversas atividades que fazem parte desta área, como, por exemplo, o treinamento, o desenvolvimento de pessoas, a elaboração de cargos e salários, o gerenciamento dos benefícios, o cumprimento das questões trabalhistas, a segurança no ambiente de trabalho, entre outros.

Para Chiavenato (1999, p. 8), administração de recursos humanos é “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos,

incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho administração”.

Se as atribuições da área de gestão de pessoas são amplas, naturalmente os objetivos também o são. Mas antes de falar sobre os objetivos da gestão de pessoas, apresento para você o conceito de Maximiano (2004, p. 132): “Objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos”.

Observe a variedade dessas atribuições. Você verá que um dos objetivos desta área é auxiliar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, tornando-se cada vez mais competitiva. Em outras palavras, é importante as organizações terem clareza sobre onde pretendem chegar para que os resultados sejam efetivamente alcançados.

Outro aspecto relevante da gestão de pessoas: esta área também deve estar atenta às mudanças do mercado local e global, haja vista as transformações rápidas e constantes que estimulam as organizações a reestruturarem os processos produtivos. Este movimento deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão essencial à qualidade de produtos e serviços, assim como na competitividade.

## REFLEXÃO



Se a rapidez nas decisões é essencial para o sucesso de qualquer empresa, isso é possível com uma gestão de pessoas adequada aos novos tempos, pois não podemos esquecer que as pessoas são mais que mão de obra, são seres humanos que não podem ser entendidos como objetos de mais valia. É por meio delas que as organizações alcançam os objetivos. Reflita atentamente sobre as informações que acabo de apresentar. Provalmente, você formulará a seguinte pergunta: qual é o papel do trabalhador diante deste paradigma?

Em muitas organizações, o papel dele é mais participativo, autônomo e cooperativo. A facilidade de integração, o conhecimento da organização e a aprendizagem também faz parte do papel deste novo profissional, pois

ele participa ativamente dos negócios da empresa. Ressalto que a gestão de pessoas com foco no ser humano deve acontecer efetivamente na prática, sendo que algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderá ser percorrido é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

Ao reconhecer a importância das pessoas nas organizações, cabe à área de gestão de pessoas aliar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais, pois elas são responsáveis pelos produtos e serviços, bem como pela comercialização dos mesmos. São as pessoas que pensam o negócio empresarial, compram e vendem os produtos; são responsáveis pelo capital de giro, empreendem os negócios, administram e implementam ideias, colocam o mundo em movimento. Enfim, são instrumentos do desenvolvimento e do sucesso em qualquer tipo de organização.

Você consegue mensurar a contribuição das pessoas na eficácia organizacional? Provavelmente ainda não. Conheça agora os principais objetivos da área de gestão de pessoas na visão de Chiavenato (2008):

- ajudar a organização a alcançar seus objetivos;
- proporcionar competitividade à organização;
- proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados;
- tornar os objetivos claros e explicar como são mensurados e quais as decorrências do seu alcance;
- aumentar a autoavaliação e a satisfação dos empregados no trabalho;
- desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- administrar e impulsionar a mudança;
- manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos: a área de gestão de pessoas é fundamental para qualquer tipo de organização, pois o caminho para a eficácia organizacional é a atenção que deve ser dada para alcançar os resultados. A função desta área será efetiva se todos os integrantes conhecerem o negócio empresarial. Cada negócio tem diferentes tipos de implicações. Portanto, é responsabilidade desta área auxiliar no alcance das metas, na realização da missão e da visão organizacional e proporcionar

competitividade à organização. Para as organizações serem competitivas elas devem utilizar as habilidades e competências da força de trabalho. Nesse caso, também é responsabilidade da área de gestão de pessoas estimular as pessoas para que elas sejam mais produtivas e competitivas.

Em uma perspectiva macroeconômica, a competitividade significa a capacidade de uma organização de cumprir sua missão com mais êxito que outras organizações competidoras, produzindo bens e serviços que sejam aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos.

Manter colaboradores bem treinados e motivados é um dos objetivos da área de gestão de pessoas, pois o bem mais valioso das empresas são justamente as pessoas. Desse modo, cabe à área o preparo e a capacitação contínua dos colaboradores. O reconhecimento das pessoas também faz parte deste objetivo e consiste em recompensá-las de forma justa pelos resultados alcançados.

A organização deve ter os objetivos claros, explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance. As pessoas precisam saber o que a organização espera delas, devendo esta apresentar claramente suas propostas. Isso é possível à medida que a própria organização deixar claro o foco do negócio empresarial, a missão e a visão para todos os colaboradores.

Com o objetivo de aumentar a autoavaliação e a satisfação dos empregados no trabalho, antigamente as organizações davam ênfase aos objetivos organizacionais relativos à qualidade de produtos e serviços. Atualmente a ênfase é nos objetivos organizacionais e individuais. Hoje, os trabalhadores estão mais conscientes dos seus direitos, desejam ser felizes no trabalho, entendendo-o como um canal de identidade pessoal.

## LEMBRETE



Não esqueça: as pessoas são mais produtivas se sentirem que o trabalho é adequado às suas capacidades físicas e psicológicas.

O objetivo de desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho trata-se de uma ação desenvolvida pela área de gestão de pessoas que envolve a experiência do trabalho, o estilo de gestão, a autonomia para tomar decisões, o ambiente de trabalho agradável, a segurança no emprego, a jornada de trabalho adequada e tarefas significativas.

Para alcançar este objetivo, as organizações necessitam definir políticas de gestão de pessoas, bem como implementar programas de QVT no sentido de satisfazer as necessidades individuais das pessoas, tornando a organização um local desejável e atraente.

Figura 1 – Qualidade de vida no trabalho



Fonte: Konstantin Chagin <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

Quanto ao objetivo administrar e impulsionar a mudança, as transformações ocorridas no mundo nas últimas décadas geram constantes mudanças nos vários segmentos da sociedade. Estas mudanças envolvem aspectos de ordem econômica, tecnológica, política e cultural, as quais determinam novas relações de trabalho.

Se por um lado as mudanças impactam o cotidiano das organizações, por outro elas afetam a vida diária das pessoas, que precisam estar preparadas para acompanhar o ritmo acelerado dessas transformações e as exigências que elas impõem na vida de cada indivíduo.

## REFLEXÃO



Observe o atual contexto corporativo. Ele requer dos profissionais da área de gestão de pessoas habilidades específicas para lidar com esta nova realidade e contribuir efetivamente com as organizações. Como os profissionais poderão contribuir?

Fique atento! As mudanças acontecem com ou sem você e exigem soluções rápidas quanto à implementação de estratégias fundamentadas na filosofia e na política da empresa, visando o desenvolvimento e o diferencial competitivo.

Quanto ao objetivo manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, diz respeito às atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas que ultrapassam o ambiente interno da organização. Isto significa dizer que ela pode desenvolver internamente ações cujos impactos ultrapassam as fronteiras da própria organização. Como isto é possível? Imagine uma empresa que produz determinado tipo de produto, cujos resíduos são prejudiciais ao meio ambiente. Se as organizações desenvolverem programas de conscientização com os colaboradores, dando destino correto para os resíduos, são ações positivas para o ambiente interno e externo da organização.

O último objetivo refere-se à transparência das atividades de gestão de pessoas, que deve ser aberta, confiável, ética, com respeito aos direitos básicos e princípios éticos sem discriminação. Este objetivo abrange pessoas e organizações, devendo seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Você acabou de saber um pouco sobre os principais objetivos da área de gestão de pessoas. Lembro que para atingir os objetivos citados pelo autor, as organizações precisam mudar a visão em relação às pessoas, deixar de administrá-las como instrumentos de produção para gerenciá-las como parceiras e colaboradoras.

Ainda que o discurso no ambiente corporativo dê ênfase a expressões como colaboradores, parceiros, capital humano e clientes internos, é comum usá-las de maneira evasiva em vez de aplicá-las corretamente, a fim de estabelecer o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos, com vistas a

excelência organizacional. Os objetivos da área de gestão de pessoas são cada vez mais complexos porque as organizações vivenciam uma corrida intensa pela competitividade, cujo mercado, além de dinâmico, está sujeito às normas governamentais, aos concorrentes, à economia, à globalização e outros fatores que exigem uma gestão planejada e estratégica no mundo corporativo.

Estas exigências sinalizam que as organizações necessitam assimilar as mudanças dos novos tempos, utilizando adequadamente o conhecimento, as competências profissionais, as novas tecnologias da informação e principalmente as pessoas.

Você percebeu que a gestão de pessoa visa à valorização do ser humano e dos profissionais. Além disso, esta área também é responsável pela formação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores que a organização deseja ter. Portanto, é necessário que ocorra uma combinação entre a política de gestão de pessoas adotada pelas organizações e o papel dos gestores desta área. Para um melhor entendimento, observe o quadro que segue:

Quadro 1 – Quadro síntese dos princípios da gestão de pessoas e o papel do gestor

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PESSOAS	PAPEL DO GESTOR
Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades	Visão sistemática
Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora	Trabalho em equipe
Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas	Bom relacionamento interpessoal
Capacidade de trabalhar em rede	Planejamento
Capacidade de atuar de forma flexível	Capacidade empreendedora
Conhecimento da missão e dos objetivos das organizações em que atuam	Capacidade de adaptação e flexibilidade
Dominar o conteúdo da área de negócio da organização	Criatividade e comunicação
Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros	Liderança

Fonte: adaptado de Miranda (2011)

Neste quadro você percebe como é importante as organizações definirem claramente os objetivos da gestão estratégica de pessoas para serem bem sucedidas em um mercado cada vez mais competitivo. Desse modo, se um dos objetivos da gestão de pessoas é auxiliar as organizações a terem êxito, também é objetivo desta área a motivação dos colaboradores. Para ocorrer isso na prática, é necessário desenvolver ações e estabelecer relações de reciprocidade entre as pessoas com o objetivo de garantir o sucesso do desenvolvimento de pessoas e organizações.

Como mediador deste processo, lembre da figura do gestor, cujas habilidades devem contemplar: o espírito crítico, a flexibilidade, a previsão dos fatos e as soluções rápidas para enfrentar as constantes transformações que ocorrem no mundo globalizado. Portanto, cabe ao gestor de pessoas estimular a reflexão junto à organização e aos colaboradores sobre o real significado do trabalho executado, pois está em jogo o sucesso individual e organizacional.

A prática revela que o papel do gestor de pessoas é um grande diferencial para motivar os colaboradores e fomentar neles o espírito de socialização, do trabalho em equipe, essenciais ao crescimento pessoal e organizacional. Tal papel pode estimular as pessoas a tornarem-se parceiras da organização e não somente trabalhadores, pois terão consciência que são responsáveis pelo sucesso organizacional estabelecendo vínculos pessoais, tornando-se agentes ativos no ambiente de trabalho e até mesmo na sociedade, dando um novo sentido à vida e às coisas.

Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação. Em muitos casos, pequenas ações do quadro pessoal já seria algo significativo. Não podemos esquecer que estamos trabalhando com pessoas e não com instrumentos ou máquinas (SILVA, 2010).

O gestor é um facilitador para o alcance dos objetivos organizacionais, atua no sentido de equilibrar as relações de trabalho para ocorrerem dentro dos princípios da missão e visão da organização. Por esse motivo, este profissional deve adotar um comportamento ético, uma postura adotada e trazer junto de si a questão da responsabilidade social, muito discutida na sociedade nos dias atuais, a fim de evitar conflitos que possam atrapalhar o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

Contudo, é comum em algumas organizações os gestores adotarem uma prática de gestão equivocada, submetendo suas equipes a rotinas de trabalho estressantes com jornadas longas, sem intervalos, delegação de tarefas sem ou com pouco treinamento, exigência física e mental alta e pouco reconhecimento pelo trabalho executado.

### 1.2.3 Processos de gestão de pessoas

As contínuas mudanças ocorridas nas últimas décadas levam as organizações a buscarem novas maneiras de administrar as pessoas no intuito de melhorar cada vez mais o desempenho e alcançar os resultados, tornando-se cada vez mais competitivas. Atualmente, é visível o sucesso das organizações modernas dependerem muito do investimento nas pessoas, no sentido de aproveitar ao máximo o capital intelectual que elas possuem. Observe o aumento das exigências as quais as organizações estão sujeitas. Estas exigências levam as organizações a intensificarem esforços no sentido de romper com as antigas práticas gerenciais, ao introduzirem novas técnicas como, por exemplo, a descentralização administrativa, a redução de hierarquias, a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho, a avaliação organizacional, a definição de políticas de capacitação e desenvolvimento, entre outras.

#### CURIOSIDADE



Antigamente, a área de recursos humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional e exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional (INACIO, 2008).

Estas mudanças incluem a disseminação de uma nova cultura no ambiente organizacional, inclusive na área de gestão de pessoas que não pode ignorar esses novos paradigmas. Você deve perguntar: Como inserir um novo modelo de gestão nas organizações? Não é um processo fácil, porém as variáveis externas determinam mudanças rápidas e constantes. Deste modo, as organizações que não assimilarem as exigências deste novo contexto estão fadadas à falência.

Apesar das inúmeras dificuldades, observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar práticas gerenciais antigas para um modelo de gestão que atenda aos novos desafios. A real vantagem competitiva não está associada apenas aos aspectos financeiros e tecnológicos, mas também às pessoas que integram as organizações e são responsáveis pelo movimento organizacional.

A partir da década de 1990, este novo modelo de gestão tornou-se visível em função das profundas transformações no cenário nacional e internacional por meio da globalização. Analisando os novos cenários econômicos, o que você percebe? Eles mudaram radicalmente a forma de gerenciar pessoas e organizações. Como resultado, a área de recursos humanos passa por uma nova configuração com o foco voltado à gestão participativa, à capacitação, ao comprometimento e ao desenvolvimento das pessoas. Esta configuração evidencia o papel da área de gestão de pessoas, cuja função é humanizar as organizações.

Embora o termo gestão de pessoas seja assunto atual na área da administração, e permaneça no discurso em algumas organizações, há aquelas que aplicam efetivamente os fundamentos deste novo paradigma, focando suas ações nos processos de trabalho e não apenas nas atividades, como era feito anteriormente.

Como você define processo? Antes de responder à esta pergunta, é necessário formular outra: a que tipo de processo se refere?

Este é um termo utilizado em vários campos do conhecimento. Na pedagogia, é comum usar a expressão processos de aprendizagem; no direito, este termo é ainda mais comum (processo civil, processo administrativo, processo jurídico); na psicologia emprega-se o termo processo de desenvolvimento, na medicina utiliza-se a denominação processo cirúrgico e na administração, o termo processo decisório. Se o termo é empregado de forma banal, não importa.

Naturalmente, em cada campo de conhecimento, esta expressão assume um significado muito particular. O que interessa é você associar o significado da palavra “processo” ao contexto da gestão de pessoas.

Em outras palavras, os processos de gestão de pessoas têm a função de auxiliar os profissionais que atuam nesta área a desenvolverem um trabalho que agregue valor ao negócio empresarial, sem perder de vista as expectativas individuais.

Você está curioso para saber quais são eles? Conforme Chiavenato (2008), os processos básicos da gestão de pessoas são seis: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas que integram as organizações. Vou descrever um pouco sobre cada um deles agora.

O primeiro processo para **agregar pessoas** são as rotas de ingresso dos profissionais nas organizações. É a fase da inclusão de novos colaboradores. Além desta denominação há outras, como: provisão ou suprimentos de pessoas. Nesta etapa realiza-se o recrutamento e a seleção de pessoas que irei detalhar mais adiante.

O processo de agregar pessoas apresenta uma grande variabilidade em função das características de cada organização com duas abordagens distintas: a primeira, mais tradicional, o enfoque é operacional e burocrático cujos procedimentos e rotinas são realizados de modo sequencial e uniforme.

Neste tipo de abordagem, o foco é no cargo a ser preenchido e a ação orientada para ele. Esta prática é reconhecida como modelo vegetativo porque busca somente o preenchimento da vaga, a eficiência e a manutenção do *status quo* da organização. Quanto à segunda, a abordagem moderna, há predominância do enfoque estratégico. Em outras palavras, o processo de agregar pessoas envolve um olhar mais amplo, o foco é na eficácia, é praticado para atender as necessidades futuras da organização. Resumindo, na primeira abordagem a ação é micro-orientada, na segunda a ação é macro-orientada, cabendo ao gestor de linha e sua equipe assumirem o processo de agregar pessoas. O segundo processo para **aplicar pessoas** implica na orientação das pessoas e o desenho das atividades que elas irão executar na organização, inclusive, a orientação e o acompanhamento do desempenho delas. É por meio deste processo que as organizações descrevem e analisam os cargos necessários para alcançar os objetivos organizacionais e elaboram a avaliação do desempenho.

Figura 2 – Orientação de pessoas e acompanhamento de desempenho



Fonte: Konstantin Chagin <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

Este processo pode ser realizado de modo rudimentar e obsoleto (visão mecanicista) ou então, de modo sofisticado e refinado (visão sistêmica). O que isso significa? Dependendo da cultura organizacional, da missão e da visão, as organizações atuam de uma ou outra forma. Por isso, é comum o processo de aplicação das pessoas para apresentarem diversas peculiaridades. Para entender melhor à este processo recomendo que você observe atentamente as definições de cargo e desenho de cargos.

Conforme Chiavenato (2008), o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, o ocupante, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

O mesmo autor (2008) define desenho de cargos como a organização das tarefas e atividades repetitivas de um cargo e as qualificações necessárias ao ocupante, assim como sua posição na organização do trabalho como um todo. Tanto o cargo como o desenho dele são elementos importantes no processo de aplicação de pessoas, mas você não pode esquecer a descrição da análise do cargo e da avaliação de desempenho. Vamos saber um pouco sobre cada um deles?

A descrição de cargos consiste em relacionar o que o ocupante do cargo deve realizar, ou seja, ela descreve o que faz, como ela faz, em quais condições faz e por que faz. Já a análise de cargos consiste no detalhamento dos requisitos

que o ocupante do cargo deve preencher, ou seja, conhecimentos, habilidades e capacidades técnicas para desempenhá-lo adequadamente.

Em resumo, tanto a descrição como a análise de cargo caminham juntas. Contudo, enquanto a descrição tem o foco no conteúdo do cargo, a análise tem como foco a definição dos requisitos físicos e mentais que o ocupante do cargo deve apresentar. Se você não entendeu as explicações sobre a análise e a descrição dos cargos é natural. As dúvidas são normais nesse período em que você está aprendendo mais sobre o assunto.

Você deve lembrar, a descrição e a análise juntas formam o mapeamento do trabalho a ser realizado dentro das organizações, oferecem subsídios para as demais atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, principalmente para recrutar e selecionar as pessoas. Como já citei anteriormente, além dessas duas atividades, a avaliação de desempenho também faz parte do processo de aplicar pessoas nas organizações.

## CURIOSIDADE



“A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing” (CHIAVENATO, 2008, p. 240).

Diariamente avaliamos algo ou alguém. O inverso também é verdadeiro. Estamos sempre na “mira” de um avaliador, porém nem sempre percebemos isso. Mas por que avaliar o desempenho do profissional? É natural que toda pessoa integrante de uma organização corporativa receba *feedback* para saber como está desenvolvendo o seu trabalho.

Por outro lado, as organizações necessitam saber como as pessoas desempenham suas atividades e, com base nessas avaliações, identificarão o potencial do seu capital humano. Observe que a avaliação de desempenho não deve ter um caráter punitivo e sim formativo. Portanto, cuidado na hora de elaborar um instrumento de avaliação e o modo como aplicá-lo.

Conforme Chiavenato (2008 p. 241), “a avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Na prática, é comum as organizações adotarem diferentes maneiras de avaliar seus colaboradores, pois algumas adotam método mais tradicional e conservador, outras optam por método mais democrático e participativo. Depende muito da cultura corporativa de cada organização.

## DESAFIO



A literatura apresenta várias possibilidades onde vários integrantes da organização podem avaliar – cita como exemplo o gerente, o indivíduo e o gerente, o próprio indivíduo, a equipe de trabalho, a comissão de avaliação do desempenho, a avaliação de 360° e o órgão de recursos humanos. Você percebe quantas maneiras de avaliar estou apresentando? Então

lanço o seguinte desafio: analise os exemplos citados, selecione um modo de avaliar **conservador** e outro **democrático**.

No parágrafo anterior, você conheceu os possíveis responsáveis pela avaliação do desempenho das pessoas. Se você realizar uma pesquisa detalhada, encontrará diversos métodos para aplicar a avaliação de desempenho. Os métodos tradicionais são: a escala gráfica, a escolha forçada, a pesquisa de campo e os incidentes críticos, os quais são profundamente criticados pelo excesso de burocracia, rotina e repetição. Além disso, todos apresentam vantagens e desvantagens.

Contudo, as visíveis fragilidades dos métodos tradicionais motivaram as organizações a buscar soluções mais criativas para avaliar seus colaboradores. Surgem outros métodos de avaliação, com características inovadoras, como a autoavaliação e autodireção das pessoas, em que a participação do avaliado contribui substancialmente no próprio desenvolvimento.

Atualmente, é comum as organizações adotarem a APPO – Avaliação Participativa por Objetivos com uma aceitação muito grande por parte dos colaboradores, pois ela propicia um relacionamento intenso entre as pessoas e a visão proativa da organização.

O terceiro processo, **recompensar pessoas**, é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Inclui a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços sociais. Antes de falar sobre cada um deles, convido você para conhecer um pouco mais sobre este processo.

As pessoas são elementos fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos juntamente com a estrutura, a tecnologia, os recursos e o ambiente. No entanto, para as organizações manterem-se competitivas é importante que haja o equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais. Dessa maneira, o ato de recompensar as pessoas ocupa lugar de destaque entre os vários processos da gestão de pessoas.

Sob a ótica da administração, o que significa o termo recompensa? Conforme Chiavenato (2008, p.274), recompensa significa “uma retribuição, retroação ou reconhecimento pelos serviços de alguém”. Em outras palavras, ela é essencial para valorização e condução das pessoas dentro das organizações.

Assim como os demais, o processo de recompensa apresenta diversidades, pois muda de uma organização para outra. Há aquelas que adotam processos fixos, rígidos e genéricos com padrões tradicionais e ultrapassados que não atendem as expectativas dos colaboradores. Outras adotam métodos mais flexíveis e atuais com o objetivo de incentivar as pessoas e ampliar o atendimento das expectativas apresentadas por elas.

A recompensa é uma atividade inerente à prática da gestão de pessoas em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Trata-se de um processo complexo que envolve vários recursos financeiros e não financeiros com o objetivo de gerar resultados.

As pessoas trabalham e esperam algo em troca porque, como parceiras das organizações, investem com o trabalho, com o conhecimento e com o esforço pessoal. Já as organizações investem e recompensam as pessoas desde que elas retribuam de forma tal a alcançar os objetivos organizacionais, pois a geração de riquezas é um dos principais objetivos das organizações.

Ao falar sobre remuneração, é importante você saber que ela é constituída de três componentes: remuneração básica, que consiste no salário fixo do indivíduo, os incentivos salariais, concedidos para recompensar um bom desempenho por meio de bônus e a participação nos resultados e os benefícios denominados de remuneração indireta.

Há a remuneração financeira e a remuneração não financeira. Como exemplo de remuneração direta, temos: o salário, os bônus, os prêmios e as comissões. Já a remuneração indireta ocorre por meio do reconhecimento e autoestima, a segurança no emprego e orgulho.

Como você pode perceber, remunerar pessoas não é uma tarefa fácil, ela envolve fatores internos e externos à organização. No entanto, recomendo atenção quanto à elaboração do plano de remuneração e à administração salarial, porque ambos devem observar vários critérios no momento da implementação como, por exemplo, a definição de critérios para elaborar o sistema de remuneração e a prática de pesquisas salariais.

Ao desenhar um sistema de remuneração, as organizações devem contemplar vários objetivos, entre eles: a retenção dos talentos humanos, pois não é interessante para a organização problemas relacionados à rotatividade, o absenteísmo e a desmotivação.

Adotar uma política de remuneração justa estimula o envolvimento dos colaboradores, aumenta a valorização, a autoestima, a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes. O tratamento justo e o cumprimento das exigências legais evita conflitos internos e multas trabalhistas.

Quanto à avaliação e classificação de cargos, esta também faz parte do processo de recompensar as pessoas. De que forma? É uma prática muito importante, porque tanto a avaliação como a classificação de cargos asseguram o equilíbrio interno e externo dos salários gerando resultados positivos tanto no nível individual como organizacional.

Existem vários métodos para realizar esta atividade, os mais utilizados são: o escalonamento simples, categorias predeterminadas, comparação por fatores e a avaliação por pontos. Neste sentido, as organizações além de escolherem o método mais adequado à sua realidade organizacional, devem definir previamente a política salarial.

Figura 3 – Estratégias e métodos na gestão de pessoas



Fonte: Beck (2011)

O quarto processo, desenvolver pessoas, é utilizado para capacitar e desenvolver as pessoas. Esta atividade deve contemplar o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Em relação ao desenvolvimento das pessoas, elas apresentam uma grande capacidade de aprender e se desenvolver. Resta apenas dar-lhes condições e um ambiente favorável para isso.

### LEMBRETE



Para o desenvolvimento de pessoas, não basta apenas passar informações para a aprendizagem de novos conhecimentos e agilidade na execução das tarefas. É necessário dar a elas formação básica para assumirem novas posturas diante do trabalho e atuar com eficácia. Isto inclui o treinamento e o desenvolvimento profissional.

Assim como os demais processos, este também pode ocorrer sob duas abordagens: a mais tradicional geralmente treina quando existe uma necessidade real e emitente. Já a abordagem moderna ocorre com base em planejamento prévio, faz parte da cultura da empresa.

É senso comum, as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Porém, elas só agregarão valor ao negócio empresarial se devidamente capacitadas, sendo importante o investimento contínuo por parte

das organizações contemplando todos os integrantes desde o nível operacional até o nível estratégico. Em tempo, treinamento é “o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizado, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos” (CHIAVENATO, 2008, p. 367).

Antigamente, o conceito de treinamento tinha como foco a adequação do indivíduo ao cargo. Nos dias de hoje, este conceito evoluiu e o treinamento é realizado com foco do desempenho no cargo. Além dessa nova visão, o treinamento é realizado no sentido de estimular o desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras. Esta visão moderna sobre treinamento reconhece a prática como uma fonte de lucratividade porque permite que as pessoas, uma vez qualificadas, contribuam efetivamente com as organizações.

Que tal falarmos agora um pouco sobre desenvolvimento de pessoas? Mas antes, tente responder à seguinte pergunta: **existe diferença entre treinamento e desenvolvimento?**

O treinamento é uma prática que visa resolver uma necessidade imediata, é uma ação de curto prazo. Já o desenvolvimento consiste em uma ação de longo prazo, geralmente tem como objetivo preparar o indivíduo para assumir cargos futuros decorrentes da expansão da organização. O desenvolvimento visa preencher as exigências dos futuros cargos que serão criados para atender os objetivos organizacionais.

Chamo sua atenção para um aspecto que pode ser considerado relevante diante desse novo paradigma de gestão de pessoas e que você não pode esquecer: tanto o treinamento como o desenvolvimento implicam no uso de técnicas de informação que envolvem quatro etapas essenciais: o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação.

Atenção! Na prática, é cada vez mais comum as organizações investirem na educação profissional dos seus colaboradores, tendo em vista as exigências do mercado altamente competitivo. Neste sentido, é possível verificar o papel das organizações em relação à aprendizagem dos seus profissionais. Surge então a educação corporativa, cujo foco é o investimento no conhecimento das pessoas para a obtenção de resultados.

Para as organizações obterem os resultados desejados com a educação corporativa via treinamento ou desenvolvimento, é necessário observar as exigências atuais, adotando algumas soluções: foco na identificação de capacidades distintas, desenvolvimento de sistemas multiplicadores de talentos, disseminação da cultura de inovação do aprendizado e da excelência e o aumento dos relacionamentos internos.

Quanto ao quinto processo, **manter as pessoas**, ele destina-se a gerar ambientes de trabalho adequados às características físicas e psicológicas dos colaboradores para que eles possam desempenhar suas atividades satisfatoriamente. Neste processo, você conhecerá um pouco sobre as relações com os empregados e a higiene, a segurança e a qualidade de vida no trabalho.

As organizações, além de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver as pessoas por meio de processos específicos, devem ter a preocupação de mantê-las porque a rotatividade, além de gerar custos, afeta a imagem organizacional. Deste modo, a excelência requer a execução de ações voltadas à satisfação dos colaboradores.

Entre as ações possíveis de implementação, há aquelas que merecem maior atenção: o estilo de gerência, as relações com os colaboradores, os programas de higiene e segurança no trabalho com o intuito de preservar a qualidade de vida nas organizações. Uma vez implantadas, essas ações proporcionam bem estar e um ambiente físico, psicológico e social de trabalho adequado e seguro.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas ocorrem dentro de uma abordagem tradicional. Significa que elas implementam ações para manter as pessoas com base na obediência, na disciplina rígida e por meio de regulamentos. Em resumo, as ações são padronizadas; as pessoas são tratadas de forma generalizada sem considerar as diferenças. Contudo, há outras organizações cujos processos de manutenção de pessoas ocorrem de forma mais participativa e flexível, cujos modelos dão ênfase às diferenças individuais das pessoas.

Olhe para dentro de qualquer tipo de organização! O que você percebe? A relação com os empregados não é uma tarefa fácil. Ela depende muito do estilo gerencial adotado pelo gestor. Para facilitar tal tarefa, é recomendável às organizações implementarem programas que atendam os objetivos estabelecidos pela área de gestão com foco nas pessoas.

Deste modo, os programas de valorização dos colaboradores geralmente são bem recebidos, principalmente aqueles ligados à assistência ao colaborador. Além disso, as relações de trabalho implicam no gerenciamento de conflitos e devem ser administrados, pois estão presentes em muitas organizações. Para solucionar os conflitos é necessário conhecer as causas desses conflitos. De quem é a tarefa de resolução dos conflitos? Na prática, é uma atividade da área de gestão de pessoas em conjunto com os gerentes de linha.

## DESAFIO



Implementar programas com foco na relação dos colaboradores somente não atende mais as expectativas das pessoas. Se o nível de exigências do mercado é cada vez maior, as exigências dos profissionais também são. Então, aproveite e exercite. Analise o perfil da geração que atua no mercado de trabalho globalizado e, em seguida, tente listar as principais características deles.

O trabalhador contemporâneo conhece mais seus direitos, é mais consciente dos seus deveres e obrigações, tem mais acesso às informações. Isto é um fato. Então as organizações devem avançar no sentido de preservar a qualidade de vida no trabalho executando ações com foco na higiene, segurança e qualidade de vida.

Antes de apresentar um conceito é interessante você saber, a higiene, segurança e qualidade de vida está diretamente relacionada com as condições ambientais de trabalho no sentido de preservar a saúde física e psicológica do trabalhador. Estatísticas comprovam, é grande o número de pessoas que perdem suas vidas ou adoecem por causa do trabalho. Muitos profissionais ficam inaptos temporaria ou definitivamente para o trabalho no auge da idade produtiva, gerando custos para pessoas, organizações e para o país.

“Nesta perspectiva vários itens devem contemplar os programas de higiene, segurança e qualidade de vida, como por exemplo: o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicológico de trabalho, a aplicação dos fundamentos da psicologia e a saúde ocupacional” (CHIAVENATO, 2008, p. 471). Em tempo, higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o

dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (CHIAVENATO, 2008).

Contudo, desenvolver ações relativas à higiene do trabalho somente não é suficiente para atender as expectativas dos trabalhadores. É necessário às organizações investirem em programas que contemplem a segurança e a qualidade de vida no trabalho. Observe atentamente o conceito de segurança do trabalho. Conforme Chiavenato (2008, p. 477), "é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes eliminando as condições inseguras, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas".

Ao falar de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, é importante lembrar que ações isoladas não atendem as expectativas dos profissionais. Prevenir acidentes é responsabilidade de todos. Portanto, conscientizar as pessoas por meio de ações educativas é um entre os vários caminhos a serem adotados pelas organizações para preservar a saúde ocupacional.

Estatísticas recentes comprovam, há um número expressivo de pessoas, com idade produtiva, no Brasil e no mundo incapacitadas parcial ou totalmente, afastadas do trabalho por conta da incapacidade física e ou mental de executar tarefas em decorrência dos acidentes de trabalho.

Finalizo com uma breve síntese do processo de **monitorar pessoas**. Normalmente, os gerentes de linhas tomam decisões que envolvem seus liderados e, ao mesmo tempo acessam informações sobre eles. Já os especialistas de recursos humanos analisam continuamente a força de trabalho da organização para identificar o perfil e as necessidades dela.

Para obter um resultado fidedigno, as organizações necessitam de um sistema de informação descentralizado que permita maior acesso de variedade de informações sobre o capital humano.

No processo de monitoramento de pessoas, duas atividades são essenciais: o banco de dados e o sistema de informações de gestão de pessoas.

Quer saber um pouco mais sobre eles? O banco de dados de gestão de pessoas é um elemento essencial do sistema de informação. Em outras palavras, é o banco de dados que alimenta o sistema e armazena os dados

devidamente codificados, que ficam disponíveis para acesso e obtenção de informações sobre as pessoas integrantes das organizações.

### SAIBA QUE



Se você é um profissional da área de gestão de pessoas, ou pretende ser, saiba que esta área requer a utilização de vários bancos de dados interligados, os quais permitirão obter e armazenar dados de diferentes extratos e graus de complexidade.

Para melhor compreensão apresento alguns exemplos, segundo Chiavenato (2008, p. 505):

- cadastro de pessoal – contém dados pessoais relativos a cada colaborador; cadastro de cargo contém dados relativos ao ocupante do cargo; cadastro de seções contém dados relativos aos colaboradores de cada seção, divisão ou departamento;
- cadastro de remuneração – contém dados relativos aos salários e incentivos salariais;
- cadastro de benefícios – contém dados relativos aos benefícios e serviços sociais;
- cadastro de treinamento – contém dados relativos aos programas de treinamento
- cadastro de candidatos – contém dados relativos aos candidatos a emprego; e
- cadastro médico – contém dados relativos a consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos e outros.

Outros cadastros poderão integrar o banco de dados, depende das necessidades da organização e principalmente da área de gestão de pessoas. Você imaginava tantos cadastros integrados no sistema de informação da área de gestão de pessoas? Segundo a teoria das decisões, as organizações são formadas por inúmeras redes de informação interligadas entre si. Atualmente, falar de sistema de informação implica associar este termo às tecnologias da informação.

Qual é o seu conceito de sistema de informação? Definir o termo sistema de informação de recursos humanos implica dizer que ele “é um sistema baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa” (CHIAVENATO 2008, p. 507).

Assim como os demais sistemas organizacionais, este sistema em particular apresenta dois objetivos básicos, um deles tem caráter administrativo, com a intenção de reduzir os custos e o tempo relativos ao processamento de informações; o outro visa dar suporte online para a tomada de decisão e para os gerentes de linha e colaboradores de um modo geral.

Com base na síntese do processo de monitoramento de pessoas, é visível a contribuição do sistema de informação à área de gestão de pessoas porque aborda de forma ampla os aspectos da força de trabalho, auxilia nas análises, nas ações e decisões por parte dos especialistas de gestão de pessoas e gerentes de linha.

São essas as principais características dos processos de gestão de pessoas. No entanto, a eficácia desses processos depende diretamente de variáveis internas e externas à organização, pois o mundo corporativo está continuamente sujeito a elas e grande parte dos gestores ignora os sinais de mudança na prática gerencial.

É comum alguns profissionais perceberem as necessidades de mudanças tardiamente. Apesar de muitos saberem lidar com elas, é importante prepará-los ainda mais para lidar com a velocidade dessas mudanças presentes no mercado global.

Conforme Assad (2009), existem cinco passos que auxiliam os gestores a melhorar a prática gerencial e os processos de gestão:

- **estimule a autoconfiança** – demonstre como o crescimento pessoal e profissional estão diretamente relacionados à capacidade dos indivíduos adaptarem-se ao novo e serem agentes de mudanças;
- **satisfaça as necessidades e não vontades** – invista parte do seu tempo ouvindo e conversando com as pessoas sobre a importância e a necessidade de mudar;

- **forneça aos liderados o que eles precisam realmente e não o que eles querem** – explique o que precisa ser modificado para que eles entendam e participem do processo de mudanças com consciência daquilo que terão de garantir a condição de empregabilidade;
- **sirva-os em vez de querer que eles o sirvam** – observe atentamente todos os processos de gestão de pessoas; e
- em todos os processos é importante ficar claro “o líder está junto com a equipe”, para deixá-la trabalhar e facilitar tudo o que estiver ao seu alcance para aumentar o ritmo da execução.

Verifique se as razões das mudanças são transparentes para todos os colaboradores. É importante fazê-los entender que mudar é um desafio fascinante e pode trazer muitas oportunidades inesperadas. Entretanto, o profissional descobrirá se estiver disposto a experimentar.

Até aqui você conheceu os principais processos de gestão de pessoas. Contudo, lembro que existem outras denominações de processos. A literatura apresenta estudos que incluem somente três grandes processos de gestão, denominados de **movimentação, desenvolvimento e valorização**. É uma abordagem diferenciada, com enfoque restrito a modelos, tendências e perspectivas da moderna gestão de pessoas. Diante desta diversidade de processos apresentada por diversos autores, o que realmente interessa é se, na prática, eles agregam: valor ao negócio, eficácia, qualidade de produtos e serviços e diferencial competitivo.

#### 1.2.4 A gestão de pessoas e as novas tecnologias da informação

Do ponto de vista histórico, o termo gestão de pessoas é resultado das profundas e contínuas mudanças ocorridas no mundo corporativo. Esta evolução é visível se retornarmos à década de 1950 quando este termo tinha a denominação de relações industriais; por volta da década de 1960 recebeu o nome de recursos humanos. Somente a partir da década de 1990 essa denominação passou a ser conhecida mundialmente como gestão de pessoas. Ainda assim, há outros termos, como gestão de talentos, capital humano ou capital intelectual.

Se você pesquisar sobre este assunto, perceberá que as atividades da área de gestão de pessoas são executadas de modo completamente diferente do passado. As razões dessas mudanças são as mais variadas: a economia, o mercado, a competitividade, as exigências do cliente, o conhecimento entre

outras. Esta transformação remete à seguinte constatação: esta área tem evoluído muito nos últimos anos, sendo considerada e reconhecida como bastante sensível dentro das organizações. Mas, por quê?

A área de gestão de pessoas está interligada a muitos fatores, e é impactada continuamente pelos seguintes aspectos:

- cultura;
- processos internos;
- estrutura organizacional;
- estilo de gestão;
- negócio da organização;
- contexto ambiental;
- tecnologia utilizada.

## REFLEXÃO



Você consegue identificar os possíveis desdobramentos desses aspectos no cotidiano organizacional? Faça uma reflexão sobre isso!

Dentre os aspectos que foram mencionados, ressalta-se a tecnologia utilizada na área de gestão de pessoas. Ela é uma ferramenta essencial em qualquer ambiente organizacional, com grande importância estratégica na produtividade e na qualidade de produtos e serviços.

Associar a tecnologia à área de gestão de pessoas é falar de tecnologia da informação, haja vista as contínuas mudanças do ambiente empresarial, que se torna cada vez mais complexo, menos previsível, dependente de informações e infraestrutura tecnológica que permitem o gerenciamento correto da quantidade de dados. Mas onde se pretende chegar com essa ideia?

A tecnologia gera grandes transformações no mundo dos negócios e na sociedade como um todo. Geralmente, estas transformações são rápidas e sutis, gerando preocupações constantes para gestores dos diversos tipos de

organizações diante da urgência do desenvolvimento tecnológico ao qual são submetidas para melhorar seus processos internos.

Figura 4 – Tecnologia *versus* gestão de pessoas



Fonte: Alexander Kirch <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

Além disso, são inegáveis as facilidades que a informação tecnológica propicia para pessoas e organizações, sendo reconhecida como uma ferramenta fundamental para melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações para empresas, clientes e fornecedores. Outro detalhe interessante da atual realidade tecnológica é seu impacto nas organizações, na vida das pessoas, nos valores, nos interesses e nas rotinas, estimulando o rompimento dos antigos paradigmas.

Contudo, o reconhecimento dos benefícios da TI, assim como a mudança de comportamento que ela provoca não é uma tarefa fácil e nem de consenso entre muitas pessoas. Na verdade, reconhecer a tecnologia como uma ferramenta de excelência organizacional exige das pessoas a capacidade de reciclar conceitos e paradigmas, pois hoje elas não precisam saber gerar as informações, pois a geração é automática. Basta saber usá-las.

Por outro lado, o profissional moderno não pode ignorar; algumas tecnologias de informação apresentam limitações quanto à sua aplicação, em função da especificidade do negócio. Portanto, cada organização deve adotar uma estratégia adequada às suas necessidades quanto à gestão da informação, mesmo que os sistemas de informação modernos ofereçam elementos à melhoria dos processos internos e serviços prestados ao cliente final.

Nesta perspectiva, as organizações devem ficar atentas no que diz respeito à tecnologia da informação, pois cada vez mais ela permeia a cadeia de valor, em diversos aspectos: a transformação da execução das atividades, a interligação entre elas, o escopo competitivo e as necessidades dos clientes. Os impactos decorrentes da implantação da tecnologia da informação por si só dá conta de explicar porque ela é utilizada como um significado diferenciado e estratégico das demais tecnologias empregadas nas organizações.

Na prática, o surgimento da tecnologia da informação mudou substancialmente o comportamento dos indivíduos, o que remete à seguinte constatação: a gestão estratégica da informação é cada vez mais necessária, o que a tornou uma parte crítica, mas ao mesmo tempo integrada a qualquer estrutura gerencial de sucesso.

A gestão estratégica da informação é visível por meio da aplicação da reengenharia de processos no sentido de direcionar os novos sistemas de informação para proporcionar o aumento significativo da satisfação dos clientes ou redução de custos, contrapondo o uso de tecnologia apenas para fazer mais rápido o mesmo trabalho.

## PRATICANDO



Conforme Carmo (2011), alguns pesquisadores defendem as potencialidades da aplicação das novas tecnologias da informação e associam estas potencialidades ao surgimento de novos modelos organizacionais, caracterizados pela dinâmica da aprendizagem. Você concorda?

Em contrapartida, há autores que defendem a dualidade da informação tecnológica como uma característica específica dessa ferramenta. Em outras palavras, na visão deles a informação tecnológica está diretamente associada a dois modelos organizacionais e a dois tipos de aprendizagem.

A tecnologia pode ser utilizada para **automatização das operações**. Nesse caso, ela substitui o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita a execução dos mesmos processos a um custo menor, com mais controle e continuidade. Esta prática é denominada de **robotização** da tecnologia das fábricas com a substituição da mão de obra humana.

Este é um exemplo da função da tecnologia, presente nas organizações mecânicas. Esta abordagem permite aperfeiçoar processos produtivos, administrativos ou de trabalho, além de detectar os erros e preservar o sistema operacional. Essa é a “aprendizagem do circuito simples”, alicerçada pelo modelo tradicional.

Espero que você tenha entendido esta primeira parte da explicação. Vamos para a próxima? A percepção da tecnologia consiste na **informatização** e ultrapassa os limites da automatização. Neste caso, ela gera um novo fluxo de informações utilizadas para aperfeiçoar o próprio sistema. Nesta perspectiva, é possível questionar os métodos atuais e reconfigurar o trabalho, prática típica das organizações orgânicas.

Este exemplo trata da aprendizagem de circuito duplo, que é a base da inovação. Primeiramente, o indivíduo tem acesso às informações novas. Após, compara as informações obtidas com as normas de um dado sistema ou processo. Em seguida, analisa a pertinência das normas de funcionamento do sistema e inicia as ações corretivas que envolvem a mudança das práticas do sistema ou processo antigo.

Com relação aos processos produtivos e gerenciais, a proposta é questionar continuamente o funcionamento dos processos e redesenhá-los, se necessário.

Como você vê, os desafios dos gestores da área de gestão de pessoas são muitos, além de trabalhar para o alcance dos objetivos organizacionais, deve-se utilizar corretamente a tecnologia da informação, de modo a minimizar custos, agilizar os processos e racionalizar a força de trabalho.

A sociedade mudou, os tempos são outros e o papel dos gestores também. Os profissionais de hoje assumem papéis diferenciados, são pró-ativos, falam com os clientes, analisam a concorrência global e agregam valor ao negócio empresarial.

O sucesso das organizações é possível com o suporte das tecnologias da informação, do conhecimento do negócio global associado às habilidades de liderança e comunicação que dá aos gestores do século 21 a capacidade de exercer papel decisivo nas questões de gestão da informação e de aprimoramento dos processos relativos à área de gestão de pessoas em diferentes tipos de organizações.

A realidade corporativa demonstra o quanto a tecnologia da informação avança de forma veloz e contínua em todas as áreas nas empresas. Contudo, é visível que somente nas últimas décadas ela tornou-se uma ferramenta reconhecida para alavancar os processos de gestão de pessoas. Uma das aplicações significativas da tecnologia da informação refere-se ao uso dela na informatização dos processos de gestão de pessoas, e o mais conhecido é o RH autoatendimento, um serviço essencial e diferenciado dos últimos anos.

### 1.2.5 Gestão de pessoas com pessoas e para pessoas

Ao longo dos tempos, a área de gestão de pessoas passou por várias transformações no Brasil e no mundo. Estas transformações foram marcadas por cinco fases distintas. Para entendê-las melhor, faça de conta que você iniciou uma viagem no túnel do tempo.

Imagine-se na primeira fase, chamada de pré-cartorial, até 1930. O que você encontra? A maior parte da população brasileira vivia no campo e a economia predominante era agrícola. A mão de obra não era qualificada e o contato entre patrão e empregado era direto. Nesta época não havia amparo legal para os trabalhadores; a legislação trabalhista só passou a existir a partir de 1930.

As relações com os trabalhadores eram exercidas por meio de uma administração confusa, restrita apenas ao cálculo e pagamento dos serviços prestados. A administração de pessoas era órfã, não tinha nome, e executada pelo órgão de contabilidade e chefes superiores. Nesta fase, o responsável pelos recursos humanos era apenas um guarda-livros cuja atividade resumia-se na anotação e contagem da produção para depois pagar.

Na segunda fase, denominada de fase **burocrático-cartorial** (1930 até 1950), ocorre a introdução da legislação trabalhista por conta das exigências do mercado externo. O Brasil consolida-se como grande produtor de café e cana de açúcar, e como tinha interesse de exportar seus produtos e aderir ao processo de industrialização que se espalhava pelo mundo, teve de adequar-se a esta nova realidade.

Este movimento foi intenso, havia interesse do governo no aceleração do lucro das empresas privadas. Por isso, elas foram obrigadas a cumprir as normas legais por conta da distribuição de ganhos e perdas entre os diferentes grupos capitalistas da época. Surge a figura do chefe de pessoal, geralmente com formação na área do direito do trabalho, cujas atividades eram voltadas para os procedimentos burocráticos e disciplinares. Não havia preocupação com outros aspectos que envolvem a execução do trabalho, como exemplo a integração, a produtividade e o bem estar dos indivíduos. O que você percebe nesta fase? O foco era administrar os papéis e não as pessoas. Com base nesta ideologia surge o Ministério do Trabalho.

Imagine-se agora na terceira fase, chamada de fase das **relações industriais** (1950 a 1960): a preocupação era o crescimento rápido, a qualquer preço por conta do processo de industrialização no país. Assim como nos demais países, este processo modificou as relações de trabalho. Surge uma nova classe de trabalhadores, com um novo perfil. O trabalho realizado do início até o final com o envolvimento do executante passou a ser fragmentado. Surgem as células e a especialização da mão de obra.

Você deseja saber como eram as relações de trabalho nesta fase? Historicamente, ela é reconhecida como a fase do período desenvolvimentista do país, e o fato mais relevante dela refere-se ao papel do antigo chefe de pessoal, substituído pelo administrador de pessoal. O salto tecnológico desta fase foi consolidado, com ênfase nas indústrias. Muitas empresas surgiram, gerando novas oportunidades de trabalho e qualificação aos trabalhadores.

Juntamente com este crescimento problemas surgiram, dificultando as relações de trabalho. Para resolver as tensões, a classe empresarial brasileira buscou alternativas com base no modelo industrial *relations* adotado nos Estados Unidos, com pouco êxito. O insucesso desse modelo se deu em função de muitos dos antigos chefes de pessoal assumirem o papel de administrador de pessoal sem capacitação prévia. Na prática, ocorreu apenas a mudança de status e a promoção salarial condizente ao novo cargo. Persiste o foco nos procedimentos burocráticos e a visão no nível micro por parte das empresas.

Quanto à quarta, a fase da **administração de recursos humanos** (1960 a 1980), foi um momento marcado por muitas turbulências, os militares assumem o poder, os movimentos da classe operária são dissolvidos e os sindicatos ficam sob a tutela do Ministério do Trabalho.

Apesar do clima adverso, por volta de 1968 há uma retomada do crescimento econômico e a entrada do capital estrangeiro assegura a modernização das empresas. É o chamado milagre econômico brasileiro. As empresas percebem a necessidade de ações mais pontuais no modo de administrar os recursos financeiros e humanos.

Os impactos deste momento econômico foram grandes, e muitas empresas começaram a se preocupar com questões até então ignoradas (a administração de cargos e salários, os benefícios, o treinamento e o desenvolvimento), as quais se tornaram mais complexas e determinaram a expansão das atividades desenvolvimentos pela área de recursos humanos. O foco nesta fase era centrado no ambiente interno das organizações.

A quinta e última, a fase da **administração estratégica de recursos** é o momento da reflexão sobre as práticas desenvolvidas por esta área; a ela cabia um papel estritamente técnico, secundário e de apoio às demais áreas da empresa.

A partir dos anos 1980, a visão passa a ser outra em função das mudanças e incertezas do ambiente externo, que impõem alterações significativas nos princípios e posturas adotados na administração de pessoas nas organizações.

Diante desse novo contexto de incertezas do mercado, as organizações mudaram o modelo de gestão, passaram a atuar de forma mais pró-ativa, investindo mais no cliente interno, pois entendem que este é o caminho para ampliar o espaço de atuação e enfrentar a competitividade. As pessoas são vistas como recursos estratégicos para o alcance dos resultados e as unidades organizacionais começam a atuar de forma integrada.

Contudo, chamo sua atenção para as fases apresentadas. As mudanças ocorreram principalmente por conta das várias crises externas e nenhuma delas tinha como foco principal as pessoas. Afinal, quando ocorreu o início da fase **gestão de pessoas**?

## REFLEXÃO



Há divergência de opinião entre vários consultores e estudiosos dessa área quanto ao termo gestão de pessoas. Há uma corrente que critica profundamente esta expressão por achá-la reducionista. Como argumento, afirma que gestão ocorre com e entre as pessoas. Qual é a sua opinião sobre este assunto?

Por outro lado, esta expressão, embora criticada por alguns e apoiada por outros, teve sua evidência na década de 1990 com a abertura dos mercados internacionais, a expansão das novas tecnologias da informação, a necessidade do conhecimento e o fortalecimento da globalização.

O nível de exigência aumentou e as organizações tiveram que rever os paradigmas de gestão para se manterem competitivas. Neste novo contexto as pessoas passaram a ser vistas como parceiras e não apenas como meros recursos de produção.

A partir dessa década há maior preocupação com a valorização do capital intelectual e retenção dos talentos humanos. O foco é estabelecer o equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais. Esta premissa cada vez mais é incorporada pelas organizações enquanto mantêm práticas mais tradicionais.

Ao analisar os diferentes tipos de organizações brasileiras, constata-se que em termos de gestão de pessoas muitas delas encontram-se no estágio de transição; têm sua atuação predominantemente operacional, outras adotam um modelo de gestão estratégico com tecnologias avançadas e programas de capacitação e desenvolvimento das pessoas. A diversidade das práticas de gestão perpassa pelos modelos tradicionais até os mais atuais. Isto significa dizer que algumas adotam a gestão de pessoas, outras a gestão com pessoas. Tanto uma como outra resulta na gestão para as pessoas.

## 1.3 Aplicando a teoria na prática

Neste item apresento um caso introdutório com a descrição de uma situação para você associar à teoria do capítulo 1. Vejamos.

---

A diretora do departamento de recursos humanos da Companhia Granbellg Ind. Produtos Eletrônicos Ltda., Helena Silva, recebeu da presidência a incumbência de transformar o departamento de recursos humanos (DRH), um órgão tradicional, operacional e burocrático, para um órgão pró-ativo e estratégico.

Segundo Helena, este era o maior desafio de sua vida profissional até o presente momento, e para atingir este objetivo ela deveria tomar algumas providências iniciais, como: focalizar o DRH no negócio da empresa, reforçar as atividades estratégicas e eliminar algumas atividades burocráticas e operacionais, como o processamento da folha de pagamento, controle do ponto do pessoal, medidas disciplinares, segurança industrial e refeitórios.

Estas atividades passariam a ser terceirizadas e operacionalizadas por empresas especialistas, com melhor desempenho e menor custo. Para tanto era necessário selecionar no mercado empresas para realizar essas atribuições com menor custo, garantia e qualidade desses serviços.

Em resumo, a ideia principal era enxugar o DRH para torná-lo mais ágil, flexível e com o foco estratégico no seu público interno, as pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centralizaria o controle nos resultados.

Helena convocou todos os colaboradores do seu departamento para trocar ideias, definir objetivos e desenhar estratégias para alcançar tais objetivos. Ela queria que todos tivessem participação ativa neste processo de transformação.

A diretora do DRH da empresa Granbell Produtos Eletrônicos Ltda., juntamente com todos os seus colaboradores, iniciou os primeiros passos da tão almejada transformação. O primeiro foi demonstrar para a empresa que o DRH havia cumprido seus antigos objetivos: recrutar, selecionar, treinar, remunerar, garantir a higiene e segurança do trabalho e as relações sindicais. No entanto, para os dias atuais isso não era o suficiente. Helena precisava demonstrar os impactos das mudanças no mundo moderno e o quanto elas interferem nos negócios.

Este era o momento de definir novos objetivos para o DRH em função das novas exigências impostas pelo mercado. A palavra de ordem agora era a competitividade da empresa por meio da qualidade e da produtividade das pessoas. E, como consequência, a melhoria contínua na organização. Helena tinha a seguinte convicção: para sair do estágio tradicional o DRH deveria estar à frente dessas mudanças na empresa. Portanto, elas deveriam iniciar no próprio DRH.

Fonte: CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

---

O que você faria se estivesse no lugar de Helena?

Então, conseguiu responder a questão? Certamente, sim. Vamos comparar?

Helena pretendia que seus colaboradores deixassem de focar somente as tarefas e passassem a focalizar os processos, como agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas e recompensar pessoas, assim por diante.

A intenção da diretora era despertar neles um olhar mais amplo sobre as atividades relativas à gestão de pessoas, ou seja, não ficar restrito somente a cada parte do todo, mas olhar o todo de forma global. Eles deveriam executar as tarefas especializadas e separadas, porém, pensando e agindo de modo global e estratégico.

Em outras palavras, deveria olhar os clientes internos horizontalmente e não verticalmente os chefes. Além disso, identificar quais as necessidades e expectativas dos clientes internos e como satisfazê-los. Focar as metas e os resultados a serem alcançados, e não apenas os métodos de trabalho, quais os objetivos a alcançar e a melhor forma de alcançá-los. Como você agiria neste caso?

O passo seguinte de Helena, em conjunto com a sua equipe, foi desenhar a nova estrutura organizacional do DRH da empresa. Ela desejava eliminar a estrutura tradicional, hierarquizada para migrar para uma estrutura em processos com redes e equipes integradas. No que você poderia auxiliar Helena?

Com base nas negociações internas, Helena concluiu que o DRH deveria mudar radicalmente a maneira de trabalhar. Em vez de “oferecer o peixe, o DRH deveria ensinar os gerentes a pescar”. Para tanto, o caminho era a transformação deste órgão burocrático em um órgão de consultoria interna. Qual é o significado desta mudança? Doravante caberá aos gerentes de linha administrar as pessoas sob a sua supervisão e não mais o DRH; ao invés, seriam auxiliados pelo DRH nesta função. Eles seriam responsáveis pela seleção, treinamento, avaliação e remuneração da sua equipe com o suporte do DRH. Aos integrantes do DRH caberia o desafio de aprender novas competências, pois abandonariam o papel de órgão operacional passando a estratégico, de executor para consultor, de centralizador para descentralizador.

Finalizo este caso deixando a seguinte pergunta: você tomaria as mesmas decisões se estivesse no lugar de Helena?

## 1.4 Para saber mais



**Título: Gestão de pessoas: modelos, processo, tendências e perspectivas.**

Autor: DUTRA, J. S.

Editora: Atlas (SP)

Ano: 2004

O autor aborda a temática gestão de pessoas com uma visão atual e prospectiva. Analisa as mudanças de cenários que ocorrem na sociedade brasileira e no mundo e com ideias inovadoras, o mesmo autor enfatiza a importância do papel do gestor de pessoas diante do atual contexto de economia global e abertura dos mercados internacionais.



**Site: RH**

URL: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>

Este site inclui artigos, notícias, casos, entrevistas, eventos, vídeos e palestras sobre seleção e treinamento de pessoas, assim como indicação de livros para os profissionais que atuam na área de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão por competências.



**Site: Associação Brasileira de Recursos Humanos**

URL: <[www.abrhnacional.org.br](http://www.abrhnacional.org.br)>

Este site da Associação Brasileira de recursos humanos trata-se de uma instituição não-governamental, ética e sem fins lucrativos, que dissemina o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver os profissionais da área de Recursos Humanos.



**Site: Revista Melhor**

URL: <[www.assinaturasonline.com.br](http://www.assinaturasonline.com.br)>

Neste site você encontra a publicação mensal da Revista Melhor – Gestão de Pessoas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), em parceria com a Editora Segmento. É uma revista inteiramente voltada para gestores de pessoas. É uma leitura essencial para quem lida com o capital humano nas empresas. Esta revista foi uma das primeiras a tratar sobre a importância do profissional de RH assumir um papel ativo e estratégico nas organizações.

## 1.5 Relembrando

No capítulo 1 você teve a oportunidade de conhecer os conteúdos relativos ao contexto da gestão de pessoas, os objetivos, os processos, as tecnologias da informação aplicadas à gestão de pessoas e, por último, os elementos para reflexão sobre as expressões desses novos paradigmas de gestão usadas nos

ambientes corporativos. Todos os assuntos abordados foram estruturados em cinco subtópicos e servem de base para o entendimento da disciplina gestão estratégica de pessoas, com destaque a importância da aplicação dos mesmos nos diversos espaços organizacionais. Vamos lembrar. Neste capítulo, você estudou:

- a identificação conceitual da gestão de pessoas, os cenários e as tendências que permeiam este paradigma de gestão;
- o reconhecimento dos objetivos da gestão de pessoas, vendo como as organizações devem agir para alcançá-los;
- os principais processos da gestão de pessoas, como se aplicam e a contribuição dos mesmos nas organizações;
- a contribuição das novas tecnologias da informação enquanto ferramenta essencial para o desenvolvimento das atividades inerentes à gestão de pessoas e da organização;
- uma leitura reflexiva das expressões sobre gestão de pessoas utilizadas no cotidiano organizacional.

## 1.6 Testando os seus conhecimentos

1) Analise as frases a seguir e indique a alternativa correta:

- I. A gestão estratégica de pessoas implica no equilíbrio dos interesses organizacionais e individuais.
- II. O contexto social, político e econômico não tem influência no rompimento dos antigos paradigmas de gestão de pessoas.
- III. O domínio do conteúdo da área de negócio da organização é um dos papéis do gestor da área de gestão de pessoas.
- IV. Embora atual o termo gestão de pessoas não está totalmente incorporado na maioria das organizações.
- V. O principal objetivo da gestão de pessoas é atender os objetivos dos colaboradores.

- a) Somente as opções I e V estão corretas.
- b) Somente as opções IV e V estão corretas.
- c) Somente as opções I e IV estão corretas.
- d) Somente as opções II e III estão corretas.
- e) Somente as opções I e II estão corretas.

2) Qual das opções a seguir indica o foco principal da gestão de pessoas?

- a) Captação de recursos.
- b) Formação continuada.
- c) Cultura organizacional.
- d) Processos de trabalho.
- e) Mudança organizacional.

3) Assinale V (verdadeiro) ou F (falso) nas frases a seguir.

- ( ) O processo de agregar pessoas significa recrutar e selecionar as pessoas.
- ( ) O processo de manter as pessoas trata dos benefícios das pessoas.
- ( ) O processo de aplicar as pessoas trata do armazenamento das Informações pessoais.
- ( ) O processo de monitorar as pessoas consiste no armazenamento das informações pessoais.
- ( ) O processo de desenvolvimento consiste na análise e descrição dos cargos.

4) Dadas as frases a seguir, assinale a opção **incorreta**:

- a) A tecnologia pode ser utilizada para automatizar as operações.
- b) A tecnologia da Informação auxilia os gestores a minimizar os custos se for utilizada adequadamente.
- c) Existe um consenso com relação aos termos gestão de pessoas, gestão com pessoas e gestão para pessoas.
- d) A gestão de pessoas surgiu a partir da década de 90 com a intensificação da globalização e abertura dos mercados.
- e) A área de gestão de pessoas passou por várias transformações envolvendo cinco fases distintas.

5) Com base no novo paradigma de gestão de pessoas, explique a importância das pessoas.

## Onde encontrar

ASSAD, A. Cinco passos para melhorar a gestão de pessoas e processos. **Administradores**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/5-passos-para-melhorar-a-gestao-de-pessoas-e-processos/29745/>>. Acesso em: 9 jul. 2011.

CARMO, R. M. Gestão da tecnologia da informação. **Guia RH**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p62.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J.S. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: 2001.

GUEDES, A. Gestão de pessoas. **Ronaldo Guedes**. Disponível em <<http://www.admronaldoguedes.com/2009/06/gestao-de-pessoas.html>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS F.C.; VASCONCELHOS I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. Compreendendo a gestão de pessoas. **Net Saber** Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_16677/artigo\\_sobre\\_compreendendo\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a_gestao_de_pessoas)>. Acesso em 27 jun. 2011.



# CAPÍTULO 2

## A ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

### 2.1 Contextualizando

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais fundamentos da estrutura da organização como ferramenta essencial para a excelência organizacional. O cenário político e econômico, no qual as organizações estão inseridas, estimula o repensar a estrutura organizacional das práticas gerenciais e a revisão dos modelos de gestão adotados pelas organizações.

A área de recursos humanos é recente e vem ganhando espaço como um órgão que agrega valor e contribui com resultados significativos no mundo corporativo, revelando-se como um fator decisivo no sucesso organizacional.

Por outro lado, as transformações decorrentes das inovações tecnológicas estimulam a revisão de conceitos e a mudanças de paradigmas, colocando em cheque as práticas de gestão, os modelos de estruturas organizacionais e o papel da área de recursos humanos na era do conhecimento.

O sucesso dessas novas configurações será efetivo à medida que ocorrer a desconstrução da cultura conservadora e cristalizada nos espaços organizacionais.

Diante deste cenário, este capítulo oportuniza a você o conhecimento, a reflexão e subsídios relativos à estruturação das organizações que o auxiliarão no processo de tomada de decisão, assim como a aplicação dos mesmos durante sua atuação nas organizações no sentido de aperfeiçoar ou propor estruturais organizações que agreguem valor.

Isto só será possível com a compreensão dos diversos tipos de estruturas organizacionais, suas forças e limitações abordadas resumidamente neste capítulo a partir dos seguintes assuntos: princípios básicos da estrutura organizacional, tipos de estrutura organizacional, tipos de estrutura de recursos humanos, forças e limitações da estrutura organizacional.

Tendo isso em vista, ao fim deste capítulo espera-se que você possa:

- identificar a importância da estrutura organizacional nas empresas;
- identificar os variados tipos de estruturas organizacionais;
- discernir sobre o significado e importância de cada uma dessas estruturas nas organizações.

## 2.2 Conhecendo a teoria

As organizações surgiram para atender a diversas necessidades das pessoas e da sociedade em geral, desempenhando papéis importantes nos vários segmentos da sociedade moderna. Elas estão presentes no setor público, no setor privado ou nas organizações sem fins lucrativos.

Para atender tais necessidades, elas desenvolveram modelos de gestão e estruturaram suas atividades que direta ou indiretamente determinam o comportamento dos seus integrantes.

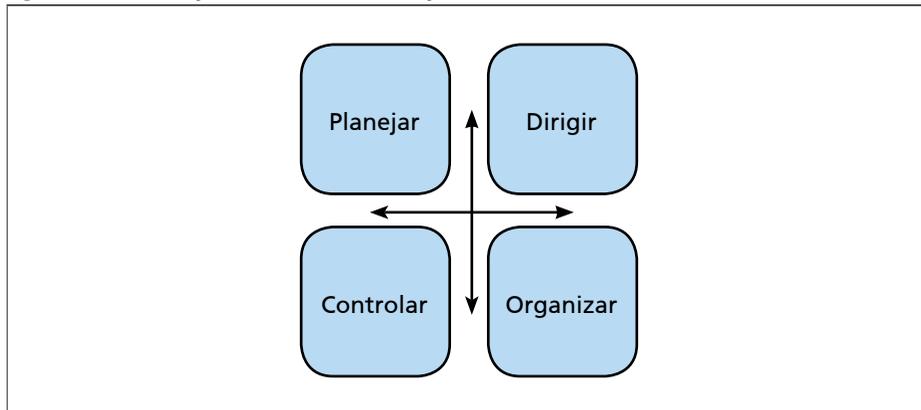
### CONCEITO



Para Oliveira (2002, p. 84) a “**organização** da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

Diante deste desafio, as organizações precisam sistematizar suas atividades. É por meio do agrupamento dessas atividades que elas conseguem alcançar os objetivos. Desse modo, a aplicação das quatro funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar em qualquer tipo de estabelecimento e ou instituição torna a tarefa mais fácil de ser executada e alcançar os objetivos e resultados preestabelecidos.

Figura 1 – Quatro funções básicas da administração



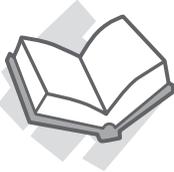
Fonte: Dionísio (2011)

As quatro funções básicas da administração são as ferramentas básicas que a estrutura organizacional utiliza para alcançar as situações almejadas pela empresa.

### 2.2.1 Princípios básicos da estrutura organizacional

Mas você deve estar se perguntando o que é a estrutura organizacional. A estrutura organizacional é a forma de como as empresas organizam suas estruturas para desenvolver suas funções e se adaptar adequadamente às mudanças.

#### CONCEITO



Conforme Stoner (1992, p. 230), a “**estrutura organizacional** é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Se você observar as organizações perceberá que a estrutura organizacional deve ser desenhada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, pois ela é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa, ou seja, é o instrumento básico para concretização do processo organizacional (NUNES, 2007).

É visível a importância da estrutura organizacional para as organizações. Distribuir cargos para um elevado número de colaboradores exige critérios de avaliação, e isso vale para comandar setores, divisões e departamentos, independente do ramo de atividade e tamanho da organização.

O desenho da estrutura organizacional deve facilitar o fluxo e o processo das informações, ser flexível e adaptável para atender as necessidades da organização e seus membros. Por isso, a estrutura organizacional deve priorizar o que realmente importa, ou seja, o comportamento das pessoas diante dos objetivos da organização.

Neste sentido, desenhar adequadamente a estrutura organizacional propicia resultados relevantes para as organizações como: a responsabilidade, a liderança e motivação. Além desses, há outros aspectos importantes como: a organização das funções, a informação e os recursos. Mas, afinal o que é estrutura organizacional? Conforme Stoner e Freeman (1992), a estrutura organizacional é o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Ela proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais.

Na prática, a estrutura organizacional é representada por meio do organograma, cujo desenho gráfico mostra cada integrante da organização de uma área específica.

De um modo geral, a estrutura organizacional divide-se em formal e informal. Observe as principais características da estrutura formal.

Grande parte das empresas apresenta estrutura planejada, representada por meio de organogramas. A elaboração da estrutura formal deve ser criteriosa e considerar os componentes, os condicionantes e os níveis de influência. Caso isto não ocorra, a estrutura formal poderá apresentar muitos problemas.

#### LEMBRETE



O desenho da estrutura organizacional influencia de forma direta ou indireta na comunicação e coordenação entre os departamentos, na definição de áreas, nas atribuições e responsabilidades, no excesso de burocracia, na iniciativa, na criatividade e na inovação.

A implementação correta da estrutura organizacional implica no delineamento dela em conformidade com os objetivos e estratégias estabelecidos pela organização. Só assim a estrutura pode ser efetivamente uma ferramenta eficaz para o alcance dos objetivos almejados.

Os benefícios de uma estrutura organizacional adequada são muitos e não devem ser ignorados pelos gestores, pois é esta adequação que permite a identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e responsabilidades, a obtenção de informações, *feedback* para os colaboradores, a mensuração do desempenho e as condições motivadoras.

Portanto, é importante você perceber a relevância da estrutura organizacional para o alcance dos objetivos preestabelecidos e entender que ela, além de arrumar o que esta fora do lugar, auxilia o gestor e o colaborador no delineamento de tarefas e funções.

Desse modo, Nunes (2007) cita alguns fatores relevantes no momento da criação de uma estrutura formal, são eles:

- focar nos objetivos definidos pela empresa;
- realizar atividades que permitam alcançar os objetivos;
- distribuir as funções administrativas para cada colaborador desempenhar;
- considerar as habilidades e limitações tecnológicas e o tamanho da empresa.

O autor (2007) ressalta outros componentes essenciais para o perfeito funcionamento da estrutura formal, denominados de sistemas. São eles: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de decisão.

O sistema de responsabilidade é formado pela departamentalização e a especialização. Este sistema está relacionado com quem atribui a responsabilidade.

O sistema de autoridade trata da distribuição de poder na organização. É formado por dois tipos de autoridade: a hierárquica (segue as linhas de

comando) e a funcional (corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais). Este sistema envolve a delegação, a descentralização e a centralização.

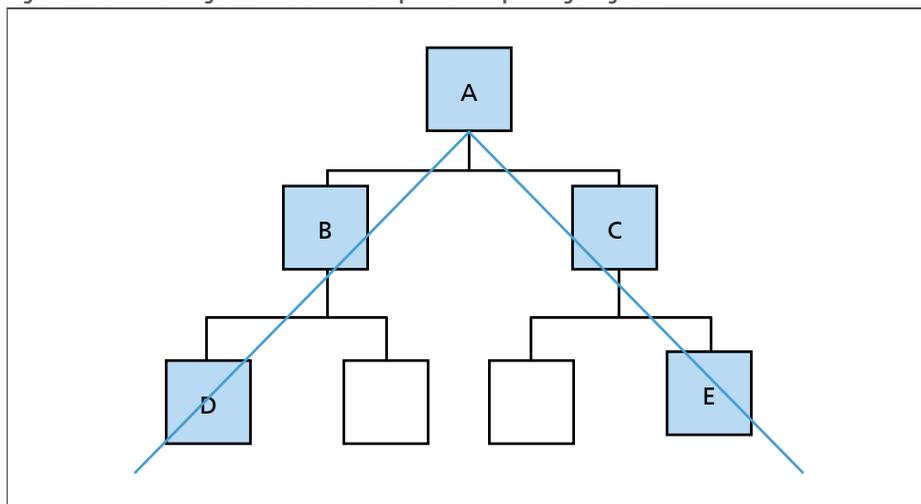
O sistema de comunicação trata da interação entre as unidades da organização. O resultado dessa interação envolve aspectos como: o que, como, quando, de quem e para quem.

O sistema de decisão trata do ato de decidir dentro da organização. Este sistema é o resultado da ação sobre as informações obtidas a partir da análise das atividades, das decisões e das relações que auxiliarão na identificação da estrutura necessária à organização.

Você deve estar curioso para saber quais são as principais características da estrutura formal. A literatura apresenta várias. Contudo, apresento as principais: ênfase nas posições em termos de autoridades e responsabilidades, caráter estável, dinâmica, sujeita ao controle, inerente à estrutura e líderes formais.

Além das características mencionadas, a estrutura formal apresenta outras facilmente identificadas porque ela é representada graficamente pelo organograma com seus aspectos básicos e reconhecida juridicamente de fato e de direito. Observe a figura!

Figura 2 – Estrutura organizacional formal representada pelo organograma



Fonte: Chiavenato (1998 p.151)

A estrutura formal tem como característica o planejamento. Portanto, é importante focar nos seguintes objetivos: a identificação das tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas; o agrupamento das tarefas para serem bem desempenhadas; a atribuição das responsabilidades das pessoas ou grupos, entre outros.

## PRATICANDO



Até aqui você conheceu os princípios básicos da estrutura organizacional e um pouco sobre a estrutura formal. No entanto, as organizações não são constituídas de estrutura formal somente. Apresentei inicialmente duas divisões! Você recorda quais foram?

A estrutura informal está presente na maioria das organizações e influencia diretamente nas decisões. Então, convido você a conhecer um pouco mais agora! Esse tipo de estrutura consiste na rede de relações sociais e pessoais, não visíveis na estrutura formal. Isso significa que ela surge a partir da interação entre as pessoas, de modo espontâneo quando elas se reúnem.

Nos dias atuais a informalidade está presente em qualquer tipo de organização, independente do ramo de atividade. Então, é um grande equívoco pensar que os grupos informais se formam apenas fora da organização, pois tanto nas pequenas como nas grandes organizações, é comum a presença de estruturas informais, e geralmente elas atuam em diferentes níveis hierárquicos.

Para melhor compreensão deste assunto, lembre-se, existem elementos facilitadores do surgimento da estrutura informal como exemplo, os interesses comuns, as lacunas na estrutura formal, os períodos de lazer, a disputa de poder, a flutuação do pessoal dentro da empresa e a interação provocada pela própria estrutura formal.

## DESAFIO



Um fator interessante da estrutura informal é que ela não está documentada oficialmente e nem sempre é reconhecida entre os membros da organização. Portanto, ela é instável e apresenta líderes informais. Estas características são evidentes pelo simples fato da estrutura informal ocorrer a partir das necessidades das pessoas e dos grupos. Além dessas características, existem outras. Você consegue mencionar alguma?

É por meio das estruturas informais que surge a figura dos líderes informais por inúmeras razões. Nunes (2007) cita alguma delas: a idade, a competência, a localização no trabalho, o conhecimento, a personalidade, a comunicação, entre outras.

Geralmente a informalidade é mais instável, sujeita as emoções e sentimentos pessoais e natureza subjetiva. Ela não possui uma direção certa e obrigatória.

A estrutura informal é um bom lugar para líderes formais se desenvolverem, porém nem sempre um grande líder informal será um grande líder formal, pois eles podem falhar com o medo da responsabilidade formal (NUNES, 2007).

A prática demonstra a contribuição efetiva da estrutura informal nas organizações. Porém, ela só funciona se a administração conseguir integrar os grupos formais com os informais cuja integração propicia a realização das tarefas e o rendimento da produção com eficiência e eficácia.

## REFLEXÃO



É comum encontrar, na literatura, uma corrente de defensores da estrutura organizacional informal. Eles condicionam a eficácia desta estrutura se os objetivos organizacionais forem idênticos aos objetivos dos indivíduos e também se os gestores possuírem a competência necessária para lidar com a estrutura informal. Na prática isto é possível? Qual é a sua opinião sobre esta corrente?

Nesta perspectiva, Nunes (2007) apresenta as principais vantagens da estrutura informal:

- rapidez dos processos de trabalho;
- agilidade da comunicação entre chefe e colaborador;
- aumento da motivação dos colaboradores;
- aumento da integração dos grupos de trabalho;
- redução da carga de comunicação dos chefes; e
- complementação da estrutura formal.

Entretanto, a estrutura informal apresenta desvantagens como por exemplo: o desconhecimento de chefia, a dificuldade de controle das pessoas e os conflitos entre pessoas. Contudo, caberá ao executivo a competência de saber gerenciar os efeitos negativos decorrentes da informalidade, pois cabe a ele a responsabilidade do perfeito funcionamento da organização.

Até aqui apresentei uma síntese da estrutura organizacional. Que tal saber um pouco mais sobre a elaboração da estrutura organizacional? Afinal, como futuro profissional você deve dominar este assunto. A elaboração da estrutura organizacional implica no cumprimento de etapas distintas, porém interdependentes, ou seja: o desenvolvimento, a implantação e a avaliação de estrutura organizacional. Em relação ao desenvolvimento é necessário considerar o nível de influência da estrutura (estratégico, tático e operacional) e o nível de abrangência da estrutura (nível da empresa, nível da unidade estratégica de negócio e nível da corporação).

Na etapa de implantação da estrutura é possível realizar os ajustes e estimular a participação das pessoas como uma forma de motivá-los. Para implantar a estrutura organizacional com sucesso, três aspectos devem ser priorizados: a mudança na estrutura organizacional, o processo de implantação e as resistências que podem ocorrer.

Quanto à etapa da avaliação, consiste em verificar se a estrutura permite o alcance dos objetivos (levantamento, análise e avaliação). Nesta etapa é importante analisar os aspectos formais e informais da estrutura organizacional.

Além dessas etapas, a elaboração da estrutura organizacional envolve cinco condicionantes essenciais: os objetivos, as estratégias, o ambiente, a tecnologia e os recursos humanos.

Portanto, são estas condicionantes que evidenciam a importância da estrutura organizacional nas empresas para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, pois a elaboração adequada da estrutura, não consiste apenas em corrigir o que está fora do lugar mas principalmente delinear as tarefas, as funções e os objetivos organizacionais.

Para Nova (2007), a estrutura organizacional formal pode contemplar até três modelos distintos: o modelo linear, o modelo funcional e o modelo matricial. Quanto ao modelo linear, organização esta rigidamente fundamentada nos princípios da hierarquia e unidade de comando, cada subordinado obedece a seu chefe imediato e não há comunicação direta entre os diferentes grupos ou departamentos.

Já no modelo funcional, as atividades são agrupadas por área da organização e a coordenação é realizada pelos níveis hierárquicos mais altos e funcionais de gerência.

Em relação ao modelo matricial, a organização caracteriza-se como um tipo irregular de departamentalização, no qual as equipes são formadas por pessoas de diversas especialidades e se reúnem com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias.

Este modelo poderá comportar órgãos de assessoria desde que haja necessidade. Isto significa englobar pessoas ou departamentos que sejam desprovidos de uma autoridade e que não se encaixam nos modelos linear e funcional. São como adjuntos a órgãos de comando, com os quais colaboram na tomada de decisões.

### 2.2.2 Tipos de estrutura organizacional

Você acabou de conhecer os fundamentos básicos da estrutura organizacional formal e informal. Agora vou explicar um pouco sobre os tipos de estruturas. Segundo a literatura, existem vários tipos de estruturas organizacionais, os mais conhecidos são: funcional, territorial processo, produtos ou serviços, clientes, mista, projetos e matricial. A estrutura organizacional funcional apresenta como característica a reunião em um mesmo departamento de todas as pessoas envolvidas em uma determinada atividade.

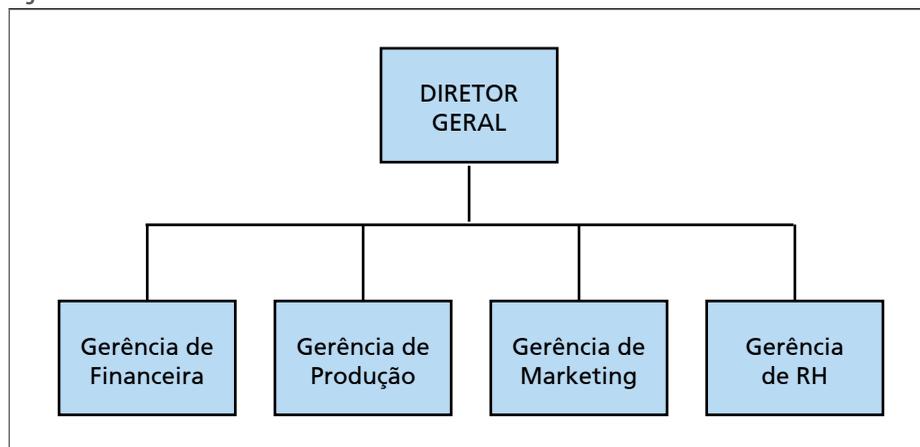
Para entender melhor, imagine uma organização dividida por função, ela apresentará departamentos separados, como por exemplo: departamento de produção, departamento de marketing e departamento de vendas.

Este tipo de estrutura demonstra de forma clara a importância da departamentalização funcional, que é adequada para empresas menores cuja linha de produtos é limitada. Este tipo de estrutura permite potencializar os recursos especializados. São agrupadas de acordo com as funções da empresa. É o mais utilizado pelas empresas, por ser muito racional.

A principal vantagem dessa estrutura é a especialização nas áreas técnicas, além de melhorar os recursos nessas áreas.

Além disso, a estrutura funcional apresenta outras vantagens como, por exemplo, a facilitação da supervisão e a mobilização das capacidades especializadas utilizando-as onde houver necessidade.

Figura 3 – Estrutura funcional



Fonte: Silva (2006)

Em resumo, a figura demonstra que a estrutura funcional é uma forma de departamentalização, onde várias pessoas envolvidas em uma determinada atividade como finanças, gestão de pessoas ou marketing são agrupadas em uma mesma unidade.

No entanto, quando as organizações se expandem, algumas desvantagens da estrutura funcional surgem, uma delas é o distanciamento entre o gestor funcional e a matriz. A principal desvantagem é que pode ocorrer um descumprimento de prazos e orçamentos. Este tipo de

departamentalização não apresenta condições para uma perfeita integração das demais atividades da empresa.

Para utilizar esta estrutura de modo eficaz ou agregá-la a uma já existente, o gestor deve avaliar a relação custo benefício. Outro aspecto da estrutura funcional a ser observado é a frequência como ela será utilizada. Em empresa pequena é mais econômico contratar os serviços jurídicos externamente em vez de montar um departamento jurídico internamente.

A estrutura funcional apresenta algumas vantagens:

- realização de uma tarefa especializada ou tarefa que necessite de acompanhamento intenso ou que seja necessário agrupar os especialistas sob uma única chefia;
- exigência de produto ou serviço de qualidade superior, esta estrutura garante a utilização máxima das habilidades técnicas atualizadas das pessoas;
- geração de economia a partir da utilização máxima de pessoas, máquinas e produção em massa;
- orientação das pessoas para uma atividade específica, focando a competência de maneira eficiente;
- facilitação dos processos de treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Mesmo assim, a estrutura organizacional apresenta desvantagens facilmente percebidas:

- estimula as pessoas a concentrarem seus esforços sobre suas próprias especialidades;
- reduz a cooperação interdepartamental, em função da concentração intradepartamental;
- cria barreiras entre os departamentos em face da ênfase nas especialidades;

- revela-se inadequada por conta das mudanças imprevisíveis do ambiente externo;
- dificulta a adaptação e a flexibilidade diante das mudanças externas;
- falta de percepção dos fatos externos à organização em função da visão introvertida da departamentalização funcional.

A estrutura funcional é mais indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança, que necessitam de desempenho constante de tarefas rotineiras. É aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo. É considerada um dos mais altos níveis de auto-orientação e introversão administrativa, demonstrando a preocupação da empresa com sua própria estrutura interna.

Quanto à estrutura territorial ou geográfica é um tipo de estrutura organizacional utilizada pelas empresas espalhadas territorialmente. Em outras palavras, esta estrutura faz parte geralmente de empresas que cobrem grandes áreas geográficas, cujos mercados são extensos. Neste caso, as atividades são agrupadas e colocadas sob a ordem de único gestor responsável por administrá-las.

Existem muitos exemplos de estrutura territorial ou geográfica. Você deve lembrar que ela requer a diferenciação e o agrupamento das atividades conforme a localização onde o trabalho será executado ou ainda onde há uma área de mercado a ser servida pela empresa. Por isso, este tipo de estrutura é adequado para empresas de larga escala, cujas atividades estejam dispersas geograficamente.

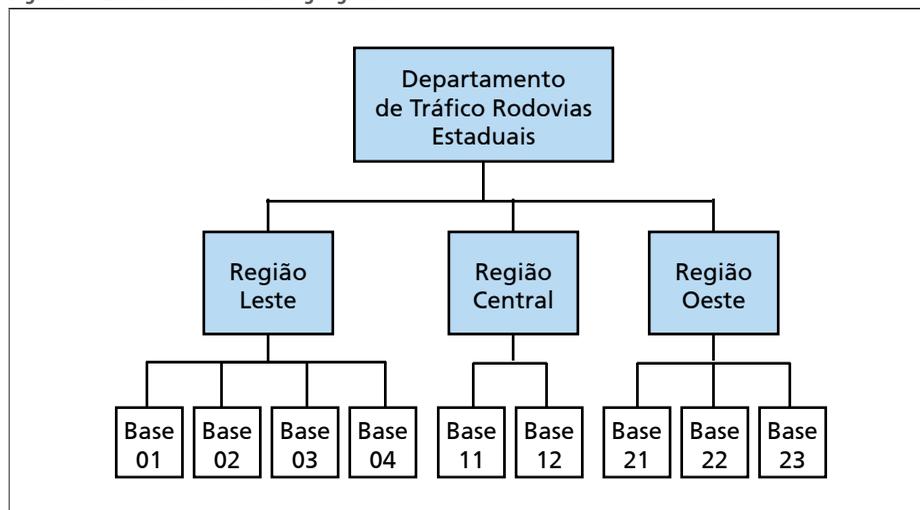
É grande o número de empresas multinacionais que utilizam este tipo de estrutura para realizar suas operações fora do país onde estão sediadas. Um bom exemplo são algumas redes bancárias. Entretanto, a estrutura territorial ou geográfica não está restrita apenas às empresas financeiras, ela também é empregada na área de produção de vendas, de petróleo, de serviços e outras não manufatureiras.

Ela também é indicada para empresas de varejo e será eficaz se as funções como compras ou finanças forem descentralizadas. Por outro lado,

este tipo de estrutura é viável quando a unidade de produção deve localizar-se o mais perto possível das fontes de matéria-prima, de grandes mercados ou de pessoal especializado.

A descentralização dessas funções não é uma condição essencial para a departamentalização geográfica a ser implementada nas empresas de varejo, pois o varejista poderá adotar a estrutura territorial mesmo sem descentralizar compras e finanças. Na prática, é bastante comum neste tipo de estrutura a centralização das atividades das empresas como, por exemplo, compras, finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outras.

Figura 4 – Estrutura territorial ou geográfica



Fonte: Silva (2006)

Mesmo com inúmeros cuidados na elaboração do desenho da estrutura organizacional territorial, ela, assim como as demais, apresenta vantagens e desvantagens. Observe as principais vantagens:

- indica que o sucesso da organização depende diretamente do seu ajustamento às condições e necessidades locais e regionais;
- permite focar a responsabilidade do lucro e do desempenho no comportamento local ou regional;
- permite estimular os gestores a pensar em termos de sucesso de território; e
- permite acompanhar as variações de condições e características locais.

Apesar dessas vantagens, a estrutura organizacional territorial também apresenta algumas desvantagens, pois o enfoque territorial pode deixar em segundo plano a coordenação, o planejamento, a execução e o controle em função do grau de liberdade e autonomia nas regiões. O foco estritamente territorial pode não ser vantajoso, pois com concentração maior nos aspectos mercadológicos e de produção, exige pouca especialização.

Quanto à aplicação deste tipo de estrutura, ela é estritamente territorial com foco na área mercadológica, na área de produção ou na área de operações. Contudo, o agrupamento territorial exige atenção porque eleva os problemas referentes ao controle no nível institucional da empresa.

Portanto, ela é aplicável de maneira eficaz quando a empresa pretende dar cobertura efetiva a um mercado de consumidores ou ainda a um mercado de fornecedores de recursos de produção.

## PRATICANDO

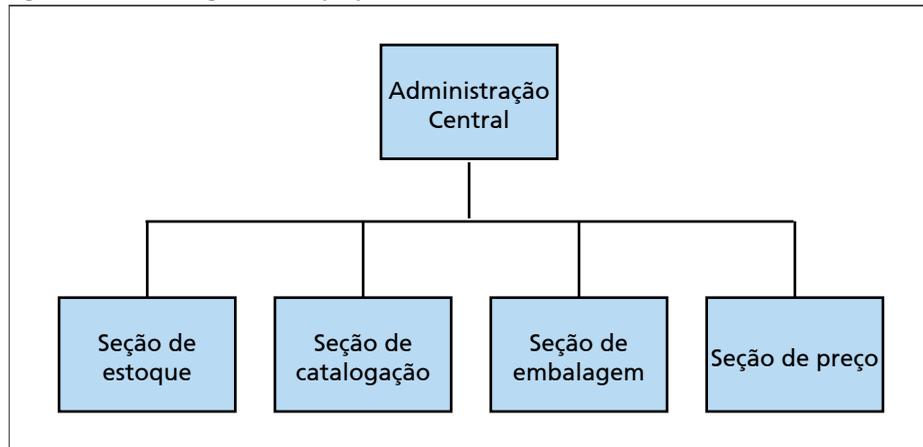


Convido você a continuar sua leitura e saber um pouco sobre a estrutura por processos. No que ela difere da estrutura que você acabou de estudar?

A estrutura de processos é agrupada em etapas. Tem como foco o modo pelo qual são executados os serviços ou processos para alcançar metas ou objetivos específicos. Este tipo de estrutura geralmente é utilizado nas indústrias nos níveis mais baixos da estrutura organizacional, ou seja, no nível operacional nas áreas produtivas ou de operações.

Um detalhe interessante das organizações que adotam a estrutura organizacional por processos orientada para os negócios é que elas apresentam uma estrutura horizontalizada e o foco principal é o cliente. Além disso, elas operam de modo tal que os gerentes hierárquicos passam a ser substituídos pelos “donos” dos processos porque este tipo de estrutura dá aos executores autonomia e responsabilidade por todo o processo, independente da estrutura hierárquica.

Figura 5 – Estrutura Organizacional por processos



Fonte: Silva (2006)

Este tipo de estrutura permite que os gestores observem a especialização e a rapidez técnica, tornando as operações mais flexíveis e centralizadas nos objetivos da organização, como também maior proximidade com o consumidor final. Assim, este tipo de estrutura possui algumas vantagens se comparada a outras.

Além das vantagens mencionadas, a estrutura organizacional por processos permite vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições (FERNANDES, 2007).

Assim como as demais, este tipo de estrutura apresenta algumas desvantagens como, por exemplo, visão limitada sobre a mão de obra especializada, existência de níveis sobrepostos e superpostos de decisões. Quanto às superposições das decisões ela poderá causar atritos junto ao público interno e com os fornecedores.

Outra desvantagem que merece atenção dos gestores refere-se à mudança e o desenvolvimento acelerado da tecnologia, que poderá alterar os processos de trabalho. Como a estrutura organizacional tem foco nos processos, ela falha pela falta de flexibilidade e adaptação às mudanças não planejadas. Contudo, este tipo de estrutura é muito usada em empresas que tem produtos diferentes e representa um volume importante.

O agrupamento das atividades gera resultados positivos nas áreas de produtos e serviços por meio dos processos.

Contudo, é importante os profissionais ficarem atentos nos processos, pois eles são variáveis dependentes da tecnologia empregada pelas organizações para produzir e ou prestar serviços com qualidade.

Você acabou de conhecer as principais características da estrutura organizacional por processos.

Que tal agora conhecer a estrutura organizacional por produtos ou serviços? Neste tipo de estrutura as atividades são agrupadas de acordo com as atividades essenciais dos produtos ou serviços da organização.

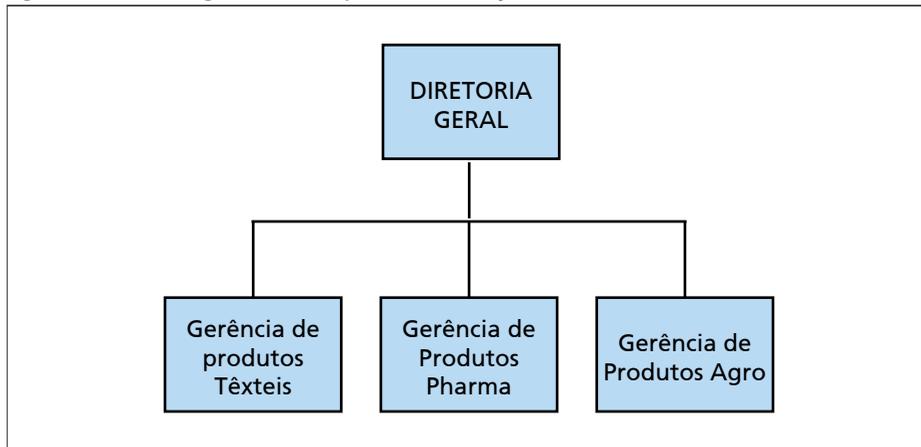
É comum a estrutura por produto ou serviços ser denominada de estrutura divisional porque ela reúne em uma mesma unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou todas as que estão numa certa área geográfica ou ainda todas as que lidam com um determinado tipo de consumidor. Este tipo de estrutura tem como foco os produtos ou serviços executados pela organização e a descentralização dos mesmos.

Nesta perspectiva a estrutura organizacional por produtos ou serviços é adequada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz a cooperação entre especialistas e coordenação de seus esforços para um melhor desempenho. Cada unidade tem autonomia e autossuficiência com suas próprias unidades de produção, vendas, pesquisas e desenvolvimento.

Segundo Fernandes (2007), o agrupamento das atividades pelo produto ou linhas de produto facilita o emprego da tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento, da mão de obra, permitindo uma intensificação de esforços e concentração que aumentam sobremaneira a eficiência da organização.

Para você compreender melhor as ideias deste autor, imagine uma organização com divisões separadas de química, detergentes e cosméticos, cada uma com seu respectivo chefe de divisão responsável pelas atividades de fabricação, marketing e vendas de toda a unidade.

Figura 6 – Estrutura organizacional de produtos ou serviços



Fonte: Silva (2006)

Ainda em relação à estrutura organizacional por produtos ou serviços, ela tem como características a divisão da estrutura organizacional em unidades na base dos produtos, projetos ou programas que são desenvolvidos pela organização. Outra característica deste tipo estrutura é o ciclo de vida longo.

Esta estrutura apresenta vantagens que possibilitam às organizações alcançarem seus objetivos. Na sequência apresento algumas delas:

- fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto;
- facilita a coordenação interdepartamental tendo em vista que a preocupação básica é o produto;
- facilita a inovação sendo que a inovação requer a cooperação e a comunicação de vários grupos;
- permite flexibilidade, sem interferir na organização como um todo. O enfoque da organização é predominantemente sobre os produtos e não sobre a sua estrutura organizacional interna.

Assim como as demais, esta estrutura apresenta limitação, pois em alguma parte da organização, dependendo do tamanho ou da diversidade dos produtos, este tipo de estrutura torna o atendimento dos departamentos

funcionais bastante complicado, pois pode ocorrer duplicidade de tarefas aumentando os custos e benefícios.

São percebidas em relação a esta estrutura outras desvantagens, pois a estrutura funcional concentra vários especialistas sob o comando de único gestor, a estrutura por produtos dispersa-os em subgrupos, propiciando o enfraquecimento da excelência técnica dos especialistas orientados para o produto.

A estrutura organizacional limita-se a produtos ou serviços, ela é contraindicada para empresas estáveis, com pouca diferenciação dos produtos ou linhas reduzidas de produtos, por gerar custo operacional elevado.

Além disso, esta estrutura pode provocar problemas no capital humano como temores e ansiedades, em função da instabilidade externa. Nesta situação os colaboradores sentem insegurança com relação à possibilidade de desemprego ou pela escassa possibilidade de ascensão profissional. A ênfase na coordenação em detrimento da especialização também é um fator negativo desta estrutura.

## CURIOSIDADE



Como exemplo da aplicação deste tipo de estrutura implantada, temos a maioria das indústrias automobilísticas. Os hospitais também a adotam como uma ferramenta eficaz de departamentalizar as atividades por serviços como, por exemplo, cirurgia, radiologia, pediatria, traumatologia, cardiologia, ginecologia, enfermagem, entre outras.

Além das indústrias e hospitais, empresas de grande porte e, com variedade de produtos e serviços como a FORD, a GM e a FIAT, entre outras. Dando continuidade aos tipos de estrutura, conheça agora os princípios básicos da estrutura organizacional por clientes ou clientela. Você sabe algo sobre este tipo de estrutura?

A estrutura organizacional por clientes implica na diferenciação e no agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoas para o qual o trabalho é executado. Esta estrutura considera as características dos clientes como,

por exemplo, a idade, o sexo, o nível socioeconômico. Esta é a base deste tipo de departamentalização, cujo interesse é o consumidor do produto ou serviço.

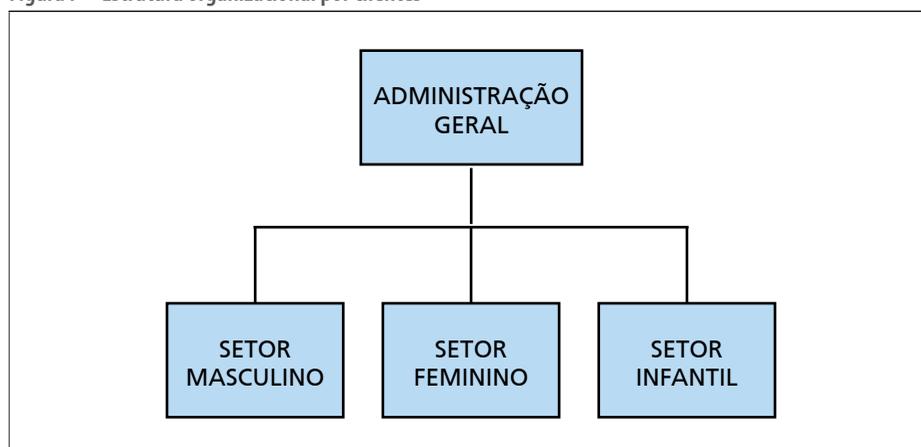
Na prática, esta estrutura tem como objetivo dividir as unidades organizacionais para que cada uma possa atender um segmento de clientes, requer diferentes métodos de vendas de diferentes produtos e diferentes serviços.

Na estrutura por cliente, uma divisão vende a maior parte de seus produtos a um cliente em particular. Pense em uma empresa de produtos eletrônicos. Ela pode ter divisões separadas para compradores militares, industriais, farmacêuticos e consumidores finais.

Neste tipo de estrutura as atividades são agrupadas com base nas necessidades dos clientes da empresa. Como regra geral, a estrutura organizacional por clientes está presente em empresas industriais cujas linhas de produtos são altamente diversificadas. A diversificação leva as empresas a se estruturarem por clientes ou por produto.

Segundo a literatura, este tipo de estrutura também é denominado de estrutura divisional cujas atividades são necessárias para produzir e vender produtos específicos e agrupá-los em um mesmo lugar, sob um único comando. Neste caso, o trabalho pode ser facilmente coordenado e mantido em um alto nível de desempenho. Observe a figura a seguir.

Figura 7 – Estrutura organizacional por clientes



Fonte: Silva (2006)

Diariamente, você encontra muitas empresas com este tipo de estrutura, os exemplos são muitos, um deles é o caso do grupo ALGAR que adota esse tipo de departamento. O grupo ALGAR é uma entre as melhores empresas do Brasil com destaque na revista exame e atua com vários segmentos como o agronegócio, turismo, telecomunicação entre outros.

As vantagens deste modelo de estrutura são muitas, ele permite à empresa dar um tratamento de qualidade ao cliente. Além disso, tanto a qualidade quanto a velocidade na tomada de decisão são aumentadas porque as decisões no nível divisional são tomadas junto do local da ação.

Na estrutura por clientes, a responsabilidade da administração central tende a diminuir porque os gerentes de divisão passam a ter mais autonomia e autoridade.

A estrutura por cliente tem como fator positivo o desempenho dentro da departamentalização por cliente ou divisional, ele é mensurado em função dos lucros ou prejuízos de cada divisão. Além dessas, outras vantagens ocorrem se observadas algumas situações. Veja alguns exemplos:

- a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização;
- o negócio depende de diferentes tamanhos ou características de produtos ou serviços que variam de acordo com o perfil do cliente;
- comprometimento dos executivos e colaboradores com a tarefa no sentido de satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes;
- concentração da organização no conhecimento das diversas necessidades e exigências dos canais mercadológicos.

Esta estrutura apresenta algumas desvantagens, as quais exigem atenção. Os interesses das divisões podem ser colocados acima das necessidades e dos objetivos da organização, pois cada divisão está sujeita a avaliações periódicas para medir o lucro e o prejuízo. Os chefes de cada divisão podem obter ganhos de curto prazo independentemente da lucratividade a longo prazo.

O aumento das despesas administrativas de cada divisão é visto como um ponto negativo, pois cada uma tem seu próprio conjunto de membros e especialistas, o que pode gerar duplicação dos custos, porém essas são as únicas despesas.

A literatura apresenta outras desvantagens como a troca de recursos, pois o atendimento ao cliente é sazonal. As demais atividades como produção e finanças podem tornar-se secundárias ou acessórias, em função do foco compulsivo no cliente. Outros objetivos organizacionais como a lucratividade e a produtividade podem ficar em segundo plano ou serem excluídos.

Embora com tantas restrições, a estrutura por clientes ou divisional é muito utilizada e geralmente é indicada quando o negócio depende de diferentes diversos produtos e serviços que variam segundo o tipo e a necessidade do cliente.

Apresento os principais fundamentos da estrutura organizacional de projetos. Neste tipo de estrutura as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias e o gerente assume a responsabilidade total ou parcialmente do desenvolvimento do projeto. Ao finalizar as tarefas, as pessoas envolvidas são designadas para outros projetos ou departamentos.

A departamentalização baseada em projetos implica na diferenciação e no agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados de um ou vários projetos da empresa. Normalmente, este tipo de estruturação faz parte da estratégia utilizada em empresas de grande porte cujos produtos envolvem grandes volumes de recursos e longo tempo para sua produção.

## CURIOSIDADE

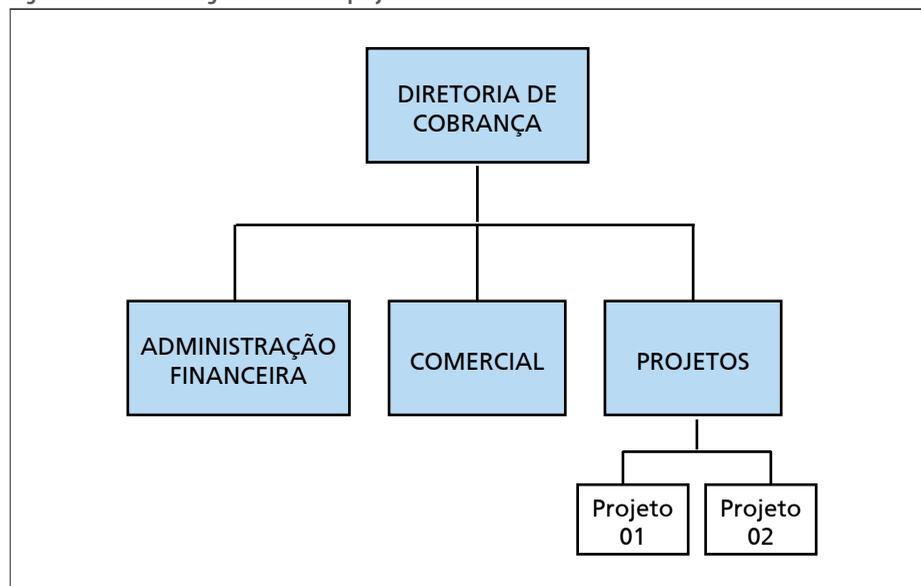


Um exemplo prático do uso deste tipo de estrutura é o caso de: estaleiros navais que produzem navios, de obras de construções civis, das industriais, das usinas hidrelétricas necessitam de tecnologia sofisticada, mão de obra especializada e recursos diferentes em torno do produto. Ao contrário dos outros tipos de estrutura, esta é pouco utilizada.

Na estrutura de projetos os gerentes situam-se em níveis hierárquicos acima dos gerentes funcionais, pois trata-se de projetos de grande abrangência e complexidade com o envolvimento de diversas tecnologias. Além dessas características, a departamentalização por projetos requer flexibilidade e capacidade de adaptação rápida, sem imprevistos às necessidades do projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado período.

Na estrutura organizacional por projetos, o produto é de grande porte, exige planejamento detalhado e um extenso período para execução. Isto significa que cada produto pode ser tratado como um projeto especial e sob encomenda especial. Ao optar por esta estrutura, a organização adapta a estrutura existente aos projetos que ela pretende desenvolver. Isto inclui a adaptação das unidades e dos colaboradores indicados para compor a execução do projeto.

Figura 8 – Estrutura organizacional de projetos



Fonte: Silva (2006)

Nesse tipo de estrutura a empresa é organizada em unidades onde cada colaborador responde a um gerente de projeto. Um exemplo clássico desta departamentalização ocorre em muitas prefeituras municipais. Esse tipo de estrutura também possui suas vantagens e desvantagens.

A principal vantagem da estrutura por projetos refere-se à concentração de diferentes recursos destinados a uma atividade complexa e que exige cronograma bem definido do início e do término para a execução do projeto, inclusive com datas e prazos determinados. Cada projeto tem seu ciclo de vida específico. Além das vantagens citadas, ela é um tipo de estrutura focada em resultados.

Como desvantagem, a independência e a natureza de cada projeto exige habilidades específicas e conhecimentos dispersos pela empresa, ao concluí-lo a empresa necessita dispensar pessoas, paralisar máquinas e equipamentos em função da descontinuidade. O resultado pode ser desastroso, influencia a motivação, causa ansiedade e angústia nas pessoas, em função da incerteza do emprego.

Embora a estrutura por projetos tenha vantagens e limitações, é amplamente utilizada por empresas cujas atividades são influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico.

Astarefas de pesquisas das empresas cujos ramos de atividade são: a eletrônica, a energia nuclear, a astronáutica, a aeronáutica, a farmacêutica, entre outros.

Se o projeto envolver um novo produto, a ser pesquisado e desenvolvido para no futuro ser colocado na linha de produção, esta estrutura é a mais indicada, e a tarefa inicial será a reunião de uma equipe de especialistas para desenvolverem o projeto.

## LEMBRETE



Toda vez que um empreendimento apresentar um alto nível de complexidade e envolver um volume muito grande de recursos, o desenho de uma estrutura por projetos é o mais indicado.

Finalizo com uma breve síntese da estrutura matricial.

Conforme Gil e Gameiro (2009), a estrutura matricial é adotada por empresas que oferecem um conjunto de produtos em vários mercados simultaneamente. Isto ocorre porque estas empresas apresentam melhores condições estratégicas para comercializar seus produtos em diversos mercados.

A principal característica da estrutura matricial é a combinação da estrutura funcional e a estrutura divisional que se interligam e se complementam.

### SAIBA QUE



Para você entender melhor esta característica, conheça a experiência da empresa Lanalgo, que optou por combinar os locais de venda e as respectivas secções com as principais áreas funcionais de gestão para criar uma estrutura matricial típica.

Entre as características da estrutura matricial, a literatura destaca a conciliação entre a flexibilidade organizacional com uma elevada estabilidade operacional. As grandes empresas utilizam este tipo de estrutura, pois ela propicia a adaptação das organizações aos mercados existentes sem perder a eficiência interna da mesma.

Inúmeras vantagens são percebidas na estrutura matricial, uma delas é a facilidade de partilhar os recursos e as informações por conta da flexibilidade inerente a este tipo particular de estrutura.

Nesse sentido, é possível reconhecer na departamentalização matricial um tipo irregular onde vários especialistas são agrupados para completar uma tarefa em tempo limitado (MEGGINSON, 1998).

Irei destacar agora outras vantagens da estrutura matricial:

- comunicação livre e coordenação entre especialistas;
- flexibilidade para responder rapidamente às mudanças;
- ideal para empresas empreendedoras;
- processo de decisão descentralizado;
- rede de comunicações extensas para processar grande quantidade de informação;
- utilização de recursos compartilhados de modo eficiente; e
- alta adaptabilidade.

## LEMBRETE



Assim como as demais, a estrutura matricial também apresenta limitações. Uma delas é a dificuldade quanto à implementação. Na prática, a estrutura matricial não é de instalação rápida quanto às orientações estratégicas.

Esta dificuldade é decorrente das diferentes perspectivas entre os membros, e as consequências são as divergências e conflitos de interesses. Outro aspecto negativo desta estrutura refere-se à resolução dos conflitos, que ocorre somente com a intervenção da hierarquia superior da empresa.

A literatura apresenta outras desvantagens da estrutura matricial que merecem atenção, como a falta de clareza dos papéis (dois chefes: de projeto e funcional), a competição pelo poder, o excesso de democracia e a consulta coletiva a cada decisão. Portanto, esta estrutura é eficaz quando seus membros apresentam maturidade profissional e elevado grau de formação para lidar com autonomia que esta estrutura proporciona e executar corretamente as tarefas.

Contudo, a utilização da estrutura matricial é grande, e está presente em empresas com alta orientação tecnológica como hospitais e as organizações empreendedoras juntamente com gestores competitivos de visão global.

Atualmente, há uma tendência muito forte das organizações no sentido de implementar outros formatos de estruturas para atender as exigências do mercado e estimular a competitividade do mundo dos negócios. Falo das estruturas em rede. O que você sabe sobre este tipo de estrutura?

Para Mintzberg (2003), a organização em rede é uma categoria abrangente, geralmente utilizada para descrever qualquer forma organizacional que substitui o formato multidivisional e dominante de estruturar uma empresa moderna, pois na visão deste autor as organizações em rede são o único tipo que apresenta adequadamente as comunicações laterais, mais importantes que as comunicações verticais.

## REFLEXÃO



Os estudos de Mintzberg (2003) consideram as comunicações laterais mais importantes que as comunicações horizontais, pois segundo este autor a horizontalização hierárquica é um fator gerador limitador da eficiência da comunicação organizacional ou desaparecem totalmente. Qual é a sua opinião sobre este assunto?

Na estrutura em rede, a estrutura formal ficará mais parecida com uma estrutura informal cujos colaboradores de todos os níveis, ignoram as fronteiras, usam a tecnologia da informação para localizar e conectar-se diretamente com os indivíduos cujos conhecimentos ou cooperação são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais.

Este novo conceito de estrutura organizacional em rede apresenta afinidades com os novos paradigmas de gestão que permeiam a sociedade do conhecimento sendo o mais adequado enfrentar e atender as regras do novo mercado dos negócios.

Por outro lado, este tipo de estrutura tem como objetivo principal a ligação de uma organização com outras empresas e unidades externas que se complementam em vários níveis e passam a atuar em um mesmo mercado. É interessante a preservação da autonomia de cada unidade da rede.

A estrutura em rede é semelhante a uma teia que se entrelaça. Se você relacionar esta estrutura com o contexto organizacional, perceberá alianças estratégicas em que cada uma é coordenada por um órgão central cujo objetivo principal é otimizar a excelência de forma conjunta.

As vantagens da estrutura em rede são muitas, mas a principal delas é a possibilidade de combinar a descentralização da organização com a eficiência da organização funcional aproveitando assim os efeitos sinérgicos da organização matricial.

Por outro lado, a desvantagem neste tipo de estrutura é o fato da área de negócio ser prejudicada em caso de evolução desfavorável do meio que envolve as demais unidades que também sofrerão os impactos das mudanças.

As empresas que adotam a estrutura em rede dependem diretamente da capacidade de gerir a complexa teia de relações que se estabelece entre as diferentes unidades. Como exemplo, cito grupo sueco-suíço ABB, de sistemas de equipamento eléctrico, o qual opera em todas as fases de produção, transporte e distribuição de energias com cerca de 1150 empresas situadas em mais de 130 países.

### EXPLORANDO



Além desses tipos de estruturas, a literatura apresenta outros dois mais adequados aos dias atuais. São eles: a estrutura em equipes e as estruturas virtuais. Não abordei neste capítulo estes dois tipos, por isso recomendo que você faça uma pesquisa a respeito.

### 2.2.3 Tipos de estrutura de recursos humanos

A área de recursos humanos é contingencial, o que significa dizer que ela está constantemente sujeita às variáveis internas, principalmente as variáveis externas. Como variável interna temos: o ambiente, a cultura, o clima, o comportamento, o estilo de gestão, entre outras.

Já em relação às variáveis externas, temos: a política econômica, a legislação, o mercado, o clima etc. Todas estas variáveis juntas levam as organizações a tomarem decisões que envolvem os diversos níveis hierárquicos, inclusive a estrutura organizacional.

Diante das mudanças rápidas e constantes, a área de recursos humanos deve se adequar à nova realidade. Por isso, neste item o foco será a estrutura organizacional em RH.

Não há um princípio universal para administração da área de recursos humanos em função do seu caráter contingencial, pois à medida que mudam as variáveis mudam também o modo de administrar.

Para Chiavenato (2002, p. 150), a “área de recursos humanos não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos pessoais”.

### DESAFIO



Observe atentamente as ideias deste autor, procure recordar os conteúdos abordados no início deste capítulo sobre os objetivos, vantagens e desvantagens da estrutura organizacional. Qual é a relação que você consegue estabelecer entre o que foi informado com a afirmação de Chiavenato (2002)?

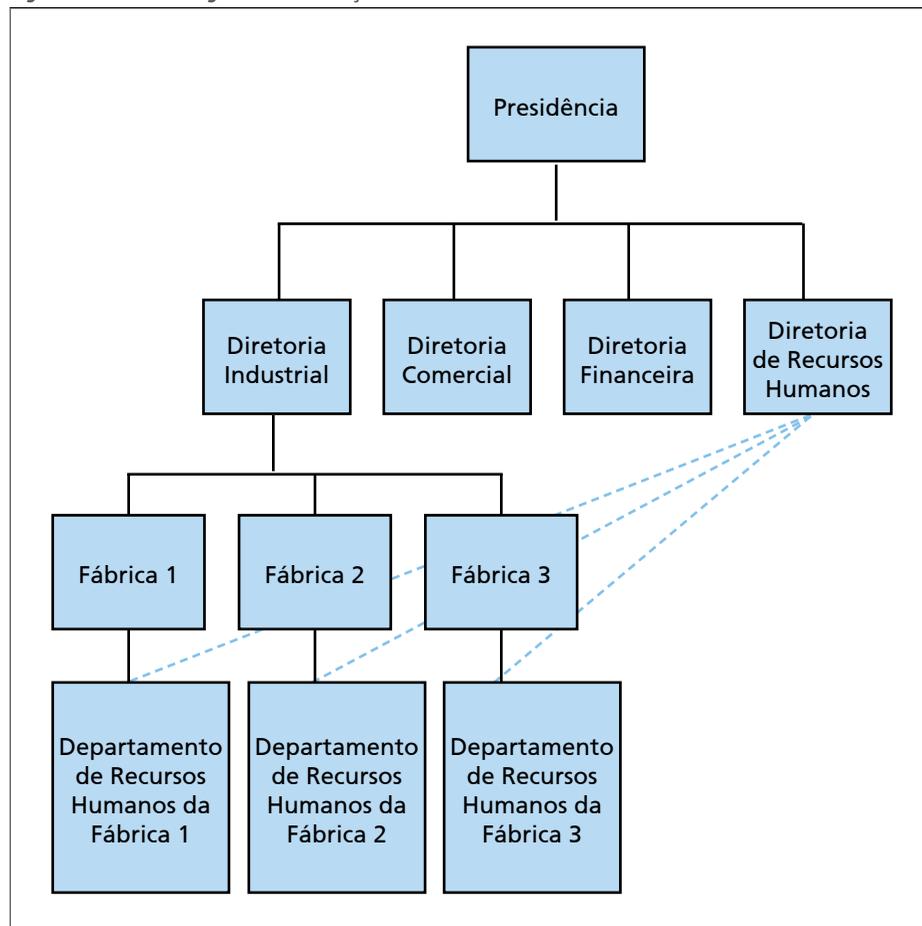
As informações passadas até agora levam à conclusão que tanto as organizações como a área de recursos RH estão continuamente sujeitas às mudanças. Diante deste fato, esta área poderá adotar diversos tipos de estruturas e uma delas é a estrutura organizacional, cuja função de recursos humanos é descentralizada.

Este tipo de estrutura ocorre geralmente em organizações que se encontram dispersas geograficamente. Neste caso os departamentos de recursos humanos são localizados em cada unidade e vinculados diretamente a diretoria de RH, que detém a autoridade sobre os respectivos departamentos. Este tipo de estrutura tem a vantagem de proporcionar a uniformidade de procedimentos e os mesmos critérios quanto à aplicação de técnicas de gestão em locais diferentes.

No entanto, apresenta desvantagem com relação à vinculação e às comunicações serem realizadas a distância: podem gerar demora e retardar o processo decisório pelo órgão superior, que muitas vezes não conhecem a profundidade dos problemas locais.

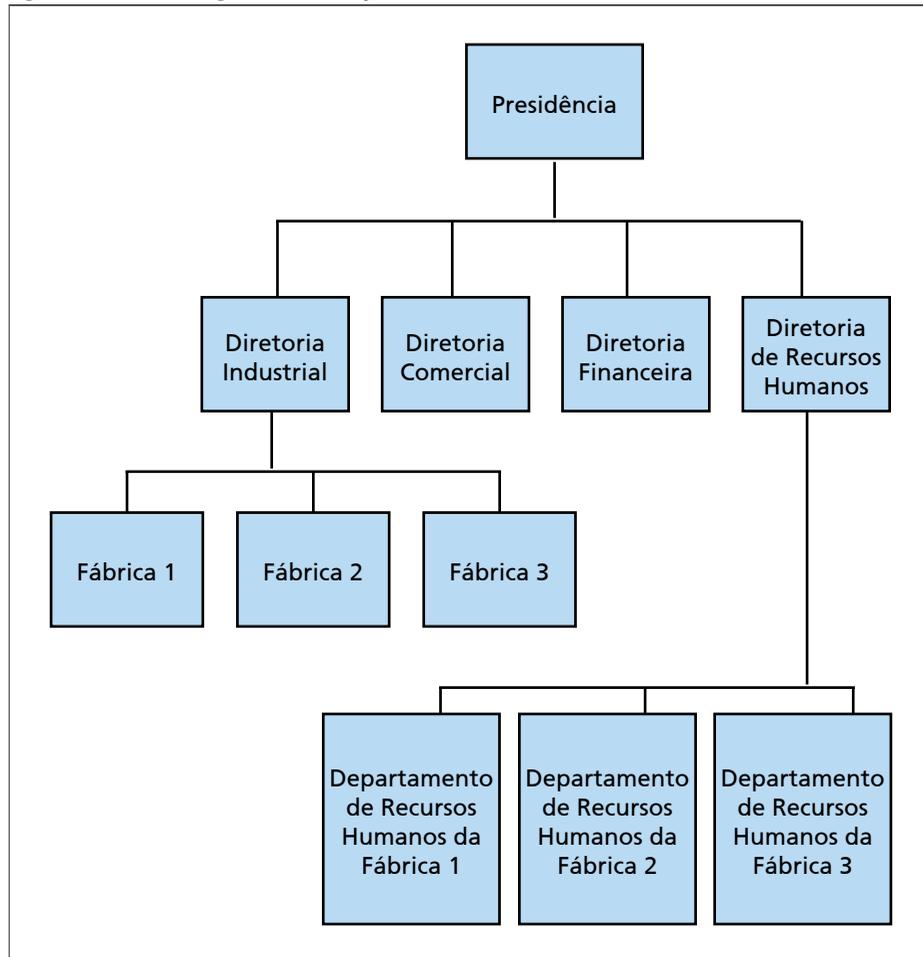
Em contrapartida, algumas organizações com dispersão geográfica podem descentralizar as atividades de recursos humanos. Na prática, como isto funciona? Os departamentos descentralizados prestam serviços às respectivas unidades e reportam-se diretamente ao responsável pela unidade com assessoramento e consultoria da diretoria de RH. O fato de descentralizar as atividades tem como vantagem a agilidade dos processos e a adequação nas soluções dos problemas locais.

Figura 9 – Estrutura organizacional função RH descentralizada



Fonte: Chianenato (2002)

Figura 10 – Estrutura organizacional função RH descentralizada



Fonte: Chianenato (2002)

De outro modo, encontramos organizações cujo órgão de recursos humanos situa-se no nível intermédio. Com este posicionamento, a área de recursos humanos não tem poder de decisão e reporta-se a um órgão de decisões, o qual geralmente conhece superficialmente as atribuições e importância da área de RH como diferencial competitivo da organização.

Em outras organizações a área de recursos humanos assume a posição de órgão de assessoria da presidência, cuja atribuição é prestar consultoria e serviços de *staff*.

## REFLEXÃO



A área de RH na posição de consultoria situa-se no nível intermediário e vincula-se diretamente à presidência. Isto significa que todas as políticas de gestão de pessoas, inclusive as ações desenvolvidas pelo próprio órgão de RH, devem ser avaliados pela presidência antes da implementação efetiva. Em caso de aprovação, passam a ser aplicados nas diversas áreas e diretorias da organização. Neste tipo em particular, como você descreve a autonomia da área de RH?

Você acabou de conhecer as diversificações da estrutura organizacional da área de recursos humanos e os impactos delas, tanto para pessoas como nas organizações. Entretanto, destaquei como os objetivos desta área são amplos e vão além da execução de atividades e procedimentos. Os métodos adotados para: captar integrar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas dentro das organizações é um aspecto crucial à competitividade organizacional. Portanto, o desenho da estrutura organizacional da área de recursos humanos deve ser criterioso, flexível, dinâmico para contemplar as metas estabelecidas e atender os interesses das pessoas e da organização diante do mercado em constantes mudanças.

#### 2.2.4 Forças e limitações da estrutura de recursos humanos

Atualmente, as estruturas organizacionais precisam ser mais flexíveis para responder as exigências do mercado altamente competitivo. Estas exigências são válidas também para a área de recursos humanos. Mas é importante saber que as estruturas pesadas inviabilizam a participação das pessoas, restringem a autonomia e limitam o processo decisório.

Neste sentido, o desenho da estrutura organizacional e da área de recursos humanos deve contemplar a agilidade e a transparência de uma maneira global, onde cada indivíduo tenha consciência do cargo que ocupa e clareza sobre o tipo de estrutura no qual está inserido. Porém, se você observar atentamente, em muitas organizações as estruturas não se apresentam dentro do formato.

Entretanto, há dúvidas quanto à adequação da estrutura de recursos humanos para a organização. Na prática, percebe-se que um grande número de gestores desconhece a importância da estrutura da área de recursos humanos como uma ferramenta do sucesso organizacional.

Para desenhar a estrutura organizacional da área de recursos humanos, é possível fundamentar-se em três modelos distintos: o modelo clássico, o modelo humanístico e o modelo contingencial. O modelo clássico tem como princípio a racionalização do trabalho ao projetar os cargos e a própria estrutura. Já o modelo humanístico prioriza as relações interpessoais, o trabalho em grupo a organização formal pela informal, a chefia pela liderança.

Quanto ao modelo contingencial, a abordagem é mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. Neste modelo o desenho da estrutura é dinâmico e tem como base a mudança contínua e a revisão da estrutura. Por isso, desenhar a estrutura de recursos humanos com base no modelo contingencial significa torná-la flexível às mudanças e necessidades internas e externas à organização.

Desenhar a estrutura desta área fundamentando-se no modelo contingencial é um grande desafio para a maioria das organizações, pois implica no gerenciamento da cultura organizacional no sentido de atribuir novas responsabilidades e mais autonomia para alcançar os objetivos organizacionais.

Você concorda que vivemos uma época de mudanças constantes? Essas mudanças exigem ações rápidas em boa parte das organizações. Na prática, verifica-se que nem sempre estas ações contemplam as áreas de recursos humanos. Entretanto, fique atento!

Para tornar uma organização efetivamente competitiva, é necessário inserir medidas em todas as unidades da organização e suas respectivas estruturas. Já para atender às exigências do mercado atual e implementar mudanças nas organizações, é necessário repensar o papel da área de recursos humanos que deve deixar de ser um órgão simplesmente executor para tornar-se um órgão estratégico.

Por outro lado, as organizações que apresentam as estruturas de recursos humanos no nível estratégico valorizam os colaboradores, fazendo com que eles agreguem valor ao negócio organizacional.

Em algumas organizações, a área de recursos humanos depara-se com muitas dificuldades para ocupar um espaço expressivo na estrutura organizacional. Elas necessitam investir muito e apresentar resultados expressivos para ocupar lugar junto à diretoria, participar das decisões e fazer parte das políticas organizacionais.

## REFLEXÃO



Afinal, quais fatores estimulam o surgimento da área de recursos humanos com uma estrutura estratégica? Os fatores são muitos e variam de uma organização para outra. Alguns exemplos são: a inovação tecnológica, o desenvolvimento de um novo produto, a mudança no processo de trabalho, a formação ou desenvolvimento de uma equipe, a implementação de um plano, a adequação do comportamento humano na organização. Você percebeu que entre os fatores mencionados não aparece a estrutura da área de recursos humanos. Por que isto acontece?

É comum no processo de reestruturação organizacional a estrutura da área de recursos humanos não ser inserida. Os motivos são muitos e variam de uma organização para outra. Este fato deixa esta área em uma situação desfavorável em relação às demais unidades. A ausência de visão sistêmica impede a participação desta área nas decisões da organização.

A área de RH deve assumir uma postura estratégica e, para isso necessita preparar os colaboradores para atender à demanda organizacional. Para maior eficiência da área de recursos humanos ela deve ter seu espaço junto às demais diretorias responsáveis pela geração dos novos objetivos e negócios da organização. Na prática, esta mudança de paradigmas caminha a passos lentos e ainda há muito a ser feito.

Na verdade, o que se percebe na prática é um distanciamento grande entre a área de recursos humanos e as ações estratégicas que as organizações

adotam. Falta clareza quanto ao foco das estratégias a serem implementadas, e sem esta visão não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais, até porque, na maioria das vezes, esta área não participa do processo de construção das estratégias.

Muitas organizações estimulam de forma direta ou indireta a permanência da área de recursos humanos no modelo tradicional, ou seja, com o foco voltado à execução das atividades, principalmente operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Mudar o modelo tradicional para o modelo contingencial significa romper com os antigos paradigmas de gestão, gerar conflitos, sair da zona de conforto, e principalmente implicar em custos.

Diante deste cenário, o grande desafio das organizações é a busca contínua da qualidade, da produtividade, da redução de custos e da otimização do tempo. Estes itens são fundamentais para a excelência da organização e que nem sempre são considerados no momento da elaboração da estrutura de recursos humanos. Atribuo este distanciamento às questões de ordem cultural presentes nas organizações.

O cenário atual demonstra que há algumas empresas que apresentam desempenho pouco efetivo, com resultados abaixo e distantes das metas estabelecidas por conta da inércia estrutural. A eliminação deste limitador requer um exercício coletivo das unidades da organização com um trabalho conjunto no sentido de reverter este resultado ao implementar ações mais assertivas que contemplem também a área de recursos humanos.

## REFLEXÃO



Nos dias atuais, a área de recursos humanos precisa concentrar esforços no core business, dar ênfase nos objetivos e resultados da empresa, além de gerenciar os processos de gestão de pessoas (BLAIA, 2010). Qual deve ser o desenho da estrutura de recursos humanos diante dessas expectativas?

Os profissionais que atuam na área de recursos humanos devem ficar alertos porque é necessário reinventar urgentemente a estrutura da área

de recursos humanos e eles só terão êxito se forem sujeitos das estratégias corporativas, com domínio dos diferentes negócios da empresa (SOUZA, 2001).

Para atingir este estágio as organizações devem conscientizar-se e investir continuamente na cultura corporativa nos diversos níveis hierárquicos mesmo que as mudanças não ocorram em curto prazo, haja vista que os problemas de natureza estrutural nem sempre são facilmente resolvidos.

Estudos recentes evidenciam a importância de reconhecer a estrutura da área de recursos humanos como uma ferramenta essencial para o desempenho da empresa como um todo. Caso a organização não tenha condições de realizar este trabalho, o ideal é que ela contrate um consultor interno.

Isto implica dizer que a figura do consultor interno tem a responsabilidade de analisar as diversas áreas da organização em suas particularidades.

Ao coletar informações junto às respectivas áreas da organização, o analista terá condições de apresentar subsídios e sugestões com base em elementos ainda não percebidos pelos gestores das respectivas unidades como também pelos de nível estratégico da empresa.

Contudo, um analista individualmente não tem poder para implementar mudanças efetivas nas estruturas da organização porque se elas não forem devidamente conduzidas podem ocasionar problemas ainda maiores. Além disso, este profissional está vinculado à organização, ou seja, ele faz parte do sistema mesmo que indiretamente, seja influenciado pela hierarquia de poder, pela política e cultura da organização.

## CURIOSIDADE



Segundo a revista **Fortune**, cerca de 80% das 500 maiores empresas dos Estados Unidos possuem, de alguma forma, consultores internos com foco voltado para a estrutura organizacional, em especial a de recursos humanos (BLAIA, 2010).

## 2.3 Aplicando a teoria na prática

Vamos estudar o caso da empresa industrial, ABN Indústria de Equipamentos Mecânicos S.A. que é especializada em equipamentos de alta precisão, em lotes médios e pequenos, para serem utilizados em indústria de minérios e abertura de poços artesianos, entre outros. Esta empresa, ao montar sua estrutura organizacional, teve que considerar vários aspectos no momento de desenhar a sua estrutura os quais foram decisivos para o sucesso desta empresa.

Como trata-se de uma sociedade anônima, de capital fechado, com três acionistas ela também possui uma empresa de representação, no exterior, onde vende grande parte dos produtos fabricados além de outros de produtos de empresas similares. Na empresa de representação os três acionistas têm atuação comercial bastante respeitada.

Em relação aos equipamentos utilizados são ferramentas versáteis de fabricação mecânica, como por exemplo, equipamentos de usinagem (tornos, fresadoras, plainas, furadeiras e mandrilheiras); equipamentos de caldeiraria (calandras e máquinas de solda e equipamentos de forjaria (prensas e máquinas de estamparia).

Quanto à produção, a ABN produz um volume muito grande de peças e ou conjuntos de peças através de contratos de fabricação para cada produção para atender as encomendas, com cláusulas de reajuste de preço mais ou menos complexas. Além disso, ela também fabrica uma variedade de peças e equipamentos mecânicos de alta precisão.

Esta empresa apresenta faturamento anual em torno de 400 milhões de reais cujas despesas com matéria-prima e demais componentes gira em torno de 200 milhões de reais por ano. O número de colaboradores gira em torno de 1300 sendo que 90% estão concentrados na produção, localizados numa única fábrica com uma área de 30.000m<sup>2</sup>.

Foi constatado que o mercado é altamente favorável, a demanda pelos produtos fabricados pela ABN S.A. é grande e, algumas vezes, é comum não atender todos os pedidos. Por outro lado, não existe perspectiva de mudança do mercado para os próximos anos sem a possibilidade de efetuar qualquer previsão. Apesar das várias medidas adotadas pela empresa com relação à área de produção, a mesma não consegue atender o volume das vendas gerando atraso nos prazo de entrega.

A maior preocupação da ABN S.A. é que ela vende para grandes clientes, que são os usuários finais e atacadistas. Para ter uma ideia, cinco clientes representam 80% da carteira de pedidos. A margem líquida sobre o faturamento é de 5% e, o lucro líquido anual sobre o patrimônio líquido é 50%. O custo com os recursos humanos não é considerado alto se comparado com o custo da matéria-prima e dos componentes comprados.

Outra característica da ABN S.A. diz respeito a dois terços dos produtos que são fabricados sob licença de empresas estrangeiras, porém em algumas situações tem de se adaptar as exigências de fabricação do país. De qualquer forma, os produtos têm de ser desenhados antes de serem fabricados, e um terço deles são pesquisados e desenvolvidos na própria empresa. Várias atividades são necessárias para o funcionamento desta empresa, foram identificados aproximadamente 75.

Fonte: LACOMBE, F.J. M; HEILBORN, G. *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003., p. 137 (adaptado).

Você consegue perceber a dimensão e a complexidade desta empresa? Como ela poderá enfrentar este problema?

Para resolver esta situação, primeiramente é necessário estabelecer uma estrutura que atenda às características desta empresa com detalhes por meio de um organograma clássico. As atividades não devem ser usadas como base para desenhar a estrutura, pois é possível diferentes atividades poderão ser combinadas em uma única unidade.

Recomenda-se a análise do topo da organização com a definição de critérios de departamentalização do primeiro escalão. Outro aspecto a ser observado refere-se ao desdobramento do primeiro escalão, pois com o porte desta empresa é frequente a busca por empréstimos e financiamentos.

Neste caso não é recomendável agrupar no primeiro nível as funções de finanças e administração. Quanto à área de marketing, ela é sempre autônoma, não sendo recomendado agrupá-la. Já os contratos para vendas apresentam cláusulas complexas, então recomenda-se uma consultoria jurídica. Quanto às demais diretorias de engenharia, industrial, financeira, comercial e de administração devem ser organizadas de acordo com os princípios da estrutura funcional. É importante ressaltar que a diretoria administrativa deve ser constituída de cinco departamentos: jurídico, recursos humanos, compras, serviços de apoio, sistemas e métodos.

Observe que área de recursos humanos situa-se no terceiro nível da estrutura organizacional e mesmo com a configuração de departamento ela está subordinada à Diretoria Administrativa, o que limita sua autonomia e poder no processo de tomada de decisão. Neste exemplo temos a estrutura por produtos e serviços combinada com a estrutura funcional.

## 2.4 Para saber mais



### Título: Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações

Autor: MINTZBERG, H.

Editora: Atlas (SP)

Ano: 2003

Este livro aborda a estrutura organizacional em uma perspectiva moderna. O autor aprofunda os conhecimentos e apresenta subsídios consistentes cuja visão inovadora serve de base para a implementação de estruturas que atendam as necessidades das empresas diante do mercado altamente competitivo.



### Site: Revista da Administração Contemporânea

URL: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>

A Revista da Administração Contemporânea é uma revista científica que tem como objetivo aprofundar as reflexões sobre a área por meio da divulgação de trabalhos de pesquisa, análises teóricas, documentos, notas e resenhas bibliográficas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a prática administrativa no espaço organizacional.



### Site: Sebrae

URL: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>

Neste site você encontrará subsídios que estimulam o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas. Ele também oferece capacitação para os profissionais que desejam ser mais competitivos. O foco principal deste site é o fortalecimento do empreendedorismo e a aceleração da economia por meio de parcerias entre os vários setores da sociedade.

## 2.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu:

- a estrutura formal e informal presente nos espaços organizacionais e a importância da estrutura adequada como ferramenta essencial à excelência organizacional;
- os diversos tipos de estruturas organizacionais e suas principais características. As principais características das estruturas: funcional, territorial ou geográfica, processos, produtos ou serviços, clientes, projetos, matricial e rede com ênfase nas vantagens e desvantagens de cada tipo apresentado;
- as noções básicas sobre as estruturas organizacionais da área de recursos humanos, bem como as forças e limitações dessas estruturas;
- a identificar as principais características da estrutura organizacional formal e informal, bem como a sua importância nos diversos contextos organizacionais;
- a reconhecer os principais tipos de estruturas organizacionais e a importância deles para o alcance dos objetivos organizacionais;
- a compreender a importância das estruturas organizacionais como uma ferramenta de diferencial competitivo e excelência organizacional;
- a identificar os diversos tipos de estrutura e como implementar a estrutura adequada às necessidades organizacionais;
- a analisar os vários tipos de estruturas da área de recursos humanos e propor sugestões para torná-las adequadas à realidade organizacional;
- a identificar as forças e as limitações das estruturas da área de recursos humanos com os objetivos de propor soluções para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 2.6 Testando os seus conhecimentos

1) Analise as frases a seguir e indique a alternativa correta:

- I. A estrutura formal tem como característica as relações interpessoais.
- II. A estrutura informal apresenta como vantagens o controle por parte dos supervisores.
- III. O objetivo da estrutura informal e a distribuição das funções administrativas para cada colaborador desempenhar.
- IV. Os interesses comuns, as lacunas na estrutura formal, os períodos de lazer, a disputa de poder, são fatores que motivam o surgimento da estrutura informal.
- V. Focar nos objetivos definidos pela empresa, realizar atividades que permitam alcançar os objetivos e distribuir as funções administrativas para cada colaborador desempenhar são itens a ser observados no momento do desenho da estrutura organizacional.

Analise as alternativas e assinale a opção correta:

- a) Somente as opções I e V estão corretas.
- b) Somente as opções IV e V estão incorretas.
- c) Somente as opções IV e V estão corretas.
- d) Somente as opções II e III estão incorretas.
- e) Somente as opções I e II estão corretas.

2) Qual das opções a seguir são consideradas características da estrutura organizacional?

- a) Tarefas e distribuição de recursos.
- b) Distribuição de atividades e departamentação.
- c) Cultura organizacional e modelos de gestão.
- d) Processos de trabalho e rotinas de trabalho.
- e) Atividades e mudança organizacional.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) A estrutura organizacional funcional apresenta como característica flexibilidade organizacional.
- ( ) A estrutura organizacional por produtos ou serviços apresenta como característica a divisão da estrutura por produtos e serviços em unidades.
- ( ) A estrutura organizacional matricial apresenta como característica a flexibilidade organizacional.
- ( ) A estrutura organizacional por processos tem como característica a diferenciação dos produtos.
- ( ) A estrutura organizacional projeto tem como característica diferenciação das atividades e temporárias.

4) Com base nos conteúdos deste capítulo, explique os principais desafios da área de recursos em relação ao tipo de estrutura que ela deve adotar.

## Onde encontrar

BLAIA, C. **RH estratégico**. Ceará: 2010. Disponível em: <[http://www.cmgb.com.br/rh\\_estrat.pdf](http://www.cmgb.com.br/rh_estrat.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, H.M. A estrutura organizacional facilitadora. **Artigos.com**, 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/a-estrutura-organizacional-facilitadora-1648/artigo>>. Acesso em: 27 jun. 2011.

GIL, D.; GAMEIRO, S. Organização e implementação das estratégias e estruturas organizacionais estratégia e marketing. 2009. Disponível em: <[http://prof.santanaesilva.pt/EGI\\_estrategia\\_mk/trabalhos\\_dos\\_alunos/estrategia/Word/10-estruturas%20Organizacionais.pdf](http://prof.santanaesilva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/10-estruturas%20Organizacionais.pdf)> Acesso em: 28 jun. 2011.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, J. P. H. **Administração**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVA, E, N. O problema é estrutura organizacional nas empresas. **Administradores**, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-problema-e-estrutura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/20267>>. Acesso em: 28 jul. 2011.

NUNES, P. Estrutura matricial. 2010. Disponível em: <[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura\\_matricial.htm#vermais](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura_matricial.htm#vermais)>. Acesso em: 28 jul. 2011.

NUNES, O. A. Estrutura organizacional. **Webartigos**, 2007. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/Estrutura-Organizacional/pagina1.html>>. Acesso em 27 jul. 2011.



# CAPÍTULO 3

## SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

### 3.1 Contextualizando

As relações de trabalho nem sempre tiveram o formato que possuem hoje. Praticamente não existiam como “relação”, pois o contato entre patrão e trabalhador, além de distante, era escasso. Este tipo de situação ocorria por conta da economia predominantemente agrícola, que exigia pouca qualificação do trabalhador. Era o período colonial, com grandes latifundiários, muitos trabalhadores no campo e um capataz cuja função era o controle e a punição.

A expansão da Revolução Industrial nos países europeus chegou ao Brasil e estimulou a qualificação dos trabalhadores, dando origem a uma nova classe de trabalhadores, com perfil diferenciado. Esse movimento de mecanização da mão de obra determinava, então, novas relações de trabalho e, diante desse cenário, as atividades relativas às relações entre o capital e os trabalhadores se modificam. Surge a administração de pessoal cujo foco era somente o cumprimento das leis trabalhistas que, no Brasil, entraram em vigor a partir da década de 1930.

A influência da economia é visível tanto no cotidiano organizacional como na vida das pessoas. É por conta dessas influências que ocorrem mudanças nas organizações, as quais nem sempre estão preparadas para enfrentar as exigências do mercado. Esse momento demanda novos modos no gerenciamento das pessoas.

Chegamos à década de 1960 com um novo paradigma de pessoas denominado administração de recursos humanos. Neste modelo, o foco são os subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos, além de os trabalhadores passarem a ser vistos como recursos estratégicos e não mais como instrumentos de produção.

Ao final deste capítulo, você estará apto a:

- conceituar os subsistemas que compõem a área de recursos humanos;
- identificar suas funções vinculadas aos objetivos organizacionais;
- distinguir suas etapas para depois aplicá-las.

## 3.2 Conhecendo a teoria

### 3.2.1 Subsistema de provisão de recursos humanos

Antes de falarmos do subsistema de provisão de recursos humanos, é interessante você conhecer um pouco sobre sistema organizacional, pois a literatura apresenta inúmeras abordagens acerca das organizações, sendo uma delas a abordagem sistêmica, bastante adequada para as organizações nos dias de hoje. Tal abordagem possibilita entender as organizações como sistemas dentro de outros sistemas.

Desse modo, é correto afirmar que as organizações podem ser vistas como um sistema envolvido em um macro sistema – o sistema social. Além disso, elas podem ser constituídas por um conjunto de micro sistemas, como por exemplo: sistema de produção, sistema de comercialização, sistema financeiro, sistema de marketing e sistema de recursos humanos, entre outros. Observe que qualquer um desses sistemas pode ser entendido como um sistema menor denominado de subsistema.

No caso dos recursos humanos, ele abrange os seguintes sistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Mas, afinal, como definimos sistema?

Conforme Chiavenato (2002, p. 32),

sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, isto é, em interação, que desenvolvem uma atividade para atingir um objetivo ou propósito, operando sobre dados/energia/matéria colhidos no meio ambiente que circunda o sistema para fornecer informação/energia/matéria.

Apresento agora algumas informações sobre o subsistema de provisão de recursos humanos. O principal objetivo deste subsistema é suprir as

organizações com recursos humanos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. Este subsistema está relacionado com: mercado de trabalho, mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de recursos humanos.

Todas as atribuições sobre o sistema de provisão serão explicados no decorrer deste item. Antes, porém, é interessante você conhecer um pouco sobre mercado.

### CURIOSIDADE



“Antigamente, o **mercado** era o lugar onde se efetuavam trocas de mercadorias, o local físico onde os vendedores se encontravam com os compradores. O ‘espaço econômico’ onde se realizam trocas de bens, os quais são produzidos e ofertados pelos produtores e procurados pelos compradores. A área geográfica ou territorial dentro das quais as forças de oferta e procura convergem para estabelecer um preço comum.” (BATISTA, 2011, p. 2).

Para entender como funciona o mercado, observe três aspectos: a dimensão de espaço, a dimensão de tempo e a dimensão da oferta e da procura.

Em relação à dimensão, significa dizer que todo mercado é caracterizado por uma área física, geográfica ou territorial. Já no caso de localidades diferentes traduzem mercados diferentes. Um exemplo é o mercado de trabalho do nordeste brasileiro, compare-o com o mercado de trabalho da região sul. As diferenças são muitas, não? Portanto, o espaço é um elemento muito importante do mercado.

Quanto à dimensão de tempo, observe que todo mercado depende de uma época. Significa dizer que em épocas diferentes um mesmo mercado pode apresentar características diferentes. Analise o último trimestre de cada ano, o mercado de trabalho em tal período é aquecido e apresenta características diferentes em relação ao primeiro trimestre. Desse modo, o tempo é outro fator muito importante do mercado.

Já a terceira dimensão, o mercado se caracteriza pela oferta e, simultaneamente, pela procura e demanda de algo. Se a oferta for maior do que a procura, passa a haver concorrência entre os vendedores ou entre

aqueles que oferecem algo. Mas, se a procura for maior que a oferta, a situação se inverte e passa a haver concorrência entre os compradores ou entre aqueles que precisam de algo.

No caso do subsistema de recursos humanos, existem dois tipos de mercados bem distintos que se inter-relacionam, são eles: o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos. Quer saber um pouco sobre cada um deles? Continue sua leitura!

O mercado de trabalho ou mercado de emprego é formado pelas ofertas de trabalho oferecidas pelas organizações em uma determinada época e lugar. Geralmente, é definido pelas organizações que disponibilizam suas oportunidades de emprego.

Observe o seguinte detalhe: quanto maior for o número de organizações em uma determinada região, maior será o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidades de vagas e oportunidades de emprego.

Outra característica do mercado de trabalho é quanto à segmentação, ele pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias, como por exemplo, as metalúrgicas, as indústrias de plásticos, os bancos, dentre outros. As organizações de grande, médio e pequeno porte também se encaixam nesse caso. Além desse tipo de segmentação há outro, por regiões, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte etc. É interessante você perceber que cada segmento apresenta características próprias.

A segmentação do mercado de recursos humanos não para aqui, pois ele é vasto e complexo. Por isso, ele apresenta outros tipos de segmentação, uma delas é por grau de especialização, como por exemplo, o mercado dos engenheiros, dos médicos, dos advogados, dos técnicos, dos diretores, supervisores, das secretárias etc. Estes exemplos caracterizam o universo de profissionais qualificados.

Porém, há um outro tipo de segmentação do mercado de recursos humanos, comum nos grandes centros urbanos, ou seja, é o universo dos operários não qualificados cuja denominação é mercado de mão de obra.

Na realidade, este mercado é constituído de pessoas não qualificadas, isto é, sem experiência prévia e sem instrução.

Espero que você tenha entendido em que consiste o mercado de trabalho. Agora vamos falar um pouco sobre o mercado de recursos humanos. Ele é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e época. Em outras palavras, ele é formado pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, ou seja, pelo conjunto de pessoas empregadas (CHIAVENATO, 2002).

O mercado de recursos humanos pode ser classificado em **mercado de recursos humanos aplicado**, o qual engloba as pessoas já empregadas com qualificação para serem absorvidas pelo mercado de trabalho e aquelas que possuem qualificação, porém não estão inseridas no mercado de trabalho, esta caracteriza o **mercado de recursos humanos disponível**.

Na prática, significa dizer que o mercado de recursos humanos é formado de candidatos reais, os quais procuram alguma oportunidade de trabalho, independentemente de estarem ou não empregados. E também os candidatos potenciais, aqueles indivíduos que, embora não estejam à procura de oportunidades de emprego, apresentam condições de ocupar as vagas disponíveis no mercado.

Para que você compreenda melhor o subsistema de provisão, é necessário ter uma noção básica sobre esses dois tipos de mercado, porque eles influenciam diretamente na execução das tarefas deste subsistema.

Afinal, o que é exatamente o subsistema de provisão? Ele está relacionado ao suprimento de pessoas nas organizações, diz respeito aos insumos e envolvem todas as atividades relativas à pesquisa de mercado, à rotatividade e ao absenteísmo, ao recrutamento e à seleção de pessoas, assim como à integração dos mesmos às tarefas organizacionais.

Este subsistema representa o canal de captação de pessoas ou a porta de entrada delas no sistema organizacional. Em outras palavras, é por meio desse processo que a organização se abastece dos talentos necessários para o seu funcionamento.

O principal objetivo do subsistema de provisão é recrutar e selecionar pessoas no sentido de prover a organização de capital humano com as competências necessárias para realizar as atividades inerentes ao cargo que irá assumir por meio de técnicas e métodos específicos que permitam à organização encontrar o trabalhador com o perfil que deseja.

Antes de apresentar os fundamentos do recrutamento e seleção de recursos humanos, apresento algumas noções sobre rotatividade e absenteísmo que também integram o subsistema de provisão. Segundo Chiavenato (2002, p. 178), do ponto de vista conceitual, “a rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, ela pode ser definida pelo volume de pessoas que ingressam e que se desvinculam da organização”. Ainda segundo Chiavenato (2001, p. 190),

É por meio da rotatividade de pessoal que as organizações conseguem avaliar o fluxo, as causas e os custos de entrada e saída das pessoas da organização. Neste sentido, recomendo que os gestores não ignorem a rotatividade, pois o gerenciamento correto desta questão possibilita o equilíbrio entre a manutenção e a captação dos recursos humanos da organização, assim como preserva a imagem organizacional.

Se, por um lado a rotatividade possibilita a renovação do capital humano, por outro ela gera custos diretos e indiretos, entre eles: o custo primário, o custo secundário e o custo terciário. O absenteísmo ou ausentismo refere-se às faltas ou ausências dos trabalhadores ao trabalho. Em outras palavras, são as ausências do trabalhador em momentos que ele deveria estar trabalhando normalmente.

### SAIBA QUE



As causas do absenteísmo são motivadas por diversos fatores, entre elas: doença efetivamente comprovada, doença não comprovada, atrasos involuntários, faltas voluntárias, desmotivação, supervisão inadequada, relacionamento interpessoal e políticas organizacionais inadequadas, entre outras.

Se você pensa que o absenteísmo não causa prejuízo para as organizações, está totalmente equivocado. As estatísticas revelam que ele é um fator gerador da perda de produtividade em decorrência do aumento dos custos diretos e indiretos. Fique atento, pois no dia a dia nem sempre esses custos são facilmente identificados.

Conheça algumas consequências negativas decorrentes do absenteísmo: produto e/ou serviço que deixaram de ser realizados, tempo para substituir um trabalhador ausente, necessidade de maior acompanhamento por parte da supervisão, despesas com treinamentos,

aumento de horas extras, influência negativa no clima organizacional, queda na qualidade de produtos e serviços, desmotivação e estresse dos colegas de trabalho, entre outros.

Analise atentamente a rotatividade e o absenteísmo. O que você pode observar?

A análise periódica dos indicadores de **absenteísmo e rotatividade de pessoal** é uma maneira eficaz de entender e gerenciar os impactos dos custos que estes fatores causam para trabalhadores e para a organização, tanto do ponto de vista econômico como do ponto de vista social. Na prática, é comum esses indicadores serem controlados de modo não sistematizado e com a ausência do enfoque estratégico.

Por outro lado, altos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal sinalizam problemas nas relações interpessoais, na política salarial, nas recompensas, nos benefícios, na oportunidade de crescimento, no desenvolvimento profissional e nas condições de higiene e segurança no trabalho. Portanto, fique atento! A inadequação destas questões constitui um elenco de fatores geradores de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de talentos, perda de clientes, perda de mercado etc.

Contudo, outros aspectos merecem atenção quando se trata de rotatividade e absenteísmo, falo sobre o desligamento voluntário e involuntário. O que isso significa? Quando há o desligamento por iniciativa do trabalhador, é interessante o gestor da área de recursos humanos juntamente com o público interno avaliar a situação e buscar estratégias que possibilitem a retenção dos talentos.

No desligamento por iniciativa da empresa, é importante que elas avaliem cuidadosamente as causas que levaram a empresa a desligar o indivíduo e os possíveis desdobramentos financeiros e psicológicos desta prática caso haja uma visão distorcida da situação real da organização. Diante disso, é importante as organizações adotarem estratégias eficazes no momento de atrair os recursos humanos e principalmente quanto à manutenção e ao desenvolvimento deles de modo tal a agregar valor e atender os objetivos individuais e organizacionais.

## DEFINIÇÃO



“**Recrutamento** é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 2002, p.197).

O recrutamento é realizado por meio de técnicas que envolvem pesquisa interna ou externa à organização e requer um planejamento cuidadoso. Existem três tipos de recrutamento: interno, externo e misto. Atualmente é muito utilizado o recrutamento *online*. Cada organização utiliza a técnica mais adequada para atrair candidatos conforme suas necessidades. No caso do recrutamento interno, ele envolve:

- transferência de pessoal;
- promoções de pessoal;
- transferências com promoções de pessoal;
- programas de desenvolvimento de pessoal;
- planos de carreira.

O recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens do recrutamento interno são muitas, pois ele é mais econômico, mais rápido, apresenta maior índice de segurança e é uma forma de motivação para os colaboradores que se sentem valorizados.

Por outro lado, este tipo de recrutamento apresenta desvantagens por exigir dos colaboradores a qualificação para serem promovidos. Portanto, eles devem preocupar-se com a capacitação contínua.

Tal recrutamento pode gerar conflitos de interesses, exige muitos cuidados por parte dos recrutadores. Uma vez administrado de forma incorreta, pode-se elevar os colaboradores a posições nas quais ficam evidentes a incompetência para ocupar tal cargo.

Além disso, se for realizado continuamente, estimula a limitação dos empregados às políticas e diretrizes da organização, tornando-os acomodados e pode não ser realizado de forma global dentro da organização.

Ainda com relação ao recrutamento externo, ele é realizado com os candidatos oriundos de fora da organização e envolve os candidatos reais ou os que estão disponíveis ou inseridos no mercado de trabalho.

As técnicas mais utilizadas neste tipo de recrutamento são:

- arquivos de candidatos que participaram anteriormente de outros recrutamentos na empresa;
- indicação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- cartazes e anúncios no acesso principal da empresa;
- contatos com universidades, escolas técnicas, diretórios acadêmicos, centro de integração empresa-escola, entre outros;
- conferências e palestras em universidades e escolas;
- anúncios em jornais e revistas;
- agências de recrutamento em outras localidades.

Assim como no recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, esta técnica permite a renovação do capital humano, o que, por sua vez, traz experiências novas para a organização, enriquece o capital humano da organização e aproveita os investimentos na capacitação realizada anterior ao ingresso dos novos colaboradores na organização.

Observe algumas desvantagens do recrutamento externo:

- a demora no processo de recrutar;
- o custo geralmente é mais oneroso e mais inseguro por conta da contratação de pessoas desconhecidas;
- gera frustração se houver a manipulação de vagas;
- interfere na política salarial da organização.

### LEMBRETE



Para evitar insucessos durante o ato de recrutar é importante que os gestores realizem o recrutamento interno à medida que os candidatos apresentarem competências no mesmo patamar dos candidatos externos.

Além desses dois tipos de recrutamento que foram apresentados a você, a prática indica outro tipo, o recrutamento misto. Ele é muito utilizado, pois, como o próprio nome indica, o recrutamento interno complementa o recrutamento externo. Naturalmente, você deve estar curioso para saber como isso acontece nas organizações. Posso garantir que é um processo simples.

Imagine-se como um profissional atuando na área de recursos humanos com a responsabilidade de recrutar e selecionar pessoas.

Ao realizar um recrutamento interno, o indivíduo é deslocado para assumir outro cargo. Como consequência, abre-se uma vaga que deve ser preenchida imediatamente. Isso significa que a realização do recrutamento interno abre vaga em alguma unidade da organização a ser preenchida por meio do recrutamento externo. Contudo, sempre que se realiza um recrutamento externo, alguma oportunidade deve ser oferecida ao novo colaborador para evitar que ele procure novas oportunidades em outros espaços organizacionais. Por conta das desvantagens presentes nos dois tipos de recrutamento, a prática do recrutamento misto é uma alternativa frequentemente adotada pelas organizações para eliminá-las ou reduzi-las. É interessante lembrar que este tipo de recrutamento pode ser adotado nas seguintes circunstâncias:

- inicialmente realiza-se o recrutamento externo, seguido do recrutamento interno;
- inicialmente realiza-se o recrutamento interno, seguido de recrutamento externo;
- realização conjunta do recrutamento externo com o interno.

Com as inovações tecnológicas e o acelerado ritmo da velocidade das informações, cada vez mais as organizações necessitam dar respostas rápidas ao mercado. Para isso, entram em cena as novas tecnologias da informação, onde a internet se revela como um canal eficaz na captação de recursos humanos que atendam as necessidades das organizações. As vantagens são inúmeras como, por exemplo:

- o candidato tem acesso a um número maior de vagas;
- agilidade do processo e economia;
- fácil acesso às vagas.

É visível como o recrutamento virtual auxilia as organizações na captação de talentos humanos e o espaço que ele ocupa atualmente nos sites corporativos. Ao acessá-lo, o indivíduo tem a possibilidade de conhecer o mercado de trabalho como também obter informações acerca das empresas nas quais pretende ingressar.

Até agora você recebeu informações sobre o recrutamento. Que tal iniciar a leitura sobre a seleção de recursos humanos? Então, vamos lá!

A seleção de pessoas é considerada a atividade mais antiga da área de recursos humanos. Ela ocorre por diversos motivos: necessidade de admissão, transferências e promoção de pessoas. Para obter um resultado positivo no processo seletivo é necessário elaborar previamente o perfil do cargo e definir os critérios técnicos para selecionar os novos talentos.

A seleção de pessoas é uma das etapas do subsistema de provisão, pois a partir do momento que as organizações captam um número de candidatos é necessário selecionar aquele que preenche os requisitos do cargo vago. Para que isso ocorra, é importante aplicar técnicas de seleção eficazes. Antes de falarmos sobre tais técnicas, que tal entender o que é seleção de pessoas?

## CONCEITO



**"A seleção de pessoas** busca entre os candidatos recrutados os mais adequados aos cargos ofertados na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização." (CHIAVENATO, 2002, p. 223).

O processo seletivo envolve basicamente dois tipos de objetivos: o primeiro é a adequação do indivíduo ao cargo, e o segundo visa a eficiência e a eficácia do indivíduo no cargo. Para obter um resultado positivo o selecionador deve ficar atento à descrição e análise do cargo, assunto que você estudará na sequência desta disciplina.

Em relação à seleção de pessoas, ela refere-se ao processo de comparação entre duas variáveis. O que isso significa? De um lado, temos os requisitos do cargo a serem preenchidos e, do outro, as características dos

candidatos que se apresentam para ocupar o cargo. Além disso, a seleção envolve o processo de decisão, ou seja, uma vez realizada a comparação, pode ocorrer que vários candidatos se aproximem das exigências do cargo. Portanto, o selecionador não deve decidir sozinho, recomenda-se que ele solicite o auxílio do órgão requisitante.

Como você pode perceber, o ato de selecionar não é tão simples porque deve contemplar as necessidades da organização e das unidades requisitantes.

O processo de seleção pode comportar até três modelos de decisão, são eles: o modelo de colocação, o modelo de seleção e o modelo de classificação.

Em relação ao modelo de colocação, há somente um candidato para uma vaga, e não ocorre rejeição. No modelo de seleção existem vários candidatos para uma vaga a ser preenchida. E quanto ao modelo de classificação, o processo é mais amplo e pontual porque existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Assim como no recrutamento, o processo de seleção implica na aplicação de técnicas que variam de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido. As técnicas de seleção são classificadas em cinco grupos distintos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Técnicas de seleção

1. Entrevistas	Dirigida – com roteiro pré-estabelecido; Não dirigidas – sem roteiro ou livres.
2. Provas de conhecimentos ou capacidade	Gerais – de cultura geral, de línguas; Específicas – de cultura profissional, de conhecimentos técnicos.
3. Testes psicométricos	De aptidão – gerais ou específicas.
4. Testes de personalidade	Expressivos – PMK; Projetivos – da árvore, Rorcharch, TAT e Szondi; Inventários – de motivação, de frustração, de interesse.
5. Técnicas de simulação	Psicodrama. Dramatização ( <i>role-playing</i> ).

Fonte: adaptado de Chiavenato (2002)

Você acabou de conhecer uma breve síntese das técnicas de seleção tradicionais aplicadas por diferentes tipos de organizações. Existem outros tipos de técnicas que não foram citadas. Entretanto, não esqueça: cada organização adota um ou mais tipos de técnicas, depende das características do cargo vago.

Atualmente, as organizações adotam a **seleção por competências**. Que tal saber um pouco sobre esta técnica? Cada vez mais a seleção por competências vem ganhando espaço nas organizações. Ela tem como característica principal a objetividade no processo de escolha dos candidatos aos cargos.

Em outras palavras, este tipo de seleção tem como objetivo principal o processo seletivo com ênfase nas competências essenciais que o indivíduo deve possuir para desempenhar os respectivos cargos. Além destas características, ela contempla aspectos reais e quantificáveis como, por exemplo, as capacidades e as qualidades comportamentais.

#### DEFINIÇÃO



**"A seleção por competência** é um processo que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais." (LEME, 2005, p. 11).

As constantes transformações no mundo globalizado determinam novas posturas das organizações que, para se manterem competitivas, são mais exigentes na captação dos recursos humanos. Dessa forma, elas passaram a adotar processos de seleção com ênfase na valorização das características pessoais do indivíduo. Este critério de seleção não exclui as características técnicas. Na verdade, esta prática vai além, as organizações procuram pessoas com habilidades técnicas, políticas e comportamentais por entenderem que esse conjunto de habilidades permite o alcance dos resultados. Matos (2011) apresenta as principais vantagens da seleção por competências:

- mais objetiva e processo de seleção sistemático;
- maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
- maior garantia de uma contratação de sucesso;
- maior adequação do profissional à empresa;
- *turnover* mais baixo e maior produtividade.

Além dessas vantagens, a seleção por competências cada vez mais vem sendo utilizada nos diversos espaços organizacionais. Isso porque por meio dela diminuem-se as chances da seleção dar errado, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo. O sucesso desta técnica implica na observação de alguns requisitos como, a definição do perfil da vaga a ser preenchida e o perfil profissional.

Para sua melhor compreensão, o perfil da vaga implica na inclusão de salário, benefícios, local de trabalho, horários, folgas, atribuições, responsabilidades, valores pessoais do candidato e da empresa. Em relação ao perfil profissional, ele envolve: idade, sexo, local de moradia, experiência profissional, conhecimentos e exigências legais. Assim como as demais técnicas, este tipo também permite a combinação de duas ou mais técnicas. Para os cargos simples, geralmente aplicam-se entrevista de triagem, provas de conhecimento e provas de capacidade e, para os cargos complexos, aplicam-se provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação e entrevistas.

Observe que cada organização apresenta particularidades específicas, então cabe a cada uma definir critérios e procedimentos que julgar mais adequados à sua realidade. Atualmente, as competências mais procuradas pelas empresas são: influência, domínio de línguas, desenvolvimento de pessoas, autoconfiança, habilidade para gerenciar mudanças, liderança de pessoas e perseverança. Por outro lado, o mercado demonstra que a ausência de competências tem excluído do mercado de trabalho milhares de pessoas e isto se dá em função dos modelos de seleção adotados nos últimos anos.

Contudo, recomendo que você aprofunde seus conhecimentos e conheça outras técnicas não citadas aqui. Finalizo este item com uma questão para você.

## DESAFIO



A atividade de provisão exige a definição de políticas de gestão de pessoas e planejamento cuidadoso por parte das organizações. Você consegue descrever alguns fatores relevantes à captação de recursos humanos?

### 3.2.2 Subsistema de aplicação de recursos humanos

Neste item você conhecerá as principais atividades do subsistema de aplicação de recursos humanos que compreende: a análise e descrição de cargos, o plano de carreira e a avaliação de desempenho.

Diante dos novos paradigmas de gestão, o subsistema de aplicação de recursos humanos tem como objetivo garantir o pleno uso dos potenciais dos indivíduos, bem como, desenvolvê-los cada vez mais por meio de sistemas de avaliação de desempenho e gestão de carreiras mais flexíveis.

Além das atividades citadas, o subsistema de aplicação de recursos humanos representa os primeiros passos para a integração dos recém-admitidos na organização e o modo como posicioná-los em seus respectivos cargos, avaliando-os continuamente.

Com relação à análise e descrição de cargos, ela é uma atividade essencial para as demais atividades da área de recursos humanos. Tanto a descrição como a análise norteiam as ações dos demais subsistemas. Por que isto ocorre? Você precisa saber quais são as tarefas e exigências de cada cargo. Pense no recrutamento, na seleção, no treinamento, no desenvolvimento, na avaliação e na monitoração das pessoas. Todas estas atividades necessitam da descrição e análise do cargo para implementar as ações inerentes à área de recursos humanos.

A descrição do cargo consiste na especificação das tarefas que o ocupante deverá executar. Ele representa a maneira que os gestores projetam os cargos individuais e os agrupamentos deles em unidades específicas. A responsabilidade do desenho do cargo geralmente é das

gerências, porém, em algumas situações, o cargo pode ser desenhado pelo órgão de engenharia industrial, dependendo da natureza da organização.

Em outras palavras, desenhar um cargo significa detalhar um rol de tarefas, com a especificação para cada cargo informando o que faz, como faz e por que faz.

A descrição de cargo é um modo simplificado de mostrar o conteúdo. Além disso, a descrição inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Ele relaciona as tarefas, os deveres e as principais responsabilidades do cargo.

Quanto à análise do cargo, ela tem como objetivo determinar e registrar informações relativas à natureza de um cargo específico, ou seja, trata das exigências que o cargo requer dos candidatos. Em resumo, a análise é o processo pelo qual é definido o valor que um cargo tem para a empresa, avaliando a relação deste cargo junto aos outros cargos pertencentes a mesma empresa (DUTRA, 2011). Para realizar a análise do cargo o profissional deve passar pelas seguintes etapas:

- **exame da estrutura da organização e de cada cargo** – a definir quais são as informações requeridas pela análise de cargos;
- **entrevista de descrição e análise de cargos** – para identificar o tempo necessário na realização da tarefa e o tempo na função;
- **descrição do cargo** – descrever separadamente as tarefas diárias: o que faz, como faz e para que faz;
- **descrição pela ordem de importância das tarefas realizadas** – listar as ações que permitem manter uma boa postura, como cumprimentar os clientes, esclarecer dúvidas e cobrar os valores exatos;
- **especificações do cargo** – especificar quais são os requisitos necessários para ocupar o cargo como, por exemplo, a escolaridade e experiência;
- **identificação das condições ambientais** – identifica as condições necessárias que o cargo requer para a execução da tarefa.

É recomendável que as organizações analisem continuamente os cargos e identifiquem se há necessidade de redefini-los no sentido de acompanhar as mudanças que a organização precisa implementar em função das exigências do mercado.

### SAIBA QUE



“Para realizar a análise de cargo você deve observar que este processo trata-se de uma verificação comparativa entre a descrição e as exigências do cargo. Portanto, a análise deve contemplar os seguintes itens: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho, que formam a estrutura da análise de cargo.” (CHIAVENATO, 2002, p. 307).

Desse modo, a análise de cargos torna-se um instrumento importante e atualmente indispensável para a gestão de pessoas nas organizações, haja vista que o objetivo principal é realizar uma pesquisa das atividades de execução dos trabalhos realizados pelos colaboradores, bem como investigar as demandas sobre a mão de obra, independente do tipo e nível do cargo.

Por outro lado, é uma atividade que merece atenção. Observe que a análise de cargos trata-se de uma classificação impessoal direcionada exclusivamente no cargo e não em seu ocupante. O subsistema de aplicação de recursos humanos também contempla o planejamento da carreira. Em uma era de competitividade acelerada marcada pelas mudanças constantes, os segmentos corporativos estão em busca de resultados. Nesse sentido, é imprescindível que as organizações elaborem e mantenham atualizado o plano de carreira de seus colaboradores para obter a eficiência e eficácia organizacional.

A eficácia do plano de carreira ocorrerá se ele apresentar convergência com a missão, a visão e os objetivos organizacionais e conciliar os objetivos e benefícios dos colaboradores. Além disso, para implantar o plano de carreira, as organizações devem primeiro elaborar um plano de cargos e salários com base em diagnóstico prévio de suas reais necessidades. Isso também implica cuidados com a estrutura organizacional, a política salarial a ser adotada, salários, cargos e o perfil dos profissionais, entre outros.

Por outro lado, o plano de carreira deve ter como foco o atendimento das expectativas da organização e dos profissionais que a compõem. Por isso, é importante que as possibilidades de progressão sejam definidas de forma clara com ascensão no sentido vertical como no sentido horizontal, com possibilidades de crescimento iguais para cada integrante. Se o gestor levar em conta estes aspectos provavelmente reduzirá o índice de descontentamento.

Além dos aspectos mencionados, é importante agir com ética e respeito, pois é inaceitável que um colaborador qualificado seja preterido em uma promoção em função de outro menos qualificado por conta de uma decisão gerencial injusta e equivocada. Se ocorrerem injustiças, a empresa terá que lidar com um colaborador ferido na sua dignidade e estar preparada para agir diante de um inimigo potencial no ambiente de trabalho.

## DESAFIO



Como você pode constatar a elaboração do plano de carreira é uma estratégia importante para motivar e reter os talentos nas organizações. Por outro lado, é possível perceber os prováveis desdobramentos pela ausência de um plano de carreira. Diante desse contexto, qual deve ser o papel da área de recursos humanos?

Os impactos das mudanças do mercado global determinam novos estilos de gerenciar as pessoas nas organizações. O foco agora é nos resultados e no desempenho dos colaboradores. Diante deste novo cenário, muitas empresas investem cada vez no seu capital humano. Na prática, verifica-se que empresas de grande porte implementam programas desenvolvidos pela área de recursos humanos para contemplar os interesses organizacionais e individuais. Conforme Furbino (2008), os programas mais utilizados são:

- programa de avaliação de desempenho, voltado para identificação de aspectos positivos e de necessidades de desenvolvimento;
- programa de *coaching* e *feedback*, para fazer um acompanhamento desses indicadores;

- programa individual de desenvolvimento, para melhorar a performance dos funcionários e o programa de carreira, visando a retenção e um melhor aproveitamento de seus talentos.

Para elaborar um plano de carreira é necessário pensar de forma cuidadosa sobre as expectativas individuais e organizacionais e agir com transparência nas ações, envolvendo um trabalho de equipe com profissionais de diferentes formações e a participação do departamento de recursos humanos. Além disso, o plano de carreira deve ser flexível no sentido de permitir ajustes quando for preciso.

Os resultados da implementação do plano de carreira são muitos pois, além dos já mencionados, ele contribui com a valorização dos profissionais, com a seleção interna de pessoal de forma mais consciente, na intensificação do relacionamento da empresa com os colaboradores, além de conseguir que eles se motivem, o que contribui com o desenvolvimento profissional e organizacional.

#### LEMBRETE



É importante lembrar que atualmente a responsabilidade do plano de carreira não fica restrita apenas às organizações, cabe ao profissional responsabilizar-se por ela também.

Isso significa dizer que se a empresa não fizer a parte dela, o profissional deverá buscar novas oportunidades se desejar permanecer no mercado de trabalho e ter condições de empregabilidade. As atividades do subsistema de aplicação dos recursos humanos não param por aqui. Na sequência, você terá algumas noções sobre a avaliação de desempenho. A prática da avaliação é mais antiga do que você possa imaginar. Ela teve origem na Idade Média a partir do trabalho realizado pela companhia Santo Inácio de Loyola, com os relatórios dos jesuítas que pregavam as religiões pelos quatro cantos do mundo. Se você observar atentamente o cotidiano, verá que estamos sempre avaliando e sendo avaliado por alguém porque a prática da avaliação, em seu sentido mais amplo, é inerente à natureza humana, assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. Mas, o que interessa a você neste momento é saber um pouco sobre um tipo particular de avaliação, a do desempenho.

“A **avaliação de desempenho** é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (CHIAVENATO, 2002, p. 325). As organizações necessitam das pessoas para alcançar seus objetivos. Por isso, captam os colaboradores e passam a compartilhar deveres e obrigações por meio dos valores e das crenças organizacionais. Neste processo, elas utilizam sistemas de reconhecimento para garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas necessidades.

As definições sobre avaliação de desempenho são muitas, tradicionalmente ela pode ser definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de tal forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho (LARA; SILVA, 2006).

Quando se fala de avaliação de desempenho é comum ocorrer um hiato entre o desempenho real e o desempenho ideal que, muitas vezes, é reconhecido como distorção de desempenho. Ainda assim, é importante você saber que a avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do colaborador. Esta prática trata-se da avaliação sistemática, realizada pelos superiores hierárquicos que estão familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho.

Afinal, quem é responsável pela avaliação de desempenho? Muitas pessoas podem responsabilizar-se por esta atividade. Depende de alguns fatores como, por exemplo, o modelo de gestão, a cultura organizacional, a natureza da organização, o perfil do público interno, entre outros.

Chiavenato (2002, p. 326) cita os seguintes responsáveis pela avaliação de desempenho: “o gerente, o próprio indivíduo, o indivíduo e o gerente, a equipe de trabalho, o órgão de gestão de pessoal, a comissão de avaliação e a comissão de avaliação 360 graus”. Algumas organizações consideram o processo de avaliação de desempenho muito importante e dão autonomia à gestão dos recursos humanos para sistematizá-lo. Desse modo, surge a cultura avaliativa, e inúmeros gestores percebem um conjunto de vantagens competitivas resultantes do ato de avaliar os colaboradores. Esta visão em torno da avaliação de desempenho ocorre porque as organizações têm clareza quanto aos objetivos da prática da avaliação.

Nesse sentido, é oportuno que você conheça os principais objetivos da avaliação de desempenho, como a necessidade de treinamento, a adequação do indivíduo ao cargo, as promoções, os incentivos salariais ao bom desempenho, o autoaperfeiçoamento do empregado, as informações básicas para pesquisa de recursos humanos, o conhecimento dos padrões de desempenho da organização, o *feedback* de informação ao próprio indivíduo avaliado e as decisões de transferências ou dispensas (CHIAVENATO, 2002). Existe uma relação direta entre o sucesso da própria organização e o desempenho dos colaboradores. Este fato justifica a importância de medir o desempenho do colaborador periodicamente. Na literatura você encontra vários tipos de métodos para avaliar o desempenho. Vamos conhecer alguns deles?

### Método das escalas gráficas

Tem como objetivo a avaliação de fatores previamente definidos e graduados. É um método considerado simples e muito utilizado pelas organizações por apresentar fácil entendimento. Como limitação, é considerado um método não flexível, sujeito a distorção.

### Método da escolha forçada

Avalia o desempenho por meio de frases descritivas, em blocos ou em conjunto de duas, quatro ou mais frases com significados positivos e negativos. Como vantagem, este método propicia a análise confiável e isenta de influências subjetivas. Porém, a elaboração deste instrumento é complexa, discriminatória, avalia os colaboradores como: bons, médios e fracos.

### Método de pesquisa de campo

Utiliza entrevistas e observações para avaliar o desempenho durante a execução da tarefa, procura identificar as causas de atitudes específicas do trabalhador. É considerado um método amplo porque permite planejar ações para melhorar o desempenho do ocupante no cargo. Como vantagem, é um método que permite a avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada trabalhador. Por outro lado, apresenta um custo operacional elevado e morosidade no processamento das informações coletadas no campo.

## Método dos incidentes críticos

É considerado um método simples, baseia-se na premissa de que o comportamento humano apresenta característica extrema capaz de gerar resultados positivos (sucesso) e resultados negativos (fracasso). É uma técnica na qual o observador registra os fatos excepcionais e os fatos não excepcionais. Como desvantagem, este método falha à medida que avalia somente os aspectos extremos do comportamento do avaliado.

## Método de comparação aos pares

Este método tem como característica a comparação dois a dois para identificar qual deles apresenta o melhor desempenho. Trata-se de um processo simples, contudo pouco eficiente. Recomenda-se a aplicação deste tipo de método somente se o avaliador tiver condições de aplicar outros tipos mais eficazes.

## Método de frases descritivas

Bastante parecido com o método da escolha forçada, difere apenas por não exigir a obrigatoriedade na escolha de frases. Neste método, o avaliador apenas assinala as frases que demonstram o desempenho do colaborador. Quanto às vantagens e desvantagens deste método, são praticamente as mesmas do método de escolha forçada.

Você acabou de conhecer as principais características dos métodos utilizados para avaliar o desempenho no cargo, observe que cada um deles apresenta peculiaridades. Diante desta variedade de métodos cabe à organização escolher aquele que melhor se encaixa à sua realidade. No entanto, não esqueça: todos os métodos apresentam vantagens e desvantagens. Portanto, o avaliador pode escolher um deles e adaptá-lo às necessidades da sua organização. Mas, diante de tamanha variedade de métodos, recomendo que cada organização construa o seu modelo próprio, de acordo com seus objetivos e necessidades.

## EXPLORANDO



Nos dias atuais há uma grande variedade de métodos de avaliação de desempenho. Por isso, é comum as organizações utilizarem a avaliação por competências. Portanto, é interessante você aprofundar um pouco mais sobre este tipo de avaliação. Consulte o seguinte site: <[www.epsvjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/avacom.html](http://www.epsvjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/avacom.html)>

Você acabou de conhecer os princípios básicos da avaliação de desempenho e, com relação a este assunto, sugiro que você fique atento, pois há inúmeras organizações cujo desempenho e produtividade são bastante valorizados e, para isso, utilizam o processo de avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial à valorização do seu capital humano. Entretanto, a eficácia do processo avaliativo requer a preparação dos gestores para avaliar as pessoas dentro de critérios justos e coerentes com os interesses individuais e organizacionais. Os erros mais comuns na implantação da avaliação são decorrentes da ausência de cultura interna sobre a avaliação de desempenho que compromete todo processo.

### 3.2.3 Subsistema de manutenção de recursos humanos

De acordo com os novos paradigmas de gestão de pessoas, a organização ideal tem como foco principal a manutenção dos colaboradores e não simplesmente a captação e a aplicação dos seus recursos humanos. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de procedimentos que você irá conhecer agora. Porém, antes de apresentá-los, lanço a seguinte pergunta: você sabe qual é a função do subsistema de manutenção de recursos humanos?

O subsistema tem como objetivo proporcionar as condições ambientais adequadas para as pessoas realizarem as tarefas. Esta adequação deve contemplar as necessidades tanto do ponto de vista físico como psicológico. Portanto, este subsistema trata de questões relativas a: recompensas, administração de salários, planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional. Todos esses fatores são importantes, entretanto, abordarei apenas aqueles que julgo serem mais críticos no atual contexto.

A sociedade moderna muda em uma velocidade nunca vista antes e juntamente com ela as organizações. Já não é mais possível gerenciar pessoas sem pensar estrategicamente sobre as recompensas dos trabalhadores. Isso implica dizer que é preciso pensar as recompensas de modo global e integrá-las completamente à estratégia organizacional.

## REFLEXÃO



É visível que o sistema de remuneração estratégica tornou-se um grande desafio para as organizações que não podem mais gerenciá-las isoladamente. Aquelas que desejarem manter em seus quadros pessoas que agreguem valor ao negócio em vez de trocarem horas de trabalho por um salário, devem realizar mudanças na estrutura de trabalho e na gestão de recompensas. Na sua opinião, qual é o principal desafio das organizações em relação ao sistema de recompensas?

O sistema de recompensas é bastante amplo porque não trata somente da variável salário, ele engloba um pacote de benefícios que a organização coloca à disposição de seus colaboradores através de mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. As organizações adotam diferentes sistemas de recompensas para os recursos humanos, com o objetivo de atingir o comprometimento dos colaboradores e a excelência dos produtos e serviços.

Ferrão (2008) classifica as recompensas em três grupos distintos:

- **recompensa financeira direta** – as recompensas financeiras diretas são os salários diretos, as comissões, os prêmios e os bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado. Neste caso, o pagamento poderá ser realizado por hora, dia, semana, quinzena ou mês de trabalho;
- **recompensa financeira indireta** – as recompensas financeiras indiretas são: as férias, o DSR, o descanso semanal remunerado, as gratificações, as gorjetas, as horas extras, o 13º salário, os adicionais de periculosidade, insalubridade e noturno, e outros benefícios acordados em convenções coletivas do trabalho (alimentação e transporte subsidiados, seguro de vida, seguro saúde);

- **recompensa não financeira** – está associada a fatores que afetam a satisfação das pessoas como, por exemplo, as oportunidades de crescimento profissional, o reconhecimento, a autoestima, a segurança no emprego, a qualidade de vida no trabalho, as promoções, entre outras. Do ponto de vista legal, as organizações implementam dois tipos distintos de recompensas: as recompensas relacionadas diretamente aos objetivos da organização, como o lucro e a qualidade nos serviços, e as recompensas aplicadas em decorrência do tempo de serviço do colaborador desde que ele apresente desempenho satisfatório.

Contudo, a recompensa principal é o salário cuja administração visa implantar e ou manter uma estrutura salarial equilibrada com base em pesquisa salarial que atenda simultaneamente as necessidades do colaborador e da organização. É por meio da pesquisa salarial que as organizações conseguem definir as políticas de salário do seu pessoal. Outro item do subsistema de manutenção que merece atenção é a avaliação dos cargos que pode ser realizada por meio de diversos tipos métodos, entre eles: o escalonamento dos cargos, as categorias predeterminadas, a comparação por fatores e avaliação por pontos.

## EXPLORANDO



Se você deseja conhecer as características dos métodos apresentados, acesse o site <[www2.videolivros.com.br/pdfs/4845.pdf](http://www2.videolivros.com.br/pdfs/4845.pdf)>

Para garantir a eficácia da política de recompensas, as organizações devem implementar recompensas que assegurem uma remuneração adequada à responsabilidade de cada trabalhador e levar em conta o conhecimento agregado ao trabalho, os critérios de justiça interna e externa, a satisfação dos trabalhadores e a competitividade do mercado.

Nessa perspectiva, lanço o seguinte questionamento: administrar recompensas é uma tarefa simples? Não, porque o gerenciamento de recompensas exige o conhecimento de variáveis complexas como os componentes do sistema de recompensa (salário ou remuneração básica, incentivos, benefícios) e outros fatores mais abrangentes que interferem

diretamente no sistema como um todo, como por exemplo, a economia, a legislação, o mercado e a proposta política de recompensa da organização.

Diante de tamanha complexidade, o profissional de recursos humanos deve ter em mente que as organizações geralmente adotam sistema de remuneração de acordo com a cultura organizacional e com o foco em resultados. O subsistema de manutenção de recursos humanos também inclui a avaliação de cargos. Você sabe defini-la?

### DEFINIÇÃO



A **avaliação de cargos** é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização (TORRES, 2011).

Em outras palavras, o objetivo da avaliação de desempenho é determinar a posição do cargo em relação às demais, assim como comparar as diferenças, entre eles, a fim de permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro da organização para neutralizar qualquer arbitrariedade.

Este subsistema também trata das condições de trabalho no sentido de garantir a saúde e o bem-estar do colaborador. Por isso, trata de minimizar as condições de insalubridade e periculosidade.

A questão da higiene do trabalho também é objeto deste subsistema. Ela compreende as normas e os procedimentos necessários à integridade física e psicológica do trabalhador. Significa dizer que a higiene e a segurança no trabalho tratam das questões relativas aos riscos inerentes à tarefa e ao ambiente físico no qual o trabalhador executa as tarefas. Para garantir a saúde dos trabalhadores é preciso realizar periodicamente diagnóstico preventivo no sentido de evitar as doenças ocupacionais tão numerosas nos dias de hoje. É importante que você entenda que os termos higiene e segurança no trabalho apresentam diferentes características. A higiene do trabalho se preocupa com estudo e o controle das condições de trabalho como, por exemplo, a iluminação, a temperatura e o ruído, fatores que fazem parte das condições ambientais.

Já a segurança no trabalho refere-se ao uso de equipamentos para evitar os acidentes de trabalhos como, por exemplo, as lesões parciais, lesões definitivas ou possíveis perdas de profissionais. Portanto, é importante as organizações cumprirem as exigências legais e, mais importante ainda é desenvolvimento de ações no sentido de conscientizar os trabalhadores sobre o uso dos equipamentos de proteção, no caso, os EPIs, as luvas, as máscaras e as roupas adequadas à execução das tarefas.

Por outro lado, na questão da segurança do trabalho é necessário que as organizações forneçam máquinas e utensílios em perfeito estado de uso e procedam a manutenção periódica nos sistemas de travas de segurança para não colocar em risco a vida dos trabalhadores. Ressalto que a gestão da higiene e segurança no trabalho não é uma tarefa tão simples como parece. Ela vai além dos objetivos organizacionais por envolver aspectos subjetivos do comportamento humano. Para que você compreenda melhor, lembre-se que o ser humano é muito complexo, cada um apresenta individualidade própria com interesses e expectativas diversas.

Nessa perspectiva, além das organizações cumprirem a legislação e implantar estratégias para garantir a segurança e higiene no ambiente de trabalho, elas devem realizar ações educativas junto aos trabalhadores no sentido de conscientizá-los sobre esse assunto que é do interesse deles. As pesquisas demonstram índices elevados de acidentes de trabalho e grande parte deles ocorre por imprudência dos próprios trabalhadores durante a execução das atividades.

Se o objetivo da legislação é coibir as situações de trabalho inadequadas, prevenir e eliminar as situações prejudiciais à saúde do trabalhador, na prática isso ocorre à medida que a prevenção de acidentes identifica suas causas com o objetivo de evitá-los. Portanto, para que as organizações tenham sucesso é importante o trabalho da área de recursos humanos em parceria com as CIPAS e um canal aberto com os representantes dos trabalhadores.

Destaco que a representação das categorias junto às organizações pode ser direta como, por exemplo, os conselhos de fábrica e os comitês da empresa. Por outro lado, os conflitos no ambiente de trabalho são inerentes em qualquer agrupamento de pessoas e as organizações não podem ignorá-los, haja vista que eles tanto podem gerar resultados destrutivos ou

construtivos. O que interessa para você, caro aluno, é um tipo particular, os conflitos trabalhistas que envolvem as organizações e os sindicatos, os quais devem ser solucionados por meio de convenções coletivas.

### 3.2.4 Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos

O desenvolvimento organizacional ocorre a partir de ações planejadas que envolvem todas as áreas da organização e, em especial, a área de recursos humanos que contribui a partir do treinamento e do desenvolvimento de pessoas. O desenvolvimento organizacional é resultante do trabalho planejado e o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos. O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos contempla as atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, da mesma forma que os demais subsistemas, estas atividades auxiliam a adequação do empregado ao cargo e o seu desenvolvimento profissional. Atualmente, as exigências da sociedade do conhecimento exigem dos profissionais competências que agreguem valor ao negócio. Conforme Chiavenato (2002, p. 498),

os principais objetivos do treinamento são: preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outros funções para as quais a pessoa pode ser considerada; mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre os empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptiva às técnicas de supervisão e gerência.

#### DESAFIO



A prática do treinamento é uma ferramenta bastante utilizada pelas organizações no sentido de preencher as necessidades referentes ao desempenho. Porém, treinar somente não atende as exigências do mercado global, é necessário estimular o desenvolvimento de novas competências profissionais e investir continuamente em educação corporativa. Você consegue identificar as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento?

O treinamento é uma atividade que tem como objetivo mudar o comportamento do indivíduo em relação à execução de uma determinada atividade. Ele é constituído de quatro etapas.

A primeira etapa é o levantamento das necessidades de treinamento. Ela consiste na realização do diagnóstico, ou seja, na identificação dos problemas. Esta etapa pode ocorrer em três níveis diferentes: nível organizacional, nível dos recursos humanos e nível das tarefas.

A segunda etapa é a programação do treinamento cujo objetivo é planejar a execução do treinamento. Ela envolve questões como: o que treinar, quem treinar, como treinar, quando treinar e para que treinar.

A terceira etapa refere-se à execução do treinamento que consiste na prática efetiva do ensino aprendizagem. Nesta etapa, é importante que os instrutores tenham competência pedagógica para transmitir os conteúdos e tornem o processo de aprendizagem significativo para os participantes.

A quarta e última etapa refere-se à avaliação do treinamento. É importante obter o *feedback* dos treinandos para aperfeiçoar cada vez mais as práticas do treinamento. O resultado da avaliação de treinamento será eficaz à medida que envolver os três níveis: o organizacional, os recursos humanos e as tarefas.

Você percebe que o processo de treinamento forma um ciclo de etapas que constitui um sistema aberto com quatro componentes distintos e interdependentes, onde cada uma tem função específica. As entradas denominadas de *inputs* são representadas pelos treinandos, pelos recursos organizacionais e pelas informações. O processamento consiste na execução enquanto processo de aprendizagem. As saídas denominadas de *outputs* referem-se às pessoas já habilitadas e a retroação ou *feedback*. Quanto ao desenvolvimento, ele é um processo de educação profissional, porém com foco prospectivo, ou seja, tem como objetivo o desenvolvimento do colaborador a longo prazo.

Enquanto o treinamento é uma ação de curto prazo e pontual, o desenvolvimento é mais amplo com retorno a médio ou longo prazo, aproximando-se mais da educação profissional, a qual prepara a pessoa para a vida.

Para entender melhor, imagine uma situação que requer decisão rápida por conta de um imprevisto. É recomendável um treinamento. Agora imagine uma situação de expansão dos negócios como, por exemplo, a diversificação de produtos ou serviços em um futuro próximo. Cabe a preparação das pessoas assumirem novas funções e cargos. Você está diante de uma situação que envolve o desenvolvimento do capital humano. Nesse sentido, o conceito de desenvolvimento de recursos humanos apresenta uma abrangência que vai além da capacitação simplesmente pontual para enfrentar os desafios da preparação de recursos humanos adequados ao cumprimento de seus objetivos organizacionais.

### EXPLORANDO



Se você deseja aplicar corretamente as técnicas apresentadas, é necessário conhecer um pouco mais a respeito de cada uma delas. Portanto, recomendo que acesse o site <[www.rhportal.com.br](http://www.rhportal.com.br)>.

Tanto o treinamento como o desenvolvimento visam a educação profissional e resultados positivos para indivíduos e organizações. Isso implica no uso de técnicas específicas que atendam tais necessidades. Na prática, as mais utilizadas são: técnicas de treinamento quanto ao uso, técnicas de treinamento quanto ao tempo e técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação.

Até aqui escrevi a respeito do treinamento de recursos humanos. Além disso, é importante você ter algumas noções sobre o desenvolvimento. É comum algumas organizações não perceberem a prática do treinamento e do desenvolvimento, como uma ferramenta essencial à excelência organizacional. Por que isso ainda ocorre? Os motivos são muitos e de diferentes origens. Pode ser por conta da cultura organizacional, do modelo de gestão, da visão empresarial, entre outros.

No cenário de economia global, o que realmente importa para os profissionais que atuam na área de recursos humanos é que tanto o treinamento como o desenvolvimento, se implementados corretamente, auxiliam de maneira efetiva na competitividade das organizações. Isso é tão verdadeiro que cada vez mais elas investem na educação corporativa.

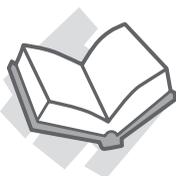
No capítulo anterior, você teve a oportunidade de conhecer a evolução das organizações ao longo dos últimos anos. Este movimento teve influência dos fatores internos e, principalmente, dos fatores externos às organizações. A globalização dos mercados foi e continua sendo o grande marco da transformação do mundo corporativo nas últimas décadas que determinou novas posturas na gestão empresarial diante do crescente aumento da competitividade.

A necessidade de requalificação profissional bateu na porta das organizações no Brasil e no mundo e, para enfrentarem os desafios dos novos tempos, passaram a investir intensamente no aprendizado dos seus colaboradores. Atualmente, a qualificação profissional adquirida nos espaços formais de educação não é suficiente para atender as necessidades deste novo contexto.

Dessa forma, o papel das organizações no aprendizado dos colaboradores mudou significativamente, é cada vez maior e estimula a revisão das práticas pedagógicas e dos programas de treinamento e desenvolvimento do capital humano.

Diante desse contexto, a qualificação profissional envolve a educação permanente, a formação permanente, a educação continuada, a educação contínua, a requalificação profissional, o desenvolvimento profissional e a educação corporativa. Estas práticas têm foco no desenvolvimento dos colaboradores e da organização como um todo. Neste caso, entra em cena a educação corporativa pois, na sociedade do conhecimento, é uma ferramenta que auxilia na obtenção de resultados positivos dos negócios e na excelência organizacional. Afinal, qual é o conceito sobre educação corporativa?

### CONCEITO



“**Educação corporativa** é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.” (MUNDIM, 2002, p. 63).

As definições sobre educação corporativa são inúmeras, porém todas apresentam como princípio o desenvolvimento organizacional. Você deve lembrar que a educação corporativa é um modelo sistematizado para transmitir conhecimentos específicos de determinados assuntos dos quais os trabalhadores possam apresentar algum tipo de deficiência e também prepará-los para desafios futuros.

A educação corporativa pode ser definida de várias formas, este conceito vem sendo empregado por muitos autores para descrever algumas práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal tanto na modalidade a distância como na modalidade presencial.

Provavelmente, isso ocorre porque, ao contrário do que acontecia no passado, hoje as organizações necessitam muito mais do que trabalhadores treinados, elas precisam de profissionais com formação mais ampla, atualizados. Isso se enquadra melhor no conceito de educação corporativa.

Nesse sentido, a educação corporativa tem como objetivo proporcionar a atualização e o aperfeiçoamento do profissional do ponto de vista técnico, cultural e social, dando-lhe condições de permanência na própria organização e indiretamente de empregabilidade no mercado de trabalho.

Cada vez mais as organizações implantam suas próprias *business school* pela certeza de que a integração entre o trabalho e a aprendizagem é uma maneira estratégica de desenvolver as competências dos recursos humanos, bem como de dar continuidade à prestação de serviços ou produtos de qualidade.

O que você observa nos dias atuais? A globalização e a expansão dos mercados exigem novos comportamentos das organizações, estimula o investimento intenso no conhecimento organizacional e na inteligência competitiva por meio das universidades corporativas.

## DESAFIO



Em relação à educação corporativa, os desafios das organizações são muitos, entre eles, o rompimento de antigos paradigmas de gestão e a percepção dos resultados positivos desta prática. Você consegue visualizar outros desdobramentos da educação corporativa?

### 3.2.5 Subsistema de monitoração de recursos humanos

O subsistema de monitoração de recursos humanos envolve as seguintes atividades: o banco de dados, o sistema de informação de RH e a auditoria de recursos humanos.

É interessante você observar que a exemplo de outros subsistemas, este também envolve quatro etapas distintas: a definição de padrões desejados, a observação do desempenho, a comparação do desempenho e a ação corretiva. A principal característica deste subsistema é o foco às informações que são obtidas por meio de banco de dados. Portanto, para você compreender o funcionamento deste subsistema, é importante saber discernir conceitualmente dois termos: dado e informação.

Conforme Chiavenato (2002, p. 567) “dado são elementos que servem de base para a formação de juízo ou para resolução de problemas. Já a informação apresenta significado e intencionalidade, aspectos que a diferencia do conceito de dado”.

Em relação ao processamento de dados, trata-se de uma atividade do subsistema de monitoração de recursos humanos que pode ser realizada de modo manual, automático ou semiautomático. O processamento de dados implica no armazenamento, no registro e arquivamento dos dados em banco de dados e por meio do banco de dados que a organização pode planejar um sistema de informação de recursos humanos que atenda as necessidades relativas ao seu capital humano.

Quanto ao banco de dados, ressalto que a área de recursos humanos geralmente possui vários bancos interligados que permitem o armazenamento de diversos dados e informações complexas como: dados pessoais, dados sobre os ocupantes de cada cargo, dados sobre os empregados de cada unidade, dados sobre salários, dados sobre benefícios e serviços sociais e dados sobre candidatos. Todos estes dados formam diferentes tipos de cadastros, geram relatórios que auxiliam o processo de tomada de decisão.

O sistema de informação é uma ferramenta fundamental à tomada de decisão em relação às pessoas que integram a organização. Como a área de recursos humanos exerce função de linha e *staff*, é importante que ela mantenha sempre um sistema de informação de recursos humanos atualizado e disponível para as demais unidades da organização, pois é importante conhecer a força do capital humano.

Destaco que o uso do banco de dados é vital nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Pense no órgão público, em particular, os dados existentes no prontuário dos funcionários. São dados necessários para o registro funcional de cada um que permite o cruzamento de informações, a definição do perfil socioeconômico, o nível de competências do corpo funcional, entre outras informações que auxiliam decisões importantes nas organizações.

Por outro lado, quando as organizações implementam ações juntamente com a área de recursos humanos, com foco apenas no cargo a estas atividades do subsistema de monitoração de recursos humanos, servirá basicamente para fins de controle e garantia do cumprimento das tarefas. No entanto, se a monitoração buscar o desenvolvimento de competências e o foco no indivíduo, estas atividades, além de possibilitarem o acompanhamento necessário à gestão, proporcionará informações gerenciais para as tomadas de decisão e planejamento organizacional.

As atividades do subsistema de monitoração são muitas e, além das já descritas, conheça um pouco sobre a auditoria de recursos humanos. Esta atividade tem como objetivo a análise das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do funcionamento da área de recursos humanos, tanto para corrigir os desvios como para melhorar as atividades dessa área.

Conforme Chiavenato (2002, p. 595), “a auditoria é um sistema de controle e baseia-se na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo”. A atividade de auditoria depende basicamente das informações obtidas junto aos subsistemas de recursos humanos e pode ser aplicada com base em um ou mais níveis de abordagem. O que significa dizer que o ato de auditar a organização aborda a filosofia, a missão, a visão, as políticas e os programas da organização.

Para realizar a auditoria, o profissional deve ser um especialista, um consultor externo ou ainda uma equipe multidisciplinar interna. Outro aspecto do subsistema de monitoração diz respeito à auditoria e você, enquanto futuro profissional, não pode ignorar que o objetivo dela não é punir e/ ou coagir os envolvidos no processo mas, principalmente, corrigir e orientar as pessoas no sentido de aperfeiçoar continuamente os processos de trabalho.

Finalizamos aqui com as principais características dos subsistemas de recursos humanos e a aplicação efetiva dessas informações. A aplicação ocorre à medida que a área de recursos humanos assume um papel proativo nas organizações a partir da disseminação de uma cultura interna que de visibilidade para esta área dentro da organização.

### 3.3 Aplicando a teoria na prática

O gerente de recursos humanos da empresa Gama Motores S.A. apresentou para a direção geral uma nova proposta para seleção de candidatos. Justificou a proposta com a seguinte argumentação: o processo de seleção deve ter uma base automatizada, principalmente quando este processo é de larga escala e coincide com um momento de grande disponibilidade de mão de obra no mercado e expansão da Gama Motores S.A. no exterior. Portanto, é uma excelente oportunidade para colocar em prática esta proposta e utilizar o computador como ferramenta para selecionar os melhores candidatos.

A empresa Gama Motores S.A., que inicialmente possuía uma fábrica no interior de Santa Catarina, em pouco tempo assumiu outros mercados e o controle da MotorsBrasil, fabricante de Motores no interior de São Paulo. Associou-se a Motores S.A., de Pernambuco; também implantou uma fábrica de peças para motores neste Estado.

A expansão não parou por aí e, logo em seguida, a empresa implantou a maior fábrica de motores em Santa Catarina. Como consequência da expansão acelerada, o quadro de pessoal precisava ser ampliado de 2.000 para 4.000, porém, esta empresa até o presente momento não tinha uma política de pessoas bem definida e sistematizada. O número de candidatos aos novos cargos foi assustador, em torno de 2.000. O gerente de recursos humanos da Gama Motores S. A. tinha um grande desafio: defender sua proposta e mudar as políticas de pessoal. Para isso era necessário trabalhar a cultura organizacional. Como o gerente de recursos deve elaborar a proposta de mudança do processo seletivo? Como aprová-la?

E aí, chegou a uma resposta? Compare.

O gerente de recursos humanos inicialmente formou uma comissão com os gerentes e supervisores de várias áreas para colher informações e, juntos, reformularem os cargos existentes e desenhar os novos cargos. Após esta etapa, foram definidos quais cargos seriam disponibilizados para o recrutamento interno e aqueles que entrariam no recrutamento externo. A prática dos dois tipos de recrutamento é uma estratégia que possibilita a valorização dos colaboradores da empresa. Após este momento, delineou a sequência dos processos de seleção, ou seja, as etapas de seleção para cada cargo.

O levantamento das necessidades atraiu mais de 2.000 candidatos, o que levou ao surgimento do PSPC (Pré-Seleção por Computador), um programa a ser administrado pela área de recursos humanos da Gama Motores S.A. Ele tem o objetivo de evitar a manutenção de inúmeros arquivos de currículos bem como otimizar a mão de obra na escolha de nomes e imprimir maior seriedade neste processo, evitando o cansaço e a irritabilidade dos selecionadores. O gerente da área de RH da empresa Gama Motores S.A. tinha clareza das vantagens que este programa traria e, com conhecimento consistente, não teve dificuldades para relacionar algumas delas como, por exemplo, o programa não foi criado somente para gerenciar o preenchimento imediato de vagas, ele também será usado para armazenar informações sobre os profissionais que apresentam potencial para trabalhar na empresa futuramente. Até aquele momento, a Gama Motores S.A. tinha em torno de 4.000 currículos de pessoas interessadas. A pergunta do gerente de RH era: como sistematizar todas estas informações de modo a facilitar as atividades dos selecionadores?

Por outro lado, além das vantagens já mencionadas, o fator tempo é um aspecto bastante relevante e a implementação deste programa agiliza o processo de seleção, tornando-o mais justo e eficaz. Além disso, a implementação do PSPC apresenta uma metodologia que permite outras aplicações, como a reavaliação do enquadramento dos funcionários que trabalham na empresa e maior consistência nos planos de reclassificação de cargos e promoções.

Finalmente, o gerente de recursos humanos obteve a aprovação da sua ideia quando conseguiu, com base em argumentos fortes e além dos já citados, a descrição e análise de cargos. Isso foi decisivo, pois é por meio dela que as demais atividades de recursos humanos se fundamentam para implementar as ações relativas ao gerenciamento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2002).

### 3.4 Para saber mais



#### Título: Adequação de recursos humanos

Autor: SIMCSIK, T.

Editora: Futura (SP)

Ano: 2003

Este livro possibilita a orientação dos profissionais da área de recursos humanos a enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Ele serve de orientação e preparação para enfrentar a competitividade do mercado de trabalho de recursos humanos. Estimula os profissionais dessa área à busca do processo contínuo de atualização.



#### Site: RH portal

URL: <<http://www.rhportal.com.br>>

Este site foi desenvolvido com o objetivo exclusivo de atender as necessidade dos gestores de recursos humanos que não tinham no mesmo espaço a disponibilidade de conteúdos desta área com acesso rápido e fácil. Trata-se de um portal com material informativo, mas também um portal com conteúdo vasto e o de melhores serviços aos profissionais.



#### Site: Revista Gestão RH

URL: <<http://www.gestaoerh.com.br>>

Este site é direcionado aos profissionais de gestão de pessoas e de negócios. Trata-se de uma publicação eletrônica e impressa que aborda temas da atualidade e o desenvolvimento dos recursos humanos nas empresas. É uma fonte de pesquisa do mercado de recursos humanos que disponibiliza conteúdos que geram debates e apresenta assuntos atuais a todos os profissionais que administram pessoas.

## 3.5 Relembrando

Finalizamos mais um capítulo. Você aprendeu que:

- os principais subsistemas da área de recursos humanos são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração;
- o subsistema de provisão aborda os tipos de recrutamento e as técnicas de seleção de recursos humanos;
- o subsistema de aplicação aborda os métodos de descrição e a análise dos cargos;
- o subsistema de manutenção dos recursos humanos aborda os princípios básicos da administração dos salários, os tipos de benefícios, higiene e segurança do trabalho e as relações trabalhistas;
- o subsistema de desenvolvimento diz respeito às características e as etapas do treinamento, bem como as principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- é fundamental reconhecer os objetivos de cada subsistema e compreender a importância de cada um para o alcance dos objetivos organizacionais;
- é importante identificar as principais características dos subsistemas de recursos humanos e aplicá-las de modo eficaz nas organizações;
- identifica-se cada subsistema de recursos como uma ferramenta essencial ao sucesso da organização;
- aplica-se os fundamentos dos subsistemas de recursos humanos como uma ferramenta de vantagem competitiva;
- é importante o estímulo à leitura crítica sobre os subsistemas de recursos humanos, no sentido de aplicá-los, de modo a estabelecer o equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais;

- o sistema de monitoração de recursos humanos aborda algumas características a respeito de dados, informações sistemas de informações e auditoria de recursos humanos.

## 3.6 Testando os seus conhecimentos

1) Analise as frases a seguir e indique a alternativa correta.

- I. O subsistema de monitoração envolve as atividades de descrição e análise de recursos humanos.
  - II. O subsistema de desenvolvimento implica em avaliar os recursos humanos.
  - III. O subsistema de aplicação de tem como objetivo o recrutamento e a seleção dos recursos humanos.
  - IV. O subsistema de manutenção trata dos benefícios, dos salários e das recompensas dos recursos humanos.
  - V. O sistema de provisão tem como objetivo recrutar e selecionar os recursos humanos.
- a) Somente as opções I e V estão corretas.
  - b) Somente as opções IV e V estão corretas.
  - c) Somente as opções I e IV estão corretas.
  - d) Somente as opções II e III estão corretas.
  - e) Somente as opções I e II estão corretas.

2) Qual das opções a seguir caracteriza o subsistema de monitoração de recursos humanos?

- a) Desenho e análise.
- b) Benefícios e recompensas.
- c) Dados e informações.
- d) Atração e escolha.
- e) Atualização e desenvolvimento.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) O subsistema de manutenção significa recrutar e selecionar as pessoas.
- ( ) O subsistema de aplicação trata do desenho e análise de cargos.
- ( ) O subsistema de provisão tem como função atrair e selecionar os recursos humanos.
- ( ) O subsistema de monitoração consiste no armazenamento das informações dos recursos humanos.
- ( ) O subsistema de desenvolvimento consiste na capacitação e atualização dos recursos humanos.

4) Dadas as frases a seguir, assinale a opção incorreta.

- a) O processo de seleção de recursos humanos ocorre em várias etapas.
- b) A auditoria é uma atividade do subsistema de monitoração de recursos humanos.
- c) A avaliação de desempenho é uma atividade do subsistema de aplicação de recursos humanos.
- d) A seleção de recursos humanos implica na utilização de várias técnicas, depende do tipo de cargo a ser preenchido.
- e) A segurança e a higiene no ambiente de trabalho são atividades do subsistema de desenvolvimento dos recursos humanos.

5) Com base nos conteúdos deste capítulo, descreva os principais desafios da área de recursos humanos diante das novas exigências do mercado globalizado.

## Onde encontrar

BATISTA, S. Administração de pessoal. **Ying**. Disponível em: <[http://xa.yimg.com/kq/groups/24294424/240996825/name/subsistema\\_e\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/24294424/240996825/name/subsistema_e_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, A. C. F. Análise de cargos uma ferramenta imprescindível.

**Webartigos.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/57515/1/Analise-de-cargos-uma-ferramenta-imprescindivel/pagina1.html#ixzz1Vu7QMGOi>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

FERRÃO, M. G. Gestão estratégica de sistemas de recompensas de pessoas. **Revista Eletrônica Universo Acadêmico (UNIVEN)**. Nova Venécia, v. 1, n. 13, jan. jun. 2008, p. 1-10. Disponível em: <[www.univen.edu.br/revista/n013](http://www.univen.edu.br/revista/n013)>. Acesso em: 4 set. 2011.

FURBINO, M. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um-720447.html>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INACIO, S.R.L. Análise e descrição de cargos: como fazer corretamente. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_7980/artigo\\_sobre\\_analise\\_e\\_descricao\\_de\\_cargos:\\_como\\_fazer\\_corretamente](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_7980/artigo_sobre_analise_e_descricao_de_cargos:_como_fazer_corretamente)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINS, L.C. Como implantar a avaliação de desempenho. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/5082/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

MATOS, P. P. Higiene e segurança no trabalho. **Administradores**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/higiene-e-seguranca-no-trabalho/26243/>> Acesso em: 10 set. 2011.

\_\_\_\_\_. A importância da seleção por competências. **RH Portal**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=mmi45hw55](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55)>. Acesso em: 12 set. 2011.



# CAPÍTULO 4

## MUDANÇAS, TRANSFORMAÇÕES E NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1 Contextualizando

Este capítulo apresenta os principais fundamentos da mudança organizacional e da transformação da área de recursos humanos ao longo dos anos, cujos conteúdos merecem atenção especial tanto por parte das organizações como por parte dos profissionais de um modo geral.

O mundo vive e convive diariamente com uma infinidade de mudanças, para as quais nem sempre estamos preparados. No mundo corporativo isso não é diferente, pois o cenário social, político e econômico, no qual as organizações estão inseridas, determinam mudanças rápidas e contínuas, obrigando-as a repensar seus modelos de gestão e suas práticas gerenciais sob pena de não se manterem competitivas.

O mercado externo é um fator decisivo nas transformações organizacionais e nos processos de mudanças. Muitos desses fatores estão relacionados à economia, à legislação, à política, ao clima, entre outros. A sociedade do conhecimento e da informação vive momentos de mudanças contínuas, o que submete as organizações a desafios nunca vistos antes. Diante de tantas mudanças imprevisíveis, as empresas devem preparar-se para enfrentar situações inesperadas impostas pela nova configuração do mercado global em vez de tentar resistir a elas. Portanto, as organizações não poderão ficar indiferentes ou assumir posturas de inércia diante dos sucessivos fluxos das mudanças. Com tantas ameaças, a área de recursos humanos tem se revelado um caminho eficaz entre os vários possíveis para a manutenção da competitividade das empresas no mundo dos negócios.

Ao final deste capítulo, você estará apto a:

- identificar os princípios básicos da mudança organizacional, o processo de mudança, as resistências e os métodos que poderão ser implementados para vencer as resistências individuais e organizacionais;
- definir as principais funções da área de recursos humanos e as características de cada uma delas, bem como os desdobramentos de cada tipo de função dentro das organizações;
- identificar o movimento de transformação da área de recursos humanos ao longo dos anos e a evolução histórica que permeou esta transformação;
- discernir sobre os principais papéis que a área de recursos humanos vem assumindo ao longo dos anos, configurando-se como uma área estratégica e fundamental para os negócios organizacionais.

## 4.2 Conhecendo a teoria

### 4.2.1 Mudanças organizacionais

As organizações são órgãos complexos e dinâmicos e, por conta deste dinamismo, estão sujeitas a um mercado de grande instabilidade, cuja competitividade impõe desafios cada vez maiores na busca da satisfação dos clientes. A crescente necessidade de sobrevivência nem sempre é uma tarefa fácil para as organizações que se veem obrigadas a acompanharem as constantes oscilações mercadológicas. Tal cenário imprime diferentes desafios às organizações, as quais precisam rever continuamente seus objetivos, criar um diferencial competitivo, maximizar a qualidade de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, minimizar os custos operacionais para se manterem competitivas.

Para tratar sobre mudanças nos diferentes espaços organizacionais, é necessário aprofundarmos este tema e para isso apresento um resgate histórico do contexto organizacional e do paradigma que direcionava as ações de mercado no fim do século 19 e início do século 20. Desse modo, você poderá compreender como as organizações evoluíram até os dias atuais. Vamos lá!

Conforme Chiavenato (2002), as organizações passaram por três etapas distintas de desenvolvimento de modelos de gestão no século 20. A primeira etapa, denominada de era da industrialização clássica, compreende o período entre 1900 a 1950, cujas organizações apresentavam as seguintes características:

- estrutura piramidal;
- foco nas tradições e nos valores;
- ambiente estático e de poucas mudanças;
- pessoas vistas como fatores de produção;
- predomínio das relações industriais.

A segunda etapa, chamada de era da industrialização neoclássica, compreende o período de 1950 a 1990 e apresenta as seguintes características:

- estrutura matricial com ênfase na departamentalização;
- fase de transição com ênfase na adaptação;
- intensificação e rapidez das mudanças;
- percepção das pessoas como recursos organizacionais.

A terceira etapa é denominada era da informação, de 1990 até os dias atuais, cujas características são:

- estrutura flexível e descentralizada;
- ênfase nas mudanças;
- valorização do conhecimento e da criatividade;
- potencialização das pessoas.

## DESAFIO



A era da informação, presente nas organizações atualmente, submete todos a conviverem com mudanças continuamente. Provavelmente, vamos nos deparar com pessoas que tentam resistir às mudanças iminentes, impostas pelas novas condições de mercado. Assim, analise estas três fases das organizações e tente perceber a existência da quebra do paradigma organizacional.

Observe o momento atual, perceba o quanto ele difere dos períodos clássico e neoclássico. Hoje, há uma maior valorização do potencial humano nas organizações porque os profissionais não são mais vistos como meros recursos de produção, mas sim como pessoas inteligentes e criativas. Este novo olhar é que proporciona às organizações a transformação das informações em novos produtos ou serviços na velocidade exigida pelo mercado.

Contudo, o mundo corporativo convive com dois paradigmas conflitantes: o mecanicista e o holístico. O primeiro tem como foco principal somente os resultados e o segundo a valorização do ser humano. O que interessa nestas duas abordagens é entender que as organizações são sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo ambiente interno e externo. Desse modo, é importante você perceber que o mercado exige dos gestores uma visão holística das organizações, porém, é comum muitas delas seguirem os princípios que norteiam o paradigma mecanicista, cujos trabalhadores são vistos como engrenagens.

Portanto, é comum as organizações pensarem em mudança de paradigma e aplicar conceitos da cultura conservadora. O que isso significa? Você pode constatar que, de um modo geral, o maior desafio das organizações no século 21 é a capacidade de gerenciar as mudanças cada vez mais rápidas e constantes.

Mas, afinal, o que é mudança organizacional? Este termo apresenta vários significados tanto para os indivíduos como para as organizações, depende muito da cultura que permeia o contexto organizacional.

## DEFINIÇÃO



**"Mudança organizacional** é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa, ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa." (CERTO, 2003, p. 265).

Observe que no conceito de Certo, a mudança é um processo inerente e inevitável nas organizações, implicando na modificação dos recursos tangíveis e intangíveis da organização. Além disso, ela também modifica o comportamento humano e influencia os estados emocionais, como os sentimentos de: lealdade, motivação, otimismo, raiva, satisfação e prazer.

O processo de implementação das mudanças envolve três etapas distintas: o descongelamento, a mudança e o recongelamento.

A primeira etapa, o descongelamento, é o momento no qual as ideias e as práticas antigas são abandonadas e desaprendidas.

A segunda etapa, a mudança, consiste na implementação da mudança propriamente dita, ou seja, novas práticas são exercitadas e aprendidas. Esta etapa envolve a identificação e a internalização das informações que envolvem a mudança.

Já a terceira etapa, o recongelamento, corresponde à incorporação das novas ideias e práticas no comportamento. Ela requer suporte e reforço do agente de mudança.

Existem vários fatores que levam as organizações às mudanças contínuas. Eles correspondem aos fatores positivos e negativos. Os fatores positivos são aqueles que apoiam as mudanças e os negativos são aqueles que as limitam. Quanto maior os fatores de apoio às mudanças, mais fácil será o processo de implementação e quanto maior os fatores que dificultam as mudanças, mais difícil será a implementação.

Conforme Certo (2003), para efetuar a mudança alguns aspectos devem ser considerados para que ela seja bem sucedida, como por exemplo:

- o agente de mudança;
- determinar o que deve ser mudado;
- o tipo de mudança;
- indivíduos afetados pela mudança;
- a avaliação da mudança.

Afinal, por que as organizações mudam? As razões são muitas e dependem do contexto no qual elas estão inseridas, geralmente as mudanças ocorrem por conta do envelhecimento do produto, evolução tecnológica, pressões do mercado e *stakeholders* internos e externos. Para Andrade (2007), existem inúmeras razões que levam as organizações a processarem as mudanças, entre elas:

- mercado globalizado;
- velocidade da informação;

- cliente exigente;
- diferencial competitivo;
- mudança de hábito;
- mudança do mercado.

Você percebe que as mudanças têm origens diversas, não é? Do ponto de vista individual, elas geralmente ocorrem pela busca da perfeição. No mundo corporativo isto não é diferente e o sucesso delas depende muito da cultura organizacional e do agente da transformação. O agente deve pensar e criar soluções inovadoras diante das ameaças, das oportunidades e dos vários problemas organizacionais, pois é a partir da escolha correta da ação que se verifica a diferença e o alcance dos resultados esperados após a implementação das mudanças nas organizações.

## DESAFIO



Para o profissional tornar-se um agente de mudanças eficaz, é necessário que ele visualize as oportunidades. Além disso, é imprescindível que ele desenvolva habilidades específicas como a coragem, a visão, a comunicação e o senso de realização. Você consegue mencionar outra habilidade além dessas?

Geralmente, a mudança traz consigo algum tipo de ameaça, como o medo do desconhecido, do ridículo, do infalível, da rejeição, entre outros. Nesse sentido, é importante perceber a mudança como uma oportunidade de experimentação, de curiosidade e de transformação. Contudo, somente as habilidades individuais do agente de mudanças não são suficientes para o sucesso efetivo da mudança.

A literatura apresenta alguns fatores-chave que as organizações devem considerar para que a mudança seja bem sucedida. São eles:

- a **comunicação** – a organização deve estabelecer um canal de diálogo entre o topo e a base da organização para que ocorra um consenso em relação a real necessidade de mudança;

- a **gestão do capital humano** – é importante a organização identificar os potenciais humanos e com uma capacitação adequada melhorar cada vez mais o desempenho dos mesmos;
- o **comprometimento** – é importante para que a organização alcance os objetivos. Para isso ela deve gerenciar de modo efetivo seu capital humano. O comprometimento com a mudança deve envolver o nível estratégico, gerencial e operacional. A união destes três segmentos é fundamental à construção de uma nova cultura organizacional que favoreça a mudança;
- a **gestão da mudança** – as organizações não podem desconsiderar as evoluções sociais, tecnológicas e políticas dos últimos tempos e a rapidez com que elas ocorrem. Nada é constante e definitivo, por isso é preciso ficar atento e encontrar novas formas de gestão para gerir esta nova realidade e saber como lidar com os desafios do mundo tecnológico;
- o **senso de realização** – é preciso ter vontade de fazer, saber fazer, como fazer e querer fazer. O senso de realização vai além da coragem, pois é necessário imprimir persistência no sentido de realizar a mudança de modo efetivo;
- a **visão de futuro** – é um ponto fundamental no processo de mudança. Ela auxilia a redução das críticas negativas que inviabilizam as mudanças.

Portanto, as mudanças devem apresentar objetivos claros para pessoas e organizações. Naturalmente, você deve estar se perguntando o que pode ser mudado no contexto das organizações. Observe que muitos são os elementos que podem e devem ser mudados, depende da natureza da mudança. Na prática, os elementos objetos de mudanças são: a estrutura, a tecnologia, os produtos, os serviços, as pessoas e a cultura organizacional.

#### LEMBRETE



Ao estudar o tema mudanças organizacionais, ressalto que o mundo corporativo está sujeito a diversos tipos de mudanças que podem ser planejadas ou não. Portanto, as organizações, assim como as pessoas, devem ser flexíveis aos sinais das mudanças porque elas são inevitáveis nos dias atuais mesmo que haja resistências.

Nesse sentido, os profissionais da área de recursos humanos assumem um papel fundamental nos processos de implementação e desenvolvimento de mudança de cultura. São eles que se responsabilizam pelo planejamento e avaliação das mudanças sugeridas à cultura, como também cuidam delas para que sejam implementadas de forma adequada.

A participação tanto da área de recursos humanos quanto dos seus profissionais ocorre em função da própria natureza deste órgão, isto é, por tratar da gestão de pessoas. Ela detém o conhecimento específico para atuar neste campo de modo eficaz, pois as organizações são formadas por pessoas. Por conta deste conhecimento, cabe a esta área a tarefa de conscientizar e estimular o comprometimento dos colaboradores com as estratégias e objetivos da organização, minimizar os impactos da mudança organizacional, visando a obtenção dos resultados esperados.

#### 4.2.2 Resistências às mudanças

Atualmente, ainda é comum encontrar gestores que entendem a palavra mudança como um problema. Qual é a sua opinião sobre isso? Imagine um retorno até a primeira fase das organizações. Nesta trajetória, observe as mudanças que ocorreram até os dias atuais. Quantas coisas aconteceram dentro e fora das organizações nesse período? As perguntas são muitas e as respostas surgirão ao longo deste capítulo.

#### REFLEXÃO



Conforme Robbins (2003), uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. Por que as pessoas resistem às mudanças?

A resistência às mudanças é tão comum quanto as necessidades nas organizações.. Geralmente quando se fala em mudar algo dentro de uma organização, fatalmente surgirá alguém que resistirá por algum motivo. Para evitar que tal fato aconteça, o autor Certo (2003, p. 275) apresenta os seguintes parâmetros:

- evite as surpresas – é importante preparar as pessoas para situações novas e não surpreendê-las com atitudes inesperadas;
- promova compreensão afetiva – reduzir os medos e as inseguranças por meio de informações que esclareçam as dúvidas e facilitem a compreensão da mudança;
- crie um ambiente propício à mudança – assumir uma atitude positiva diante da necessidade de mudança e passar isto para os demais;
- proponha mudanças provisórias – para reduzir as resistências, uma atitude que pode ser adotada pelo agente de mudança é propor a mudança em caráter provisório.

Pensar sobre mudanças organizacionais é reconhecer que elas estão acontecendo com ou sem você, é aceitar que a velocidade delas nem sempre é uma tarefa fácil porque as mudanças do mundo corporativo são mais fortes que você. Nesse caso, o que interessa é analisar a rapidez com que elas impactam. Perceber isto é tão fundamental quanto o processo de implementá-las.

Para compreender melhor, as resistências às mudanças podem ser vistas como o comportamento que pretende proteger o indivíduo dos efeitos de uma modificação real ou imaginária. O indivíduo pode estar reagindo a situações que não foram de fato modificadas, mas que ele julga que tenham sido, ou receia que venham a ser (LIMMER, 2011).

Nesse caso, é interessante entrar em cena o agente de mudança, o qual deve acompanhar todo o processo de mudança e ficar atento às pessoas quanto aos seus sentimentos, suas expectativas e outras questões que possam interferir no processo.

Portanto, implantar mudanças nos espaços organizacionais não é uma tarefa tão simples. É necessário que a mudança tenha objetivos claros em termos de:

- crescimento pessoal;
- lucratividade;
- redução de falhas na produção;
- desburocratização;
- qualidade total;
- melhoria nas relações interpessoais;
- competitividade etc.

A ausência de clareza dos aspectos que circundam a mudança pode gerar conflitos internos e resistências às mudanças, tanto do ponto de vista do indivíduo como do ponto de vista da organização.

### LEMBRETE



No decorrer do processo de mudança, ocorre dentro de um ambiente organizacional um campo de forças que atua em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas que apoiam as mudanças e do outro, forças negativas que resistem às mudanças (CHIAVENATO, 2002).

Observe que os sistemas organizacionais funcionam dentro de um relativo estado de equilíbrio que, em função das mudanças, é interrompido abruptamente com o início do processo de mudança. Isto pode afetar negativamente as pessoas e a própria organização conforme o tipo de mudança, seja ela planejada ou não.

Os desdobramentos das mudanças variam de organização para organização, depende das forças que estão presentes no ambiente organizacional e da intensidade delas. Quanto maior as forças de apoio à mudança, menor será a resistência, e quanto menor as forças de apoio, maior serão as resistências às mudanças. Neste caso, o papel do agente de mudanças é fundamental para maximizar as forças positivas e minimizar as negativas, além de conduzir o processo de modo a alcançar o resultado esperado com a implementação da mudança. Berg (2007) sugere algumas técnicas que o agente de mudanças pode utilizar para vencer as resistências:

- estabeleça o objetivo da mudança;
- planeje a mudança;
- faça contato com as pessoas-chave;
- ouça e envolva as pessoas;
- promova reuniões;
- implante a mudança;
- capacite as pessoas;
- acompanhe e oriente as pessoas;
- avalie as pessoas envolvidas com as mudanças;
- preste atenção nas resistências;

- monitore as mudanças;
- faça uma autoavaliação e conheça o seu perfil;
- observe se as mudanças realmente são mudanças.

Observe que muitas das técnicas apresentadas não são aplicáveis em todos os processos de mudanças. Você deve partir do princípio que primeiro é necessário identificar a real necessidade da mudança, depois definir a estratégia adequada à situação e, em seguida, escolher a técnica mais adequada, cujo passo inicial deva sempre priorizar a sensibilização e o envolvimento das pessoas no processo, para depois implementar a mudança propriamente dita.

Conforme Caon (2003), do ponto de vista da organização, as resistências são decorrentes da inércia estrutural, inércia do grupo, foco limitado de mudança, ameaça à alocação de recursos, ameaça à especialidade e a ameaça às relações de poder estabelecidas.

Já do ponto de vista do indivíduo, Caon (2003) afirma que as resistências ocorrem em função dos seguintes aspectos: hábito, segurança, medo do desconhecido, fatores econômicos e o processamento de informação seletivo.

Além dos fatores de resistências serem divididos em individuais e organizacionais, como já foi apresentado, eles podem ser de natureza diferente, ou seja, envolver os aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos.

Os aspectos lógicos englobam:

- os interesses pessoais;
- o desejo de não perder regalias;
- o tempo para ajustar-se às mudanças;
- o esforço para reaprender as coisas;
- os custos pessoais da mudança;
- a dúvida quanto à viabilidade da mudança.

Já os aspectos psicológicos envolvem:

- o medo do desconhecido;
- a dificuldade de compreender a mudança;
- a baixa tolerância das pessoas com relação à mudança;

- a falta de confiança nas outras pessoas;
- a necessidade de segurança do *status quo*.

Quanto ao aspecto sociológico, ele engloba:

- as coalizões políticas;
- os valores sociais opostos;
- a visão estreita e paroquial;
- os interesses ocultos;
- o desejo de manter os colegas atuais.

## DESAFIO



Para Robbins (1999, p. 394), “a resistência à mudança pode se dar nos âmbitos individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se as características subjetivas e pessoais dos indivíduos. Já as fontes de resistência organizacional estão relacionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo”. Você sabe indicar exemplos destas duas fontes?

O que você constatou nos três tipos de mudanças que foram apresentados? Mesmo sendo benéficas, fica evidente que as mudanças afetam os ambientes e podem encontrar muitas barreiras à implementação efetiva antes, durante ou após o processo, não é mesmo? Entretanto, é possível reverter este quadro com estratégias que auxiliem a vencer as resistências. A literatura apresenta alguns métodos que você conhecerá na sequência:

- **educação e comunicação** – é uma estratégia que reduz bastante as resistências se for aplicada correta, evitando os ruídos da comunicação inadequada e com ações educativas por meio de treinamento e capacitação contínua;
- **participação** – é importante que os indivíduos participem do processo de mudanças desde sua fase inicial porque, desta forma, sentirão que são parte das mudanças e dificilmente apresentarão resistências em relação a algo que eles ajudaram a construir;

- **facilitação e apoio** – é uma estratégia que visa apoiar aqueles que apresentam dificuldades para aceitar as mudanças. Há situações de mudanças que causam muito medo e ansiedade. Neste caso, é necessário um aconselhamento mais cuidadoso com terapia específica para os trabalhadores;
- **negociação** – é outro tipo de estratégia que envolve a troca de algo de valor com o objetivo de diminuir as resistências. Geralmente, ela é indicada quando a origem da resistência vem de uma fonte poderosa;
- **manipulação e cooptação** – é uma estratégia que utiliza a influência oculta e a distorção de ideias e informações para reduzir as resistências. Quanto à cooptação, é uma prática que tem o objetivo de seduzir ou comprar os líderes de um determinado grupo dando a eles papel-chave na decisão de mudança;
- **coerção** – é um tipo de estratégia que utiliza a força, ou seja, ameaças diretas sobre os resistentes ou ainda ameaça de transferência, perda de cargos, promoções e avaliação de desempenho negativa.

Se você analisar atentamente os métodos apresentados, perceberá que todos eles apresentam pontos positivos e negativos, dependendo muito da cultura disseminada na organização. Além disso, outros fatores são determinantes nesses métodos, entre eles, a política e o modelo de gestão adotado pela organização, os quais podem sugerir a aplicação de um determinado método.

A resistência será evitada à medida que o agente de mudanças procurar identificar as expectativas daqueles que serão afetados pelas alterações e auxiliá-los na compreensão da necessidade de mudar. Nesse sentido, é importante diagnosticar as causas das resistências e investir nelas em vez de ignorá-las.

Investir na comunicação bilateral é fundamental para dar oportunidade para as pessoas se expressarem. Isto auxilia na aceitação das mudanças. Entretanto, recomendo que você, enquanto futuro profissional, fique atento, pois é comum muitas empresas não adotarem esta prática. Por outro lado, a resistência pode ser atenuada se o próprio grupo diagnosticar a necessidade de mudança e participar ativamente das decisões que permeiam as modificações.

Em síntese, a resistência é um assunto a ser enfrentado por quem deseja realizar mudanças. Conforme Robbins (2003), uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é o fato das organizações e seus membros resistirem às mudanças.

### 4.2.3 Transformações da área de recursos humanos

Ao longo dos anos, a área de recursos humanos passou por muitas transformações. Ela deixou de ser um órgão legalista que cumpria somente os aspectos legais para tornar-se um órgão de diferencial competitivo.

Se no passado um pouco recente, esta área atuava de modo mecanicista, atualmente ela procura atuar dentro de uma visão holística. O que isto significa? A visão mecanicista adotada pelos gestores era metódica, sistemática e baseada no controle e na obediência. O enfoque mecanicista da área de recursos humanos predominou na década de 30, com a administração de pessoal, cujas funções básicas eram apenas o recrutamento e a seleção de pessoas e o registro das atividades no livro de escrita pessoal, sujeito a alterações e fraudes e que, muitas vezes, não refletia a realidade dos trabalhadores.

#### CURIOSIDADE



Algumas particularidades desse período merecem destaque como, por exemplo, as rotinas trabalhistas que eram desenvolvidas pelo departamento pessoal porque exigiam a aplicação correta da legislação. Já as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento, consideradas atividades administrativas, eram realizadas pelas chefias administrativas.

É inegável que a década de 1930 foi o ponto de partida para a evolução da área de recursos humanos, quando práticas antigas deram lugar às novas ideias na administração dos trabalhadores. Neste período, ocorreu a sistematização das práticas legais da administração de pessoal e, a partir daí, surgiu a verdadeira legislação trabalhista, com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, atualmente, denominado de Ministério do Trabalho e Emprego.

Como você pode observar, foi um grande avanço, reconhecido até os dias de hoje com uma importância considerável na trajetória da área de recursos humanos.

Outro fato recorrente dessa década que merece atenção refere-se à aprovação do Decreto-Lei nº 5.452 em 1º de maio de 1943, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, considerado um grande avanço da classe trabalhadora na época. Sem dúvida, os avanços na relação entre o capital e o trabalho foram muitos e o surgimento da CLT contribuiu de modo significativo nas atividades desenvolvidas pelo antigo departamento de pessoal.

Antigamente, o departamento de pessoal funcionava de acordo com as necessidades organizacionais daquela época e em função das inúmeras demandas trabalhistas. Contudo, não havia a preocupação com as condições de trabalho, a higiene, a segurança, os benefícios e a qualidade de vida dos trabalhadores. Ao final dos anos 1960, a área de recursos humanos atuava dentro de um cenário de forte autoritarismo, cuja mão de obra possuía pouca ou quase nenhuma qualificação. As organizações apresentavam alto índice de rotatividade e uma política de cargos e salários complexa, cujo objetivo principal era o controle dos trabalhadores.

Se a década de 1960 foi marcada por relações de trabalho difíceis com a área de recursos humanos, isto tampouco foi diferente a partir da década de 1970, quando ocorreu uma significativa transformação alterando o modelo de gestão taylorista vigente até então por conta dos movimentos das classes trabalhadoras que passaram a exigir melhores condições de trabalho.

O movimento dos trabalhadores, como você pode notar na figura a seguir, teve origem na recessão econômica e no fortalecimento dos sindicatos que passaram a pressionar as empresas com o objetivo de ampliar os benefícios da classe trabalhadora. Como resultado deste momento, novas relações de trabalho se estabeleceram e a área de recursos humanos teve que rever o modo de gerenciar as pessoas.

Figura 1 – Movimento dos trabalhadores



Fonte: kstudija <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

O final da década de 1970 foi marcado por uma grande transformação para área de recursos humanos em função da conjuntura econômica que se estendeu até a década de 1980 por conta de uma nova realidade política, social e econômica que colocou em xeque o modelo de gestão das organizações naquela época, obrigando-as a rever as práticas de recursos humanos adotadas.

A abertura dos mercados internacionais e a expansão da globalização durante a década de 1990 imprimiu novos desafios para as organizações que, para se manterem competitivas, foram obrigadas a rever suas práticas de gestão, em particular no gerenciamento de pessoas. O cenário de economia global requer respostas rápidas por conta das exigências do mercado. Por conta disso, a competência empresarial, a qualidade de produtos e serviços, o desempenho profissional são requisitos essenciais à competitividade. Isto implica dizer que aquela que cuidava somente da folha de pagamento, da contratação do pessoal e das atividades administrativas, perdeu espaço de órgão burocrático e foi chamada a envolver-se com as estratégias organizacionais, no sentido de capacitar e desenvolver continuamente o recurso mais precioso da organização que é o capital humano.

Observe que, na prática, a excelência organizacional se materializa por meio de estratégias organizacionais que contemplam o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais e, para atender as crescentes demandas dos mercados internacionais, as mudanças devem envolver as unidades da organização e, principalmente, a área de recursos humanos que deixou de ser apenas um órgão de linha para ser um órgão de diferencial competitivo.

Mesmo diante de tantas pressões, muitas organizações ainda encontram dificuldades para transformar a área de recursos humanos em órgão estratégico porque primeiramente é necessário trabalhar a cultura organizacional e todos os seus componentes. Por outro lado, os avanços ocorridos nas últimas décadas nesta área são frutos de uma caminhada longa e gradativa da própria classe trabalhadora que se organizou politicamente tornando-se mais consciente dos seus direitos e deveres.

O gestor da área de recursos humanos é uma peça decisiva no processo de transformação porque é ele que possui a visão global do capital humano da organização e a responsabilidade de iniciar o processo de inovação promovendo ações com foco no comprometimento e na competência das pessoas. Chamo a sua atenção quanto à transformação da área de recursos humanos porque não basta apenas desenvolver competências técnicas e a visão total desta área. É preciso ir mais além da visão do negócio empresarial, é importante valorizar as pessoas. Sem dúvida, a vontade política do nível superior da organização é um fator decisivo na transformação estratégica da área de RH, porém só isto não é suficiente se não houver mecanismos eficazes para buscar as competências necessárias à inovação.

O autor Wood (2000) analisa a transformação da área de recursos humanos com muita propriedade. Para ele, a abordagem atual representa um contraponto à tradicional prática de pessoal, ou seja, a denominação gestão de pessoas é utilizada para demonstrar que o foco é o negócio empresarial, com a integração das demais unidades da organização e, diariamente, o ambiente interno da organização deve estar preparado para enfrentar mudanças constantes por conta da tecnologia e da globalização.

Por outro lado, qualquer proposta de transformação organizacional traz consigo oportunidades e desafios que exigem a atualização do modelo de gestão e das competências profissionais. A ideia parece simples, entretanto a organização deve estar comprometida com seu corpo funcional para que ocorra a sinergia e a transformação aconteça efetivamente. Ainda assim, é possível visualizar as mudanças que ocorreram na área de recursos humanos nos últimos tempos e uma delas foi o alinhamento das atividades dessa área com as estratégias organizacionais.

## DESAFIO



Observe que nos últimos anos a expressão gestão de recursos humanos sofreu diversas evoluções semânticas. Em uma determinada época, havia a expressão administração de pessoal, após as relações industriais. Na sequência, o termo administração de recursos humanos e, nos dias atuais, gestão de recursos humanos e gestão de pessoas. Esta diversidade de denominações veio acompanhada de características bem específicas. Você sabe explicar por que isso ocorreu?

Nesta perspectiva, a função da gestão estimulou o aparecimento de novas concepções acerca do gerenciamento das pessoas e determinou a quebra de antigos paradigmas presentes nas organizações. Se por um lado, tais concepções motivaram o repensar das práticas de gestão dos recursos humanos, a partir da integração entre a gestão estratégica da organização e a gestão de recursos humanos, por outro obrigam cada gestor operacional tornar-se gestor de recursos humanos da sua equipe. Este momento configura um novo cenário na área de recursos humanos, passando a ter uma função diferenciada, função de *staff* ou assessoria às demais unidades da empresa, auxiliando os gestores no gerenciamento das respectivas equipes de trabalho.

É evidente que este processo vem evoluindo gradativamente mas, sem dúvida, o rompimento das práticas tradicionais foi um grande salto na área de recursos humanos nas últimas décadas, passando a atuar de forma estratégica. Por outro lado, a partir da década de 1990 até os dias atuais, fica evidente que as organizações são obrigadas a buscar incessantemente a competitividade e concentrar esforços na sobrevivência, no crescimento contínuo e no desenvolvimento tecnológico.

Esta mudança de paradigma faz com que as organizações privilegiem a aprendizagem individual e coletiva tão necessária para o ambiente corporativo atualmente. Outro avanço significativo é a preocupação da área de recursos humanos com questões relativas à responsabilidade social junto ao público interno e no seu entorno porque é comum ela desenvolver projetos com o objetivo de resgatar a cidadania e a conscientização pelo planeta.

## DESAFIO



Além dessas transformações, outras são facilmente percebidas principalmente aquelas que envolvem as pessoas, pois a tecnologia passou a exigir mais o trabalho intelectual em detrimento do trabalho braçal. Você sabe indicar outras transformações que ocorreram na área de recursos humanos nos últimos anos?

A tecnologia das informações impactou a sociedade, as organizações e as pessoas. Consequentemente, as organizações passaram a investir no capital humano por meio de processos específicos como a **gestão por competências**, palavra de ordem nos subsistemas da área de recursos humanos.

Na prática, você observa que há uma grande tendência das empresas a adotarem cada vez mais a seleção, a avaliação e a remuneração por competências, visto que muitas já aplicam esta metodologia de modo bastante adequado a ponto de obterem resultados positivos. Naturalmente, surgem as seguintes perguntas: quais são os fatores que contribuíram efetivamente para transformar a área de recursos humanos? Ora, caro aluno, os fatores foram muitos porque eles ocorreram de modo natural, mas os principais estão diretamente relacionados com as mudanças dos mercados internos e externos. Quando menciono a palavra mercado, lembre-se que esta sofre influência direta da economia, da legislação, da conjuntura política, das condições geográficas, do clima, da densidade populacional e do padrão de vida. Assim, você pode concluir que ele é altamente dinâmico, não permite amadorismo sob pena de comprometer a competitividade das organizações. Estatísticas comprovam que milhares de empresas abrem e fecham suas portas no período de três a quatro anos porque geralmente adotam ações isoladas da área de recursos humanos, o que resulta no desperdício de dinheiro, tempo e trabalho.

Se você voltar no tempo da economia agrícola, perceberá que a transformação da área de recursos humanos realmente aconteceu, porém, ela não para aqui. Cada vez mais, é imperativo que esta área esteja alinhada à estratégia organizacional como um órgão-chave do processo de mudança e de diferencial competitivo das organizações.

Se no passado ainda recente, esta área atuava de forma mecanicista, cujo trabalhador era visto como mero recurso de produção que deveria obedecer e executar as tarefas, hoje a visão é outra, eles são chamados de colaboradores e reconhecidos como parceiros da organização. Então, o que era um simples departamento de pessoal assume uma nova configuração e, definitivamente, assume o papel de agente de transformação dentro da organização. Portanto, é possível afirmar que em muitas organizações a gestão das pessoas não é mais mecanicista para atuar de forma orgânica. Os desafios são inúmeros e as demandas da área de recursos humanos também, haja vista que diariamente surgem fatos novos e necessidades diferentes na sociedade como um todo e que exigem respostas rápidas e concretas.

#### 4.2.4 Funções da área de recursos humanos

Início este item com a seguinte pergunta: qual é a função da área de recursos humanos na empresa? Eu respondo que são muitas e elas dependem de vários fatores. O principal deles é o estágio que a organização se encontra juntamente com a cultura organizacional que a permeia.

De outro modo, há um consenso na literatura em relação à função da área de recursos humanos. É comum alguns autores afirmarem que a principal função dessa área é o planejamento, a coordenação e o controle da mão de obra necessária à organização. Entretanto, é necessário lembrar que atualmente a função da área de recursos humanos vai mais além, ela consiste no processo de atrair profissionais do mercado de trabalho com o perfil necessário à competitividade das organizações. Para que isto ocorra, elas implementam ações com o objetivo de adaptar, desenvolver e incorporar estes profissionais continuamente para que eles possam apresentar o potencial e o desempenho que as organizações desejam.

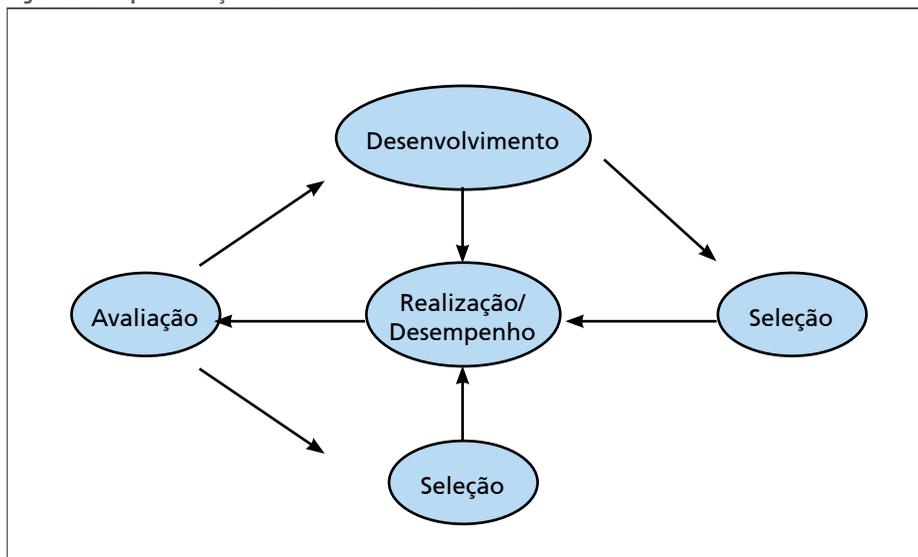
Se no passado a função da área de recursos humanos era puramente burocrática, atualmente é bem diferente, pois as organizações implementam ações com o objetivo de desenvolver as pessoas para potencializar as competências e colocar cada um no lugar certo.

De um modo geral, as organizações desenvolvem vários tipos de funções, mas foi a função de recursos humanos que mais evoluiu nas últimas décadas, cuja transformação além de progressiva é considerada a mais contínua até os dias atuais. Contudo, foi a partir de 1945, na Europa,

que a função de recursos humanos começou sua fase de transformação. Com o modelo de gestão de pessoal adotado por Henry Ford, inicia-se um novo formato na maneira de gerenciar as pessoas. Este período é reconhecido como a fase gloriosa da função de pessoal por conta da evolução da regulamentação e das concepções do indivíduo no trabalho. Os estudos de Elton Mayo contribuíram profundamente na transformação da área de recursos humanos como ponto de partida para novas relações entre o capital e o trabalho. Observe que as transformações da área de recursos humanos foram e continuam sendo estimuladas por fatores externos à organização como, por exemplo: econômicos, políticos e sociais que ocorrem ao longo dos anos e que determinam novos modelos de gestão.

É por conta desta trajetória que, em muitas organizações, a área de recursos humanos atingiu o estágio de órgão estratégico, voltada efetivamente à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de equipes. Embora seja uma atividade operacional, ela poderá apresentar três possibilidades: a atuação reativa, a atuação proativa e principalmente a atuação estratégica. Ressalto que esta última contribuirá efetivamente com os resultados das empresas desde que haja uma consciência de que a qualificação dos colaboradores é um instrumento essencial à excelência organizacional. Observe a figura a seguir.

Figura 2 – As quatro funções da área de recursos humanos



Fonte: adaptado de Pissarra (2007)

Na figura anterior, você pode visualizar as quatro funções tradicionais exercidas na gestão dos recursos humanos dentro das organizações. Observe que o comportamento dos indivíduos é a variável principal da gestão dos recursos humanos e que se manifesta de acordo com um conjunto de valores presentes no ambiente organizacional. Assim, o sistema concebido pela própria organização deve considerar o desempenho dos colaboradores como uma função de todos os componentes do sistema de gerenciamento dos recursos humanos. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos devem ser definidas com base em dois sistemas: o organizacional e o comportamental. O primeiro diz respeito à organização como uma entidade social, delimitada por fronteiras distintas que deve ser coordenada para alcançar objetivos. Quanto ao comportamental, ele refere-se ao comportamento das pessoas no trabalho, como fazem e por que fazem e como este comportamento afeta o desempenho. Isto significa que a área de recursos humanos atuará estrategicamente se articulada com estes dois sistemas.

As funções da área de recursos humanos são amplas e complexas e, por conta disso, algumas optam por terceirizar determinadas atividades. A literatura apresenta outras expressões como, por exemplo, as subfunções da área de recursos humanos, tais como:

- a **gestão estratégica** – ter a visão global da organização (missão, visão e objetivos organizacionais);
- o **planejamento da força de trabalho e do emprego** – dimensionar a força de trabalho (rotatividade, absenteísmo, planos de sucessão);
- o **desenvolvimento de pessoal** – assegurar o desempenho eficaz (treinamento e capacitação);
- a **remuneração total** – compensar os trabalhadores (benefícios direto e indiretos);
- as **relações trabalhistas** – construir relações de trabalho positiva (negociais e sindicais);
- a **gestão de risco** – eliminar riscos e prevenir as doenças ocupacionais (higiene e segurança no trabalho).

Entretanto, estas subfunções diferem de uma organização para outra por diversos motivos e a moderna gestão de recursos humanos deve procurar entender a complexidade da própria organização e contemplar funções específicas como: o planejamento de recursos humanos, o gerenciamento de carreira, os sistemas de recompensa e a avaliação de desempenho. Contudo, ressalto que a tecnologia influenciou diretamente as funções da área de recursos humanos, pois as organizações, para se manterem competitivas, tiveram que buscar o auxílio da tecnologia para inovar suas funções. Como isso ocorreu? Os avanços ocorridos na sociedade nos últimos dez anos transformaram os diferentes segmentos da sociedade no Brasil e no mundo. Esta afirmação é senso comum no mundo dos negócios. Se a tecnologia impactou as organizações, o mesmo ocorreu com a área de recursos humanos que teve de agregar as vantagens tecnológicas nas funções que executam e um novo paradigma teve de ser incorporado.

## REFLEXÃO



A tecnologia da informação é um recurso cada vez mais essencial no gerenciamento das pessoas e indispensável para as organizações se tornarem competitivas em uma economia globalizada. Você consegue imaginar como seriam as organizações sem o uso das tecnologias que nós temos atualmente? Você já parou para pensar nisso?

As mudanças ocorridas no mercado e na própria sociedade influenciaram diretamente as funções de recursos humanos, cujas demandas levaram esta área a assumir novas posturas e atribuições nas organizações. As empresas que não assimilarem estas ideias passarão por dificuldades de adaptação e de competitividade por não terem se preparado para as mudanças tecnológicas organizacionais.

Na prática, as mudanças tecnológicas trouxeram consigo inúmeras alterações nos paradigmas de gestão e a área de recursos humanos também está inserida nesse contexto. Se você buscar na literatura, encontrará diversas denominações, como por exemplo: gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão do capital humano, gestão do potencial humano e, atualmente, está muito forte a denominação gestão de talentos.

Mais que um modismo, estas denominações são fundamentadas em princípios filosóficos e culturais e focadas em resultados. Portanto, gerir talentos é bem diferente do ato de gerenciar recursos humanos, já que as pessoas não são recursos colocados à disposição da empresa, elas são possuidoras de conhecimento e criatividade que auxiliam no diferencial competitivo da empresa. Nesta perspectiva, as organizações que desejarem atingir o desenvolvimento, neste século, devem materializar a identidade da área de recursos humanos e redefinir o papel dos gestores de recursos humanos.

Desse modo, o uso das tecnologias da informação, além de otimizar as funções da área de recursos humanos, imprime um novo modelo de gestão mais rápido e eficaz denominado e-RH, cujo objetivo é agilizar os processos e conectar as pessoas por meio de sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicações na execução das atividades inerentes a esta área, como você pode observar na figura a seguir.

Figura 3 – Gestão de pessoas



Fonte: sheelamohanachandran2010 <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

O e-RH é um modelo de gestão de recursos humanos que utiliza a tecnologia da informação altamente avançada, para executar várias funções desta área, como por exemplo: o recrutamento, a avaliação de desempenho, os testes online, intranets, portais, entre outros, que auxiliam e agilizam muitas atividades da área de recursos humanos. Por outro lado, inicialmente o e-RH era visto como um programa de ganho de eficiência, mas gradativamente utilizado como uma fonte de vantagem competitiva. Se inicialmente o e-RH era visto apenas como um modismo, hoje a visão é

outra, ele tornou-se uma ferramenta eficaz na difusão do conhecimento, na operacionalização das atividades e de vantagem competitiva.

Observando os ambientes organizacionais provavelmente você constatará que o e-RH vem ganhando espaço nas empresas, principalmente por auxiliá-las na transformação do RH tradicional em RH estratégico, pois componentes do e-RH são importantes recursos para que as organizações implementem o modelo de gestão competitivo, deixando de priorizar as atividades operacionais para assumir o posicionamento estratégico, no qual as pessoas são elementos de vantagem competitiva.

#### 4.2.5 Novos papéis da área de recursos humanos

Falar sobre os papéis da área de recursos humanos nos dias atuais significa falar de desafios, da cultura corporativa e das mudanças de paradigmas. Estes termos estão diretamente vinculados à gestão estratégica de recursos humanos, pois a gestão estratégica objetiva a integração de todas as áreas da empresa no sentido de alcançar a eficácia organizacional. Para que isso ocorra é necessário que a estratégia da organização perpassasse todas as áreas.

No caso da área de recursos humanos, ela apresenta uma particularidade que a diferencia das demais, trata-se do foco no gerenciamento do capital humano da organização, assim como a responsabilidade de equilibrar os seus objetivos e as expectativas dos colaboradores. No entanto, é comum a visão estratégica da área de recursos humanos ser boicotada ou ficar esquecida por conta da cultura disseminada na organização. Ela é percebida apenas como um centro de despesas e não como um centro de lucro. Nesse aspecto, é importante trabalhar as crenças e os valores no sentido de rever a visão equivocada presente em determinados espaços organizacionais, uma vez que as organizações existem para atender as necessidades econômicas, políticas e sociais.

No passado, o papel desta área era voltado para o gerenciamento das atividades ligadas ao nível operacional, cuja função era considerada apenas acessória e destinada ao controle dos custos com o pessoal, cumprimento dos aspectos legais com nenhuma oportunidade de desempenhar atividades em conjunto com o topo da hierarquia organizacional. Em outras palavras, ela tinha um papel reativo.

Atualmente, um elevado número de organizações colocam a área de recursos humanos no mesmo patamar de outras unidades, por entender que ela se trata de uma área estratégica, sendo necessário, portanto, que ela tenha espaço para demonstrar criatividade e inovação nas questões relativas ao capital humano. Este posicionamento por parte da organização permite que este setor se torne um órgão estratégico e vital para o desenvolvimento de competências essenciais à competitividade.

## EXPLORANDO



Os novos desafios da área de recursos humanos poderão ser comprovados se você analisar atentamente a pesquisa publicada na revista **Você S.A.**, edição nº 88 de outubro/2005, que durante 10 anos investigou a área de recursos humanos.

A área de recursos humanos deve incorporar a cultura da visão do negócio, o que significa pensar a empresa em termos de futuro e trabalhar em conjunto com as lideranças na elaboração das estratégias para alcançar os objetivos. Isso significa dizer que esta área deve identificar as tendências de mercado e seus impactos no negócio, prever os potenciais obstáculos para o futuro e facilitar os processos de execução das tarefas (ULRICH, 2000).

Ulrich (2000) apresenta quatro papéis da área de recursos humanos:

- **parceiro na execução de estratégias** – estimular e liderar discussões sobre as estratégias organizacionais;
- **especialista administrativo** – abandonar imagem tradicional, contudo assegurar a eficiência e eficácia no trabalho;
- **defensor dos funcionários** – responsabilizar-se pelo desenvolvimento dos colaboradores de todas as áreas da organização;
- **agente de mudança** – implantar a cultura da mudança e a redução das resistências.

Observe que os papéis mencionados pelo autor são amplos e que a área de recursos humanos, às vezes, passa por dificuldades para superar os

desafios que estes papéis impõem e dar respostas rápidas às exigências do atual cenário de economia global. Nesse sentido, o maior desafio é deixar de ser uma área centrada para tornar-se uma área de resultados. Contudo, mudar esta realidade nem sempre é uma tarefa fácil, pois os empresários nem sempre têm clareza quanto ao papel da área de recursos humanos e nem sequer dão autonomia para ela assumir uma nova postura.

Cabe a eles estimular uma nova cultura diante das mudanças que cada organização se depara no dia a dia.

Desse modo, a prática sinaliza que a área de recursos humanos assuma um papel proativo e atue com objetividade, com foco na melhoria contínua do clima organizacional para que os colaboradores possam desempenhar suas atividades e atinjam os resultados. Além disso, outro papel importante desta área é a busca constante da valorização, da qualificação e do desenvolvimento de competências dos colaboradores e a oportunidade de crescimento profissional no trabalho. Nesse caso, a área deve agir de forma clara e aberta com aqueles profissionais que não conseguem atingir o desenvolvimento e a promoção.

A área de recursos humanos tem de avançar muito para evoluir da fase tradicional para a fase estratégica e para que isso ocorra terá de percorrer um longo caminho. Este discurso é bastante forte nos ambientes acadêmicos e nas empresas de consultorias.

Para comprovar o quanto a área de recursos humanos precisa avançar, é interessante você observar atentamente algumas respostas obtidas referentes à pesquisa da **Você S.A.**: “a área de recursos humanos ainda é muito lenta e não cumpre o seu papel, a área de recursos humanos não tem voz ativa dentro da organização, desconheço o papel da área de recursos humanos, a área de recursos humanos não é estratégica”. Ressalto, esta pesquisa trata-se apenas de uma pequena amostra.

Entretanto, estes dados refletem um número expressivo de organizações: pequenas, médias ou de grande porte. A crítica que normalmente se faz em relação à área de recursos humanos refere-se ao papel deste setor no sentido de não ficar como apêndice da organização e tampouco como um órgão que apaga incêndios. Pense um pouco nestas ideias e tente responder: o que dá maior retorno à organização, a área de

recursos humanos do tipo especialista ou do tipo generalista? As exigências do mercado atual são inúmeras e precisam que a área de recursos humanos assuma o papel estratégico dentro das organizações e, mais que isso, se especialize cada vez mais na gestão de pessoas com o objetivo de desenvolver e manter o capital humano nas organizações.

## REFLEXÃO



As organizações necessitam de uma área de recursos humanos forte, com planejamento estratégico estruturado, focado no desenvolvimento das pessoas e alinhado com os desafios da organização e, principalmente, com uma política de pessoal vinculada aos objetivos organizacionais. Você acha que estes requisitos são imprescindíveis para as organizações enfrentarem os desafios do mercado atual?

Além desses requisitos, o papel da área de recursos humanos deve contemplar a descentralização, no sentido de delegar atividades como, por exemplo, “o cuidar das pessoas”, para os gestores de equipes. Na realidade, o que isso significa? Significa dizer que a área de recursos humanos deve preocupar-se diretamente com as políticas de pessoal e o desempenho que as organizações esperam do seu capital humano.

Assim, ela terá condições de desempenhar o papel de órgão consultivo interno dos gestores, oportunizará o assessoramento e o desenvolvimento das habilidades de comunicação, de liderança e de negociação. Em algumas organizações, esta mudança de paradigma é visível porque propicia autonomia e liberdade para o aprendizado organizacional, além de contribuir no negócio empresarial e na construção de estratégias corporativas, minimizando a diferença entre as competências organizacionais e as competências individuais.

Antigamente, o papel da área de recursos humanos era destinado somente às funções clássicas e para atender demandas específicas. Hoje, a visão da área de recursos humanos é no sentido de reter, alinhar, mensurar e remunerar as pessoas a partir da performance organizacional e individual em decorrência das demandas do mercado. Você acabou de conhecer duas visões distintas da área de recursos humanos, a primeira mais tradicional e a segunda mais contemporânea. Por outro lado, apresentei o papel da área de recursos

humanos apenas sob a ótica da organização. Que tal conhecer agora o papel dos colaboradores que executam as atividades desta área?

Para melhor compreensão, conheça algumas ideias do autor Gil (2001) que aborda este tema com enfoque nos papéis dos profissionais da área de recursos humanos. O que ele diz? Para este autor, a área de recursos humanos encontra-se em fase de transformação contínua, cujos profissionais não devem ficar indiferentes a ela, sob pena de não acompanhar os avanços que o mundo do trabalho se depara. Afinal, quem são esses profissionais? Eles são aqueles que executam as atividades da área de recursos humanos. Portanto, falo do gestor de pessoas como um profissional que, embora ocupe um cargo em uma unidade específica da organização, também está presente em outras unidades. Isto significa dizer que os gestores de uma forma direta ou indireta desempenham algum tipo de atividade ligada à área de recursos humanos, pois gerenciam pessoas.

Na verdade, cada gestor de unidade não deixa de ser um profissional de recursos humanos visto que administra pessoas, sem as quais, inclusive, não conseguiria alcançar as metas organizacionais. Portanto, atuar de modo efetivo implica perceber a importância do capital humano, não apenas como uma simples ferramenta de trabalho, mas também gerenciá-lo como um recurso que impulsiona a organização e faz o diferencial competitivo.

Nesse sentido, o papel do gestor de recursos humanos de cada unidade deveria ser executado em sintonia com o papel do gestor da área de recursos humanos da empresa. Na prática, isso nem sempre acontece porque muitos desconhecem que este setor, hoje em dia, ultrapassa as suas próprias fronteiras. Aliás, ele é bem diferente daquilo que era executado no passado, pois, em uma visão estratégica, a competência deste novo órgão é abranger a organização como um todo. Diante desse novo cenário da economia global e com base em Gil (2001), apresento a você os principais papéis dos profissionais que atuam na área de recursos humanos:

- o papel do comunicador;
- o papel do selecionador;
- o papel do treinador;
- o papel do avaliador;
- o papel do analista de cargos e salários;
- o papel do motivador;

- o papel do líder;
- o papel do negociador;
- o papel do gestor da qualidade;
- o papel do *coach*.

## EXPLORANDO



Para aprofundar seus conhecimentos sobre os papéis mencionados anteriormente, recomendo que acesse o site: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>.

Diante da diversidade de papéis que o gestor de recursos humanos tem de desempenhar para agregar valor à organização, percebe-se que os desafios são muitos tanto para o profissional da área de recursos humanos como para a organização como um todo. Observe que esses desafios não devem ser tratados de modo isolado, eles precisam ser trabalhados em conjunto com os outros elementos, como a cultura organizacional, o modelo de gestão, a missão e a visão da organização, entre outros.

Assim, recomendo que você reflita sobre a abrangência do papel da área de recursos humanos e olhe atentamente a importância dessa área nas organizações diante do atual cenário econômico, bem como o papel estratégico e a mobilidade que ela deve ter de possuir em algumas situações, mesmo que em algumas organizações ela permaneça praticamente imóvel diante de tantas mudanças, quando na verdade deveria contribuir ativamente para o alcance dos resultados da empresa. Falar a respeito do papel da área de recursos humanos é uma tarefa complexa, pois envolve a análise de diversos aspectos como, por exemplo, a cultura organizacional, o modelo de gestão, as políticas organizacionais, o mercado, entre outros.

A importância da área de recursos humanos, ao assumir um papel estratégico, é relevante à medida que a postura dá condições às empresas expandirem-se local e globalmente. Isso implica dizer que, além delas atenderem as necessidades dos clientes com produtos e serviços de qualidade, atendem também outras necessidades emergentes do mundo global, como as questões de caráter social e ambiental. As crescentes agressões à natureza e os impactos que ela vem sofrendo ultimamente, somados às desigualdades

sociais, levam as organizações a se preocuparem cada vez mais com questões que, até bem pouco tempo atrás, não eram objetos de atenção por parte do governo e nem de outros segmentos da sociedade. Por isso, cada vez mais elas vêm sendo chamadas a contribuir no sentido de diminuir esse descompasso que afeta a sociedade e o planeta.

Observe que o papel da área de recursos humanos é fundamental, pois ela poderá atuar de forma contínua por meio de projetos que garantam a manutenção e a participação da empresa no campo da responsabilidade social. Perceba que, neste caso, a área de recursos humanos atua de modo estratégico, melhora a sua imagem perante o público interno e externo, além de disseminar junto aos seus colaboradores a importância da cultura de responsabilidade social e empresarial. As organizações que se comprometem com a responsabilidade social geralmente utilizam a área de recursos humanos para implementar as ações baseadas na ética e nos direitos humanos, à medida que investem nas pessoas e estimulam os aspectos intelectuais, sociais e humanos, transformando-os em profissionais mais conscientes em relação ao trabalho e à sociedade como um todo.

Dessa forma, percebe-se que tal área assume papel decisivo no gerenciamento de projetos que visem a responsabilidade social desde que a própria organização defina políticas de gestão alinhadas com as questões sociais de interesse interno e externo e insira no ambiente organizacional a cultura e a prática das questões sociais.

Há uma forte tendência das organizações quanto ao desenvolvimento de ações relativas à responsabilidade social, o que caracteriza o estágio inicial da cidadania empresarial. Porém, muitas cometem equívocos porque investem somente em projeto externo, o que causa insatisfação dos colaboradores. Portanto, é recomendável tratar também da responsabilidade social interna, por meio de um modelo de gestão que contemple a valorização dos colaboradores.

Finalizamos mais um capítulo. Podemos concluir que a organização que deseja ser bem sucedida, deve estimular e dar autonomia à área de recursos humanos para que ela possa desenvolver as ações que julgar adequadas, pautada na ética e no respeito pelo público interno e externo. Isso implica dizer que as organizações devem proporcionar um ambiente favorável com um modelo de gestão integrado, no qual as pessoas assimilem os valores sociais e assumam o compromisso com a sustentabilidade da sociedade e do planeta.

## DESAFIO



A complexidade do mundo corporativo é grande e, neste universo, o que realmente interessa é a reflexão em torno da competência dos gestores quanto à migração do modelo tradicional de gestão de recursos humanos para o modelo de gestão de pessoas. Agora o foco é ser parceiro estratégico do negócio. Este novo contexto possibilita dois questionamentos em torno do papel da nossa área: será que as organizações estão no caminho certo? Quais ações devem ser implementadas para esta área alcançar a eficácia? Se você aprofundar seus estudos, certamente encontrará muitas respostas.

### 4.3 Aplicando a teoria na prática

A empresa SE&SI Ltda. é líder no país e na Europa na fabricação de produtos de telefonia e informática, atendendo mais de 30 mil clientes entre pessoas físicas, governos e empresas. Em média, ela apresenta um lucro anual em torno de 20 bilhões de dólares e emprega mais de 15 mil funcionários. A SE&SI controla uma das mais sofisticadas redes de comunicação no mundo e é fornecedora líder de serviços de longa distância e sem fio. Além disso, esta empresa oferece serviços *on line*, acesso a entretenimento doméstico e inicia a comercialização de serviços de telefonia local.

A SE&SI tem como visão ser uma referência mundial nesse segmento à vida dos seus clientes e tornar seus negócios cada vez mais bem sucedidos. No final da década de 1990, a área de recursos humanos auxiliou o grupo gestor na criação de uma equipe denominada de OAT (Organização Alternativa do Trabalho), constituída de oito elementos, com o objetivo de propor à empresa várias alternativas à organização do trabalho da empresa. Observe que nos últimos anos, a SE&SI encontra-se numa fase de grande expansão, cujo processo aumentou muito o número de colaboradores que trabalham em casa utilizando as novas tecnologias da informação para se comunicarem via e-mail, videoconferências e outros.

Além disso, a OAT deveria elaborar um plano geral para implementar novas situações de trabalho na empresa e, em conjunto, propor programas de capacitação e atualização necessários para os colaboradores tornarem-se aptos ao enfrentamento de mudanças. Outra missão dessa equipe seria propor quando necessário a aquisição de novos equipamentos que permitissem a execução dos novos processos de trabalho de modo eficiente e eficaz.

Embora a equipe tenha elaborado várias propostas de ação e submetido a aprovação da SE&SI, houve um consenso que esta comissão focaria apenas na educação a distância com o objetivo de desenvolver os colaboradores espalhados em diversas unidades do país e na Europa. Apesar desta equipe, juntamente com a área de recursos humanos, analisarem vários problemas da empresa como, por exemplo, a rotatividade, o absenteísmo e a redução do horário de trabalho, ela iniciou um programa com os colaboradores que trabalhavam em localidades fora da matriz e com aqueles que trabalhavam em casa. A decisão de focar apenas na educação a distância foi por causa da necessidade de medir a qualidade e a produtividade dos trabalhadores a distância.

Agora, imagine que você é o agente de mudanças da SE&SI: qual deve ser o procedimento inicial da área de recursos humanos e da equipe para este trabalho?

E aí, conseguiu uma resposta? Compare.

Primeiramente, observe que as informações expostas permitem que você as associe aos conteúdos abordados neste capítulo como, por exemplo, a importância das mudanças de paradigmas, a atuação estratégica da área de recursos humanos, o modelo de gestão adotada pela SE&SI e a cultura organizacional adaptativa. Além disso, a situação descrita pode levar você a pensar sobre a visão proativa da empresa em torno da necessidade de mudança para alcançar os objetivos de expansão, sem perder a competitividade. Respondendo às questões formuladas, o primeiro passo é quanto ao posicionamento da área de recursos humanos e da equipe AOT, elas devem estimular a realização do trabalho integrado com as demais unidades de empresa como, por exemplo, a gerência financeira, a gerência de TI e, principalmente, com o nível estratégico da empresa, cujo apoio será fundamental para o sucesso dessa proposta.

Na prática, ela deve demonstrar a relação custo-benefício, a redução dos custos, a melhoria da produtividade, a motivação dos colaboradores, a economia de tempo e a facilitação da mobilidade. Por outro lado, o primeiro passo do profissional que integrar este processo é procurar visualizar a natureza da mudança e, em seguida, determinar o que precisa ser mudado. Como agente de mudança, o profissional deve possuir habilidades específicas como, por exemplo, utilizar adequadamente as ferramentas disponíveis, identificar os recursos disponíveis e necessários à implementação e influenciar o comportamento das pessoas envolvidas na mudança no sentido de comprometê-las com o processo.

## 4.4 Para saber mais



### Título: Fundamentos de administração

Autor: LUSSIER, R. N.; REIS, C. F.; FERREIRA, A. A.

Editora: Cengage Learning

Ano: 2010

Este livro apresenta uma série de informações na área da administração geral com ênfase nas mudanças organizacionais e na área de recursos humanos. Além da base conceitual, ele apresenta exercícios de aplicação, estudos de caso e questões para você refletir. Além disso, dos diversos olhares ele é fruto da prática profissional dos autores.



### Site: HSM

URL: <<http://www.hsm.com.br>>

É um site que oferece vários recursos de aprendizagem como entrevistas, vídeos com profissionais renomados que estudam temas relativos à administração em geral, assim como de áreas específicas. Ele permite que você tenha acesso aos eventos atuais que ocorrem no mundo corporativo.



### Revista: Você S.A.

Editora: Abril

Trata-se de uma revista bimestral que procura desmistificar desafios das organizações e dos profissionais nos dias atuais e apresenta matérias sobre melhores práticas estratégicas de gestão para tornar o negócio competitivo no mercado. Aborda principalmente temas atuais na área de gestão com edições especiais na área de gestão de pessoas. Para obter mais informações acesse o site: <[www.vocesa.com.br](http://www.vocesa.com.br)>.

**Título: Mudança organizacional**

Autor: ABRAHAMSON, E

Editora: M. Books (SP)

Ano: 2005

Este livro mostra que, mesmo fazendo mudanças significativas, é possível realocar pessoas, manter a inteligência da empresa e evitar o caos.

## 4.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu:

- os conceitos, os tipos de mudanças, os elementos de mudanças, o processo de mudanças, as causas e os cenários que permeiam as mudanças organizacionais;
- os fatores de resistências individuais e organizacionais, bem como os tipos de métodos que devem ser utilizados para vencer as resistências às mudanças;
- as fases de transformação da área de recursos humanos e a contribuição dessa transformação na competitividade da organização;
- os vários tipos de funções que esta área desempenha dentro das organizações em uma perspectiva histórica e evolutiva, com destaque à função estratégica da área de recursos humanos para as organizações;
- os diferentes papéis que a área de recursos humanos apresenta e os desdobramentos desses papéis no cotidiano organizacional.

## 4.6 Testando os seus conhecimentos

1) Assinale a opção incorreta.

- a) Velhos paradigmas e dificuldades de aprender coisas novas limitam as mudanças.
- b) Oportunidades do mercado e concorrência feroz estimulam as mudanças.

- c) Visão míope e cultura conservadora organizacional limitam as mudanças.
- d) Inovações tecnológicas e necessidades dos clientes estimulam as mudanças.
- e) Cultura organizacional adaptativa e concorrência feroz limitam as mudanças.

2) Analise as frases a seguir e assinale a alternativa correta.

- I. Mudanças organizacionais podem ser planejadas e não planejadas.
- II. O processo de mudança organizacional é constituído de três etapas.
- III. As necessidades dos clientes são forças que apoiam as mudanças.
- IV. Os hábitos e os costumes são forças de apoio às mudanças.
- V. Força positiva elevada, menor a resistência; força positiva baixa, maior a resistência.

- a) somente as alternativas I, II e III estão incorretas.
- b) somente as alternativas II, III e IV estão incorretas.
- c) somente as alternativas I, III e IV estão incorretas.
- d) somente as alternativas I, IV e V estão incorretas.
- e) somente as alternativas III, IV e V estão incorretas.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) De acordo com Ulrich, a área de recursos humanos apresenta quatro funções distintas, porém interdependentes.
- ( ) A área de recursos humanos do tipo especialista propicia maior retorno à organização.
- ( ) A área de recursos humanos tem de avançar muito para evoluir do estágio tradicional para o estágio estratégico.
- ( ) A área de recursos humanos do tipo especialista é considerada como uma subfunção.
- ( ) A tecnologia da informação influenciou de forma indireta as funções da área de recursos humanos, levando-as ao rompimento de práticas antigas de gestão dos recursos humanos.

1) Qual das opções a seguir caracteriza a transformação da área de recursos humanos?

- a) Área de recursos humanos tradicional e especialista.
- b) Área de recursos humanos especialista e moderna.
- c) Área de recursos humanos generalista e moderna.
- d) Área de recursos humanos generalista e estratégica.
- e) Área de recursos humanos especialista e estratégica.

2) Com base nos conteúdos deste capítulo, descreva as principais características da transformação da área de recursos humanos no atual contexto da economia global.

## Onde encontrar

ANDRADE, G.S. Gestão da mudança organizacional. **CRA**. Curitiba, out. 2007. Disponível em: <[http://www.cra-pr.org.br/download/cafe%20palestra\\_091007.pdf](http://www.cra-pr.org.br/download/cafe%20palestra_091007.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2011.

BERG, A. E. Gestão de mudanças: 13 sugestões. **Portal do Marketing**, Out. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao\\_de\\_mudancas\\_13\\_sugestoes.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_mudancas_13_sugestoes.htm)>. Acesso em: 15 set. 2011.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. **FAE**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2011.

CAON, K. D. **Cultura organizacional**. Biguaçu: Curso Pedagogia Te&Te, 2003.

COSTA, T. R. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de recursos humanos**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Tatiana%20Costa.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Tatiana%20Costa.pdf)>.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma abordagem individual. *In: Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

LIMMER, R. M. C. Resistência à mudança. **Produção**. Disponível em: <<http://producao.tripod.com/edicao1/resismud.html>>. Acesso em: 16 set. 2011.

MITTER, G. V. Recrutamento *on-line*. **Maringá management**: revista de ciências empresariais, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, 13 jul./ dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/17/11>>. Acesso em: 18 set. 2011.

PISSARRA, A. C. F. As quatro funções da área de recursos humanos. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_07\\_08/Word/A%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20Recursos%20Humanos.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_07_08/Word/A%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20Recursos%20Humanos.pdf)>. Acesso em 20 set. 2011.

ROSA, S. O papel da área de RH na responsabilidade social empresarial. **RH**, Jun. 2010. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade\\_Social/Artigo/6642/o-papel-da-area-de-rh-na-responsabilidade-social-empresarial.html](http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/6642/o-papel-da-area-de-rh-na-responsabilidade-social-empresarial.html)>. Acesso em 18 set. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. Saia da área, RH! Disponível em: <[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo\\_281689.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo_281689.shtml)>. Acesso em: 18 set. 2011.

WOOD, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

---

---

---

---

---

# CAPÍTULO 5

## ADMINISTRAÇÃO DE TALENTOS E DO CAPITAL INTELECTUAL

### 5.1 Contextualizando

Neste capítulo, vamos discutir o capital intelectual humano nas organizações. Iniciaremos problematizando a relação entre as organizações e os talentos humanos que atuam no mercado. Veremos que tais talentos profissionais são tão fundamentais a ponto de receberem a denominação de capital intelectual. Esta denominação origina-se de algo maior que vivenciamos hoje: a sociedade do conhecimento.

Vamos discutir o desafio da captação e retenção de tais profissionais por parte das organizações, bem como de que modo a gestão do conhecimento pode otimizar o processo, articular, partilhar e multiplicar este capital. Por fim, apresentaremos algumas características da sociedade em que vivemos e as características do profissional do conhecimento.

Ao fim deste capítulo, você estará apto a:

- interagir de forma integrada com a sociedade do conhecimento;
- descrever o profissional do conhecimento;
- caracterizar o perfil dos profissionais de talentos;
- definir os princípios da gestão de talentos;
- discernir as possibilidades de otimizar o capital intelectual dentro das organizações.

## 5.2 Conhecendo a teoria

### 5.2.1 As organizações e os talentos humanos

Uma das questões mais decisivas enfrentadas pelas organizações nos tempos atuais e que, provavelmente, se tornará cada vez mais importante é a necessidade de atrair e reter talentos humanos.

Embora a dedicação, a confiança e o tempo de trabalho mereçam respeito e gratidão por parte dos gestores de RH, é fato que o sucesso da maioria das organizações depende da capacidade intelectual de um número relativamente pequeno e altamente preparado de trabalhadores talentosos.

Para os estudiosos da área, o enfoque das organizações em relação à postura de seus funcionários mudou, não tem mais o mesmo valor aquele que simplesmente sabe obedecer ordens.

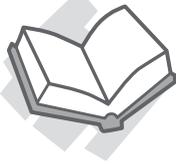
Atualmente, os profissionais estão sendo solicitados para que sejam inovadores, que se preocupem com os clientes e fornecedores, que trabalhem em equipe, que dominem tecnologias de redes, que determinem seus próprios serviços e os coordenem com as demais equipes da organização.

O ambiente estável típico da economia mundial nas primeiras décadas deste século foi substituído por um ambiente mutável, instável e altamente dinâmico. Nesta terceira onda que atravessamos, para sobreviver à mutabilidade e à instabilidade ambiental, as empresas precisam ser flexíveis, adaptativas e, sobretudo, inteligentes, inovadoras e pró-ativas. Para tanto, dependerão de pessoas igualmente flexíveis, adaptativas, inteligentes, inovadoras e proativas (CHIAVENATO, 1994, p. 19).

Segundo Tagliapietra (2010), com o aumento da complexidade das organizações, as empresas perceberam que a estrutura hierárquica, até então solução de comando, já não atendia as necessidades deste novo cenário empresarial, pois tal complexidade exigia delegar poder. Esta postura de investir de *empowerment* resultaria em mais talentos atuantes. Nesse sentido, Tagliapietra (2010, p. 27) afirma que “os empreendimentos pós-burocráticos estão crescendo muito bem com equipes descentralizadas e com a interligação horizontal tomando lugar na estrutura hierárquica”. A realidade das organizações tornou-se tão complexa e multidimensional, que

a importância dos talentos humanos nesta nova estrutura é imprescindível para conseguir atender todos os aspectos e desafios da atualidade. Investir em *empowerment* é necessário e só será possível se a organização contar com um time de talentos.

## CONCEITO



“**Empowerment** consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho” (PFEIFFER; DUNLOP, 1990, p. 11-12).

Diante da acirrada competitividade, o sucesso das empresas está diretamente relacionado ao desenvolvimento e a retenção dos talentos e aquelas que pretendem se expandir em tempos de turbulência no mercado local e global devem investir continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores. Por outro lado, é oportuno ressaltar que a expressão “talento humano” não significa o conjunto de pessoas que trabalha na organização, mas o conjunto de competências, o qual é constituído pelo conhecimento, habilidade e atitudes que o profissional aplica efetivamente.

Nesse contexto altamente competitivo, as empresas descobriram que, além de se preocuparem com a concorrência e as exigências do mercado, elas deveriam focar em políticas de atração, retenção e motivação de talentos como uma forma estratégica de diferenciarem-se competitivamente no mercado global cada vez mais agressivo. Por meio de pesquisas, as organizações constataram que investir em talentos humanos é um caminho decisivo na melhoria contínua e, para isso, faz-se necessária a implementação de ações no sentido de potencializar os talentos humanos para que eles assumam posturas profissionais que atendam as exigências da sociedade do conhecimento e

- executem um trabalho interessante e desafiador;
- sintam orgulho da empresa em que trabalham;
- estimulem o trabalho colaborativo;
- oportunizem o aprendizado contínuo e adquiram novos conhecimentos;
- aproveitem as oportunidades de aprendizado e crescimento;
- saibam dar *feedback* sobre o seu desempenho e o desempenho da equipe.

Por meio desta perspectiva é possível estabelecer e avaliar os talentos humanos e identificar as competências essenciais para alcançar os objetivos organizacionais e, neste processo, os líderes são peças fundamentais na identificação e potencialização dos talentos de modo eficiente e eficaz. Nesse sentido, a aprendizagem contínua é a chave para o desenvolvimento dos talentos humanos e as empresas devem criar ambientes favoráveis nos quais as pessoas possam aprender e, estimuladas pelo conhecimento, possam manifestar seus potenciais com toda plenitude.

Afinal, qual é o significado da expressão talento humano? Ela refere-se ao de estabelecimento de uma rede de relacionamento, o trabalho em equipe, a capacidade de compreender a si mesmo e, por consequência, a capacidade de compreender o outro. Em outras palavras, é o amadurecimento pessoal, assumir riscos, tomar para si responsabilidade e ser capaz de analisar, de forma transparente e objetiva, os processos e seus resultados. Para o desenvolvimento desse aspecto, é fundamental a oportunidade de dar e receber *feedback*, além de estar aberto para tentativas e erros, buscando sempre centrar o foco em soluções. Confirmam este entendimento Pinchot e Pinchot (1994, p. 70):

as arquiteturas das organizações inteligentes são flexíveis, mudando para enfrentar novos desafios e para responder às situações locais. A sua agilidade de resposta não advirá do talento dos projetistas organizacionais no topo da hierarquia, mas das decisões dos ocupantes dos escalões médios e inferior que escolherão livremente as ligações necessárias para fazer a sua área funcionar em coordenação com o resto da empresa.

Nessa arquitetura organizacional, os profissionais talentosos são distribuídos por todas as áreas ou estruturas da empresa. O poder para a tomada de decisão distribui-se entre os gerentes e os não gerentes de todos os níveis da hierarquia (forma multidimensional). Sendo capacitados para as diferentes decisões a serem tomadas, ninguém monopoliza o conhecimento fundamental.

A construção de tal arquitetura só é possível com a indispensável disponibilidade de talentos humanos, mas devemos compreender que a sobrevivência da vida de ambos, os talentos humanos e a organização, estão intimamente interligados e que a integração entre pessoas e organizações é complexa, dinâmica e recíproca.

Vamos entender um pouco cada lado desta ligação. Para reter os talentos na organização, a empresa participa com remuneração, segurança, *status* e outros, e reciprocamente o colaborador talentoso responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade, e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. Assim, é por meio desse processo que se forma um contrato psicológico de expectativa recíproca, indo muito além de qualquer contrato normal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida. O contrato psicológico é um elemento importantíssimo na relação de trabalho, o qual influencia consideravelmente o comportamento das partes, sendo sempre avaliado pelo que está oferecendo e o que está recebendo em troca.

Leiri *et al.* (2006), citando outros autores, apresentam as diferenças entre algumas formas de contratos de trabalho: os contratos estabelecem uma ligação dos indivíduos a sua organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais (ROBINSON; KRAATZ; ROUSSEAU, 1994). O contrato de trabalho formal prevê os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização. No entanto, a relação entre ambas as partes parece englobar regras que vão para além do que está escrito formalmente nesse contrato, sendo influenciada, em grande medida, pelo contrato psicológico (CASTANHEIRA; CAETANO, 1999).

## EXPLORANDO



Para saber mais detalhes sobre o assunto, acesse o artigo "O contrato psicológico em organizações empreendedoras". Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf>>.

Para Chiavenato (2002), sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. A percepção do profissional de que seus desejos são atendidos determina sua percepção do relacionamento com a empresa e de seu valor para com ela. O indivíduo ingressa na organização quando espera que as suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Por outro lado, se ele acreditar que seus esforços pessoais são superiores as suas satisfações, provavelmente sentirá o desejo de abandonar a organização, se possível. Ao mesmo tempo, a organização espera

que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outros termos, ela espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá. Conforme Kanaane (1999), um novo estágio de desenvolvimento organizacional deve ser considerado, como por exemplo, a qualidade de vida do trabalhador, seu grau de integração no trabalho e o nível de integração com a organização à qual pertence.

Por outro lado, é importante ressaltar que mais de uma década já passou após a percepção de Kanaane e foi a partir desta década que surgiram no mercado de trabalho novos talentos com perfis bem diferenciados, a chamada geração Y. Esta nova geração atuante no mercado de trabalho exige mudanças consideráveis por parte das organizações e seus gestores para poder reter tais talentos e possibilitar uma boa convivência entre gerações que, convivendo com seus anseios e posturas diferenciadas, devem trabalhar colaborativamente.

Para que você entenda a complexidade do perfil destes novos talentos, vamos fazer uma explanação sucinta de alguns estudos que tentam traçar o perfil do profissional da geração Y. Leia atentamente a reportagem completa da autora Rita Loyola (2009), publicada pela revista **Galileu** sobre o perfil da geração Y, vejamos algumas afirmações da autora:

Com 20 e poucos anos, esses jovens são os representantes da chamada geração Y, um grupo que está, aos poucos, provocando uma revolução silenciosa. Sem as bandeiras e o estardalhaço das gerações dos anos 60 e 70, mas com a mesma força poderosa de mudança, eles sabem que as normas do passado não funcionam – e as novas estão inventando sozinhos [...]

- No trabalho, é comum os recém-contratados pularem de um emprego para o outro, tratarem os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são reconhecidos [...]
- Ao mesmo tempo em que estudam, são capazes de ler notícias na internet, checar a página do facebook, escutar música e ainda prestar atenção na conversa ao lado. Para eles, a velocidade é outra. Os resultados precisam ser mais rápidos, e os desafios, constantes [...]
- Um estudo da consultoria americana Rainmaker Thinking revelou que 56% dos profissionais da geração Y querem ser promovidos em um ano. A pressa mostra que eles estão ávidos para testar seus limites e continuar crescendo na vida profissional e pessoal. Essa vontade de se desenvolver foi apontada como fundamental para 94% dos jovens entrevistados pelos pesquisadores da FIA (LOYOLA, 2009, p. 1).

## EXPLORANDO



Para saber mais sobre esta reportagem de Rita Loyola (2009), publicada na revista **Galileu** sobre o perfil da geração Y, acesse:

<<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>.

Com relação à geração Y, o autor Don Tapscott (2010), em sua obra **A hora da geração digital**, identifica oito normas que a diferenciam da geração dos seus pais:

- liberdade de escolha;
- tendência para customização;
- postura investigativa;
- defesa da integridade da empresas e postura responsável como consumidores;
- valorização do lúdico e do entretenimento também no trabalho;
- atitude de colaboração e culto aos relacionamentos;
- exigência de velocidade e rapidez nas respostas;
- busca da inovação.

Ainda segundo Tapscott (2010), nesta geração têm sido observadas competências de realização de diferentes tarefas de maneira simultânea, maior agilidade de pensamento e de tomada de decisão (por exemplo, a partir de estudos com a utilização de vídeo games), de investigação de informações ao invés de decorá-las. Para o autor, o mundo do trabalho com suas hierarquias tradicionais, horários fixos, exigências de presencialidade, critérios de antiguidade e promoção, terá de se adaptar para receber esses jovens e aproveitar ao máximo suas potencialidades.

Atualmente, os estudos sobre o comportamento da geração Y é objeto de pesquisas nos meios acadêmicos e organizacionais e a pergunta mais frequente é: como motivar uma geração com um perfil tão diferente das anteriores?

O maior desafio dos gestores brasileiros é saber relacionar as informações encontradas na literatura com a nossa realidade, pois grande parte dela é escrita por autores americanos que retratam uma realidade bem diferente da brasileira. Ryan (2008), com base em pesquisas, apresenta seis aspectos fundamentais que auxiliam os gestores a estimularem a motivação dos colaboradores da geração Y. São eles:

- **voz** – a geração Y quer ser ouvida, quer emitir sua opinião e ser respeitada;
- **participação** – esta geração deseja fazer parte de algo dentro da empresa que seja significativo e tenha impacto sobre a empresa, as pessoas, o ambiente e a sociedade;
- **significado** – a geração Y tem foco em várias coisas e não apenas no resultado financeiro da empresa. Deseja que a organização se preocupe com questões ambientais e sociais;
- **equilíbrio entre vida pessoal e profissional** – esta geração dedica-se à empresa, mas também se preocupa com a qualidade de vida;
- **desenvolvimento pessoal** – estão abertos a novos desafios que envolvam a aprendizagem e o conhecimento contínuos;
- **reconhecimento** – os gestores não devem esquecer de estimular sua equipe de trabalho.

Se você analisar atentamente os aspectos apresentados por Ryan, perceberá que muitos profissionais da área de recursos humanos enfrentam dificuldades no gerenciamento da geração Y, por isso, frequentemente, questionam como lidar com os jovens que nasceram em um mundo dominado pela tecnologia, pelos *games*, celulares, pela TV a cabo e pela internet e que, além disso, cresceram em contato com culturas completamente diversas daquelas que os cercam nos dias atuais.

## REFLEXÃO



Por meio dessa breve análise do perfil da nova geração de talentos, denominada geração Y, que hoje está à disposição das organizações, é possível refletir sobre algumas questões como: que adaptação a organização deve proceder nos seus atuais contratos psicológicos para reter os talentos da geração Y? Como os gestores podem flexibilizar seus sistemas de conquistas e retenção de talentos para satisfazer gerações diferentes? Como as organizações vão incentivar a colaboração entre profissionais talentosos de diferentes gerações?

Neste contexto, faz-se urgente o rompimento dos métodos tradicionais de recursos humanos, em prol de uma redefinição das técnicas de gestão da empresa e da administração de recursos humanos. Nos próximos tópicos vamos aprofundar a discussão sobre a complexidade da gestão de talentos no século 21, apresentando alguns estudos e subsídios para que você possa fazer uma reflexão mais aprofundada deste assunto. Sabe-se, cada vez com mais clareza, que a competitividade das empresas está diretamente relacionada aos talentos de seus colaboradores. Uma organização que pretende crescer em tempos tão turbulentos como os nossos necessita investir no desenvolvimento de seus talentos.

O talento humano de uma organização não é o conjunto de indivíduos que lá trabalham, mas o conjunto de competências e habilidades que eles efetivamente aplicam. Portanto, os líderes são peças fundamentais para que esses talentos sejam identificados e potencializados, tornando os esforços de todos mais eficazes.

O talento humano é a capacidade de pensar, criar, gerar soluções. Está na área do conhecimento. E a aprendizagem contínua é a chave para o desenvolvimento do aspecto do talento humano.

Assim, é importante que as empresas criem ambientes nos quais as pessoas possam aprender e sejam estimuladas a aplicar os seus talentos. Uma empresa deverá ser cada vez mais parecida com uma escola, ou até mesmo com o ambiente de pesquisa de uma universidade. Talento humano é a capacidade que o indivíduo possui em estabelecer redes de relacionamento,

trabalhar em equipe, compreender a si mesmo e, por consequência, ser capaz de compreender o outro. É por meio do amadurecimento pessoal, da capacidade de assumir riscos, tomar para si responsabilidade e ser capaz de analisar, de forma transparente e objetiva, os processos e seus resultados. Para desenvolver esse aspecto, é fundamental dar e receber *feedback*, além de estar aberto para tentativas de acertos e erros, buscar soluções rápidas e criativas pois, o século 21 é movido pelo conhecimento cujo desenvolvimento dos talentos humanos faz a diferença. Portanto, você não pode esquecer que o maior ativo das organizações é o capital intelectual.

### 5.2.2 O capital intelectual e a sociedade do conhecimento

Tanto as organizações como os profissionais lucram com os benefícios diretos do capital intelectual. Quando ambos, profissional e organização, se dão conta de que a valorização de um reflete na valorização do outro, o capital intelectual das pessoas e das empresas são intensificados por estratégias de trocas de conhecimento e experiências que otimizam ainda mais o conhecimento coletivo, construído colaborativamente, sendo ainda mais lucrativo para todos os envolvidos no processo.

#### CONCEITO



“**Capital intelectual** é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural. Para que exista o capital intelectual, ou seja, para que ele seja produzido precisamos de três fatores: capital humano, capital estrutural e capital de clientes” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 19).

Segundo estes autores, Edvinsson e Malone, três fatores caracterizam o capital intelectual e estão permanentemente interligados. Isso implica dizer que:

- **capital humano** – é composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa;

- **capital estrutural** – inclui equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo mais que apóia a produtividade dos empregados;
- **capital de clientes** – envolve o relacionamento com clientes e tudo mais que agregue valor para os clientes da organização.

Se, por um lado, a relação do profissional com o conhecimento mudou muito nas últimas décadas, anteriormente as pessoas que detinham algum conhecimento de valor temiam que este fosse apropriado por outras pessoas e assim perdesse seu valor. Hoje em dia, muitos já entendem que o conhecimento compartilhado tende a se otimizar, ou seja, a construção coletiva, de forma colaborativa, tende a ser um capital muito maior do que guardado em mentes separadas e escondido para não ser perdido.

Ao abordar o capital intelectual na sociedade do conhecimento, é interessante destacar outros termos como, por exemplo, a gestão do capital humano e a gestão de competências, pois estão intimamente ligados à gestão do conhecimento nas organizações modernas.

Nesse sentido, é necessário identificar as principais competências que os gestores devem desenvolver para atender as demandas do mercado global. Assim, Vergara (2000) propõe as seguintes competências:

- **mentalidade** – o profissional deve estar aberto e adaptar as mudanças constantes e transformá-las em oportunidades no sentido de melhorar o trabalho da equipe e da organização;
- **características pessoais** – que envolve o conhecimento, a conceituação, a flexibilidade, a sensibilidade e o julgamento;
- **reflexão** – o profissional deve estar predisposto a aprender continuamente e refletir sobre os problemas individuais e organizacionais;
- **competência** – consiste na capacidade específica de executar uma ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar um determinado objetivo.

Contudo, Vergara (2000) destaca que focar somente na mentalidade não implica necessariamente em competência, pois ela se estabelece a partir da transformação, ou seja, da mentalidade transformada em comportamento. Por outro lado, esta mesma autora afirma que somente a característica não é competência porque uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade para trabalhar em equipe.

A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si mesmo e o que está no seu entorno, bem como para criar, desenvolver e manter as equipes de trabalho direcionadas para o alcance dos mesmos objetivos. Além dessas competências, Vergara (2000) relaciona outras que devem integrar o perfil dos gestores contemporâneos. Dentre elas, estão:

- **gestão de competitividade** – capacidade de captar informações em uma base global e aplicá-las;
- **gestão da complexidade** – capacidade de lidar com vários interesses concorrentes, contradições e conflitos;
- **gestão de adaptabilidade** – flexível e aberto a mudanças;
- **gestão de equipes** – capacidade de lidar com as diversas habilidades funcionais em níveis diferenciados de experiência e diversas origens culturais;
- **gestão da incerteza** – capacidade de lidar com mudanças contínuas e inesperadas;
- **gestão do aprendizado** – capacidade de absorver o conhecimento e o aprendizado próprio, bem como estimular o conhecimento e o aprendizado dos outros.

As mudanças rápidas e contínuas que ocorreram nas últimas décadas no mundo corporativo determinaram novos modelos de gestão e, diante de tamanha complexidade, as organizações têm de repensar suas formas de gerir os negócios. Os gestores, por sua vez, devem ficar atentos aos diferentes movimentos da sociedade e, por consequência, das organizações onde atuam, desenvolvendo competências que as tornem mais competitivas.

## INTERAGINDO



Os últimos vinte anos evidenciam o avanço do conhecimento por meio da transformação tecnológica que se desenvolveu rapidamente por conta da competitividade econômica, a qual deixou de ser local para ser global. Discuta com os seus colegas no ambiente virtual de aprendizagem sobre os principais aspectos relativos à transformação do mercado local para mercado global.

Diante dessa dinâmica do mercado global, o conhecimento trouxe inúmeras vantagens às organizações e para o mundo do trabalho como um todo, pois foi a partir da associação entre o conhecimento e a informação que as pessoas tiveram a oportunidade de mostrar seus talentos no âmbito social, político e econômico.

Por outro lado, diante dos novos paradigmas de gestão, as organizações desejam que os gestores de talento possuam um novo perfil, cujas habilidades específicas sejam capazes de atender os objetivos organizações. Nesse sentido, o gestor deve apresentar as seguintes características:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- pensar globalmente e agir localmente;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica e ética;
- ter habilidade na resolução de problemas;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- visualizar a comunicação e o sucesso da equipe;
- construir formas de autoaprendizagem;
- reconhecer que todos têm potencialidades.

Os sistemas de informação estão inseridos no contexto organizacional no qual o gestor de pessoas deve estabelecer parâmetros para que o trabalho em equipe seja desenvolvido de acordo com os desafios que estão presentes no dia a dia de trabalho dos bibliotecários, profissionais tão fundamentais para este processo.

Após termos feito uma breve revisão da literatura referente ao tema “desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação”, podemos fazer as seguintes considerações:

- gerenciar pessoas é diferente de gerenciar com pessoas;
- não necessariamente gerente é o líder;
- para uma forte equipe de trabalho, é necessário um bom líder;
- para um bom trabalho em equipe, é necessário ter uma visão do sistema com um todo;
- é necessário que existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal.

No entanto, o desenvolvimento dessas habilidades não é um processo tão fácil como parece e as organizações encontram dificuldades na captação de profissionais com esse perfil. Contudo, se considerarmos os avanços que o mundo corporativo vivencia por meio das transformações estruturais e tecnológicas, cada vez mais é necessário investir em educação profissional e valorizar o capital intelectual para que as organizações se mantenham competitivas.

Dessa forma, as organizações também perceberam a importância desta nova relação com o conhecimento e, para motivar ou facilitar as trocas de conhecimento dentro da organização, criam a cada dia estratégias logísticas mais eficientes.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 59),

os mercados do conhecimento são diferentes dos mercados de produtos porque a cada venda aumenta o estoque geral de conhecimento da organização. O vendedor mantém e dá seu conhecimento, e, o que é mais importante, a própria transação costuma gerar novo conhecimento. O conhecimento recém-adquirido interage com o conhecimento existente no sentido de despertar ideias que nem o comprador e nem o vendedor haviam tido antes.

Há muito tempo o conhecimento tem valor de mercado e é considerado capital pessoal ou empresarial. No entanto, a relação das pessoas e das organizações com o conhecimento tem mudado bastante nas últimas décadas. Antes, quem tinha conhecimento guardava só para si, escondia como se fosse um valor que poderia ser roubado.

Observe que, mesmo dentro das organizações, os conhecimentos eram limitados por níveis hierárquicos. Não era seguro para a empresa que os funcionários de um departamento dominassem o conhecimento existente em outro departamento, muito menos se os subordinados tivessem acesso a informações e conhecimentos determinados às altas hierarquias.

Atualmente, o conceito de conhecimento coletivo e construções colaborativas estão em alta, as pessoas e as organizações estão percebendo que compartilhar o conhecimento não o esgota nem o desvaloriza, ao contrário, tende a aumentar. Dentro das organizações, também estes conceitos passaram a ter muito valor. Além da questão de o conhecimento coletivo ser sempre maior que o conhecimento individualizado, há o aspecto de retenção do conhecimento construído como capital intelectual pela organização, que já não pode mais correr o risco de perder alguns conhecimentos fundamentais por conta da saída da empresa de algum profissional altamente qualificado.

### CURIOSIDADE



Uma empresa de ônibus tinha um especialista em colocação de para-brisas. Vários iniciantes foram treinados pelo funcionário quando ele estava para aposentar-se. No entanto, ninguém conseguia fazer o trabalho como ele, pois o mesmo detinha um conhecimento tácito e tático que não conseguia transmitir aos novos candidatos à função. A empresa, sem alternativa de substituição, foi obrigada a desenvolver um novo tipo de pára-brisas para seus ônibus que tivesse uma colocação mais fácil e técnica. Treinou alguns profissionais e, desta vez, assumiu o capital intelectual. O que você percebe na curiosidade apresentada?

O exemplo apresentado deixa bem evidente a importância para as organizações de criarem sistemas de gestão do conhecimento. Somente com sistemas eficazes, a organização consegue manter seu capital intelectual, independente de manter o profissional que desenvolveu determinados conhecimentos.

Conforme Tofler (1992, p. 143),

a informação obtida pelo pessoal de venda e de marketing alimenta os engenheiros, cujas inovações precisam ser compreendidas pelo pessoal da área financeira, cuja capacidade de levantar capital depende da satisfação do cliente, que depende dos horários da companhia. Ou seja, há uma mudança radical na concepção de produção, enquanto processo integrado e simultâneo que não se limita ao ambiente da fábrica ou da organização, mas o transcende.

Os gerentes das organizações deste novo cenário vivem em um ambiente inteiramente novo, no qual se veem obrigados a tomar decisões, não só em maior número, mas de forma cada vez mais rápida. “Na engenharia, na fabricação, na pesquisa, nas vendas, no treinamento, na seção de pessoal, em todos os departamentos e filiais da companhia pode-se observar a aceleração das tomadas de decisões” (TOFLER, 1992, p. 54).

Os novos sistemas que vêm contemplando a permanência do capital intelectual na organização apresentam a articulação dos saberes entre diversos setores e a descentralização como questões primordiais por serem formas de salvaguardar a empresa no caso de desligamento de profissionais de comando ou com conhecimentos muito específicos. Segundo Coutinho e Ferraz (1994 *apud* BORGES, 1995, p. 17),

[...] a redução de níveis hierárquicos deve ser feita de tal forma que os níveis essenciais de comando não sejam prejudicados. Além disso, a descentralização de responsabilidades deve permitir que o conhecimento e as decisões estejam presentes nos vários planos e setores da empresa e que cada membro seja responsável por sua autoavaliação e autocontrole. [...] o novo modelo organizacional apresenta-se descentralizado, no qual os trabalhadores participam das decisões da empresa, crescente atendimento às necessidades do cliente, bem como melhoria contínua dos processos produtivos, e intensificação do fluxo de informações.

Na realidade, a grande questão reside no intenso consumo e elaboração de informações no ambiente empresarial. Este capital intelectual deve estar disponível a todos os profissionais que necessitam tomar decisões rápidas, pois o fato de terem acesso fácil a uma gama de informações produzidas e atualizadas constantemente pelo mercado e por seus recursos humanos aumenta consideravelmente as chances de acertos nas decisões tomadas.

Para Terra (2011), os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A associação na

literatura entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.

A gestão do conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Segundo Borges (1995), os gerentes devem aprender e se atualizar, bem como proporcionar o contínuo aperfeiçoamento a sua equipe de trabalho, melhorando a atuação da empresa com base no conhecimento.

Contudo, o movimento de intelectualização global do trabalho torna-se cada vez mais um dado essencial das tarefas informacionais à evolução da qualificação profissional. Isto implica em modificações substanciais do trabalho e de sua lógica econômica.

Este é o cenário que caracteriza a sociedade do conhecimento, cujo capital que rende os maiores juros é o capital intelectual. Por outro lado, o capital intelectual pode e deve ser o patrimônio da empresa que uma vez elaborado, processado e produzido pelos talentos dentro da organização, são fontes valiosas desde que bem administrados.

## EXPLORANDO



Os estudos sobre capital intelectual são bastante abrangentes e muito recentes. Se você desejar aprofundar seus conhecimentos sobre esta temática, recomendo a leitura do artigo "A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento", de Mônica E. N. Borges. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/551/500>>.

Atualmente, é visível como o capital intelectual tem se tornado o principal recurso do desenvolvimento contínuo das organizações por conta das constantes e rápidas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. Este movimento impulsiona a sociedade à busca de conhecimentos, talentos e valores para se integrarem a esta nova fase global. A partir dessas

mudanças, a sociedade está percebendo que, para sobreviver neste mercado altamente competitivo, é preciso participar de todo processo evolutivo, buscando sempre a qualificação a fim de proporcionar melhores resultados dentro da atual configuração organizacional, a qual tem privilegiado o conhecimento e o capital intelectual.

Então, como promover uma gestão eficaz e eficiente dos talentos de uma organização? É o que veremos na próxima seção.

### 5.2.3 A gestão dos talentos nas organizações

A gestão de talentos tem especificidades que a diferencia da gestão de recursos humanos. Na gestão dos talentos, as pessoas não são percebidas exclusivamente como recursos colocados à disposição da empresa. Além disso, são cuidadas como elementos fundamentais que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado, são a sua vantagem competitiva, mas com toda a complexidade que envolve os seres humanos.

O talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ser agregado, atualizado e protegido. Não há espaço para a convivência entre a administração de RH tradicional e a gestão de talentos – em uma empresa centrada em talentos, só há espaço para eles. Porém, ainda há um número elevado de organizações que não incorporaram esta visão.

Para administrar sob a ótica da gestão de talentos, as organizações necessitam implantar um bom sistema de avaliação de desempenho, pois é por meio do sistema de desempenho que os gestores conseguem identificar os talentos existentes dentro da organização e que os profissionais de talentos se sentem seguros, valorizados e com oportunidade de expressar o seu potencial.

No início das organizações e em particular as de pequeno porte, onde, normalmente os funcionários se conhecem, o processo de identificação dos talentos ocorria de forma intuitiva e nem sempre sistemática. Com a velocidade das mudanças e, em particular, nas organizações de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e reconhecerem suas competências ficou muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento dinâmico das pessoas (COLARES, 2005, p. 2).

As organizações que pretendem se manter competitivas no mercado atual precisam de pessoas notáveis e, logicamente a busca, a contratação e a retenção de tais talentos são essenciais. Além do desafio de encontrar tais pessoas talentosas, é imprescindível que as organizações desenvolvam sistemas em que essas pessoas notáveis possam utilizar seus talentos, ou seja, uma gestão de talentos capaz de criar talentos e transformar o conhecimento das pessoas em capital intelectual da empresa.

O'Reilly III (2001 *apud* COLARES, 2005, p. 3) afirma que

para que os métodos centrados nas pessoas funcionem, é preciso harmonizar bem um amplo espectro de práticas gerenciais (abrangendo da seleção ao pagamento, passando pelos processos de socialização). Estas, em seguida, devem ser centradas na construção e manutenção de recursos essenciais e na elaboração de uma estratégia de negócios capaz de capitalizar os recursos desenvolvidos.

O desenvolvimento tecnológico de informação e comunicação da última década transformou o conhecimento em produto altamente perecível e aceleradamente renovável. Para que em tais cenários as organizações atuais possam se manter competitivas, elas necessitam de pessoas que estejam dispostas a aprender e interessadas no aperfeiçoamento constante e na aprendizagem permanente.

Assim como o conhecimento de valor hoje pode não ter mais valor amanhã, também os talentos que hoje interessam ao mercado podem perder seu valor nos próximos dias.

Dessa maneira, a área de gestão de talentos não pode esperar que esta permanente atualização e aprendizagem sejam de responsabilidade, interesse exclusivo e pessoal de seus profissionais. A gestão de talentos deve assumir o desafio de proporcionar a atualização necessária para a manutenção de seus talentos.

Adotar uma estratégia baseada nos talentos humanos implica as empresas levarem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de talentos. [...] motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, para estimular a curiosidade e vontade de aprender inerentes à natureza humana e o principal que sejam concretizados em ações e resultados visíveis (COLARES, 2005, p. 7).

O planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos. Nesse sentido, a tecnologia da informação atua como ferramenta gerencial que deve ser utilizada para análise de dados, transformando-os em informações realmente úteis à tomada de decisão e para os negócios das organizações.

À medida que as empresas processam dados, transformando-os em informações e as informações em conhecimento empresarial, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e, conseqüentemente, a sua maneira de trabalhar.

Por outro lado, há outra forte característica do novo modelo de gestão organizacional que reside na redução nos níveis administrativos e no número de administradores, concedendo-se maior importância àqueles que desempenham as funções de decisão.

A organização passa a ser constituída por especialistas centrados em atividades específicas, abolindo-se funções de assessoria ocupadas em coordenar e opinar. Entretanto, a redução de níveis hierárquicos deve ser feita de tal forma que os níveis essenciais de comando não sejam prejudicados. Além disso, a descentralização de responsabilidades deve permitir que o conhecimento e as decisões estejam presentes nos vários planos e setores da empresa e que cada membro seja responsável por sua autoavaliação e autocontrole (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Para Borges (1995, p. 4),

será fundamental, portanto, alto grau de disciplina, impondo aos indivíduos a responsabilidade por suas relações e pela comunicação entre eles. Os objetivos devem ser claramente definidos e comuns a todos, no sentido de serem convertidos em ações específicas, levando a organização a atingir, em um todo, as metas a que se propõe. Todos conhecem a missão da empresa e os líderes não são mais aqueles que ditam as regras, mas são os facilitadores da consecução de ações.

Gerentes devem aprender e se atualizar, bem como criar estratégias de aperfeiçoamento a sua equipe de trabalho, melhorando a atuação da empresa com base no conhecimento. O processo de aprendizagem deve ser contínuo,

fundamentado na metodologia da educação permanente que é uma ação educativa voltada para a ação no trabalho, pelo trabalho e para o trabalho, cuja finalidade é melhorar a atuação profissional.

## REFLEXÃO



Vivemos nos tempos e espaços de “Alice no país das maravilhas”, em que para se manter parado é preciso correr. Qual é a sua percepção em relação a esta frase metafórica e como você a relaciona com o processo de aprendizagem organizacional?

Nesse sentido, a criação do conhecimento e a prática da aprendizagem contínua no contexto organizacional devem contemplar o processo gerencial por conta da habilidade dos gerentes na identificação dos conhecimentos necessários para enfrentar o ambiente competitivo dinâmico, na capacidade do gerente em converter o conhecimento por meio da socialização dos conhecimentos prévios e adquiridos, na externalização e combinação do conhecimento tácito em busca da inovação criativa.

Observe que tanto a eficácia como a melhoria contínua exigem o comprometimento com a aprendizagem organizacional e aquelas organizações que ignoram isso não estarão em condições de competir com as demais empresas geradoras do conhecimento, pois dificilmente apresentam diferencial competitivo. Assim, muitos estudiosos afirmam que grande parte das discussões em torno da gestão do conhecimento e, por consequência, a sociedade do conhecimento, encontram-se em fase embrionária à medida que não operacionalizam ações efetivas que possibilitem resultados práticos que atendam as necessidades das organizações atualmente.

De outra forma, o aprendizado com as próprias experiências conduz o gerente a analisar os sucessos e fracassos da organização, avaliando-os sistematicamente com o intuito de disseminar amplamente a cultura da aprendizagem junto aos seus colaboradores. Assim, as empresas que adotam abordagens na perspectiva da aprendizagem coletiva aprendem com seus próprios erros e acertos trocando experiências e conhecimentos.

### 5.2.4 A gestão do capital intelectual

Você já deve ter notado que desde o início deste capítulo ressaltamos o fato de estarmos vivendo um outro cenário mercadológico, principalmente nas duas últimas décadas e que, neste cenário, o conhecimento é considerado um fator de produção, capital (intelectual) de pessoas e das organizações.

Existe a plena convicção de que o recurso conhecimento é a matéria-prima mais importante para as organizações, cito matéria-prima porque ele por si só não gera capital em sua forma bruta, indisponível para a otimização de processos de produção, pouco rende às organizações. A transformação do conhecimento em capital intelectual depende diretamente de uma boa gestão para que, a partir das pessoas, o conhecimento possa se transformar em capital organizacional.

Segundo Ponte *et al.* (2005, p. 4),

o ato de gerir o capital intelectual traduz-se na conversão deste em produto ou serviço que, por sua vez, retorna para a organização como ferramenta estratégica, podendo ser utilizado de forma competitiva. Sendo o capital intelectual uma riqueza intrínseca, torna-se relevante o estudo e desenvolvimento de teorias sobre sua gestão, em especial devido ao fato que, embora muito raramente evidenciado nas demonstrações contábeis, ele é reconhecido pelo mercado e pelos investidores na realização das transações comerciais.

Nesse contexto, o capital intelectual representa um grande desafio tanto para as organizações como para os gestores, visto que não é identificado nas demonstrações contábeis e, muitas vezes, não é gerenciado sistematicamente, sendo que frequentemente sua presença é identificada apenas em momentos esporádicos quando os investidores efetuam seus investimentos.

De acordo com Drucker (1999), a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era. O conhecimento é considerado como o fator mais valioso que outros fatores de produção. Recursos econômicos antes considerados fundamentais (capital, recursos naturais ou a mão de obra) agora dão lugar ao conhecimento. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são aquelas que têm as melhores informações a seu dispor ou utilizam, de uma maneira mais eficaz, o seu conhecimento organizacional.

Para entendermos um pouco mais esta transformação do conhecimento em produto e serviço em capital empresarial, é interessante este processo histórico. Guthrie e Petty (2000 *apud* PONTE *et al.*, 2005) apresentam as diversas tentativas de classificar e mensurar o capital intelectual e aponta as empresas que adotaram essa preocupação no quadro a seguir.

Quadro 1 – Perspectiva histórica do capital intelectual analisado pelas empresas

PERÍODO	PROGRESSO
<b>Início dos anos 1980</b>	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de <i>goodwill</i> ).
<b>Meados dos anos 1980</b>	Avanço da “era da informação” e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado.
<b>Fim dos anos 1980</b>	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de CI (SVEIBY, 1988).
<b>Início dos anos 1990</b>	Iniciativas de mensuração e de demonstração sistemática do CI. Surge, pela primeira vez, o cargo de Diretor de CI na Skandia. Kaplan e Norton (1996) introduzem o <i>balanced scorecard</i> , dentro da filodofia “só pode ser gerenciado o que pode ser medido”.
<b>Meados dos anos 1990</b>	Estudos sobre a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 1995). Skandia lança o suplemento <b>Visualizando o Capital Intelectual</b> , anexo a sua demonstração pública de resultados (1994). A Celemi (1995) estabelece uma “auditoria de conhecimento”, apresentando acesso detalhado ao status de seu CI. Os pioneiros na avaliação de CI começam a publicar livros: (KAPLAN; NORTON, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1997 E SVEIBY, 1997).
<b>Fim dos anos 1990</b>	CI torna-se um tema popular, entre acadêmicos e conferencistas. Grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre CI, em Amsterdã.

Fonte: Guthrie; Petty (2000)

Pontes *et al.* (2005, p.4) apresentam um resumo da percepção histórica dos estudiosos a respeito do conhecimento como capital. Veja:

[...] nem sempre o conhecimento foi apontado como fonte de riqueza nas organizações. De fato, como ressaltam Lévy e Authier (1995, p. 7), “os revolucionários da Antiguidade preconizavam a reforma agrária e a partilha das terras. Os da era industrial visavam a propriedade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas”. Contudo, “há um reconhecimento explícito por parte de um crescente número de organizações de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva” (KLEIN, 1998, p. 2).

Davenport e Prusak (2003) afirmam que a confusão inerente aos termos dados, informação e conhecimento, gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que de forma rara produzirão resultados satisfatórios. As organizações acabam por investir de forma pesada em soluções sem saber exatamente quais são os reais problemas e o resultado quase sempre acaba por ser desastroso. Para evitar tal confusão, observe atentamente os conceitos dos termos apresentados por Davenport e Prusak (2003, p. 76):

**dado** – conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações;

**informação** – a informação é uma mensagem, na forma de um documento ou comunicação audível, tendo um emissor e um receptor, e tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento;

**conhecimento** – é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

De acordo com os autores, esses três elementos servem de base à gestão dos talentos nas organizações e não devem ficar restritos em documentos ou como repositório, mas ser aplicados por meio das rotinas, dos procedimentos, das práticas e das ações organizacionais.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento é uma estratégia importante para a gestão do capital intelectual que leva a organização ao grau de competitividade exigido pelo mercado globalizado, competindo com organizações do “primeiro mundo”.

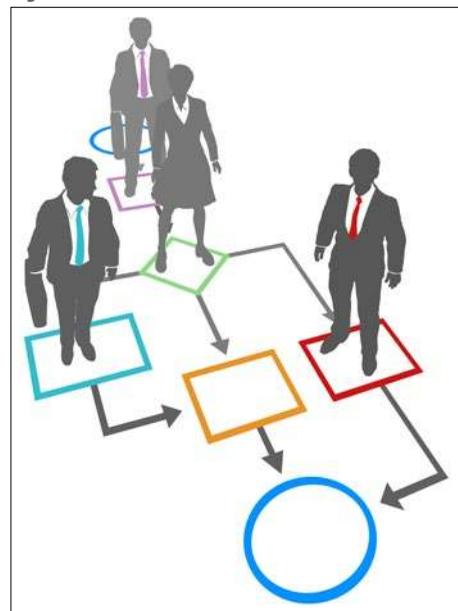
Assim, a gestão do conhecimento é um meio de compartilhamento de informações, descobertas, reflexões, experiências registradas e decisões tornadas de uso comum. São métodos ou estratégias que potencializam o capital intelectual da organização.

Holsapple e Joshi (2000) consideram que, na atualidade, estes recursos sejam gerenciados de forma explícita, com reconhecimento e valorização na medida exata do comprometimento do colaborador, procedimento que deve ser adotado como estratégia empresarial.

Segundo Holsapple e Joshi (2000, p. 4), a gestão do conhecimento deve ser definida como “[...] método para simplificar e aumentar o processo de compartilhamento, distribuição, criação, captura e compreensão do conhecimento gerado pela organização”. Este fato deve ocorrer não somente de forma individual, mas envolver grupos de trabalho criados como “equipes fortes” com um líder capaz de compreender a importância da disseminação desse conhecimento.

A utilização do conhecimento produzido pelas pessoas dentro das organizações, de forma estratégica, requer a intervenção direta de uma gestão que trabalhe com os intangíveis, a fim de identificá-los e processá-los para que se transformem em capital intelectual empresarial. É imprescindível o desenvolvimento de estratégias de gestão para que o conhecimento possa ser mapeado e processado para sua utilização estratégica.

Figura 1 – Gestão de talentos



Fonte: Michael D Brown <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

Na era do conhecimento, em que ativos intangíveis assumem um papel mais importante, os novos sistemas de gestão são movidos pela estratégia que, sem abandonar os tradicionais indicadores financeiros, segundo os quais os lucros financeiros são a razão de ser das empresas, passaram a usar vetores de desempenho para alavancar a estratégia adotada pelas organizações e se tornarem ferramentas vitais para o sucesso das mesmas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 137).

Cabe ressaltar que nos tempos e espaços da atualidade, ou como preferem dizer Kaplan e Norton, na era do conhecimento, a gestão do conhecimento é habilidade primordial para os gestores das organizações ou mais especificamente para os gestores de talentos.

A gestão do conhecimento oferece subsídios para compreender, gerenciar, vivenciar e otimizar o capital intelectual, não apenas nas empresas, mas também nas interrelações destas com seus indivíduos e ambientes, tanto no contexto interno quanto externo.

Dessa forma, é possível que este capital esteja disponível em um dado momento crucial para uma decisão. Gerenciar o conhecimento organizacional é também gerenciar o seu capital intelectual. O esforço deve ser coletivo e compartilhado para que o capital intelectual das organizações assuma uma posição central, deixando, desta forma, de ser um mero subproduto para tornar-se uma estratégia de competitividade deliberada e sistematicamente desenvolvida.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 63),

as organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento.

Nesta perspectiva, precisamos refletir sobre a natureza das organizações saudáveis e suas implicações diante de um mercado altamente competitivo e desafiador que diariamente estabelece novas relações entre o capital e o trabalho, afeta o funcionamento das organizações, controla e influencia o sistema organizacional como um todo, pois ele indica as estratégias a serem adotadas em relação aos produtos e serviços.

Nesse sentido, trazer à tona a discussão sobre a importância da gestão do conhecimento nas organizações perpassa pela análise dos modelos de gestão adotados ao longo dos anos e os modelos de referências implementados, os quais são adotados como um marco de organização saudável distante do estado de saúde organizacional desejado.

Apesar de existirem muitas controvérsias em torno da compreensão e da definição de organização saudável, há um grande número significativo de estudos que sinalizam a organização saudável como aquela que valoriza o conhecimento e a adequação destes com os propósitos, os processos internos, os recursos, a estrutura, a percepção da realidade e relação do entorno da organização. Para que você entenda melhor esta relação, observe atentamente as explicações, segundo Collin (2010, p. 4):

- **propósito** – a eficácia da organização está associada a um propósito ou uma missão que permite o enfrentamento das demandas e o atendimento das necessidades de recursos como: capital, informação, energia, matéria-prima, mão de obra qualificada, equipamentos e materiais;
- **estrutura** – refere-se ao organograma que demonstra a organização do trabalho, as relações de controle, requeridos pelas tarefas e não pelas determinações de poder ou autoridade e os mecanismos de tomada de tomada de decisão;
- **processos internos** – as normas de uma organização saudável têm como princípio o respeito e a recompensa da diversidade de opiniões, ideias, resolução de problemas e a definição dos objetivos independentemente do nível de relação de autoridade daqueles que apresentam opiniões diferentes porque nesta perspectiva as diferenças são percebidas como parte da dinâmica organizacional;
- **os recursos** – existe uma estratégia clara no sentido de adequar as pessoas à cultura organizacional e um esforço consciente por parte da administração para respeitar a identidade, a integridade e a liberdade de cada trabalhador. O trabalho e o sistema de recompensas são desenhados para manter o equilíbrio harmônico entre as necessidades do binômio “indivíduo e empresa”;
- **percepção da realidade** – as organizações saudáveis dão ênfase aos impactos que produzem uma “percepção comum da realidade” pois ela vê a si mesma como um processo contínuo de processamento de informações obtidas da “situação atual”, para planejar a “situação futura” e executar ações que possibilitem o alcance do estado saudável. Trata-se do mecanismo de retroinformação em todos os níveis hierárquicos;

- **relação com o entorno** – organização é compreendida como um sistema aberto e, em permanente estado de interação com um o ambiente altamente complexo que a rodeia, cujos componentes estão constantemente gerando demandas. A administração destas exigências ocupa a maior parte do tempo de trabalho dos níveis mais altos da mesma.

Se você analisar atentamente os aspectos apresentados pelo autor, perceberá que muitas organizações estão distantes de compreender as premissas que fundamentam a organização saudável e, nem sequer, conseguem relacioná-las como fator de competitividade e de qualidade de vida no trabalho.

## REFLEXÃO



Os especialistas da área de gestão do conhecimento são unânimes em afirmar que as informações organizacionais devem estar disponíveis aos profissionais que precisam tomar decisões rápidas e acertadas. No entanto, a avalanche de informações estimulam os executivos a utilizarem uma infinidade de procedimentos, cujo conteúdo pode ser trivial e irrelevante as suas decisões. Então, reflita: a quantidade de informação define a qualidade do conhecimento?

A gestão do conhecimento é uma estratégia indispensável à gestão do capital intelectual que, por sua vez, é indispensável às organizações “saudáveis” e competitivas da sociedade do conhecimento. Mas o que é a sociedade do conhecimento? Que posturas e ferramentas são recomendadas aos profissionais que querem ser talentosos nesta sociedade? É o que você vai ver na próxima seção.

### 5.2.5 A sociedade do conhecimento

A compreensão do conceito de sociedade do conhecimento passa necessariamente pela análise dos processos de transformação que vêm ocorrendo na economia, na política e na cultura. É o que Naisbitt & Aburdene (1990, p. 47) definem como megatendências: “[...] grandes mudanças sociais,

econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, influenciam-nos por algum tempo”.

Para Tofler (1992) as principais megatendências que se definem no momento atual são o deslocamento do paradigma de sociedade industrial para sociedade da informação, de economia nacional para economia mundial, de centralização para descentralização.

Segundo Borges (1995, p. 2),

na sociedade do conhecimento, o real valor dos produtos está no conhecimento neles embutido em que a economia adota uma estrutura mais diversa, alterando-se contínua e rapidamente. Nos países mais avançados, o acúmulo de informações e a sua reunião para estruturar esquemas do conhecimento cada vez maiores e mais sofisticados permitiu mudanças qualitativas no setor econômico. Hoje, o poderio econômico internacional de um país está diretamente relacionado ao fator conhecimento.

Na sociedade do conhecimento, a estratégia inicial das organizações é utilizar os recursos internos e aproveitar a cadeia de valor externa, com apoio direto à política de agregar valor em todas as atividades desenvolvidas pela organização e na criação de uma imagem favorável de acordo com as características da sociedade contemporânea. A sociedade do conhecimento coloca para a empresa o desafio de manutenção ambiental e desenvolvimento da responsabilidade social individual e organizacional.

Apesar da importância da tecnologia da informação no processo, cumpre destacar que ela vai desempenhar um papel voltado unicamente para facilitar o processo, sem que venha assumir um destaque além deste. Ela vai auxiliar a organização a gerenciar o conhecimento e atuar como coadjuvante em um processo maior e mais abrangente, independente da evolução das inovações tecnológicas, pois a gestão do conhecimento trabalha com um bem mais precioso, o capital intelectual e a valorização do colaborador interno.

Está é a diferença que caracteriza a sociedade da informação e a sociedade do conhecimento: a da informação tem como destaque as tecnologias da informação e comunicação, evoluindo para a sociedade do conhecimento, a qual analisa esta avalanche de informações disseminadas por inúmeras ferramentas de comunicação disponíveis em todos os setores e públicos e

processa o que lhe interessa para ter o conhecimento valoroso que, por sua vez, transforma-se em capital intelectual.

Para Drucker (1999), faz algum tempo que já vivemos a era do conhecimento e, por conseguinte, houve o surgimento do “profissional do conhecimento”. Em paralelo a este movimento de mudança do perfil profissional, há um reconhecimento no mercado corporativo da importância do conhecimento como recurso fundamental e indispensável para a organização, a qual necessita de pessoas capazes de resolverem novos problemas de forma frequente, com elevado nível de senso crítico e criatividade.

Para entender qual é o tipo de profissional que a sociedade do conhecimento necessita, tente entender o perfil deste “profissional do conhecimento”. Como afirma Drucker (1999), o profissional do conhecimento é a figura de destaque, não individual, mas como modelo a ser seguido em suas competências e habilidades.

Para este autor, o trabalhador do conhecimento é aquela pessoa capaz de localizar, compreender e usar o conhecimento em seu próprio benefício e em benefício da organização, ou seja, o seu capital intelectual que passa a ser capital intelectual empresarial. Ele geralmente compreende a importância de um processo de formação permanente e continuada que supera o tempo de ensino formal e transforma-se em aprendizagem para toda a vida (*longlife learning*).

## REFLEXÃO



Há poucas décadas, no início da vida adulta, a pessoa escolhia sua profissão para o resto de sua vida. Normalmente, cursava no máximo um curso universitário e ao formar-se, estava pronta para exercer sua carreira para sempre. O que mudou na vida profissional das pessoas?

O “profissional do conhecimento” tem a capacidade de utilizar o conhecimento adquirido em determinadas experiências em situações novas, sendo criativo e transformando os obstáculos em problemas a serem resolvidos. Para

isso, ele estabelece suas estratégias e busca recursos em conhecimentos anteriores armazenados pela organização e está capacitado a inovar e ser criativo.

Isso significa dizer que são elementos apresentados pelo trabalhador que costumam, independente de seu senso de colaboração, ser extremamente importantes para os quais uma remuneração justa ainda é o melhor incentivo, mas não o único para lhe dar o grau de satisfação que lhe permita ser efetivo e eficaz em suas ações.

Nesta sociedade em constante transformação e autocriação, o conhecimento é um recurso flexível, fluido, em processo de expansão e mudança incessante. Na economia do conhecimento, as pessoas não apenas evocam e utilizam o conhecimento “especializado” externo, das universidades e de outras fontes, mas o conhecimento, a criatividade e a inventividade são intrínsecos a tudo que elas fazem.

O conhecimento não é apenas um apoio para o trabalho e a produção, mas também a forma fundamental do próprio trabalho e da própria produção, visto que mais e mais pessoas instruídas trabalham nos campos das ideias, da comunicação, das vendas, do marketing, da assessoria, da consultoria, do turismo, da organização de eventos e assim por diante.

A sociedade do conhecimento é uma sociedade de aprendizagem. O sucesso econômico é uma cultura de inovação contínua e depende da capacidade dos trabalhadores de se manter aprendendo acerca de si próprios e uns com os outros. Uma economia do conhecimento não funciona a partir da força das máquinas, mas a partir da força do cérebro, do poder de pensar, aprender e inovar.

A sociedade que vivenciamos neste momento é uma sociedade que produz bilhões de *gigabytes* de informação por dia, em que a ansiedade causada pela informação diz respeito a dar conta de analisar e selecionar o que interessa e não mais a ter acesso, em que, selecionar, analisar e processar informação é poder transformar os dados em conhecimento.

Além disso, trata-se de uma sociedade cujo conhecimento é produto de mercado, é capital intelectual de pessoas e de organizações e grande parte deste capital tem origem em grandes redes sociais, movimentando diretamente os mercados mundiais com tendências e inovações exigidas por *nicknames*.

A sociedade do conhecimento tem o conhecimento como algo volátil, renovável e atualizado a cada instante, cujo aprendizado é para sempre (*longlife learning*).

Uma sociedade com várias gerações (X, Y, ...), convivendo com perfis muito diferenciados, tenta articular e compartilhar saberes e experiências no mundo corporativo de modo que a evolução da sociedade tecnológica, das máquinas, e dos equipamentos de alta complexidade não dispensem o ser humano, com sua inteligência e criatividade, como seu bem de maior valor.

Portanto, este é o cenário da sociedade do conhecimento no qual atua o profissional do conhecimento, cujo talento humano tem valor de mercado e é produto e capital indispensável para toda organização “saudável” que deseja competir no mercado global.

## CURIOSIDADE



Pesquisadores da Universidade do Sul da Califórnia estimam que a quantidade de informação produzida entre os anos de 1986 e 2007 chegam à soma estratosférica de 296 exabytes. Uma pessoa, em média, é capaz de comunicar cerca de seis jornais completos por dia, seja em conversas mensagens e troca de dados. Se você desejar saber mais sobre este assunto, acesse o site: <<http://www.tecmundo.com.br/8567-pesquisadores-estimam-a-quantidade-de-informacao-existente-no-mundo.htm#ixzz1ZaSrQUTE>>.

Inúmeros autores pesquisam sobre a sociedade e a gestão do conhecimento, mas dois em particular merecem destaque pela consistência nos estudos realizados, são eles: Nonaka e Takeuchi, cuja obra **Inovação e criação do conhecimento** (1997) destaca a importância da criação de conhecimento organizacional como um processo estratégico que serviu de base ao sucesso das empresas japonesas.

Esta pesquisa foi realizada dentro de uma realidade cultural diferente de outros países, porém a sua abrangência, tanto teórica como prática, permite que as organizações incorporem esses pressupostos em produtos e serviços independentemente da diversidade. Observe a figura a seguir que ilustra o pensamento destes autores.

Figura 2 – Inovação e criação de conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

De acordo com os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), há uma relação direta entre o conhecimento e a inovação e, segundo a percepção dos pesquisadores, o ato de inovar implica em recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal, cujo processo de criação do conhecimento é o combustível para a inovação, pois envolve ideias e ideologias bastante complexas. Embora a relação entre a inovação e a vantagem competitiva seja altamente positiva, percebe-se que apenas alguns segmentos são bem sucedidos quanto à inovação, como, por exemplo, os bancos que, constantemente, oferecem produtos e serviços diversificados.

Na prática, as organizações que inovam para diferenciarem-se no mercado, para obterem vantagens competitivas e oferecerem melhor qualidade nos produtos e serviços, frequentemente deparam-se com inúmeros desafios que vão desde os aspectos legais até os econômicos e operacionais, além da ausência de profissionais qualificados no mercado de trabalho.

Diante deste cenário, as organizações podem se deparar com dois tipos de ambientes: um que limita a inovação e outro que facilita. Neste caso, entra em cena a organização de aprendizagem que deve manifestar seu lado criativo para responder rapidamente à velocidade das mudanças do ambiente externo, as quais têm um caráter dinâmico próprio da sociedade atual.

Finalizamos mais um capítulo! Espero que você tenha ampliado a sua visão sobre o assunto.

## 5.3 Aplicando a teoria na prática

A rede Tecnal é uma cadeia de lojas de produtos eletrônicos voltados à tecnologia da informação, localizada na região norte do país. É considerada uma das maiores empresas do setor de tecnologia da informação do estado de Manaus no desenvolvimento de *software* e no segmento de consultoria e treinamento. Seu negócio está voltado para o mercado varejista e atacadista e a empresa sempre enfrenta outros concorrentes com sucesso.

Para garantir esta fatia de mercado e atingir outros, a presidência optou por uma gestão descentralizada e participativa que propiciará a concretização das metas de expansão.

Como o presidente da Tecnal pretende expandir seus negócios para outras regiões, inclusive para o exterior, ele conta com o envolvimento e apoio de sua equipe altamente qualificada por constatar que ela constitui o diferencial competitivo no setor de tecnologia da informação no momento atual. Por isso, deseja mantê-los nas novas lojas que pretende instalar. Decidiu iniciar sua empreitada com uma estratégia empresarial inovadora, ou seja, deseja transformar seus executivos em empreendedores capazes de gerenciar as novas lojas de modo independente.

A presidência convocou a área de recursos humanos para auxiliá-lo neste novo empreendimento, mesmo sabendo que as práticas de gestão de talentos encontravam-se em fase inicial e não havia comprovação de que este novo modelo de gestão asseguraria o sucesso efetivo do empreendimento. O presidente da Tecnal tinha uma firme convicção que o sucesso deste projeto dependia do investimento no desenvolvimento e na retenção dos talentos por meio de ações junto ao setor diretivo e gerencial. Ele acredita que práticas mais pontuais na gestão de talentos asseguram maior competitividade, fato já constatado em outras empresas.

Contudo, percebia sinais favoráveis no desenvolvimento e na implementação de suas ideias. Essa decisão foi fundamental, pois todos demonstraram interesse e motivação pelo novo projeto que tinha como base a gestão participativa e descentralizada.

Imagine-se como presidente da Tecnal. Para concretizar este projeto, por onde você começaria? Quais ações você sugere?

E aí, conseguiu? Compare.

Inicialmente, a presidência instituiu novas políticas na gestão de pessoas com programas de bonificação para reter os talentos na empresa. Para isso aumentou a reserva do lucro operacional, que passou de 2% para 5%, distribuindo ao pessoal com critérios previamente estabelecidos em conjunto com os demais níveis hierárquicos. Além desse programa, para manter os gerentes e colaboradores motivados e comprometidos, a empresa criou um campeonato, sugestão dos próprios gerentes, entre as várias lojas que formam a empresa, tendo como base um sistema de avaliação, cujos critérios são: o giro de estoques, a rotatividade, o absenteísmo, a redução dos custos operacionais, as ideias criativas, entre outros.

Estas ações vêm ao encontro da estratégia de expansão da Tecnal, cuja produção especializada requer ações criativas para manter-se líder do mercado. Além dessas ações, esta empresa optou pelo mapeamento de competências por meio de uma metodologia que envolveu os gerentes, pessoas chave da área de recursos humanos para elaborar o perfil corporativo, e, com base nele, traçarem ações de treinamento desenvolvimento e captação de novos colaboradores.

Para manter-se líder do mercado é importante que a Tecnal ofereça produtos de qualidade com preços compatíveis e que ainda atendam às necessidades dos clientes. Portanto, ela deve fidelizar os clientes atuais e focar nos clientes do novo mercado, oferecendo algo que eles valorizem. Além disso, esta empresa deve tentar melhorar continuamente os produtos que oferece aos seus novos clientes. Para atingir a excelência empresarial, a Tecnal deve levar em conta a diversidade regional e respeitar a cultura local. Nesse sentido, é importante que esta empresa invista continuamente no desempenho dos seus colaboradores e na retenção dos talentos com oportunidade de crescimento e valorização para eles.

## 5.4 Para saber mais



### Título: Como os gigantes caem

Autor: COLLIN, J.

Editora: Campus (SP)

Ano: 2010

Trata-se de um livro que apresenta vários estudos de caso envolvendo empresas bem sucedidas cuja excelência superou as dificuldades por investir nos talentos humanos e valorizar o capital intelectual. É uma leitura indicada para constatar a capacidade de superação a partir das dificuldades e transpor superar as piores crises.



### Título: HSM Management

URL: <<http://www.hsm.com.br/revista/assinaturas?gclid=CN3B3lyA5KsCFZFU7Aod5GpxPw>>

Esta revista é a mais importante publicação do país sobre as tendências mundiais e os principais conceitos em gestão empresarial. De circulação bimestral, inclui artigos das maiores autoridades internacionais do management, matérias especiais sobre casos de empresas inovadoras e entrevistas exclusivas com acadêmicos e CEOs do mercado nacional e internacional.



### Site: Portal educação

URL: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao>>

Trata-se de um portal, criado em 2001, com o objetivo de melhorar a performance profissional. Presta vários tipos de serviço na área de educação profissional e gestão com eficiência e confiabilidade. Nele você poderá encontrar vários artigos, cursos online, pós-graduação, idiomas e plano de carreira para complementar a sua formação e enriquecer o seu currículo.

## 5.5 Relembrando

Concluimos mais um capítulo, no qual você conheceu os fundamentos da gestão de talentos nas organizações modernas, os quais envolveram os seguintes aspectos:

- a gestão de talentos com ênfase no capital intelectual e a sociedade do conhecimento abrangem a relação entre as organizações e os talentos humanos que atuam no mercado globalizado;

- os talentos profissionais são fundamentais nas organizações e, por isso, recebem a denominação de capital intelectual;
- a importância do capital intelectual, tanto para as pessoas como para as organizações; o novo conceito de “profissionais do conhecimento” e o papel deles no alcance das exigências organizacionais;
- os principais desafios das organizações quanto à captação e à retenção de tais profissionais como recursos estratégicos que devem permanecer nas organizações bem-sucedidas;
- reflexões sobre a absorção deste novo perfil de profissional, assim como o papel da área de recursos humanos na gestão desses talentos como um diferencial competitivo da gestão do capital intelectual nas organizações;
- a gestão do conhecimento como um recurso disponível para que as organizações administrem o capital intelectual e possam otimizar, articular, partilhar e multiplicar o capital humano;
- algumas características da sociedade do conhecimento como uma ferramenta de transformação e renovação das práticas gerenciais à medida que valoriza o profissional do conhecimento e o aprendizado contínuo como base de sustentação das organizações, do mercado, deste profissional e da própria sociedade.

## 5.6 Testando os seus conhecimentos

1) Segundo o texto, qual dentre as opções a seguir pode ser considerada característica da *Empowerment*?

- a) Treinamento e capacitação dos colaboradores.
- b) Atualização e capacitação dos colaboradores.
- c) Valorização e capacitação dos colaboradores.
- d) Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.
- e) Desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.

2) Analise as frases a seguir e indique a alternativa correta.

- I. A geração Y é atuante no mercado de trabalho e exige mudanças consideráveis por parte das organizações e seus gestores no sentido da retenção dos talentos.
  - II. Na geração Y observa-se competências diferenciadas no sentido de realizar tarefas de maneira simultânea, com maior agilidade de pensamento e de tomada de decisão.
  - III. Com relação à geração Y, o autor Don Tapscott em sua obra **A hora da geração digital** (2010), identifica quatro normas que diferenciam a geração Y dos seus pais.
  - IV. A geração Y tem como características: a permanência por longos períodos no mesmo tipo de trabalho, a rejeição às mudanças contínuas e não são focados nas questões de reconhecimento no trabalho.
  - V. O mundo do trabalho atual tem de se adaptar para receber os jovens da geração Y e aproveitar ao máximo suas potencialidades.
- a) Somente as opções I e V estão incorretas.
  - b) Somente as opções III e V estão incorretas.
  - c) Somente as opções III e IV estão incorretas.
  - d) Somente as opções II e III estão incorretas.
  - e) Somente as opções I e II estão incorretas.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) O conhecimento é uma combinação de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
- ( ) A gestão de talentos implica nas organizações assumirem desafios no sentido de proporcionar a atualização contínua necessária à manutenção de seus talentos.

- ( ) Na sociedade do conhecimento, a estratégia inicial das organizações é a utilização dos recursos externos e o aproveitamento da cadeia de valor externa.
- ( ) A sociedade do conhecimento estimula as organizações a investirem em preservação ambiental e no desenvolvimento da responsabilidade social.
- ( ) A sociedade do conhecimento é uma sociedade que tem como pressuposto básico a aprendizagem e a inovação contínua.

4) Analise as frases a seguir e assinale a **afirmativa incorreta**.

- a) O capital intelectual está diretamente associada à gestão do conhecimento.
- b) A gestão de talentos deve potencializar as habilidades dos colaboradores.
- c) Os talentos humanos apresentam somente o conhecimento tácito.
- d) A sociedade do conhecimento valoriza o capital intelectual e os talentos humanos.
- e) A sociedade do conhecimento tem o conhecimento como algo volátil, renovável e atualizado a cada instante.

5) Com base nos conteúdos deste capítulo, explique os principais desafios das organizações na sociedade do conhecimento.

## Onde encontrar

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 1-15, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 25 set. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLARES T. L. V. Banco de talentos como estratégia gerencial. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/317\\_artigo%20cientifico%20thelma.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf)> Acesso em: 27 set. 2011.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: UNICAMP, 1994.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, P. F. **A administração da próxima sociedade**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, L. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. Intellectual capital: Australian annual reporting practices. **Journal of intellectual capital**, v. 1, n. 3, p. 241-251, 2000.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 235-261, set. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868700000469>>. Acesso em: 25 set. 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEIRI, A. C.; PALMA, P. J.; CUNHA, M.P. O contrato psicológico em organizações empreendedoras. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 1, p. 67-94, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2011.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

LOYOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**, ed. 219, out. de 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 23 set. 2011.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-Key, 1990.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment. **Supervisory Management**, jan. 1990, p. 8-17.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PONTE, R. C. D. V. *et al.* **O capital intelectual como ferramenta de gestão estratégica: um estudo em empresas ganhadoras do prêmio Delmiro Gouveia 2004**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/476.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2011.

RABUSKE, E. A. **Antropologia filosófica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

TAGLIAPIETRA, O. M. **A dinâmica das organizações modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos**. Disponível em: <<http://www.fernandozaidan.com.br/pitgrad/2010/DO/Textos/A%20dinamica%20das%20organizacoes%20modernas.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial! **Biblioteca Terra fórum**. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao\\_Biblioteca\\_Terra\\_Forum.pdf](http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2011.

TOFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.



# CAPÍTULO 6

## CONCEITOS DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

### 6.1 Contextualizando

Este capítulo aborda os princípios básicos que envolvem a estratégia organizacional e a relação desses pressupostos com os diferentes tipos de espaços organizacionais. Iniciaremos falando sobre os fundamentos das estratégias organizacionais, sua origem e evolução ao longo dos anos.

Apresentaremos também as principais características e os conceitos básicos da estratégia organizacional e a sua contribuição para as organizações. Veremos os principais objetivos da estratégia organizacional, a formulação das estratégias e suas respectivas etapas, bem como a importância dessa formulação para o alcance das metas.

Vamos discutir a relação entre as estratégias organizacionais e a gestão de pessoas, assim como a implementação de planos estratégicos como uma ferramenta da performance empresarial. Na sequência, serão apresentados os tipos de objetivos estratégicos, suas principais características e o contexto nos quais eles se apresentam.

Por fim, apresentaremos alguns tipos de planos estratégicos, suas características e a relação desses planos com a atuação das lideranças estratégicas.

Ao fim deste capítulo, você estará apto a:

- identificar os princípios básicos da estratégia organizacional;
- discernir a importância da formulação e da aplicação das estratégias nas organizações;

- definir os objetivos estratégicos e as situações nas quais eles devem ser aplicados;
- estabelecer as relações que existem entre as estratégias organizacionais e a gestão de pessoas;
- identificar as necessidades de aplicar planos estratégicos como uma ferramenta de eficiência e eficácia à prática da gestão estratégica e excelência organizacional.

## 6.2 Conhecendo a teoria

### 6.2.1 Fundamentos da estratégia organizacional

Nos tempos atuais, as organizações deparam-se com profundas mudanças que se fazem notar por modificações ocorrentes nas relações sociais e políticas. Para tanto, neste novo cenário que se instala nos tempos recentes, inúmeros e variados segmentos da sociedade têm se mostrado com uma necessidade de redefinição organizacional das políticas industriais, cujos focos principais são: maiores facilidades, novas tecnologias, modelos de produção e de gestões inovadoras. Você concorda que estamos passando por um momento de intensas mudanças no planeta, não é?

Essas transformações estão promovendo um aumento considerável nos diversos campos econômicos e, com isso, as empresas cada vez mais buscam aprimorarem-se para estarem inseridas adequadamente dentro do mercado voltado a diversos segmentos. Um dos tópicos que mais ocorreu mudanças foi a área em administração de estrutura e estratégia organizacional (COLTRO, 1996).

Para atender as crescentes demandas do mercado, em períodos de abrangente estabilidade ambiental, a eficácia organizacional tende a objetivar a consecução de alta eficiência, a qual se obtém através da padronização.

Administrar é um desafio. Saber enfrentar este desafio possibilita definir, em grande parte, o sucesso do empreendimento. Uma estrutura organizacional define-se como um meio para auxiliar a administração a alcançar seus objetivos, sendo estes decorrentes de uma estratégia global da organização e interligados entre si. Os desafios enfrentados

pelas organizações, principalmente nas últimas décadas, mudaram significativamente a estratégia organizacional.

As organizações criaram estruturas rígidas, compostas por muitas regras, regulamentos e controles. Contudo, essa padronização organizacional torna-se vulnerável a concorrentes mais flexíveis, pois não conseguem responder com velocidade às mudanças atuais.

De acordo com Robbins (2000), a estrutura organizacional deve acompanhar a estratégia, ou seja, ao fazer uma alteração na estratégia de uma organização, a estrutura necessitará ser modificada para acomodar e sustentar tal mudança, além de que as empresas dedicam muito tempo à concepção de uma estrutura correta.

## EXPLORANDO



Sun Tzu escreveu um livro chamado **A arte da guerra**, o qual serviu de base para os militares da Rússia e da China. O livro nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar e também nos mostra como tomar iniciativa e combater o inimigo. Sua obra nos transmite a essência do conhecimento do mercado por meio da pesquisa, da análise dos pontos fortes e fracos da empresa e, sobretudo, do conhecimento das ameaças que poderão ser enfrentadas. Para compreender melhor as implicações aqui descritas, sugiro que você realize uma leitura do livro **A arte da guerra**.

Você perceberá que se trata de um conteúdo muito interessante, do qual você poderá utilizar alguns ensinamentos, tanto para a sua vida profissional quanto pessoal.

O termo estratégia tem a sua origem na guerra, derivando etimologicamente da palavra grega *strategos* que se entende como “a arte do general” ou também como “chefe do exército”. Seu uso já era conhecido 500 anos a.C. e, com as mudanças advindas no passar dos tempos, a palavra passou a ser praticada no ambiente empresarial como uma habilidade gerencial (RIBEIRO, 2008).

Oliveira (2004, p. 15) descreve que

durante séculos a palavra estratégia foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado a guerra, visando a vitória militar. O estratégico ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Com o tempo, essa palavra deixou de ser somente utilizada pelos militares e passou a ter uso comum; passou a estar associada a jogos, para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas.

Contudo, nessa perspectiva, entender o termo estratégia no mercado atual faz toda a diferença. Com sua origem no militarismo, tornou-se muito comum nas diversas áreas do mercado.

Podemos fazer uma analogia do termo “estratégia de guerra” com “estratégia gerencial”, sendo possível concluir, portanto, que hoje existe uma “guerra empresarial”, momento este quando a empresa percebe que precisa definir a sua tática baseada no autoconhecimento, no estudo e na análise permanente dos ambientes competitivos e da concorrência.

#### LEMBRETE



O termo **estratégia organizacional** é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra um dado inimigo. Em termos organizacionais passa pela mobilização de recursos para atingir objetivos, definindo um plano para o futuro. É também um instrumento relevante para lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e contribui para com o sucesso das organizações.

A estratégia organizacional é a arte de planejar e executar movimentos e operações, almejando alcançar ou manter posicionamentos relativos aos potenciais favoráveis a futuras ações táticas referentes a determinados objetivos. É a arte de descobrir condições favoráveis a fim de atingir objetivos específicos. Pode também ser considerada como o programa geral para a execução dos objetivos de uma organização. O objetivo primordial da estratégia organizacional dá ênfase à obtenção de resultados (NICKEL, 2001).

O padrão estratégico organizacional de uma empresa determina e mostra os objetivos, propósitos e metas, redirecionando e definindo o conjunto de negócios que a companhia busca adquirir. Portanto, a estratégia

organizacional estabelece uma única direção para a organização, direcionando seus diversos objetivos e orientando sobre o aproveitamento dos recursos utilizados (RIBEIRO, 2008).

Na visão de Certo e Peter (2005), a administração estratégica organizacional envolve um processo ou uma série de etapas. Na sequência, iremos listar aqui cinco etapas básicas.

Leia com atenção e tente extrair do texto a essência que cada etapa apresenta.

### Etapa 1: execução de uma análise do ambiente

Tem seu início com a análise do ambiente, monitora o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, tanto fatores internos como externos. É importante reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

### Etapa 2: estabelecimento de uma diretriz organizacional

Na segunda etapa do processo de administração estratégica organizacional, estabelece-se a diretriz organizacional ou determina a meta da organização.

Neste contexto, podemos considerar que existem dois indicadores principais de direção estabelecidos pelas empresas:

- **a missão organizacional** – a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência, estabelece a meta geral. Decidir a missão é uma tarefa crítica, pois deve refletir o resultado da análise do ambiente. Esta é uma etapa que inclui o tipo de produto, quem são os clientes e que valores possui. Os tópicos incluem: produtos e serviços, mercado, tecnologia, objetivos, filosofia, autoconhecimento avaliando os pontos fortes e fracos, imagem pública;
- **os objetivos** – são as metas das organizações. Os administradores devem usá-los para diretrizes na tomada de decisões.

Há outros dois indicadores de direção que atualmente as empresas estabelecem. São eles:

- **a visão** – o que as empresas aspiram ser ou tornar-se;
- **os valores** – expressam a filosofia que norteia a empresa e o que a diferencia das outras.

### Etapa 3: formulação de uma estratégia organizacional

Esta é definida como o propósito de garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias, projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência.

### Etapa 4: implementação da estratégia organizacional

Nesta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas nas anteriores, na qual é importante a implementação efetiva da estratégia para que as organizações obtenham os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

### Etapa 5: controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhor desenvolver e assegurar um funcionamento adequado. Você concorda que o planejamento estratégico organizacional é importante para a organização da empresa?

A organização desenvolve um planejamento estratégico organizacional para a formulação, implementação, avaliação e controle estratégico das diretrizes como processo gerencial que oportuniza o gestor definir o caminho a ser seguido pela empresa, preocupando-se em obter um nível de otimização referente à relação empresa X ambiente (ALDAY, 2000).

Após a formulação da estratégia organizacional, há a fase de implementação. O que seria isso? É a fase quando colocamos em prática as

estratégias definidas e desenvolvidas. Em ambas, os aspectos que se relacionam à cultura organizacional devem ser considerados porque podem influenciar tanto o ambiente interno quanto externo (NICKEL, 2001).

O processo de administração estratégica organizacional resulta em analisar o ambiente organizacional, em implantar as diretrizes organizacionais e avaliar as formas desenvolvidas referente à concorrência acirrada para atingir as metas determinadas e assim cumprir a missão estabelecida e os objetivos definidos. Toda organização deve ter sua missão bem estruturada. Seguindo os princípios e valores, deve diagnosticar os ambientes internos e externos da organização e definir os objetivos estratégicos organizacionais necessários.

O planejamento estratégico organizacional tornou-se instrumento essencial para que uma empresa obtenha desenvolvimento e crescimento contínuo (GILLENSON; GOLDBERG, 1986 *apud* NICKEL, 2001).

Por meio do conteúdo apresentado, você pôde perceber como é importante definir a estratégia organizacional em uma empresa e como é fundamental para o equilíbrio gestor e financeiro obterem sucesso.

## REFLEXÃO



Pense que a existência de um plano estratégico organizacional e etapas bem definidas aumentam a possibilidade de uma empresa aproveitar potencialidades e oportunidades atuais e futuras, ao mesmo tempo em que possibilita reduzir a probabilidade de restrições e ameaças, podendo, a partir delas, prevenir possíveis riscos e consequências operacionais adversas. Dessa forma, é necessário que um plano estratégico organizacional seja suficientemente flexível para se adequar à evolução do meio envolvente caso contrário terá sua utilidade empresarial reduzida. Você já parou para pensar que definir os limites de uma empresa tornou-se um desafio neste século?

Uma economia globalizada é aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas, ou seja, as estatísticas refletem as realidades de um ambiente de negócios hiper

competitivos e fazem com que as empresas observem seriamente nos mercados nos quais interagem. Desenvolver e implantar estratégias organizacionais continuam sendo fundamentos importantes para garantia de sucesso (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Uma empresa deve desenvolver habilidades e pensar estrategicamente. Para tanto, é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade. A ideia central de uma empresa nos dias de hoje é o planejamento baseado em uma estratégia organizacional. Tem de saber aonde se quer chegar e deve-se definir os objetivos com clareza. Isso evidencia a maneira como a empresa irá se portar; determina a futura postura da empresa e o posicionamento para com os seus produtos, mercado, lucratividade, tamanho, grau de inovação e também relações com os executivos, empregados e empresas externas.

O planejamento estratégico organizacional é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. A visão de longo prazo, que proporciona maiores condições para a manutenção da coerência da organização ao longo do tempo, deve também observar a distribuição dos recursos para atingir as metas e as tarefas a serem desempenhadas para, assim, alcançar os objetivos estabelecidos.

Por exemplo, atualmente redes como a ABC, CBS, FOX, NBC e HBO, além de competirem entre si, competem também com a AT&T, Microsoft, Sony, dentre inúmeras outras. Por outro lado, outra situação presente são os vídeos e sons chegando em velocidade crescente aos dispositivos móveis e telefones celulares. Portanto, também competem com clientes da indústria no setor de entretenimento.

Diversos autores, de acordo com Oliveira (2004), afirmam que as correntes literárias sobre estratégia organizacional, mesmo com dificuldade de conceituação, podem ser classificadas por meio de sua lógica dominante, sendo esta um conjunto integrado de ideias que relata a teoria em uso de análise estratégica e tomada de decisões.

Desse modo, a lógica dominante determina o caminho como a organização irá atuar e a partir da escolha da lógica dominante, a organização refletirá suas metas sobre motivação e comportamento

humano, sobre sua vantagem competitiva, o fator tempo, condições de mercado e outros fatores que possam influenciar o processo estratégico organizacional. A empresa, embasando-se nesse conhecimento da lógica estratégica dominante, a qual é uma ferramenta, poderá assegurar um propósito organizacional consistente.

Em alguns momentos de nossas vidas, temos a sensação de que devemos redirecionar alguns de nossos objetivos, metas e fatos. Assim, percebemos que o mesmo acontece com as organizações, cujas estratégias, planejamentos e modelos de gestão são elementos fundamentais que dão rumo aos negócios.

### REFLEXÃO



É bastante comum encontrar na literatura uma corrente de defensores da estrutura organizacional. Eles consideram que uma organização pode obter diversos benefícios realizando adequadamente a administração estratégica. Pesquisas atuais apontam que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade. Acompanhando tais tendências, qual é a sua opinião sobre este posicionamento?

Para Hitt, Ireland e Hokisson (2008), a estratégia é uma estrutura que envolve uma relação de reciprocidade e evidencia a interligação entre a sua implementação. A natureza de ambas (estratégia e estrutura) significa que mudanças organizacionais na estratégia e estrutura da empresa criam a necessidade de mudar a maneira como esta finaliza seu trabalho e serviços. O desenvolvimento da estratégia organizacional cria a oportunidade da empresa alterar seus segmentos e com isso obter um grau ainda maior de sucesso.

À medida que uma empresa estuda o seu ambiente externo e analisa os recursos e capacitações internas e o potencial interno para vencer desafios, os ajustes são sempre considerados, proporcionando mais oportunidades de crescimento.

É interessante pararmos para refletir, analisar e observar esses fatores, pois esse processo faz com que ocorram mudanças de paradigmas.

A estratégia organizacional envolve decisões sobre as metas/objetivos a curto, médio e longo prazos, enquanto que o processo da estratégia organizacional diz respeito ao modo como programamos as atividades da organização para a consecução dos objetivos definidos pelas políticas da organização. O curto prazo significa menos de um ano. O médio prazo segue de um até cinco anos e longo prazo é qualquer prazo além de cinco anos (ROBBINS, 2000).

À medida que as organizações tornam-se mais flexíveis e ágeis, tendem a passar por transformações durante os anos vindouros. As organizações experimentam períodos prolongados de sucesso e muitas vezes são resistentes a mudanças. A General Eletric é uma forte evidência de que o planejamento estratégico organizacional bem definido pode adaptar-se às mudanças de ambientes em transformação.

As fontes individuais de resistência a mudanças apresentam características humanas básicas, como por exemplo: a percepção, a personalidade e a necessidade do indivíduo. Podemos citar aqui cinco principais motivos pelos quais ocorre a resistência às mudanças organizacionais: hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e o processamento seletivo das informações.

Existe também a resistência organizacional, quando as organizações resistem ativamente às mudanças. São identificadas seis fontes principais de resistência organizacional: a inércia estrutural, o foco limitado de mudança, a inércia de grupo, a ameaça à especialização, a ameaça às relações estabelecidas de poder, a ameaça às distribuições estabelecidas de recursos. Dessa forma, conhecendo os itens acima, você poderá desenvolver habilidades para melhor identificar os riscos de uma organização por meio de uma visão mais ampla.

Assim, o conhecimento da estrutura organizacional permitirá que você entenda melhor as resistências organizacionais e como elas se apresentam e terá condições de intervir no funcionamento, projetar e organizar os relacionamentos dos diversos níveis hierárquicos, bem como trabalhar o fluxo das informações essenciais de uma organização.

Para Serie e Vasconcellos (2009), um exemplo disso confirmou-se na indústria automobilística, onde no ano de 1908, a empresa Ford lançou o seu modelo T, como você pode ver na figura a seguir.

Figura 1 – Modelo T (Ford)



Fonte: Dikiy <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

De acordo com Womack, Ross e Jones (1992), neste modelo era produzida uma linha de montagem que se baseava em:

- melhorar a comunicação interprocessuais;
- racionalizar os fluxos de informação e de trabalho;
- produzir em massa serviços e produtos padronizados;
- otimizar as atividades;
- incorporar e melhorar a relação custo x benefício e ganhos de produtividade.

Este sistema de produção revolucionou a manufatura no século 19.

### SAIBA QUE



A **Revolução industrial** foi um marco na evolução da administração das empresas. As características básicas deste período são: o desenvolvimento do setor fabril, aplicação da energia à indústria, melhoramento dos meios de transporte e comunicação, aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico da sociedade. Neste período, houve alterações significativas na estrutura econômica da sociedade, onde, conseqüentemente, as relações de produção foram alteradas. Esta época alterou a visão de planejamento estratégico organizacional, tal como se vê no pensamento de: Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber.

Para Robbins (2000), as estratégias organizacionais enfatizam um conjunto de valores, atribuindo grande importância ao crescimento humano e organizacional da empresa.

Conforme notamos, diversos são os pontos estratégicos que fazem toda a diferença para o sucesso com segurança de uma empresa. É importante que você compreenda o assunto estudado para que no momento em que precisar aplicá-lo, faça uso dele e, em particular, possa fazer com isso toda a diferença na sua vida profissional.

### 6.2.2 Objetivos da estratégia organizacional

Falar sobre os objetivos da estratégia organizacional significa pensar nos objetivos da organização, na missão e, principalmente, na visão, pois por meio desses fatores que a organização define suas políticas e estratégias organizacionais.

Por outro lado, a prática indica que os objetivos das estratégias organizacionais variam de uma organização para outra por causa das particularidades que cada uma apresenta como, por exemplo, o tipo de atividade, o modelo de gestão, a cultura organizacional e o contexto no qual ela se insere, entre outros.

Nesse sentido, algumas organizações utilizam os objetivos estratégicos como um marco inicial da administração estratégica. O processo de definição dos objetivos estratégicos é complexo porque as organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados e a melhoria dos processos organizacionais.

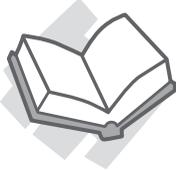
Mas antes de abordarmos os objetivos estratégicos, é importante destacarmos as principais características dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2004) apresenta três níveis de objetivos organizacionais: objetivos estratégicos, objetivos táticos e objetivos operacionais. Todos se inter-relacionam com os objetivos da organização. Por outro lado, os objetivos organizacionais diferenciam-se em termos de espaço organizacional e tempo. Isso significa dizer que eles apresentam características diversas em função do ramo de atividade e do contexto social político e econômico.

Nessa perspectiva, é oportuno ressaltar que as organizações definem um conjunto de objetivos que nem sempre apresentam sintonia com o ambiente interno e externo, isso pode gerar desmotivação, conflitos e confundir os colaboradores. Isso significa que os objetivos devem ser vertical e horizontal, ou seja, deve haver harmonia entre os vários objetivos que permeiam as organizações.

A literatura é bastante ampla e nos últimos anos muitas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre o assunto. Em relação aos objetivos estratégicos, isso não é diferente porque há muito interesse em compreender a relação entre a estratégia organizacional e os objetivos estratégicos.

### CONCEITO



Conforme Chiavenato (2004), a **estratégia** é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente.

No entanto, ao definirmos a estratégia organizacional como um padrão ou algo realizado e observarmos o comportamento organizacional, é possível entender a estratégia como um plano ou algo pretendido.

No caso das organizações em particular, deve-se entender as estratégias como ferramentas de gestão que possibilitam otimizar as interações com o ambiente interno e externo. Assim, é interessante saber que o planejamento estratégico surgiu como um processo formal de formulação de estratégia, a partir de uma abordagem prescritiva e normativa constituída de cinco estágios:

- **formulação de objetivos organizacionais** – a organização define os objetivos globais que deseja alcançar a longo prazo, sua prioridade e a hierarquia desses objetivos. Nesse estágio, são identificadas as alternativas estratégicas relevantes e qual a melhor direção a ser tomada;
- **análise externa do meio ambiente** – uma vez definidos os objetivos, a análise externa serve para avaliar as condições do ambiente externo da organização, a partir daí estabelecer um conjunto de previsões;

- **análise interna das forças e limitações da empresa** – refere-se à análise dos pontos fortes e fracos da empresa, na qual os pontos fortes são as forças propulsoras e os pontos fracos são as limitações e restrições que impedem o alcance dos objetivos;
- **escolha da estratégia ou estágio de avaliação da estratégia** – trata dos cursos de ação futura que podem ser adotados para a organização visando atingir os objetivos globais;
- **operacionalização da estratégia** – consiste na fase mais detalhada do planejamento. Este estágio envolve um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e diferentes perspectivas de tempo.

Assim, os objetivos estratégicos devem estar em sintonia com a estratégia organizacional, apresentar consistência com o ambiente da empresa e identificar-se com os responsáveis pela sua aplicação que devem utilizar a imaginação e a criatividade máxima.

Além disso, os objetivos estratégicos devem estar ajustados à determinada situação, negócio, empresa, modelo de gestão, aprendizagem e crescimento organizacional.

#### LEMBRETE



Compreender o comportamento competitivo em que tais perspectivas interagem continuamente, além da disposição para agir, certamente conduzirá a organização a patamares de desenvolvimento mais elevados.

Observe que, além desses outros fatores diferenciarem os objetivos organizacionais como, por exemplo, a missão e a visão, a primeira refere-se ao que a empresa propõe-se a fazer e para quem fazer, ou seja, é a razão de a empresa existir. Entretanto, tanto uma como a outra devem ser definidas com critério e atenção e amplamente divulgadas entre todas as unidades da organização para que todos os colaboradores conheçam e se comprometam com ambas.

A seguir, conheça as principais características dos objetivos das organizações citados por Chiavenato (2004):

- **objetivos estratégicos** – esses objetivos são globais, amplos e definidos no longo prazo, isto é, entre dois a cinco ou mais anos, como exemplo podemos citar o aumento do retorno sobre o investimento organizacional e a expansão de nova unidade da empresa no exterior no futuro;
- **objetivos táticos** – são os objetivos de médio prazo que abrangem cada unidade específica da organização, geralmente trata-se dos objetivos departamentais relacionados com as diversas áreas da organização como: produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização, como exemplo o incentivo à responsabilidade social;
- **objetivos operacionais** – são os objetivos específicos, de curto prazo e envolvem a execução das operações cotidianas da organização. Geralmente estão ligados a uma tarefa ou operação especificamente, como exemplo, o processo de admitir dez pessoas deficientes ao ano e incentivar o consumo consciente.

Em relação aos objetivos estratégicos, eles são divididos em táticos e operacionais. Esta divisão é importante porque facilita a implementação de ações por meio de planos também denominados de planos táticos e planos operacionais. Portanto, o desdobramento do objetivo estratégico em objetivos maiores ou objetivos menores otimiza os processos das unidades organizacionais.

## PRATICANDO



A literatura apresenta os objetivos estratégicos como resultado do planejamento estratégico realizado pela organização cujo foco envolve a elaboração de estratégias específicas. Por outro lado, os objetivos estratégicos devem ser elaborados com precisão e clareza e com foco em indicadores de desempenho que permitam avaliar os resultados da organização. Apresente um exemplo que caracterize o planejamento estratégico e o objetivo estratégico.

Para definir os objetivos estratégicos, alguns critérios devem ser cuidadosamente observados, como: o mercado, o retorno, os custos, o resultado global, entre outros. Esses critérios podem variar de acordo com a natureza da organização.

Além dos critérios, a literatura apresenta outros fatores que podem ser observados durante a definição dos objetivos estratégicos. São eles:

- análise e alinhamento do negócio;
- formalização e entendimento dos valores e princípios organizacionais;
- definição da missão e da visão organizacional;
- identificação dos fatores críticos;
- levantamento das informações no ambiente interno e externo (pessoas, processos, produtos, tecnologia e cenários).

É inegável que os objetivos organizacionais, uma vez concretizados, proporcionam vários benefícios tanto para o público interno como externo à organização. Contudo, eles precisam atender alguns requisitos como, por exemplo, serem mensuráveis, realísticos, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores.

Além disso, é importante que os colaboradores e gestores percebam que as organizações buscam inúmeros objetivos e para isso é necessário respeitar os prazos e evitar a **síndrome do objetivo estratégico de curto prazo**.

Diante disso, lanço o seguinte questionamento: será que os gestores sabem exatamente a importância dos objetivos organizacionais estratégicos, tático e operacional? Então, conseguiu responder à pergunta?

As dúvidas são muitas e é comum muitos gestores definirem seus objetivos estratégicos com foco no curto prazo, o que gera alto grau de ansiedade e resultados que nunca serão alcançados. Por outro lado, os objetivos táticos e operacionais são pouco discutidos nas organizações e, geralmente, são centralizados no nível estratégico. Muitas vezes, eles são definidos de forma equivocada e errônea.

Diante desse cenário, é importante administrar com foco no futuro e, nesse sentido, o planejamento estratégico é o caminho que permite o alcance dos objetivos organizacionais, pois ele orienta as ações e as prioridades da organização para que ela se mantenha competitiva.

## BIOGRAFIA



Fonte: <<http://commons.wikimedia.org>>

**Henry Ford** é considerado o primeiro a implantar um sistema de produção em série. O engenheiro americano notou que era muito mais barato e rápido produzir um modelo de automóvel padronizado. De acordo com o sistema fordiano de produção (também conhecido como fordismo), o automóvel passava por uma esteira de montagem em movimento e os operários colocavam as peças. Logo, cada operário deveria cumprir uma função específica. Desta forma, existiam operários para determinadas funções (pintura, colocar pneus, direção, motor etc.). Neste sistema, um automóvel era montado em apenas 98 minutos.

### 6.2.3 Estratégias *versus* gestão de pessoas

Os estudos sobre estratégias organizacionais cresceram muito nos últimos anos e estimulam a aplicação de novas técnicas administrativas por parte das empresas e demonstram o quanto é importante administrar dentro do enfoque estratégico todas as áreas da organização, principalmente a área de recursos humanos.

Isto implica dizer que para alcançar os objetivos organizacionais é necessário primeiramente formular e implementar estratégias adequadas e, se a implementação delas não forem realizadas corretamente, é provável que o resultado não corresponda às metas inicialmente previstas.

Estas duas tarefas são importantes e sugerem retornos positivos desde que combinem as seguintes variáveis como, por exemplo, o sucesso, a roleta-russa, os problemas e os fracassos (CERTO; PETER, 2005, p. 69).

Entenda o significado dessas variáveis:

- **sucesso** – consiste no provável resultado alcançado pela organização quando ela apresenta e implementa uma estratégia adequadamente;
- **roleta-russa** – consiste em uma situação na qual uma estratégia mal elaborada é implementada adequadamente;

- **a célula problema** – consiste em uma situação na qual uma estratégia bem elaborada é implementada incorretamente;
- **fracasso** – consiste em uma situação na qual uma estratégia mal formulada é implementada incorretamente.

Nesse sentido, é oportuno saber que tanto a formulação como a implementação da estratégia são importantes. Entretanto, é comum os gestores elaborarem estratégias e suporem que a implementação seja efetiva.

Na prática, isso nem sempre ocorre, pois a eficácia na implementação das estratégias organizacionais está diretamente relacionada com os seguintes fatores:

- analisar o ambiente interno e externo;
- eliminar os riscos e otimizar o lucro máximo dos recursos da empresa;
- analisar os processos e aplicar a criatividade nos negócios;
- diagnosticar o problema e escolher qual estratégia aplicar como solução.

Assim, administrar de modo estratégico as áreas implica em visualizar as organização em uma perspectiva sistêmica, na qual cada unidade é fundamental à eficácia empresarial organizacional.

A estratégia não está só presente em todas as áreas intermediárias e operacionais, mas também em áreas de apoio, como é o caso da área de gestão de pessoas.

Se no passado a área de gestão de pessoas não desempenhava um papel estratégico dentro das organizações, hoje a realidade é outra porque cada vez mais o mercado exige atuação proativa desta área para que as organizações sejam competitivas.

Diante desse cenário da economia global, a área de recursos humanos apresenta uma particularidade que a distingue das demais áreas, pois além de gerenciar o capital humano e envolver as pessoas, ela trata da estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, também trata de formular estratégias para o atendimento das suas próprias necessidades.

Muitas vezes, as dimensões da estratégia de recursos humanos não são percebidas pela própria organização em função da cultura organizacional que visualiza a área de recursos humanos apenas como um órgão de linha com a função de contratar e demitir pessoas.

Inicialmente, a formulação das estratégias organizacionais deve ser planejada a partir de situações que atendam o propósito, o ambiente e a capacitação da organização. Considerar esses elementos durante a formulação das estratégias é essencial para garantir o sucesso da implementação de estratégias organizacionais e construir o futuro desejado desde que seja observada a relação custo e benefício.

### DEFINIÇÃO



As **estratégias organizacionais** devem contemplar dois tipos de recursos: os tangíveis e os intangíveis. Os **recursos tangíveis** são os ativos que podem ser vistos e quantificados. Já os **recursos intangíveis** incluem os ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 75).

Neste aspecto, é importante visualizarmos as organizações como algo que existe para servir às pessoas, sejam os clientes, os dirigentes, os colaboradores, os fornecedores e a comunidade de um modo geral que, por sua vez, contribui e participa direta ou indiretamente dos objetivos da organização.

Nessa perspectiva, o papel estratégico da área de recursos humanos é importante no sentido de participar do processo de planejamento estratégico, ou seja, a estratégia de recursos humanos tem de ir além do estágio de identificação das necessidades dos colaboradores, ela deve ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais.

Na prática, observamos que nem sempre os objetivos dos indivíduos são convergentes e, geralmente, são os concorrentes que dificultam a definição das políticas organizacionais, o que inviabiliza a participação da área de recursos humanos no estabelecimento dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, existe uma visão distorcida de que o planejamento estratégico é responsabilidade exclusiva da diretoria, talvez porque as decisões estratégicas são tomadas somente a este nível quando na realidade é necessário o envolvimento de outros níveis da organização, de forma que o trabalho não fique distante da realidade.

Note que administrar com a participação das demais unidades da organização facilita a implementação da estratégia e a execução do plano estratégico.

Entretanto, ao mencionar a diretoria da empresa como única responsável pela definição das estratégias organizacionais, parece que os autores destacam apenas um grupo específico de pessoas independentes das áreas operacionais. Contudo, não podemos esquecer que normalmente cada diretor coordena uma área.

Portanto, deve-se, em uma reunião de diretoria, exercer uma função dupla, ou seja, representar a direção da empresa enquanto diretor e representar a área funcional na condição de líder. Isto implica dizer que uma vez definidos os objetivos e as estratégias organizacionais, o papel da área de recursos humanos é fundamental à implementação do que foi planejado desde que o estabelecimento das políticas de promoção e avaliação esteja de acordo com as estratégias da organização, pois se a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que os interesses dessas pessoas também estejam orientados para atender os objetivos organizacionais.

Observe o quadro a seguir.

Quadro 1 – ARH estratégico x Vantagem competitiva

RH COMO	ESTRATÉGICO	VANTAGEM COMPETITIVA
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.

Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregados; manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: adaptado de Fisher (1998)

O quadro anterior ilustra claramente a trajetória da área de recursos humanos em relação ao seu caráter estratégico com suas peculiaridades, no qual também se verifica que apesar da necessidade de tratar a área de recursos humanos como estratégica no início nos anos 80, a implementação dessa prática ocorreu muitos anos depois por conta das condições macroeconômicas vigentes que não percebiam a necessidade das mudanças já preconizadas naquela época.

Entretanto, somente no final desta década que este quadro começa a mudar de modo bastante tímido quando as organizações percebem a necessidade de ampliar o espaço de atuação da área de recursos humanos em função da competitividade acirrada entre os mercados e a situação econômica, as quais aumentaram os desafios organizacionais no país.

Nesse sentido, verifica-se o crescente redesenho desta área quanto à estrutura, às atividades, às responsabilidades e às ações de um modo geral que a mesma vem apresentando ultimamente, agora não mais restrita aos aspectos operacionais do gerenciamento dos recursos humanos.

Para melhor compreensão da relação entre as estratégias organizacionais e a área de recursos humanos, é necessário conhecer um pouco sobre a base conceitual deste termo. O conceito de planejamento estratégico para

recursos humanos – PERH – surgiu no início na década de 80, a partir de duas abordagens, descritas a seguir.

### *Michigan concept*

Desenvolvida por Tichy e seus colaboradores, cujos princípios associam o PERH à missão, à estratégia, à estrutura e aos recursos humanos e também dá ênfase temporal e quantitativa à missão e à estratégia organizacional.

Nesse contexto, o planejamento estratégico de recursos humanos consiste no processo de identificar, buscar e alocar os colaboradores mais eficazes para que a organização possa alcançar os seus objetivos. Lembrando que desde que o planejamento considere a missão, a visão e a estratégia organizacional, poderá aumentar o desempenho e a competitividade da empresa. As pesquisas são unânimes ao demonstrarem que quando ocorre sintonia entre a área de recursos humanos e os objetivos organizacionais os resultados são positivos e imediatos. Assim, é importante que os gestores de recursos humanos analisem cuidadosamente a estratégia da organização e observem atentamente o ambiente, o desempenho e o mercado no qual ela está inserida para prover a organização de capital humano com o perfil que ela necessita.

Nesta abordagem, é possível reconhecer a atuação da área de recursos humanos como estratégica porque ela está com o foco voltado para o negócio da empresa. Além disso, o PERH visa basicamente a: seleção, a avaliação, a remuneração e o desenvolvimento.

#### DEFINIÇÃO



**“O planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de providenciar os funcionários mais adequados para a organização a fim de atender seus objetivos” (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010, p. 247).**

### *Harvard concept*

Este conceito dá ênfase à gestão da administração de recursos humanos como agente adaptador e interventor dentro do planejamento estratégico.

Esta abordagem contempla três áreas-chave que auxiliam a determinação das políticas de recursos humanos, são elas:

- o **grau de influência do empregado** – refere-se à participação dos colaboradores;
- o **fluxo de recurso humanos** – refere-se ao recrutamento, à utilização e à demissão dos colaboradores;
- o **sistema de recompensas** – refere-se aos sistemas de trabalho e à forma como ele está organizado.

Estas duas abordagens estimulam as organizações a repensarem o papel estratégico da área de recursos humanos e as atividades por ela executadas no sentido de que esta área passe a integrar os objetivos organizacionais, não somente aqueles de curto prazo, como também dos objetivos a médio e a longo prazos.

Com base nesses princípios, os estudos de Devana, Fombrun e Tichy, na década de 80, descrevem como deveriam ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, a partir da ótica estratégica e da visão que a organização tem quanto ao tipo de contrato que deseja estabelecer com seus colaboradores.

Assim, a gestão de pessoas com enfoque estratégico implica na visualização de questões básicas, como por exemplo, se a organização deseja recompensar apenas o desempenho, se deseja uma relação de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado, se pretende estimular a participação dos colaboradores, se deseja dar ênfase no recrutamento interno ou externo e se o desempenho será avaliado individualmente ou em equipe ou ambos.

Ainda que a concorrência leve as empresas a captarem as pessoas mais disputadas pelo mercado, outras, mais inteligentes, adotam a gestão estratégica de recursos humanos, administram seus colaboradores de forma diferente, ou seja, possibilitam que as pessoas em cada unidade ou setor da empresa apresentem desempenho excepcional, contrariando o senso comum de captar externamente talentos humanos para manter a excelência e o sucesso empresarial.

Diante desse cenário, espera-se que a atuação da gestão estratégica de pessoas contemple modelos sistêmicos e complexos, nos quais as competências dos colaboradores sejam reconhecidas como instrumentos facilitadores do desenvolvimento individual, como conhecimento técnico e intelectual e de diferencial competitivo que possibilita a aplicação das estratégias ao longo da trajetória no ambiente organizacional.

Assim, é possível verificar que investir na administração estratégica dos recursos humanos possibilita a:

- reduzir os impactos provenientes do ambiente organizacional externo;
- identificar os impactos da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- visualizar foco no longo prazo;
- escolher e tomar as decisões necessárias;
- reconhecer o conjunto de pessoas da empresa e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- integrar a estratégia corporativa com as demais estratégias das unidades organizacionais.

Portanto, se gerenciarmos sem foco estratégico não temos como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

Como afirma Drucker (2002, p. 137), "o mais importante é identificar o que não fazer". Então, a área de recursos humanos que atue somente com base no enfoque tradicional não tem mais espaço nos dias atuais, pois há atividades, principalmente as operacionais, que podem ser delegadas, terceirizadas ou simplesmente eliminadas. Com essa visão, a área de recursos humanos assume uma postura inovadora e comprometida com os objetivos organizacionais.

#### 6.2.4 Planos estratégicos de recursos humanos

Nos tópicos anteriores, você estudou sobre a gestão e o planejamento estratégicos e a formulação de estratégias organizacionais. Estes conceitos,

além de importantes, devem ser entendidos como elementos fundamentais à elaboração e aplicação dos planos estratégicos por meio de diretrizes e ações combinadas como uma maneira de pensar o futuro da organização.

Desta forma, para formular corretamente o plano estratégico, é preciso explicitar o contexto sob o qual ele foi formulado, ou seja, o plano está ligado a um cenário previsível ou alternativo, às premissas básicas e ao ambiente interno e externo.

### DEFINIÇÃO



Todo **plano estratégico** precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização (COSTA, 2007).

Para elaborar um plano estratégico, é necessário inicialmente realizar um diagnóstico com base na análise da formulação da estratégia que resulte em um documento que sintetize e apresente as conclusões do diagnóstico. Entretanto, esse documento não deve ser um fim em si mesmo porque a prática demonstra que, na estratégia, o processo geralmente é mais importante que o produto.

Ao dar início sobre os fundamentos do plano estratégico, é importante destacar que a estratégia em si pode ser compreendida como um plano que, com base na missão e na visão organizacional, possibilita o alcance das metas.

Costa (2007) apresenta uma lista de itens a serem observados na elaboração do plano estratégico, os quais são divididos em três dimensões:

- **quanto ao propósito** – refere-se à visão, à missão, à abrangência, aos princípios, aos valores e à opção estratégica;
- **quanto à estratégia corporativa** – refere-se às diretrizes estratégicas, às estratégias de diversificação, às estratégias de alianças e parcerias e às estratégias de expansão;

- **quanto ao portfólio** – refere-se às áreas atuais e novas, ao mapeamento do portfólio, às estratégias para rotação do portfólio e às estratégias competitivas para cada área estratégica.

Observe que o plano estratégico deve envolver a organização como um todo. Isso implica que cada área identificada como estratégica deve formular o seu plano estratégico específico porque é por meio dele que se identificam as diretrizes, as ações e o monitoramento gerencial físico e financeiro de cada área em particular.

De acordo com as características e necessidades da organização, os planos podem ser divididos em planos contínuos e planos para um só fim. O que isto significa? Para sua melhor compreensão, o plano contínuo é aquele que envolve as políticas, os procedimentos e as regras para administrar as situações repetitivas e cotidianas cuja finalidade é orientar as ações dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

Com relação aos planos para um só fim, eles consistem em programas que são desenvolvidos para resolver situações inesperadas que não fazem parte do cotidiano da organização. Diferentemente do plano contínuo, este tipo é elaborado com uma finalidade específica e dificilmente será utilizado novamente, porém ele poderá servir de modelo para elaborar um outro plano em uma situação diferente da atual.

A execução de qualquer plano independe da sua natureza e implica no desenvolvimento de programas que contenham um conjunto de atividades que projetadas para realizar uma ou mais metas em um determinado período, com políticas, procedimentos e recursos próprios.

## DESAFIO



Com base nas explicações sobre os dois tipos de planos, imagine-se gestor da área de gestão de recursos humanos e tente encontrar duas situações para exemplificar os tipos de planos abordados.

Que tal? Conseguiu encontrar a resposta para o desafio proposto? Então vamos continuar nosso assunto! Além desses dois tipos de planos, observe que as organizações são sistemas complexos e altamente dinâmicos sujeitas a imprevistos do ambiente externo. Isto significa dizer que haverá situações nas quais o planejamento, ainda que eficaz, necessitará de um suporte. Desse modo, entra em cena alguns estudos que demonstram a necessidade da aplicação do plano de contingência.

Em resumo, significa a formulação de planos alternativos que devem ser implementados em situações de imprevistos, como por exemplo, um colaborador telefona para você avisando que está doente sem condições de comparecer ao trabalho. Imediatamente, você deverá designar outro para realizar o mesmo trabalho. Outro exemplo clássico de plano de contingência é o trabalho desenvolvido na construção civil. Se o tempo estiver bom, os empregados trabalham no lado externo, caso contrário, trabalham no interior da obra. Como agir para desenvolver um plano de contingência?

Lussier, Reis e Ferreira (2007) afirmam que é necessário responder a três perguntas básicas: o que pode sair errado? Como posso impedir que isso ocorra? Se ocorrer, o que eu posso fazer para minimizar os efeitos? Estas e outras questões serão respondidas se você aprofundar sua leitura sobre este assunto em outras fontes além deste capítulo.

Como você pode observar existem diferentes tipos de planos que variam de acordo com a natureza da situação ou problema porque cada organização apresenta suas especificidades.

Os planos para as áreas estratégicas corporativas devem ser acompanhados de documentos específicos. Assim, qualquer ação ou investimento proposto na área corporativa é resultado de uma sequência lógica decorrente de uma ou mais estratégia corporativa combinada. Caso isso não ocorra, certamente a estratégia está incompleta ou foi formulada de modo equivocado e, nesse caso, não deve ser executada.

Os planos podem ser específicos ou gerais e, geralmente, as áreas funcionais ou corporativas nos quais eles mais aparecem são:

- área de recursos humanos;
- área de recursos financeiros;

- área de tecnologia de produção;
- área de logística;
- área de sistema da informação;
- área de qualidade e segurança;
- área de gestão ambiental;
- área de comunicação social.

Dessa maneira, essas áreas são consideradas como áreas corporativas estratégicas que devem formular seus planos de ação segundo suas particularidades, porém com foco nas estratégias organizacionais. Além disso, estas áreas podem ser gerenciadas como macro processos com a participação das unidades operativas, funcionais ou administrativas.

### EXPLORANDO



Se você desejar saber um pouco mais sobre estratégia e planos organizacionais, recomendo a leitura do artigo “Plataforma, cocriação e desenvolvimento”, dos autores Venkat Ramaswamy e André Coutinho, publicada na revista **HSM Management** de setembro/outubro de 2011. Você terá acesso a informações sobre casos reais brasileiros e indianos, sobre e-Choupal, a plataforma de engajamento da ITC, que aborda esse fenômeno conhecido como cocriação.

Ao falar a respeito da formulação de planos estratégicos para as diversas áreas da organização, é oportuno destacar o papel da liderança estratégica na execução dos respectivos planos.

A capacidade de gerenciar os recursos humanos é uma entre as muitas atividades desenvolvidas pelos líderes nas organizações no século 21, no qual o capital intelectual influencia diretamente as ações estratégicas e permite o gerenciamento do conhecimento e a geração da inovação. Nesse sentido, os executivos do alto escalão da empresa desempenham um papel decisivo na formulação das estratégias organizacionais porque cabe a eles a responsabilidade de implementar as estratégias.

Nesse sentido, é oportuno destacar o papel da liderança estratégica e entender a base conceitual dessa expressão, talvez a mais simples é defini-la como um conjunto de competências que permite os executivos atuarem

não apenas em contextos restritos, em termos de curto prazo e resultados imediatos, mas pensar e agir a médio e longo prazos. Isto implica pensar e agir estrategicamente dentro de um contexto mais amplo.

Pesquisas recentes realizadas nos Estados Unidos sobre o perfil da liderança estratégica revelou que um grande número de empresas não dispunha de um número suficiente de líderes globais, isto é, ausência de líderes estratégicos em suas corporações. Este dado é preocupante em função da alta competitividade do mercado local e global e, além disso, nos dias atuais não se concebem mais empresas que não reconheçam esses indicadores e a eles não se adaptem.

Como é possível constatar, a complexidade que envolve o mundo corporativo atualmente é imensa e não concebe mais modelos de gestão simplista que ainda predominam em muitas organizações. Em outras palavras, para enfrentar a diversidade e instabilidade do mercado global, é preciso mudar a cultura corporativa, os antigos paradigmas de gestão e o modelo mental que permeia as organizações de modo tal que elas se adaptem rapidamente às novas realidades.

Embora algumas organizações estejam dispostas a trabalhar estes aspectos para que ocorram mudanças efetivas, esta tarefa não é um processo tão fácil como parece, pois é preciso gerenciar estrategicamente a cultura organizacional instalada nesses ambientes. Para que as organizações se desenvolvam, é necessário investir por meio de metodologias educativas, mudar o modelo mental, em uma perspectiva de aprendizagem organizacional, no qual tanto o indivíduo quanto a organização assumam uma postura integradora com vistas a performance organizacional. Esta mudança materializa-se a partir da formulação de estratégias e planos estratégicos.

Finalizamos mais um capítulo e espero que você tenha ampliado seus conhecimentos a respeito do assunto.

### 6.3 Aplicando a teoria na prática

Aqui apresento um caso introdutório, adaptado do livro **Administração estratégica** (CERTO; PETER, 2005), com a descrição de uma situação na qual você poderá associar a teoria apresentada neste capítulo com a prática adotada pelas organizações atualmente.

O Banco do Brasil foi a primeira organização financeira instalada no país no ano de 1808 pelo Imperador de Portugal, Dom João VI, que em 1809 tornou-se o quarto órgão emissor de moedas do mundo. Nesta época, só havia bancos emissores nos países como: Suécia, Inglaterra e França. Inicialmente, as primeiras atividades do Banco do Brasil estavam vinculadas à movimentação do tesouro da casa real, fato que gerou muita instabilidade durante o retorno da família real quando deixaram o nosso país, levando consigo seu capital.

Mesmo diante desse fato político, histórico, econômico e social que abalou o Brasil, o banco se manteve até os anos de 1829. Nessa época foi promulgada uma lei que o extinguiu sob a alegação de que como órgão emissor de moeda, ele indiretamente contribuía para a desvalorização do ativo circulante.

No entanto, a partir de 1833 o Banco do Brasil deu início a um novo processo por meio de uma lei que determinou sua reinstalação, porém sob a tutela do governo na execução das atividades. Já em 1851 a situação se modificou em função da atitude do Visconde de Mauá que juntamente com um grupo de investidores decidem fundar um banco com o nome de Banco do Brasil.

Este novo banco fez uma fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fato que fortaleceu o Banco do Brasil que agora tinha condições de atuar comercialmente sem interferências, embora ainda mantivesse ligação com o governo. Nos anos seguintes, passou a atuar como órgão fomentador de recursos cujo papel era destinar recursos para a agricultura e a indústria que encontravam em crescente processo de expansão no país. Além disso, assumiu papel de destaque com uma política de incentivo ao comércio internacional, o qual foi consolidado em 1953 com a criação da CACEX – Carteira de Comércio Exterior.

Observe que ao longo dos anos esta instituição se manteve como um agente de transformação com foco no setor rural, industrial e comercial. No entanto, como empresa de capital misto, seu maior acionista era o governo federal, caracterizando-o como um órgão financeiro do governo. A partir de 1986 novas mudanças ocorreram e o Banco do Brasil deixa de ser detentor da Conta Movimento mantida pelo Banco Central. Um detalhe interessante: esta conta garantia o repasse automático de recursos e a partir dessa desvinculação mudanças radicais ocorreram nos negócios do Banco do Brasil. Este novo cenário exigiu que o banco desse início a um novo processo de gestão administrativa com uma atuação pró-ativa e empreendedora. Abriam mais quatro subsidiárias: BB Financeira, BB Leasing, BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens e BB Administradora de Cartões de Crédito que

resultou na ampliação e oferta de novos produtos e serviços. Com o passar dos anos e as mudanças do cenário econômico no país e no mundo, o Banco percebeu a necessidade de se reestruturar para enfrentar os novos desafios do mercado financeiro diante de uma nova fase de alta competitividade e de economia global. A partir da década de 1990, percebeu-se que novamente havia a necessidade de reestruturação.

Imagine que você seja um analista de recursos humanos. O que você constata nesta trajetória do Banco do Brasil? Em qual momento você identifica a administração estratégica? Quais estratégias organizacionais foram implementadas? Quais planos estratégicos são visualizados?

E aí? Conseguiu?

Para responder às questões inicialmente formuladas, observe o processo de tomada de decisão da diretoria do banco. Para enfrentar esses desafios a direção do Banco do Brasil propôs uma série de medidas para garantir a sobrevivência da empresa em ambientes de alta competitividade. Realizaram-se investimentos pesados em atualização tecnológica e efetuou-se uma revisão em toda a rede de distribuição do banco. Implementaram-se ações com vistas a adaptar-se às novas exigências do mercado e uma delas foi o delineamento da arquitetura organizacional com a instalação de nove unidades de negócios e cinco unidades de função. O objetivo dessa ação é dar maior flexibilidade e rapidez nas respostas. As ações não pararam por aqui. Definiram-se políticas para gestão dos ativos por meio de campanhas de recuperação de créditos e maior captação de recursos. Além disso, lançou-se um plano de demissão voluntária. Este plano foi um fato inédito na história do banco que culminou no desligamento de 14 mil funcionários. Observe que estas iniciativas ocorreram nas décadas de 1980 e 1990. De lá para cá, outros acontecimentos vêm ocorrendo no ambiente interno e externo do banco, o que tem exigido mudanças rápidas por parte da direção e de todos aqueles que fazem parte dela. É oportuno destacar que no ano de 2004, o Banco do Brasil foi agraciado com o prêmio oferecido pela Associação Brasileira das Companhias Abertas pelo destaque na elaboração dos relatórios anuais com transparência e a qualidade de informações.

Ao relacionar este caso com os conteúdos deste capítulo, você pôde perceber o planejamento estratégico, formulação de estratégias com foco na missão e visão da empresa, a definição de objetivos estratégicos e a implementação de planos contínuos e planos para um só fim.

## 6.4 Para saber mais



### Título: Gestão estratégica de pessoas com *scorecard*

Autor: BECKER, B. E.

Editora: Campus (SP)

Ano: 2001

Trata-se de um livro reconhecido como um guia para o profissional que atua na área de recursos humanos. Apresenta pesquisas e ilustra fatos reais e é rico em *insights*. Este livro apresenta sugestões valiosas para atuar com eficácia nesta área e avaliar o desempenho dos recursos humanos. Com uma linguagem comum aos profissionais dessa área, mostra a importância da administração estratégica à melhoria dos instrumentos de avaliação do desempenho. O autor, especialista em gestão de RH, delinea um poderoso sistema de mensuração e dá ênfase ao papel estratégico da área de recursos humanos para o sucesso empresarial.



### Título: Revista HSM Management

URL: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>

É a mais importante publicação do país sobre as tendências mundiais e os principais conceitos em gestão empresarial. De circulação bimestral, esta revista inclui artigos das maiores autoridades internacionais do *management*, matérias especiais sobre casos de empresas inovadoras e entrevistas exclusivas com acadêmicos e CEOs do mercado nacional e internacional.



### Site: Núcleo de estratégias organizacionais

URL: <<http://e-groups.unb.br/ceam/neorg/>>

Trata-se de um site formado por um grupo de pesquisadores da UNB que formaram o NEORG (núcleo de estratégias organizacionais). Eles dedicam-se a pesquisas e estudos sobre vários temas em diversas campos de conhecimento cujo foco principal seja a estratégia organizacional.

## 6.5 Relembrando

Concluímos mais um capítulo, no qual você conheceu os fundamentos da estratégia organizacional e a contribuição dela para que as organizações atinjam os objetivos organizacionais e mantenham-se competitivas. Em suma, você aprendeu sobre:

- os fundamentos básicos da estratégia organizacional a partir dos conceitos, da origem e da evolução histórica. Além disso, você conheceu os principais desafios das organizações quanto à implementação e o acompanhamento das estratégias organizacionais;
- os aspectos relevantes quanto à formulação e definição dos estratégicos como instrumentos da eficácia organizacional, bem como a importância de implementá-los adequadamente como uma ferramenta de diferencial competitivo;
- algumas reflexões sobre a gestão de recursos humanos e as estratégias organizacionais com vistas à compreensão da relação existentes entre essas duas expressões e na obtenção das metas organizacionais;
- noções básicas sobre o planejamento e os planos estratégicos, inclusive a tipologia dos planos com ênfase nos contextos nos quais os tipos de planos devem ser implementados;
- algumas características da liderança estratégica e as competências que esses profissionais devem apresentar para aplicar corretamente as estratégias organizacionais, os objetivos e os planos estratégicos como ferramentas a serem utilizados pelos profissionais da área de recursos humanos e de outras áreas como um caminho a ser percorrido para o sucesso das organizações dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

## 6.6 Testando os seus conhecimentos

1) Segundo o texto, qual das opções a seguir melhor define o termo estratégia organizacional?

- a) Políticas e objetivos organizacionais.
- b) Planos e objetivos estratégicos.
- c) Movimento e operação de recursos.
- d) Planos táticos e operacionais.
- e) Captação de recursos e administração estratégica.

2) Analise as frases a seguir e indique a alternativa correta.

- I. Os objetivos estratégicos são globais, amplos e definidos no curto prazo e longo prazo.
- II. São os objetivos de médio prazo que abrangem cada unidade específica da organização, geralmente trata-se dos objetivos departamentais.
- III. Objetivos operacionais são os objetivos específicos, de curto prazo e envolve a execução das operações quotidianas da organização.
- IV. A definição dos objetivos organizacionais implica requer análise de critérios como, por exemplo, o levantamento de informações do ambiente interno e externo.
- V. Os objetivos estratégicos necessitam de requisitos como, por exemplo, ser mensurável, realísticos, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores.

Analise as alternativas e assinale a opção correta.

- a) Somente as opções I, III e V estão incorretas.
- b) Somente as opções II, IV e V estão incorretas.
- c) Somente as opções I, IV e IV estão incorretas.
- d) Somente as opções III, IV e V estão incorretas.
- e) Somente as opções I, II e V estão incorretas.

3) Leia as frases a seguir e assinale a opção incorreta.

- a) A definição dos objetivos organizacionais exige primeiramente a formulação e implementação de estratégias organizacionais.
- b) O planejamento estratégico de recursos humanos abrange duas abordagens distintas.
- c) A definição de políticas de recursos humanos implica em considerar três variáveis distintas e interdependentes.
- d) Administrar estrategicamente recursos humanos propicia o diferencial competitivo das organizações.
- e) Investir na área de recursos humanos a curto longo prazo soluciona os todos conflitos e melhora a qualidade de vida no trabalho.

4) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) De acordo com as características e necessidades da organização, os planos podem ser divididos em planos contínuos e planos para um só fim.
- ( ) As estratégias organizacionais apresentam planos específicos ou gerais.
- ( ) A liderança estratégica formula planos somente para a sua área.
- ( ) As estratégias organizacionais envolvem somente os planos globais.
- ( ) A cultura organizacional não influencia na definição das estratégias organizacionais.

5) Com base nos novos paradigmas de gestão, descreva a importância da gestão estratégica dos recursos humanos diante do atual contexto.

## Onde encontrar

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-7, 1º sem./1996. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2011.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, P. F. **A administração da próxima sociedade**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese (doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOKISSON R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

LUSSIER, R. L.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração.** Trad. Guilherme Rosa Basílio e Marta Reyes Gil Passos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARTINHO, I. R. A.; TEIXEIRA, M. L. M; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **RAE.** Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2011.

NICKEL, D. C. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. **Revista FAE,** Curitiba, v. 4, n. 2, p. 37-52, maio/ago. 2001. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n2/estrategias\\_organizacionais.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n2/estrategias_organizacionais.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2011.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **READ,** ed. 40, v. 10, n. 4, p.1-23, jul./ago. 2004. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_175.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_175.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RIBEIRO, R. V. Estratégia empresarial e de recursos humanos. **IESDE Brasil S.A.,** Curitiba, p. 1-24, 2008. Disponível em:<<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/23903.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2011.

SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2009.

WOMACK, J. P.; ROSS, D.; JONES, T. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

# CAPÍTULO 7

## FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO

### 7.1 Contextualizando

O atual contexto da sociedade do conhecimento determina novos rumos tanto para o mercado como para as organizações, que devem investir continuamente em práticas de gestão inovadoras que o momento atual da economia global exige. Para enfrentar esses novos desafios do mercado global, inúmeras ações são implementadas pelas organizações para atender as demandas dos diversos segmentos da sociedade moderna.

Nesse sentido, é oportuno ressaltar que a real vantagem competitiva das organizações não depende somente dos aspectos financeiros e tecnológicos. A competitividade envolve fatores do ambiente externo e também do ambiente interno. Nesse sentido, entram em cena fatores como: a cultura organizacional, o modelo de gestão e as ferramentas de gestão. A transformação do mundo corporativo, a partir da década de 1990, é visível tanto no contexto nacional como no internacional. Por conta disso, as organizações tiveram de buscar novos paradigmas de gestão, e assim, para manterem-se competitivas, estão rompendo velhos paradigmas, inserindo novas ferramentas de gestão para permanecerem no mercado.

Neste capítulo, você terá a oportunidade de conhecer as principais ferramentas utilizadas, suas características, as potencialidades, as limitações e como elas auxiliam os gestores a compreender a realidade da organização, utilizando-as como recurso estratégico na excelência organizacional.

Ao fim deste capítulo, você estará apto a:

- identificar os vários tipos de ferramentas e suas utilidades;
- definir a importância das ferramentas de gestão à eficácia organizacional;
- identificar as situações nas quais elas poderão ser aplicadas;
- utilizar as ferramentas de gestão como um recurso estratégico de diferencial competitivo.

## 7.2 Conhecendo a teoria

### 7.2.1 Princípios básicos da gestão

Como discutimos nos capítulos anteriores, as organizações dependem, em maior ou menor grau, do capital intelectual para ter sucesso. Para tanto, as organizações vêm organizando e desenvolvendo formas de atuar e organizar o comportamento de seus colaboradores, o que se denomina de “gestão de pessoas”.

O modelo escolhido por cada organização é determinado por fatores internos e externos, ou seja, para cada contexto e objetivo é escolhido um modelo de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e a capacidade de intervir na cultura organizacional instaurada. Um modelo eficaz é capaz de criar uma nova identidade organizacional e diferenciá-la das empresas concorrentes, aumentando sua competitividade.

#### SAIBA QUE



É importante saber que mesmo conseguindo identificar características diferenciadas para cada modelo de gestão, ao analisar a sua história percebe-se que eles se articulam em torno de alguns princípios básicos que orientam sua forma de atuação e influência nas relações organizacionais. A análise das especificidades de cada modelo é o que possibilita articulá-los e diferenciá-los por modelos.

Para começar a entender melhor a questão modelo de gestão é importante conhecer sua conceituação e como se classifica cada categoria.

Segundo Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio destes mecanismos, ela implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Como temos discutido durante os capítulos desta disciplina, a sociedade contemporânea tem sido denominada como sociedade da informação e do conhecimento. Sociedade da informação pelo fato de ter uma explosão inédita de informações disponibilizadas e acessíveis a muitos; do conhecimento por conta da importância de se processar todas as informações disponíveis e transformá-las em conhecimento útil.

Com este entendimento percebemos claramente a importância que o processamento de informações, por parte dos profissionais atuantes em uma empresa, assume para a organização, o que definimos anteriormente como capital intelectual.

Também discutimos nos capítulos anteriores sobre a evolução tecnológica, sobre sistemas de comunicação avançado e sobre gestão do conhecimento, no entanto, todas essas questões de “máquinas” têm sua origem e evolução no intelecto humano. Então, também é fácil perceber no momento atual que o comportamento humano no contexto organizacional fez com que a preocupação com sua gestão assumisse espaços cada vez maiores dentro das empresas que desejavam continuar sendo competitivas.

A gestão de pessoas tem como função estratégica principal identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir destes padrões definidos, traça planos de análise e intervenção para obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los à imagem e objetivos da organização. Segundo Fischer (2002), analisando o contexto organizacional, o modelo de comportamento desejável caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa.

Entende-se, assim, que os princípios básicos que orientam todos os modelos de uma boa gestão de pessoas são semelhantes, passam pelo mesmo

processo de construção, identificam padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, bem como os objetivos empresariais e a identidade organizacional. Após essa etapa básica é que se definem as especificidades necessárias para cada modelo assumido como adequado aos objetivos da gestão de pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Os modelos de gestão de pessoas estão presentes em pequenas, médias e grandes organizações, nas tradicionais e nas mais modernas. No entanto, em muitos casos não são identificados claramente, porque se manifestam de diferentes maneiras; em algumas aparecem bem formalizados e, em outras, informalizados. Em algumas organizações os modelos de gestão de pessoas estão consolidados em uma estrutura organizacional própria, em outras aparecem dispersos e pouco tangíveis. Sua estruturação dentro da estrutura organizacional está diretamente ligada à percepção que a empresa tem da importância de agir organizadamente sobre o comportamento humano aplicado ao trabalho.

Portanto, os modelos de gestão de pessoas se definem por **princípios**, **políticas** e **processos** que interferem nas relações humanas dentro das organizações, antes mesmo de sua própria estruturação.

**Princípios:** estão fundamentados na cultura organizacional que definem o significado do homem e do trabalho.

**Políticas:** estabelecem as diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais.

**Processos:** são os elementos mais variáveis do modelo, são cursos de ações previamente determinados pelos limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão.

## Macrotendências na gestão de pessoas

Já foi entendido que gestão de pessoas é uma estrutura que se orienta por princípios básicos iguais para variados modelos, além de se manifestarem diferentemente em cada organização e dos modelos se definirem por princípios, políticas e processos. Portanto, cada modelo em uma organização diferente tem suas especificidades.

Vamos agora considerar a questão histórica dos modelos de gestão de pessoas, entendendo que além das questões internas que estão intrinsecamente ligadas ao modelo adotado pela organização, também existem fatores externos que a influenciam diretamente. A questão histórica que vamos tratar agora se abstém de uma retrospectiva, que será oferecida por meio de indicação de materiais complementares para leitura, vamos abordar a questão histórica contemporânea, ou seja, macro-tendências atuais da gestão de pessoas.

A gestão de pessoas está enfrentando novos desafios na sociedade do conhecimento, os quais se configuram como uma nova forma de perceber as relações de trabalho com o propósito de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

### SAIBA QUE



**Tendências** são probabilidades que se comprovarão no futuro. Mas certos movimentos nos fazem antever possibilidades, algumas delas já parcialmente realizadas e avaliadas em muitas organizações, o que nos abre a possibilidades e caminhos para atender as demandas que se apresentam.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) é uma entidade não governamental sem fins lucrativos que tem por missão disseminar conhecimento sobre o mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do país.

As Equipes da Associação Brasileira de Recursos Humanos desenvolveram um manual de gestão de pessoas e abriram a proposta de “macro-tendências”, que sintetiza os grandes movimentos para os quais o gestor de pessoas e equipes deve estar atento. De forma sucinta, apresento na sequência as macro-tendências apontadas no manual da ABRH. Acompanhe.

Quadro 1 – As macrotendências na gestão de pessoas

### GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES NÃO É MAIS MONOPÓLIO DO “RH”

Todo gerente passa a ser também um gerente de pessoas: esta descentralização exige novas habilidades do RH e dos gestores. A gestão por competências passa a ser um foco central na gestão de pessoas e equipes e um dos grandes desafios da área é o de mensurar o quanto agrega de valor para a organização.

O foco central passa a ser o desenvolvimento/aprendizagem: a empresa é uma organização que aprende, como um processo estruturado; para tanto a humildade passa a ser cultivada sistematicamente.

### RISCOS, INOVAÇÃO E MUDANÇAS SÃO O NOVO PANORAMA

Tudo muda e se transforma muito rápido, fazendo com que a estabilidade e a segurança sejam parte do passado. O exercício da flexibilidade, das decisões de risco e da criatividade são estimulados, reconhecidos e recompensados. Há uma ampliação da visão para além das fronteiras da empresa: ecologia, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são novas exigências que definem as posturas dos clientes frente ao nosso negócio.

### A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ACELERA NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES

*E-learning* possibilita o acesso a treinamento 24h ao dia, sem consideração de local. O teletrabalho substitui o tradicional escritório e bancos de dados atualizam e disponibilizam continuamente informações sobre pessoas.

### AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO AJUSTANDO AS EXIGÊNCIAS TRABALHISTAS COM A REALIDADE DO MERCADO

Os vínculos empregatícios são substituídos por parcerias. Terceirizações, cooperativas e novas formas de trabalho surgem rapidamente. Com isto a remuneração é crescentemente variável, partilhando os ônus e bônus do negócio: bons resultados levam a ganhos, maus resultados levam a perdas. Para tanto, a abertura dos dados de desempenho da empresa passa a ser fundamental.

### A DIMENSÃO HUMANA É VITAL AO SUCESSO DO NEGÓCIO

É mandatório para as lideranças o resgate da dimensão humana: as pessoas querem ser tratadas como pessoas e isto leva a muito mais lucratividade! A dicotomia “resultados ou pessoas” se integra em “resultados e pessoas”.

“RH” se torna “gestão de pessoas”, integrada à estratégia de negócios: melhorias nos resultados, no clima interno e na inovação e flexibilidade. É praticada a inclusão integral da pessoa, que faz, pensa e sente, nas suas dimensões material, de processos, de emoções e de espírito.

### QUALIDADE DE VIDA SE ALOJOU NA EXPECTATIVA DAS PESSOAS

Os “sobreviventes” usualmente estão sobrecarregados, realizando o trabalho de três ou quatro pessoas. O medo ainda causa um alto nível de *stress*: ou você faz o que eu mando ou eu te terceirizo!

As empresas estão buscando oferecer programas de qualidade de vida, ainda de forma tímida. As terapias complementares são um caminho reconhecido para esta qualidade, uma vez que consideram as pessoas na sua integralidade, e a busca de significados espirituais no trabalho é crescente.

Fonte: ABRH <<http://www.abrhnaional.org.br>>

Pode-se destacar que o fator mudança implica em um cenário que dificulta a implantação de programas rígidos, surgindo um tipo de gestão da desordem caracterizada por uma realidade sempre mutável, repleta de paradoxos. Contudo, o líder deve garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas consequências minimizadas nos indivíduos. Isso requer a administração do significado das mudanças organizacionais, ou seja, como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade. Chiavenato (1999), em seu livro **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, relaciona 12 recomendações para uma nova organização de estrutura para a gestão de pessoas. Apesar de fazer mais de uma década, parecem-nos bem atuais, algumas em consonância com o manual da ABRH e outras complementares, que também valem ser consideradas. Vejamos:

Quadro 2 – Uma nova organização de estrutura na gestão de pessoas

1	Uma nova filosofia de ação: não mais administrar RH, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas.
2	Enxugamento e <i>downsizing</i> voltado para o <i>core business</i> da área de RH.
3	Metamorfose da área de serviços para uma área de consultoria interna.
4	Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.
5	Intensa ligação com o negócio da empresa.
6	Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
7	Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
8	Adequação das práticas de RH às diferenças individuais dos funcionários.
9	Virada em direção ao cliente interno ou externo.

10	Preocupação com a criação de valor para a empresa e para o cliente.
11	Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
12	Visão voltada para o ambiente externo e utilização do <i>benchmarking</i> .

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 37)

Para a sua melhor compreensão, a seguir vamos definir alguns conceitos:

- **downsizing** (em português: achatamento) é uma das técnicas da administração contemporânea que tem por objetivo a eliminação da burocracia corporativa desnecessária, pois ela é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de recursos humanos (RH). Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível;
- **core business** é um termo inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa;
- **benchmarking** é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e proativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking*, e as cargas usadas são chamadas de *benchmark*.

Conforme Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), no Brasil, os profissionais de recursos humanos sentem atualmente grandes pressões para que transformem a maneira como se organizam e atuam no contexto organizacional. Pesquisas sobre o contexto e atuação da área de recursos humanos justificam estas pressões, ao indicar uma importante fase de transição pela qual a área passa atualmente, de uma

atuação predominantemente operacional para modelos mais modernos de gestão de pessoas. Dessa maneira, a busca de uma nova postura da área de recursos humanos envolve muitos aspectos, dentre eles o uso da tecnologia de informação, que pode ser considerada como uma ferramenta essencial na reconfiguração dos elementos constitutivos do modelo de gestão, porque viabiliza a implementação de novas estratégias de gestão de pessoas. Por outro lado, tais ferramentas surgiram para atender necessidades de respostas em tempo real, são técnicas e processos atuais de gestão utilizados pelas organizações como alternativas para a melhoria de desempenho.

Na próxima seção vamos apresentar algumas das ferramentas mais usadas atualmente pela gestão de pessoas. Você perceberá que as técnicas adotadas podem, em diversos aspectos, ser relacionadas com as escolas que estruturam o estudo da gestão. Da mesma forma, constatará que o lucro não é a única forma de medida de desempenho ou objetivo organizacional.

### 7.2.2 Definindo ferramentas

**Ferramentas da qualidade** são técnicas que podem ser utilizadas pelos gestores com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho.

#### CURIOSIDADE



As **ferramentas da qualidade** foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 1950, com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos.

As ferramentas da qualidade são utilizadas basicamente para análise e solução de problemas da qualidade. Estas ações de melhoria podem ter os seguintes aspectos: as ações preventivas e as ações corretivas. Você saberá um pouco sobre essas ações a partir de agora.

A ação preventiva é realizada em um problema que ainda não aconteceu, ou seja, procura tomar ações para evitar que problemas aconteçam. Isso exige que a empresa faça uma análise dos possíveis problemas que possam ocorrer e tomar ações para que eles não ocorram. A tomada de ações preventivas exige um grande amadurecimento do sistema da qualidade de uma empresa. A grande maioria das empresas não realiza ações preventivas devido à falta de conhecimento das ferramentas de análise de potenciais de falha, tais como FMEA e QFD.

Já a ação corretiva é realizada depois que um problema ocorreu, deve ser feita uma análise para resolvê-lo. Esta análise deve seguir os seguintes passos:

- **disposição (ação de contenção):** se o problema existe, é preciso tomar uma ação imediata para dispor sobre o problema (efeito);
- **ações de contenção básica:** sucatear, reclassificar, retrabalhar e utilizar sob concessão;
- **análise da causa:** após o problema estar contido, é preciso analisar o que ocasionou o problema. Esta etapa é crucial e exige grande conhecimento técnico das ferramentas da qualidade;
- **tomada de ação corretiva:** com a causa previamente analisada, são tomadas ações para evitar que o problema se repita.

#### SAIBA QUE



Ações tomadas no efeito de um problema tendem a eliminá-lo apenas naquele momento, sendo que esse problema tende a se repetir no futuro. Para garantir a correta eliminação de um problema, é necessário encontrar a sua causa raiz, ou seja, realizar uma análise mais profunda, para identificar quais os motivos que levaram o problema a acontecer.

O processo de melhoria contínua de produtos e processos envolve basicamente as seguintes etapas:

- identificação dos problemas prioritários;
- observação e coleta de dados;
- análise e busca de causas-raízes;
- planejamento e implementação das ações;
- verificação dos resultados.

Para auxiliar o desenvolvimento dessas ações, foram criadas várias ferramentas de gestão de pessoas. Nas próximas seções deste capítulo você irá conhecer alguns dos tipos de ferramentas, forças e limitações.

### 7.2.3 Tipos de ferramentas de gestão de pessoas

Vamos conhecer as sete ferramentas gerenciais mais utilizadas nos últimos tempos, são elas:

- diagrama de relações;
- diagrama de afinidades;
- diagrama de árvore;
- matriz de priorização;
- matriz de relações;
- diagrama de processo decisório (Process Decision Program Chart – PDPC);
- diagrama de atividades.

Além dessas, outras ferramentas da qualidade bastante difundidas são:

- 5S;
- mapeamento de processos;
- 5H2H;
- PDCA.

Na sequência, iremos detalhar cada uma para que você possa perceber as potencialidades e as limitações dessas ferramentas.

#### O diagrama de relações

O diagrama de relações serve para esclarecer as relações de causa e efeito de um problema ou uma situação complexa. Ele mostra os diversos itens ou fatores relevantes de uma situação e a inter-relação entre eles. Evidencia

também os gargalos existentes e possibilita um entendimento maior da situação analisada.

Ele é construído a partir de um *brainstorming*, de um diagrama de afinidades, de um diagrama de árvore ou de um do tipo espinha de peixe.

Para a sua melhor compreensão, vamos definir alguns conceitos:

- ***brainstorming*** – tempestade de ideias: é a mais conhecida das técnicas de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1938. Em inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O *brainstorming* é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Ele é usado para gerar um grande número de ideias em curto período de tempo. Pode ser aplicado em qualquer etapa do processo de solução de problemas, sendo fundamental na identificação e na seleção das questões a serem tratadas e na geração de possíveis soluções. Mostra-se muito útil quando se deseja a participação de todo grupo;
- **diagrama espinha de peixe** (pela sua forma), também conhecido como diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa (nome de seu idealizador), é uma ferramenta básica que permite o mapeamento dos fatores principais e secundários que influenciam, negativamente ou positivamente, em um resultado.

Por meio de uma atividade básica são identificados os elementos que dependem dela ou que com ela se relacionam. Depois, são definidos os fluxos lógicos de desenvolvimento dessas atividades e as relações de causa e efeito. Este diagrama pode ser utilizado tanto para abordar um assunto operacional específico como para problemas organizacionais de ordem geral. O diagrama de relações toma uma ideia, um problema ou um ponto considerado central e, a partir dele, constrói um mapa de relações lógicas de causa e efeito entre as várias variáveis/vozes descritas pelo mapa.

É uma ferramenta que exige criatividade e capacidade de análise e reflexão para a definição das conexões lógicas que estão apenas implícitas no processo de aplicação do diagrama de afinidade. Geralmente, as ferramentas de gestão apresentam aspectos facilitadores e limitadores quanto à sua eficiência. Cabe aos gestores utilizá-las corretamente e procurar adaptá-las às

necessidades das organizações. No entanto, os benefícios dessas ferramentas são muitos e no caso do diagrama de inter-relações, ele apresenta inúmeros. Entre eles, destacam-se:

- isola os fatores relacionados ao problema;
- permite que esses fatores sejam visualizados de forma simples;
- identifica com o impacto relações importantes;
- facilita a visualização do cenário completo do problema em análise;
- permite detalhar cada um dos fatores.

Por isso, utilize este diagrama quando se defrontar com situações que abrangem as seguintes características:

- um assunto complexo como, por exemplo, as interrelações difíceis de serem entendidas;
- uma sequência correta de ações;
- quando o problema talvez seja apenas um sintoma de um outro problema.

Em relação à finalidade, esta ferramenta permite o entendimento dos problemas que apresentam relações complexas de causa e efeito e/ou relações complexas de meios para objetivos. Além dessa finalidade, esta ferramenta permite romper com o pensamento linear no qual se busca um fluxo linear de causa e efeito que pareça ordenado. Outra finalidade é que ela viabiliza a adoção do pensamento multidirecional permitindo que se explorem possíveis “círculos de causalidade” entre as ideias geradas por um conjunto de pessoas. Permite isolar gradativamente os poucos elementos vitais para a situação em análise, identificar as distintas relações e fazer com que todo o pessoal envolvido entenda rapidamente o que precisa ser feito. Agrupa por afinidade ou relação natural os vários conjuntos de dados verbais levantados em torno de uma situação ou problema complexo, confuso ou novo, estimulando a criatividade e facilitando o surgimento de novas ideias, novos enfoques ou maior compreensão da situação.

## O diagrama de afinidades

O diagrama de afinidades é uma ferramenta que requer mais criatividade do que lógica. Nele, vários conjuntos de dados agrupam-se, como o próprio nome já diz, por afinidade. Neste diagrama, grandes

quantidades de dados de comunicação (ideias, relatórios, opiniões) são organizadas em grupos, seguindo algum critério de relação.

É uma forma de *brainstorming*, que tem por objetivo levantar a maior quantidade de informações sobre um problema ou situação complexa, confusa ou nova. Este enfoque estimula a criatividade e o surgimento de novas ideias. É usado para permitir que um grupo produza criativamente um grande número de ideias/questões e, a seguir, as organize e resuma, com base em agrupamentos naturais entre elas, para entender a essência de um problema as suas soluções. Um exemplo de como esse procedimento é realizado pode ser verificado a partir de uma pergunta do tipo: “quais os projetos ou atividades que deverão ser executados no próximo ano para desenvolver o sistema de gestão da qualidade?”. As respostas serão organizadas na forma de um diagrama de afinidades.

O diagrama de afinidade reúne uma grande quantidade de dados de diversas naturezas (ideias, opiniões, declarações, manifestações, comportamentos etc.) e organiza-os em grupos, baseando-se no relacionamento natural/ intrínseco (afinidade) entre cada item, definindo grupos de itens.

Onde se aplica esta ferramenta? Ela é aplicável em processos nos quais a criatividade, mais do que a lógica, é o fator fundamental na associação ou agrupamento dos dados. Ela também se aplica em problemas que exigem solução a todo custo, quando há dificuldade em encontrar respostas para o problema.

As aplicações desta ferramenta não se restringem apenas nessas situações, é possível aplicá-la quando é necessário muito tempo para encontrar a raiz do problema. Muitas pessoas estão envolvidas no processo e contribuem para que o desafio seja superado (embora esta abordagem possa ser utilizada por um único indivíduo).

Contudo, evite utilizar esta ferramenta para problemas de fácil solução ou que exigem uma resposta imediata. Ela mostra a direção adequada a ser seguida em um processo de solução de problemas, organiza as informações disponíveis para a solução de um problema, prevê situações futuras, organiza as ideias provenientes de alguma avaliação (por exemplo, a avaliação/auditoria do presidente). Observe quantas possibilidades de aplicação existem neste tipo de ferramenta.

## O diagrama em árvore

O diagrama em árvore exhibe em detalhes a ampla gama de caminhos e tarefas que precisam ser percorridos a fim de realizar o objetivo principal e cada objetivo secundário relacionado. Pode ser usado para determinar a(s) causa(s) primária(s) de um problema ou criar um plano para resolver um problema.

Graficamente, assemelha-se a um organograma organizacional ou a uma árvore genealógica.

A aplicação desta ferramenta é possível quando se deseja determinar uma sequência lógica de ideias relacionadas com o problema, de forma que este possa ser dividido em níveis crescentes de detalhes que representem itens que possam ser transformados em ação. Uma outra situação de aplicação é quando se deseja radiografar a forma de solucionar um determinado problema, exibindo a contribuição que se espera de cada um e os meios e recursos necessários para a concretização dos objetivos para os diferentes níveis do diagrama.

O diagrama em árvore é uma ferramenta da qualidade extremamente versátil, pois pode ser utilizada tanto no desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas que se desejam combater, como também no desdobramento dos recursos e das ações para empreender um plano de ação de melhoria.

Em sua versão para o desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas indesejados, a construção do diagrama em árvore é feita utilizando-se a pergunta "por quê?" em cada passagem de nível. Já em sua versão para o desdobramento dos recursos e das ações para empreender um plano de ação de melhoria, a construção do diagrama em árvore é feita utilizando-se a pergunta "como?" em cada passagem de nível. Servem para determinar os meios necessários para se alcançar metas e objetivos específicos, esclarecendo a essência do problema, tornando visível a questão. Nesse sentido, o diagrama de árvore é uma das ferramentas gerenciais da qualidade, sendo usado para desdobrar ou decompor um fato em seus elementos (componentes), em níveis sucessivos de detalhamento, formando uma estrutura ramificada semelhante a uma árvore. Como exemplo, podemos desdobrar:

- um efeito em suas causas;
- um conjunto em suas partes (árvore do produto);
- uma organização em seus departamentos (organograma);
- um plano estratégico em suas ações.

Para garantir o encadeamento lógico das atividades, a construção do diagrama exige que se pergunte, sequencialmente, quais os modos e recursos necessários para perseguir um objetivo. Para isso, ela cria um foco de atenção/concentração para qualquer equipe que deseja ter certeza de que todas as etapas estão contempladas e que as conexões entre modos e recursos são lógicas e harmônicas. A exemplo das demais ferramentas, esta também apresenta benefícios e um deles é que este diagrama é útil para determinar necessidades e o que deve ser efetuado para atendê-las. Também serve para ordenar as ações que serão colocadas em prática. Entretanto, chamo sua atenção para o seguinte aspecto: é indispensável que você compreenda o que deve ser feito e como deve ser feito. O ideal para especificar as características operacionais é relacioná-las com as necessidades ou objetivos previamente definidos e também quando for necessário, descobrir as causas de um problema. Este uso é muito semelhante ao do diagrama de causa e efeito ou gráfico de espinha de peixe, que você já conhece. Existe um objetivo muito amplo e é importante identificar a primeira tarefa que deve ser realizada. Por outro lado, a eficácia do diagrama de árvore depende muito da relação direta de causa-efeito entre cada objetivo e os meios. Se essa relação não existir, algum outro meio ou tarefa relevante não foi observado.

Nesse momento procura-se confirmar que os meios são de fato os mais adequados. A partir dos meios ou tarefa específicas (à direita do diagrama) faz-se a pergunta: "O meio principal (objetivo) pode realmente ser alcançado por este meio ou tarefa?". Se a resposta for sim, repita a questão para níveis superiores do diagrama. Se a resposta for não, identifique os meios que estão faltando e acrescente-os.

Assim, o diagrama de árvore está completo e as tarefas de implementação podem ser atribuídas às pessoas ou ser priorizadas usando-se, por exemplo, a matriz de priorização. O diagrama em árvore é uma ferramenta da qualidade extremamente versátil, pois pode ser utilizada tanto no desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas que se desejam combater, como também no desdobramento dos recursos e das ações para empreender um plano de ação de melhoria.

## A matriz de priorização

Segundo Zabaleta (2002), matriz de priorização significa priorizar um determinado número de alternativas de acordo com diferentes critérios. Priorização entre preferências implica em comparar cada alternativa entre si e determinar a preferência entre elas. Portanto, a priorização entre duas preferências divide o processo de decisão em várias escolhas, uma a uma.

### DESAFIO



Faça uma pesquisa *online* e busque definir o que é **priorização**.

Também pode construir-se a partir da priorização entre pares, sendo a opção que se escolheu a maior quantidade de vezes aquela de maior prioridade. Estes resultados podem facilmente mostrar-se em uma matriz. Quanto à finalidade, a matriz de priorização permite explorar os pontos de vista e preferências dos diferentes atores. Estas opiniões podem referir-se a:

- problemas enfrentados;
- opções de tecnologia;
- prioridades na pesquisa ou para o desenvolvimento.

A priorização por preferências simples ou com pontuação são geralmente conduzidas dentro de entrevistas semiestruturadas, sejam com indivíduos ou com grupos de entrevistados. A priorização entre grupos geralmente permite um avanço mais rápido e promove a discussão. Deve-se atentar para selecionar indivíduos ou grupos que estão realmente envolvidos nas decisões com respeito ao assunto a ser analisado.

Caneloro (2008) apresenta dois modelos de matriz de priorização (G.U.T e B.A.S.I.C.O.) e sua utilização, confira a seguir:

## Matriz G.U.T.

Serve para priorizar problemas a serem tratados, considerando a gravidade, a urgência e a tendência do problema:

- gravidade: impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. Efeitos que surgirão a longo prazo em caso de não resolução;
- urgência: o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;
- tendência: potencial de crescimento (piora) do problema.

É necessário que cada problema a ser analisado receba uma nota de 1 a 5 em cada uma das características: gravidade, urgência e tendência.

Quadro 3 – Matriz G.U.T.

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Se não for resolvido, piora imediatamente
4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piorar

Fonte: adaptado de Candeloro (2008, p. 01)

Quadro 4 – Matriz de priorização G.U.T. para priorização de problemas

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	PRIORIZAÇÃO
Atraso na entrega do fornecedor	4	4	3	11	2°
Alto gasto com materiais de escritório	2	2	1	5	4°
Baixo índice de recompra entre os clientes	5	4	4	13	1°
Problemas disciplinares entre vendedores	3	2	3	8	3°

Fonte: adaptado de Candeloro (2008, p. 2)

De acordo com os exemplos, a prioridade é o de baixo índice de recompra dos clientes, pois é o que apresenta uma pontuação maior, de

acordo com as notas colocadas. Sabendo-se qual problema deve ser resolvido primeiramente, temos, então, de identificar as soluções que podem ser colocadas em prática. Certamente para cada um dos problemas apresentados acima na matriz G.U.T., teremos muitas soluções sugeridas. É possível perceber que se trata de uma ferramenta que envolve um determinado grau de complexidade embora tenha utilidade efetiva. Os gestores devem ter conhecimento suficiente em relação a ela para não incorrer em erros primários que poderão inviabilizar a eficácia dela. Nesse sentido, estamos diante de uma nova dúvida de priorização: que soluções devem ser aplicadas primeiramente? Para obter a resposta recomendo que você aprofunde sua leitura sobre este assunto.

### Matriz B.A.S.I.C.O.

Serve para priorizar soluções a serem tomadas. A priorização das soluções é importante para permitir a elaboração de um plano de implantação e de resolução do problema. A matriz indicada para isso é a matriz B.A.S.I.C.O., que considera os benefícios para a organização, a abrangência de pessoas beneficiadas pela solução, a satisfação dos colaboradores, os investimentos necessários, o cliente e o efeito que a solução terá neles e a operacionalidade da solução. Como na Matriz G.U.T., devemos atribuir para cada solução proposta uma nota de 1 a 5, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 5 – Matriz B.A.S.I.C.O.

NOTA	BENEFÍCIOS	ABRANGÊNCIA	SATISFAÇÃO INTERNA	INVESTIMENTOS	CLIENTE	OPERAÇÃO
5	De vital importância	Total (de 70% a 100%)	Muito grande	Pouquíssimo investimento	Impacto muito grande c/ cliente	Muito fácil implementar
4	Impacto significativo	Muito grande (de 40% a 70%)	Grande	Algum investimento	Grande impacto	Fácil implementar
3	Impacto razoável	Razoável (de 20% a 40%)	Médio	Médio investimento	Bom impacto	Média facilidade
2	Poucos benefícios	Pequena (de 5% a 20%)	Pequeno	Alto investimento	Pouco impacto	Difícil implementar

Fonte: adaptado de Candeloro (2008, p. 2)

## A matriz de relações

Segundo Prado Filho (2010), a matriz de relações estimula o pensamento multidimensional por meio da investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados verbais. Além de indicar a presença, também mostra a intensidade das relações entre os fatores analisados. O ponto mais importante na utilização de uma matriz é decidir como combinar os conjuntos de fenômenos e fatores correspondentes. Existem vários tipos de matriz de relações, as quais devem ser escolhidas de acordo com o número de conjuntos de fatores que se deseja analisar, entre elas, podemos destacar:

- **tipo L** – é uma matriz básica e de ampla aplicação que permite relacionar dois conjuntos de fatores. Pode ser utilizada para associar metas e os meios para alcançá-las, assim como traçar conclusão sobre as relações existentes entre as consequências e suas causas;
- **tipo T** – é uma superposição de duas matrizes de relação tipo L. É um bom método de análise para atividades de redução de defeito;
- **tipo Y** – é uma combinação de três matrizes tipo L. Ela mostra a relação entre os fatores A, B e C;
- **tipo X** – é a combinação de quatro matrizes tipo L. Entretanto, seu uso é mais restrito.

## O diagrama de processo decisório

O diagrama de processo decisório (*Process Decision Program Chart – PDPC*) é um diagrama de modelo gráfico no qual se colocam as consequências das decisões tomadas em função de problemas. Em inglês, ele se chama *Process Decision Programme Chart*, o que significa Programa Gráfico para Processos Decisórios.

Utilize esta ferramenta para detectar situações imprevistas e decidir o que fazer para evitar que ocorram ou minimizar seus efeitos negativos. Portanto, o diagrama atua de forma preventiva. Ele é muito útil quando um planejamento complexo está sendo implantado. Não existe um formato padrão para o PDPC, porque ele, em geral, é empregado em conjunto com outras

ferramentas. Observe que visualmente, ele geralmente acaba sendo similar ao diagrama de árvore, pois é construído a partir desse diagrama, expandindo-se em “galhos”. Já em relação à aplicação, o PDPC pode ser adotado para o projeto de instalação de uma nova máquina ou para a realização de uma intervenção de manutenção, com o objetivo de antecipar todos os possíveis imprevistos que possam acontecer e delinear alternativas que evitem atrasos, interrupções ou custos desnecessários.

### LEMBRETE



O PDPC é extremamente útil para garantir que todas as atividades envolvidas no desenvolvimento e na introdução de novos produtos sejam analisadas previamente para a identificação de pontos vulneráveis e preparação de planos alternativos para combater barreiras e problemas potenciais.

Por outro lado, o PDPC traz contribuições significativas para qualquer grupo de trabalho envolvido na realização de atividades no qual o mapeamento de acontecimentos críticos e a elaboração prévia de caminhos alternativos são fatores críticos para assegurar o sucesso da ação.

Em função das possíveis barreiras ou problemas identificados, busque definir, antecipadamente, ações e planos alternativos a serem acionados, caso os imprevistos/problemas especulados realmente se manifestem, tendo em vista assegurar que todas as etapas planejadas da ação/programa de melhoria sejam cumpridas sem prejuízo aos prazos, à qualidade e ao orçamento preestabelecido.

O diagrama PDPC é uma entre as várias ferramentas gerenciais da qualidade. Seu uso é recomendado como ferramenta de apoio na elaboração de planos, identificando riscos potenciais e auxiliando na identificação de ações para eliminar ou atenuar os efeitos de riscos identificados.

Destina-se a identificar as possíveis falhas ou insucessos que podem ocorrer nas atividades, durante um caminho (projeto), até alcançarmos um objetivo ou meta. Destina-se ainda a mapear as formas de correção ou



- **tarefas paralelas:** se A e B podem ser executadas simultaneamente, então elas são tarefas paralelas e no diagrama não existe ligação direta entre elas;
- **data mais cedo de um evento (DCE):** representa o tempo necessário para que as atividades antecessoras de um evento sejam finalizadas. Se não existir atividades antecessoras, a DCE será a data do início do projeto;
- **data mais tarde de um evento (DTE):** representa a data mais tarde que um evento possa ser feito sem atrasar o projeto. A DTE e a DCE são iguais para a última atividade de um plano e as DTEs das outras atividades são resultantes da subtração do tempo de duração da atividade da mais próxima DTE das atividades sucessoras;
- **folga de um evento:** é a diferença entre a DTE e a DCE de uma atividade.

As seguintes medidas são necessárias para a construção do diagrama:

- **listar as atividades** – o nível de detalhamento das atividades está intrinsecamente de acordo com os critérios do projeto;
- **preparar as cartelas** – depois de listadas as tarefas, as cartelas devem ser preparadas com um traço horizontal no centro da cartela e o nome das atividades devem ser colocados na parte superior. A parte inferior da cartela deve ser reservada para anotar a duração da atividade, posteriormente;
- **identificar os caminhos sequenciais de atividades** – deverá ser feito um sequenciamento de atividades de acordo as relações de precedência/subsequência das atividades;
- **arranjar as cartelas** – dispor as cartelas começando com o caminho com maior número de atividades em ordem de precedência;
- **esboçar as setas e os eventos** – uma seta não deve se juntar nem se ramificar com outras setas, mas somente em um nó;

- **anotar as durações das atividades** – tendo como base experiências anteriores, anota-se o tempo médio de duração de cada atividade;
- **desenhar a rede de eventos e atividades** – rever a rede formada, redesenhando-a na forma definitiva;
- **numerar os eventos** – de acordo com a sua ordem de precedência, deve-se colocar os eventos em ordem crescente atribuindo 00 ao evento inicial;
- **calcular as datas dos eventos** – após calculadas as DCEs e as DTEs de todas as atividades, anotá-las nos retângulos (TC na parte superior e TTNA parte inferior);
- **determinar o caminho crítico e revisar o D/At** – determina-se o caminho crítico, que é o caminho com a maior duração e que determina menor prazo possível para a conclusão do projeto.

Apresentamos até aqui as ferramentas conhecidas com as “sete ferramentas de qualidade”. Agora vamos fazer uma breve apresentação das outras quatro ferramentas de gestão que colocamos como complementares desta lista no início da seção: 5S, mapeamento de processos, 5H2H e PDCA, a partir das definições apresentadas na enciclopédia de gestão (know.net):

Quadro 6 – Ferramentas complementares de gestão

5S
<p>A expressão Cinco S (ou 5S) designa uma ferramenta de gestão desenvolvida no Japão por volta da década de 50 pela Toyota, muito utilizada na área de qualidade e que tem como principal objetivo organizar os postos de trabalho, de forma a aumentar a produtividade do trabalho e diminuir os desperdícios associados aos processos do negócio. Pelas suas características e objetivos, constitui um dos primeiros passos para uma organização implantar um processo de gestão total da qualidade. Esta ferramenta é também conhecida como 5 sentidos, já que a sigla “5S” deriva das iniciais de cinco palavras japonesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seiri</b>: senso de utilização, que corresponde a eliminar o que é desnecessário, separando-o do que de fato é necessário;</li> <li>• <b>Seiton</b>: senso de organização, que significa colocar em ordem, guardando de forma ordenada tudo que é necessário;</li> <li>• <b>Seiso</b>: senso de limpeza, que significa eliminação de desperdícios;</li> <li>• <b>Seiketsu</b>: senso de higiene, que significa asseio, padronização;</li> <li>• <b>Shitsuke</b>: senso de ordem mantida que significa disciplina, com o cumprimento rigoroso de tudo que foi estabelecido.</li> </ul>

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos objetiva captar as atividades relativas a determinado processo da empresa cliente, organizá-las em ordem funcional, gerando um fluxograma de atividades, havendo uma posterior descrição em relação às tarefas, responsáveis, duração, frequência etc. As principais finalidades são:

- identificar atividades fragmentadas por diversos departamentos ou áreas, as quais devem ser reagrupadas;
- determinar atividades repetitivas sem valor agregado ou que não possuem cliente, as quais devem ser eliminadas;
- identificar desperdícios, gargalos, burocracia, perdas de tempo, duplicações e repetições, a fim de eliminá-los;
- identificar tarefas que, mesmo acrescentando valor, podem ser simplificadas;
- descobrir atividades auxiliares que não fazem parte da missão da empresa e que podem ser terceirizadas com vantagens operacionais de qualidade e custo.

## 5W2H

O **5W2H**, basicamente, é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível para os colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento de atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita.

O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo, elas representam:

- What – o que será feito (etapas);
- Why – por que será feito (justificativa);
- Where – onde será feito (local);
- When – quando será feito (tempo);
- Who – por quem será feito (responsabilidade);
- How – como será feito (método);
- How much – quanto custará fazer (custo).

Há ainda outros 2 tipos de nomenclatura para esta ferramenta, o 5W1H (onde exclui-se o “H” referente ao “How much”) e o mais recente 5W3H (onde inclui-se o “H” referente ao “How many”, ou quantos). Todas elas podem ser utilizadas perfeitamente dependendo da necessidade do gestor, respeitando sempre as características individuais de cada organização e demanda.

## CICLO PDCA

O ciclo PDCA (sigla dos termos ingleses *Plan, Do, Check e Act*), também conhecido por Ciclo de Deming em homenagem ao seu autor, Edward Deming, é uma importante ferramenta de gestão e controle da qualidade com o objetivo de melhorar os processos organizacionais, sejam eles de gestão ou de fabrico de produtos ou de serviços.

A aplicação do ciclo PDCA é extremamente simples, devendo ser efetuada de forma contínua e em espiral. O ciclo é iniciado com o planejamento (*plan*), no qual são estabelecidas as metas a atingir ou identificado o problema a resolver. Neste planejamento deverá ser definido também o plano de ação, com todas as ações a desenvolver. Segue-se a segunda fase do ciclo: o fazer (*do*), isto é, executar o que foi planejado. A terceira fase consiste na verificação ou mensuração (*check*) periódica das ações executadas e dos resultados obtidos, comparando-os com os objetivos ou metas definidas inicialmente. Por fim, a quarta e última fase refere-se à ação (*act*) de acordo com as conclusões da avaliação, ação esta que pode levar ao primoramento da forma de execução ou mesmo à reformulação dos planos, retomando-se assim o ciclo.

Você conheceu nesta seção as principais ferramentas utilizadas por gestores, definições, finalidades, benefícios, exemplos, formas de construção etc. É importante entender que não existe uma melhor do que a outra por si só, e sim melhor do que a outra em determinado contexto, para determinados objetivos. É fundamental fazer uma análise de sua demanda para o uso de ferramentas, analisar entre todas as opções a que melhor se adapta à sua necessidade e testar, caso em sua construção tenha dificuldade, quem sabe tentar outra possa ser a solução.

Nos próximos tópicos deste capítulo vamos fazer uma breve análise da força e limitação do uso das ferramentas de gestão de pessoas. Fique atento para poder avaliar corretamente sua utilização.

#### 7.2.4 Forças das ferramentas de gestão de pessoas

Conforme Pestana *et al.* (2003), “a busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais a satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia”.

As ferramentas gerenciais podem e devem ser utilizadas como subsídio para a melhoria de processos já existentes, inclusive nos processos de gestão de pessoas porque elas são instrumentos capazes de orientar, acompanhar e verificar as tarefas a serem realizadas pelas unidades organizacionais. A melhoria da qualidade implica decisões baseadas em fatos reais. A obtenção desses fatos reais é possível, mediante a utilização de ferramentas que permitam quantificar a qualificar a

informação gerada pelos profissionais atuantes dentro das organizações e pelo mercado (informações externas), permitindo assim um contínuo acompanhamento, controle e melhoria dos respectivos processos.

Como apresentamos no início deste capítulo, as ferramentas da qualidade são utilizadas basicamente para análise e solução de problemas da qualidade. Estas ações de melhoria podem ter os seguintes aspectos:

- **ações preventivas:** realizada em um problema que ainda não ocorreu, ou seja, procura tomar ações para evitar que problemas aconteçam;
- **ações corretivas:** depois que um problema ocorreu, deve ser feita uma análise para resolvê-lo.

As ferramentas de gestão de qualidade surgiram para atender necessidades de respostas em tempo real, são técnicas e processos atuais de gestão utilizados pelas organizações como alternativas para a melhoria de desempenho. A ferramenta escolhida por cada gestor deve estar pautada não em sua preferência pessoal ou domínio da ferramenta, mas sim na análise prévia e detalhada da demanda de uso de ferramentas e dos objetivos a serem atingidos no processo que a ferramenta irá subsidiar.

## DESAFIO



Para fazer sua escolha de forma eficaz e eficiente, é fundamental conhecer cada uma das opções disponíveis de ferramentas de gestão. Você acabou de ter uma base teórica das principais, no entanto, assim como toda ferramenta, a prática leva ao domínio. Portanto, exercite cada uma delas. Pense a respeito de uma situação e teste diferentes ferramentas para avaliar de forma mais consistente as vantagens e limitações de cada uma e determinadas demandas.

Então, conseguiu responder ao desafio proposto? Se conseguiu, parabéns! Caso contrário, continue estudando!

### 7.2.5 Limitações das ferramentas de gestão de pessoas

As ferramentas apresentadas para subsidiar a gestão de pessoas contemplaram suas finalidades e objetivos. Vimos, por exemplo, que o diagrama de relações é uma ferramenta que exige criatividade e capacidade de análise e reflexão para a definição das conexões lógicas que estão apenas implícitas no processo de aplicação do diagrama de afinidade, e que o diagrama de afinidades é aplicável em processos nos quais há criatividade. No entanto, mais do que a lógica, um fator fundamental é a associação/agrupamento dos dados que se deve utilizar. Evite usar esta ferramenta para problemas de fácil solução, ou que exigem uma resposta imediata.

Também aprendemos que a eficácia do diagrama de árvore depende muito da relação direta de causa-efeito entre cada objetivo e os meios. Se essa relação não existir, será melhor escolher outra ferramenta. E assim por diante.

O que quero deixar claro é que todas as ferramentas apresentadas têm limitações e foram desenvolvidas para dar conta de algumas situações específicas, como qualquer ferramenta, tem uso limitado, e dependem diretamente de uma análise prévia de contexto e necessidade, bem como dependem diretamente da habilidade de uso do gestor.

Outra questão fundamental a ser considerada pelos gestores de pessoas é a complexidade do próprio produto de trabalho: as pessoas.

#### REFLEXÃO



A definição de pessoa proposta por Locke (1986) é, até hoje, recorrentemente examinada na filosofia: “um ser pensante, inteligente, dotado de razão e reflexão, e que pode considerar-se a si mesmo como um eu, ou seja, como o mesmo ser pensante, em diferentes tempos e lugares” (LOCKE, 1986, p. 318). Observe que a definição de pessoa proposta por Locke concede destaque, portanto, à autoconsciência, à capacidade de “reconhecer-se a si mesmo, agora, como o mesmo eu que era antes; e que essa ação passada foi executada pelo mesmo eu que reflete, agora, sobre ela, no presente” (LOCKE, 1986, p. 318). Será que as ideias apresentadas pelo autor refletem a visão de pessoa dentro dos novos paradigmas de gestão? O que você acha?

Em contraponto, na sequência apresentamos outros pressupostos que têm relação com a proposta de Locke.

Peter Singer, em sua obra mais conhecida, **Ética prática**, ao mesmo tempo em que acolhe a definição de pessoa proposta por Locke, destaca, como os aspectos mais importantes do conceito, a racionalidade e a autoconsciência (SINGER, 2002).

Para Mounier (1967), a pessoa é a única realidade que conhecemos. Ela está em um processo de personalização constante, construindo a si próprio a cada momento. O personalismo admite uma afirmação do valor absoluto dela. Quando comparada, com qualquer outra pessoa ou realidade material e social, ela deve ser analisada como parte de um todo e não um sujeito isolado, seja esta família, Estado, classe etc.

Após esta breve reflexão sobre a complexidade envolvida no “produto” pessoas, percebe-se que usar ferramentas com máquinas exige análise de algumas variáveis e com pessoas muito mais variáveis estarão envolvidas.

### 7.3 Aplicando a teoria na prática

Evandro Silva é um engenheiro que ingressou na Alfa Indústria S.A. imediatamente após sua formatura. Sua contratação ocorreu por conta de seu excelente currículo acadêmico e cursos profissionalizantes realizados. Por conta do seu desempenho e dedicação à empresa, ele foi promovido a gerente do departamento de novos produtos. Evandro sente-se realizado com o resultado do seu trabalho e com motivação para assumir este novo desafio da sua recente carreira. Durante toda sua vida profissional ele sempre trabalhou com coisas concretas, tangíveis, como, por exemplo, produtos novos, protótipos de produtos, especificações de materiais, limites de tolerância para o controle da qualidade entre outros. Na verdade, Evandro está acostumado a trabalhar com medidas exatas, números, tamanhos e materiais físicos. Por outro lado, ele nunca gerenciou pessoas e agora está diante de um grande desafio, ou seja, administrar uma equipe de 45 colaboradores com os respectivos cargos: engenheiros, técnicos, projetistas e desenhistas. Sua maneira prática, lógica e quantitativa de resolver os problemas agora exige uma nova postura, dando lugar às atitudes com

olhares mais subjetivos para obter sucesso no exercício do atual cargo e atender os objetivos da organização. Evandro não tem a menor noção de conduzir uma equipe, pois sempre trabalhou sob a coordenação de alguém. Este novo contexto o levou à seguinte reflexão: inúmeros profissionais como economistas, médicos, advogados, quando bem sucedidos em suas profissões, assumem cargos de gerentes nas empresas nas quais atuam, abandonam suas especialidades e assumem o desafio de gerenciar pessoas de modo a obter êxito em suas novas funções. Embora este caso ilustre uma iniciação tardia, os novos paradigmas de gestão sinalizam a importância do conhecimento e, nesse sentido, tanto a organização como os profissionais de um modo geral devem investir continuamente na formação continuada e na atualização permanente. Esta postura é indispensável nos dias atuais para manter a competitividade e a condição de empregabilidade. No caso, quais sugestões você daria a Evandro? Quais ações ele deve tomar neste caso? Como você poderia ajudá-lo?

E aí, conseguiu?

Este exemplo é bastante comum, vai muito além do que você imagina e abrange muitas soluções com diferentes abordagens. É possível resolver este caso com base nos fundamentos da gestão de pessoas, da administração estratégica, nas ferramentas de gestão, entre outros. Inicialmente, Evandro procurou auxílio do departamento de gestão de recursos humanos, no setor de potencialização de recursos humanos com a intenção de conhecer os programas de formação continuada, treinamentos, aperfeiçoamento e capacitações que a empresa oferecia pois, o objetivo principal dele agora era adquirir novas habilidades. Em contato com o setor de potencialização e a partir de uma autoavaliação, descobriu que precisava ter domínio sobre liderança estratégica, motivação e comunicação. Observe que apesar da situação ser nova e nunca ter se deparado com um desafio tão grande, tanto Evandro como qualquer outro profissional em uma determinada época poderiam estar diante de uma situação como essa. Neste caso, não é recomendável perder a oportunidade de crescimento intelectual e profissional. Retornando à situação de Evandro, além das habilidades já mencionadas, ele precisa desenvolver as competências comportamentais, melhorar o relacionamento interpessoal, focar as metas e os resultados a alcançar por meio das pessoas. Além disso, criar uma equipe de alto desempenho é uma prioridade para o sucesso desse novo gerente. Como apoio para Evandro ser bem-sucedido em sua nova trajetória profissional,

ele conta com o apoio de várias ferramentas de gestão desde que as conheça e aplique adequadamente. Entre elas é possível destacar: diagrama de relações, diagrama de afinidades, diagrama de árvore e a matriz de relações. Entretanto, outras ferramentas gerenciais deverão ser utilizadas por Evandro, dependendo da situação, do problema e contexto.

## 7.4 Para saber mais



**Título: Finanças corporativas na prática: ferramentas gerenciais**

Autor: NETO, A. N.

Editora: Campus (SP)

Ano: 2011

Este livro alia teoria e prática e contém modelos de finanças corporativas, apresentando as ferramentas mais atuais da área, aplicadas ao contexto das empresas brasileiras. As informações aqui reunidas servirão de referência aos alunos e profissionais de finanças, esclarecendo e organizando as ferramentas, técnicas e modelos das finanças corporativas de maneira clara e acessível.



**Site: Portal gestão**

URL: <<http://www.portal-gestao.com>>

Neste portal você encontra informações sobre gestão, finanças e ferramentas de gestão que poderão ser utilizadas para gerenciar a empresa com eficiência e eficácia.



**Site: Ferramentas gerencias**

URL: <<http://sites.google.com/site/ferramentasgerenciais/home>>

Neste site você encontra uma variedade de serviços e eventos relacionados com as ferramentas gerenciais que o auxiliarão você no aperfeiçoamento e atualização dos seus conhecimentos.

## 7.5 Relembrando

Este capítulo abordou os conteúdos com ênfase na importância das ferramentas de gestão na excelência empresarial. Além disso, você teve a oportunidade de obter outras informações sobre o assunto que poderão auxiliá-lo no processo de tomada de decisão em qualquer área que atue ou que, futuramente, venha a atuar. Dessa maneira, você aprendeu que:

- várias técnicas podem ser utilizadas pelos gestores com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho;
- as ferramentas de gestão podem ser utilizadas com eficiência e eficácia tanto em ações preventivas como em ações corretivas de acordo com as necessidades de cada organização;
- existem “sete ferramentas para a qualidade” que são as seguintes: diagrama de relações, diagrama de afinidades, diagrama de árvore, matriz de priorização, matriz de relações, diagrama de processo decisório (Process Decision Program Chart – PDPC) e diagrama de atividades;
- além dessas ferramentas, apresentamos mais quatro muito usadas como: 5S, mapeamento de processos, 5H2H e PDCA;
- as ferramentas de gestão de pessoas apresentam vantagens à medida que potencializam os processos de trabalho e contribuem como instrumento de diferencial competitivo;
- as ferramentas de gestão de pessoas apresentam limitações à medida que não eliminam ou reduzem as fragilidades presentes no modelo de gestão no processo de trabalho;
- as ferramentas de gestão são eficazes desde que devidamente adaptadas à realidade de cada contexto organizacional;
- o conhecimento dos fundamentos das ferramentas de gestão estimula os gestores à reflexão e à análise crítica de suas práticas gerenciais com maior compreensão do mundo corporativo onde atuam.

## 7.6 Testando os seus conhecimentos

1) Analise as frases a seguir:

- I. O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano.
- II. Os modelos de gestão de pessoas são definidos pelos princípios, políticas e os processos que interferem nas relações humanas dentro das organizações.
- III. Segundo o texto, o novo papel da área de recursos humanos nas organizações apresenta 10 recomendações para uma nova organização e estruturação da área de gestão de pessoas.
- IV. O uso da tecnologia de informação é considerada como uma ferramenta secundária à reconfiguração do modelo de gestão de pessoas.
- V. As ferramentas são técnicas e processos atuais de gestão utilizados pelas organizações como alternativas para a melhoria de desempenho.

Analise as alternativas e assinale a opção correta:

- a) Somente as opções I, II e V estão corretas.
  - b) Somente as opções I, IV e V estão corretas.
  - c) Somente as opções I, II e V estão corretas.
  - d) Somente as opções II, III e IV estão corretas.
  - e) Somente as opções I, III e V estão corretas.
- 2) Qual das opções a seguir caracteriza o diagrama de afinidade?
- a) Foco, objetivo e resultados.
  - b) Ideias, opiniões, manifestações.
  - c) Estratégias, foco, valores.
  - d) Objetivo, visão e resultados.
  - e) Ideias, resultados e manifestações.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) As ferramentas gerenciais podem e devem ser utilizadas como subsídios para a melhoria de processos já existentes.
- ( ) O diagrama PDPC (*Process Decision Program Chart*) é uma ferramenta gerencial da qualidade.
- ( ) O diagrama de atividades o método do diagrama de atividades ou setas, estabelece o plano diário para um projeto.
- ( ) O diagrama da árvore é um modelo de gráfico no qual se colocam as consequências das decisões tomadas em função de problemas.
- ( ) O diagrama de relações é uma ferramenta da qualidade versátil que pode ser utilizada tanto no desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas que se desejam combater.

4) Dadas as frases abaixo, assinale a opção **incorreta**.

- a) As ferramentas gerenciais podem e devem ser utilizadas como subsídio para a melhoria de processos já existentes.
- b) As ferramentas da qualidade são utilizadas basicamente para análise e solução de problemas da qualidade.
- c) A ferramenta escolhida por cada gestor deve estar pautada não em sua preferência pessoal, mas no domínio da ferramenta e os benéficos que ela apresenta.
- d) Para fazer sua escolha de forma eficaz e eficiente é fundamental conhecer cada uma das opções disponíveis de ferramentas de gestão.
- e) As ferramentas de gestão devem ser utilizadas para problemas de fácil solução ou que exigem respostas imediatas.

5) Com base nos conteúdos abordados neste capítulo, descreva as principais contribuições das ferramentas na área de gestão dos recursos humanos.

## Onde encontrar

MANUAL DA ABRH. Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/>>. Acesso em: 20 out. 2011.

CANDELORO, R. Matriz de priorização. **Portal do marketing**, 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz\\_de\\_priorizacao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz_de_priorizacao.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ENCICLOPÉDIA DE GESTÃO. **Knoow.net**. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/downsizing.htm>>. Acesso em: 20 de out. 2011.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-33.

LOCKE, J. **Ensayo sobre el entendimiento humano**. México: Fondo de cultura económica, 1986.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS F. C.; VASCONCELOS I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **RAC**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005, p. 125-147. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf)> Acesso em: 14 out. 2011.

MOUNIER, E. **Manifesto ao serviço do personalismo**. Lisboa: Moraes, 1967.

PESTANA, M. C.; PIRES, M. S. G.; FUNARO, V. M. B. O.; UTUYAMA, A. S.; PACHECO, F. M.; GUIMARÃES, T. B. N. . Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da informação**, v. 32, n. 2. Brasília, maio/ago. 2003.

PRADO FILHO, H. R. Matriz de relações e diagrama de atividades. Disponível em: <<http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/01/21/matriz-de-relacoes-e-diagrama-de-atividades/>>. Acesso em: 21 out. 2011.

SINGER, P. **Ética prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.



# CAPÍTULO 8

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### 8.1 Contextualizando

Este capítulo apresenta os pressupostos básicos sobre a Gestão por Competências nas organizações contemporâneas. Vamos discutir fundamentos desse tema a partir de alguns conceitos na visão de diversos estudiosos que pesquisam este tema, a evolução histórica da gestão de competências nas empresas brasileiras e as variáveis que interferem nesse novo paradigma de gestão de pessoas.

Vamos abordar os tipos de competências essenciais aos profissionais que atuam no mercado global, assim como as competências que as organizações devem desenvolver para se manterem competitivas no mercado.

Discutiremos a importância do desenvolvimento de competências e a relação deste processo com uma ferramenta que contribui para a eficácia empresarial no contexto atual. Além disso, você terá a oportunidade de conhecer uma entre as várias metodologias que pode ser utilizada para desenvolver as competências profissionais.

Na sequência, vamos apresentar algumas noções sobre a elaboração do mapeamento de competências como uma importante ferramenta estratégica para as organizações atingirem seus objetivos e, por último, algumas reflexões sobre a gestão por competências e o profissional de recursos humanos.

Após estudar este capítulo, espera-se que você tenha condições de:

- reconhecer a importância das competências profissionais para o sucesso organizacional;

- intervir nos espaços organizacionais de modo a estimular o desenvolvimento de competências profissionais;
- identificar o perfil e as necessidades de capacitação dos profissionais que integram as organizações;
- aplicar o mapeamento de competências com base na missão e na visão da organização.

## 8.2 Conhecendo a teoria

### 8.2.1 Fundamentos da competência

Como discutimos nos capítulos anteriores, as organizações dependem, em maior ou menor grau, do capital intelectual para ter sucesso. Para tanto, as organizações vêm desenvolvendo e inovando nas formas de atuar e organizar o comportamento de seus colaboradores, ou seja, suas competências.

A Gestão por Competências deve ser inserida no contexto organizacional visando a excelência profissional e organizacional, de modo a tornar as pessoas e a organização cada vez mais competitivas.

Para entendermos a importância da Gestão de Competência nas organizações da sociedade contemporânea, é necessário entendê-la desde seus princípios.

#### REFLEXÃO



O senso comum entende como competente a pessoa que é qualificada para realizar alguma coisa ou alguma atividade. Dessa forma, um aluno formado em um curso de graduação pode ser considerado competente e/ou qualificado, do mesmo modo, um motorista de automóvel, ao receber sua licença, estão capacitados e/ou qualificado para dirigir. Qual é a sua compreensão de pessoa "competente"?

É comum que sejam consideradas competentes pessoas que possuem uma aptidão nata, um talento para realizar determinadas atividades. Existem pessoas com maior facilidade para cálculos, outras para atividades com esportes, outras para atividades de memorização etc. São aptidões e talentos que podem ser desenvolvidos e aprimorados, mas não se configuram, por si só, como competência.

Então, note que é possível conceituar competência como um processo em construção, por conta das diversas áreas do conhecimento que envolvem a formação de competências.

Uma competência é diferente de uma habilidade, que é a demonstração de um talento particular na prática. Uma competência também é associada a conhecimento, que é o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa, e pode envolver: técnica, teoria, ciência, habilidades práticas e outras fontes de conhecimento.

O ideal é que a competência seja pensada como uma ação por meio da qual se mobilizam conhecimentos e habilidades, e, nesse caso, aprendizagem, com atitudes e recursos em conjunto com condições de trabalho, regidos por uma conduta de valores, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade em uma determinada situação.

Ação, aprendizagem e resultados são as características de uma competência.

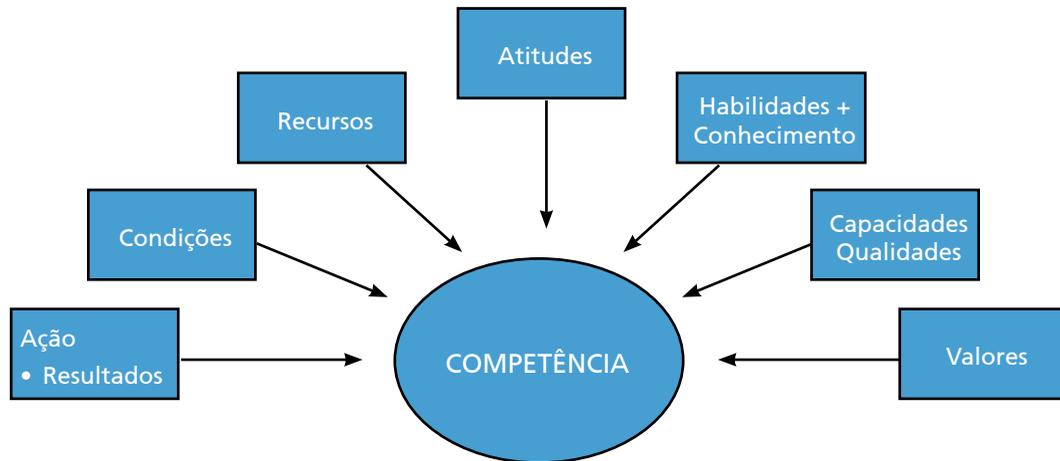
Para uma boa formação de competências, é necessário que se pense nos recursos necessários para tornar isso possível. Uma competência tem como principal característica a aprendizagem que gera no indivíduo suas capacidades de realizar atividades com qualidade.

Aprender implica buscar conhecimento e construir um saber, buscando informações, sabendo o que fazer e por que deve ser feito.

Nesse sentido, perceba que o desenvolvimento de habilidades é outra fonte de aprendizado geradora de capacidades e qualidades de um indivíduo. Já que o saber fazer, adquirido com a prática e a experiência profissional, permite que ele desenvolva a técnica e seu aprimoramento cognitivo.

Seus valores ou credos são recursos que auxiliam em sua orientação para ação e resultados da competência, pois ética, moral, caráter e integridade dão sustentação às ações, de modo que os resultados não possam ser questionados quanto a sua validade, integridade ou bom senso. Vejamos como fica tudo isto na figura a seguir.

Figura 1 – Componentes que formam competências

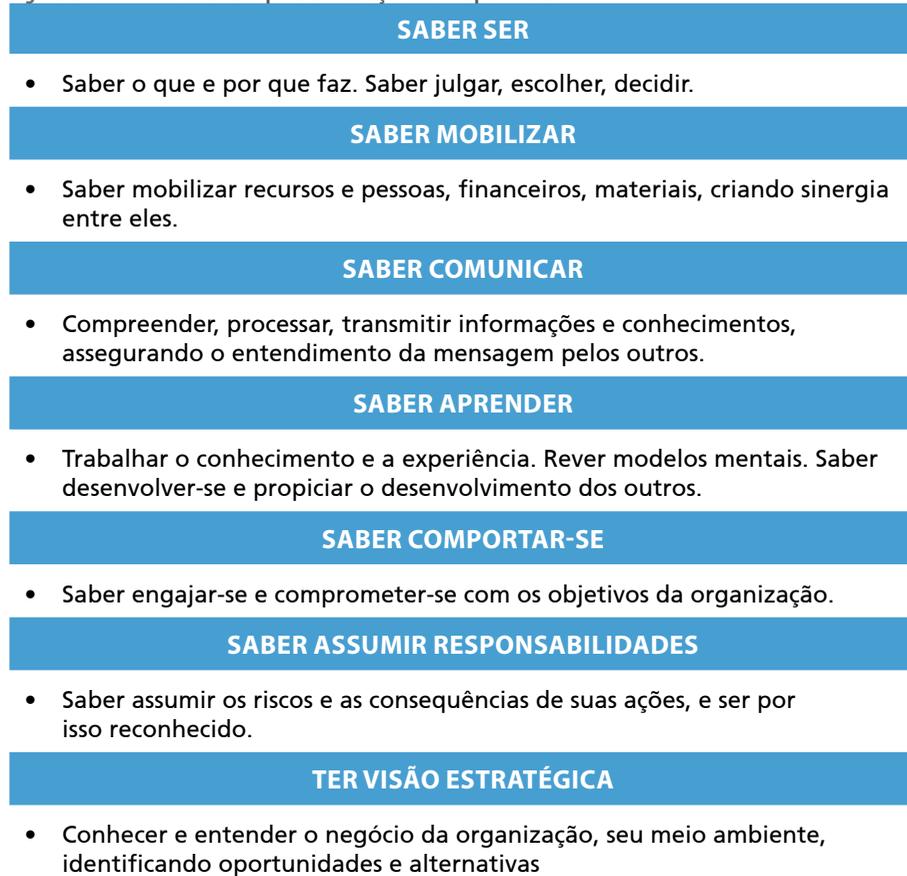


Fonte: Dionísio (2011)

O último recurso a ser considerado envolve as atitudes do indivíduo, ou seja, vontade e motivação pessoal em querer fazer acontecer.

Fleury e Fleury (2004) apontam a competência como sendo um agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Portanto, esses aspectos nos indicam atitudes e saberes necessários à formação de competências, de acordo com a figura a seguir.

Figura 2 – Atitudes e saberes para a formação de competências



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 31)

Entender o processo de formação de competências nos remete, necessariamente, à questão da aprendizagem organizacional, pois “uma organização que aprende é uma organização habilidosa em criar, adquirir e transferir conhecimento, e em modificar seu comportamento de modo a refletir o novo conhecimento e novos *insights*” (GARVIN, 1993, p. 81).

Para organizações que pretendem adotar os princípios da gestão pela qualidade total, mais especificamente da melhoria contínua de seus produtos e processos, aprender constantemente e desenvolver novas competências serão a base para o sucesso dessas organizações.

O ciclo *Plan, Do, Chek e Action* (PDCA), que abordamos no capítulo 7, ferramentas de gestão, nada mais é que um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de competências com base: na resolução sistemática de problemas; visão compartilhada de resultados e objetivos; aprendizagem em equipe; e aprendizagem com base na experiência da equipe e na transferência das melhores práticas aos demais setores da organização.

A base para a formação de competências organizacionais está em seus recursos humanos, pois são as pessoas e suas competências individuais que distinguem uma organização de outra.

### CONCEITO



**Competência organizacional** pode ser definida como uma forma de mostrar a qualidade com que seus processos são executados, garantindo, dessa forma, o sucesso da organização. Como afirmam Mills *et al.* (2002), uma empresa possui uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize.

Os autores propõem adicionar ao conceito proposto de competência organizacional a questão da geração de valor ao cliente, ou seja, é o cliente quem decide se a organização tem ou não competência organizacional. Esta, segundo Mills *et al.* (2002), deve proporcionar os seguintes diferenciais:

- os concorrentes devem ter dificuldade em copiar ou imitar essa competência;
- os clientes devem julgar essa competência como distintiva e agregadora de valor;
- conquista de novos mercados e clientes.

Em algumas organizações, o desempenho passa despercebido em sua complexidade, no entanto, não indica a falta de uma competência, mas sim que a competência ainda não foi percebida pelo cliente, pelo mercado ou pela concorrência como distintiva ou essencial.

Ruas *et al.* (2005) explicam que uma competência organizacional equivale a uma competência coletiva, que se manifesta nos procedimentos de trabalho, no trabalho em equipe e na integração entre os sistemas operacionais e de informação. Sem competências organizacionais consistentes, uma organização não existe.

É importante você perceber que o status de organização competente e competitiva que possa ter alcançado no momento atual não é garantia de permanência nem em médio prazo. O desenvolvimento de competência é um processo contínuo, ininterrupto, progressivo. Assim como no “País das Maravilhas”, precisamos correr muito para ficar no mesmo lugar.

“É necessário correr o máximo possível para ficar no mesmo lugar. Se você quer chegar a algum outro lugar, deve correr pelo menos duas vezes mais rápido do que isso.” [Lewis Carrol, em *Alice no País das Maravilhas*]

A melhoria contínua dos processos não assegura que a organização terá sucesso no futuro, pois indica apenas o resultado da empresa no curto e médio prazo.

A importância da integração da gestão por competências e por processos e da estratégia organizacional está no desenvolvimento de diferenciais competitivos sustentáveis em longo prazo, na criação de competências que a organização ainda não tem, e na geração de valor ao cliente que ainda não sente falta deste valor.

A criação desse mecanismo dinâmico de geração de vantagem competitiva pode ser chamada de aprendizagem. No próximo tópico, vamos detalhar o conceito apresentando tipos de competências segundo alguns autores de credibilidade.

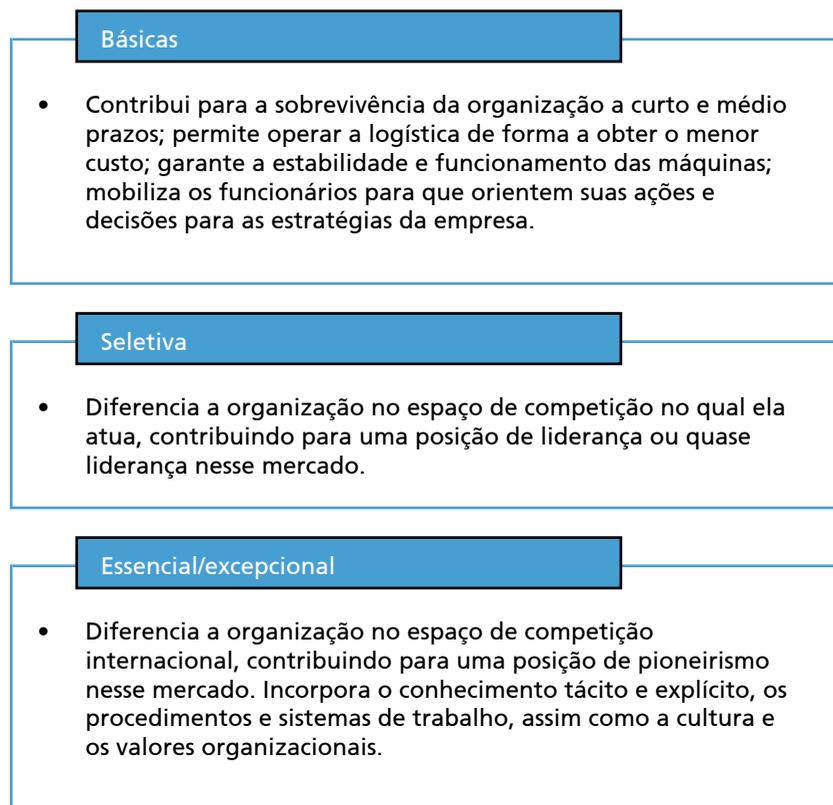
### 8.2.2 Tipos de competências

A importância estratégica das competências para as organizações foi apresentada por Prahalad e Hamel (1990). Para esses autores, as competências essenciais correspondem a um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado

benefício a seus clientes, aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização.

Ruas *et al.* (2005), a partir das proposições de competência essencial de Prahalad e Hamel, apresentaram uma tipologia de competências que pudesse ser utilizada por todas as empresas com os conceitos que constam a seguir.

Figura 3 – Tipologia de competências

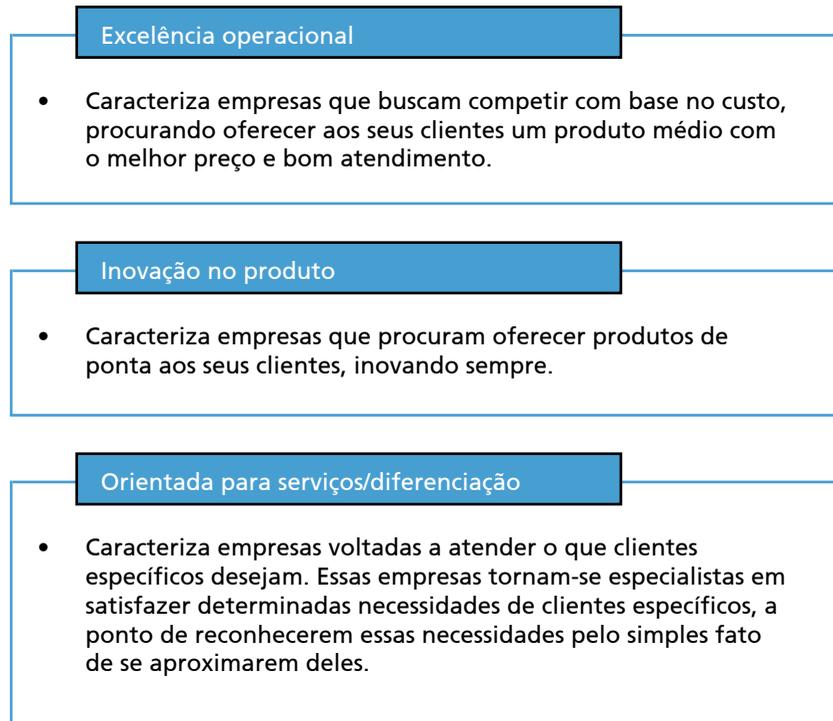


Fonte: adaptado de Ruas *et al.* (2005)

Perceba que as competências de uma organização estão vinculadas a sua estratégia empresarial e ao planejamento estratégico, que é definido por Ansoff (1990) como um processo formalizado de longo alcance, utilizado para definir e atingir os objetivos e a visão organizacional.

Entre as estratégias competitivas a serem utilizadas, Fleury e Fleury (2004) apresentam as seguintes possibilidades que se verifica na figura a seguir.

Figura 4 – Estratégias competitivas



Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2004)

Como vimos no início deste capítulo, a formação de competências organizacionais engloba o conhecimento dos indivíduos, dos processos e da organização. O conhecimento dos indivíduos é composto por habilidades técnicas (saber fazer), atitudes (interesse em querer fazer) e comportamento (saber o que fazer e como fazer com a informação e o conhecimento disponíveis).

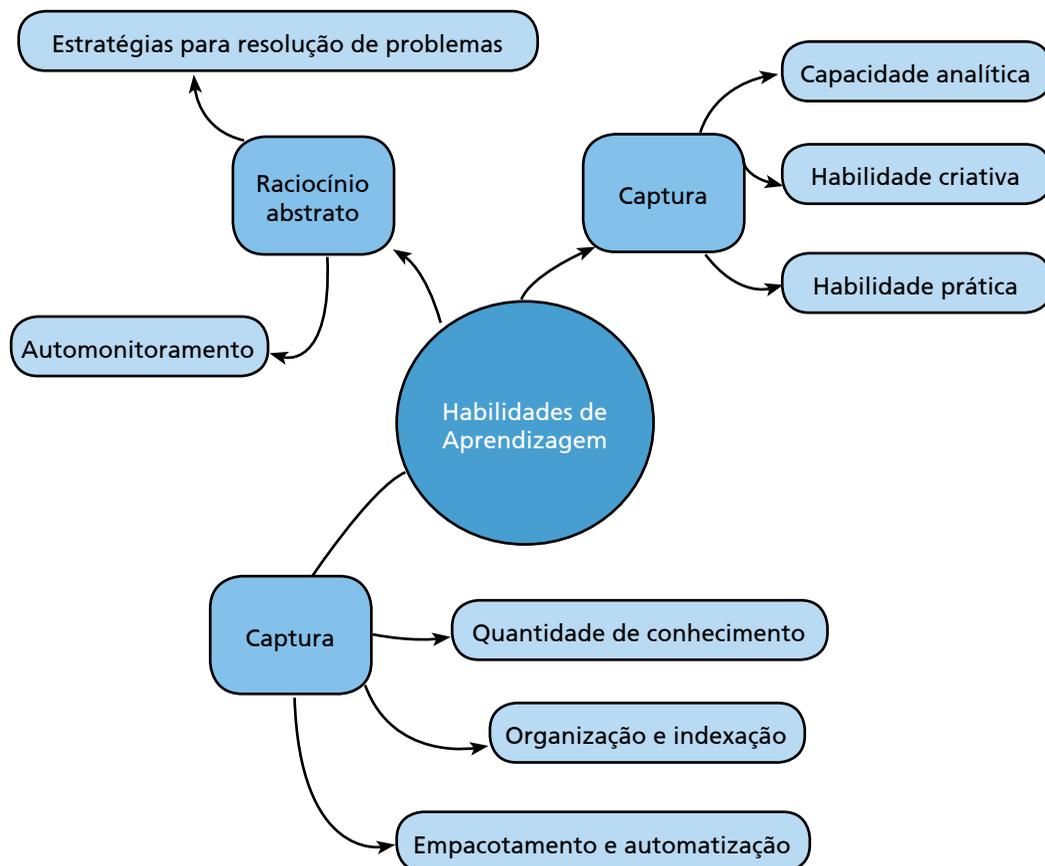
O conhecimento dos processos de negócios auxilia a organização na melhoria e redesenho desses processos, na antecipação dos obstáculos, nos ajustes da estrutura organizacional para as novas necessidades dos clientes e dos mercados e na potencialização das oportunidades e redução de ameaças ao desenvolvimento organizacional.

Já o conhecimento organizacional é fortemente influenciado pela cultura e pelos valores organizacionais; como as mudanças ambientais são percebidas e o que é feito pela organização para se adaptar ou tirar vantagens dessa mudança.

As organizações competidoras da sociedade do conhecimento estão buscando profissionais com novas habilidades de aprendizagem, ou que ensejam o desenvolvimento de tais habilidades, as quais envolvem:

- captura de conhecimento: indivíduos capacitados à análise crítica de informações e conhecimentos disponíveis para o uso criativo do conhecimento e com habilidade prática para o uso desse conhecimento;
- raciocínio abstrato: construção de estratégias, modelos conceituais e sistemas para a resolução de problemas para a melhoria contínua dos processos;
- habilidade intelectual: organizar e indexar é mais importante que quantificar o conhecimento organizacional existente na empresa, isso possibilita que a organização possa armazená-lo e disseminá-lo.

Figura 5 – Habilidades do trabalhador em organizações do conhecimento



Fonte: Dionísio (2011)

Perceba que o novo modelo de competição baseado na economia do conhecimento está exigindo das empresas a promoção de mudanças em sua forma de produzir, de atender clientes e de organizar os processos de trabalho.

A divisão rígida de tarefas está sendo gradativamente substituída por processos flexíveis de trabalho, nos quais o domínio e a utilização de ferramentas de tecnologia da informação tornam-se indispensáveis, o trabalho em equipe é valorizado e as estruturas funcionais estão sendo substituídas por estruturas matriciais ou por processos de negócios.

Para se adaptar a essa nova realidade, as empresas estão desenvolvendo novos perfis organizacionais. E o que exige esse novo perfil?

Saiba que o perfil profissional para essa nova demanda de mercado, seja qual for o ramo de atividade da organização, exige novas competências. Assim sendo, as organizações do conhecimento estão à procura de profissionais que tenham as seguintes categorias de competências:

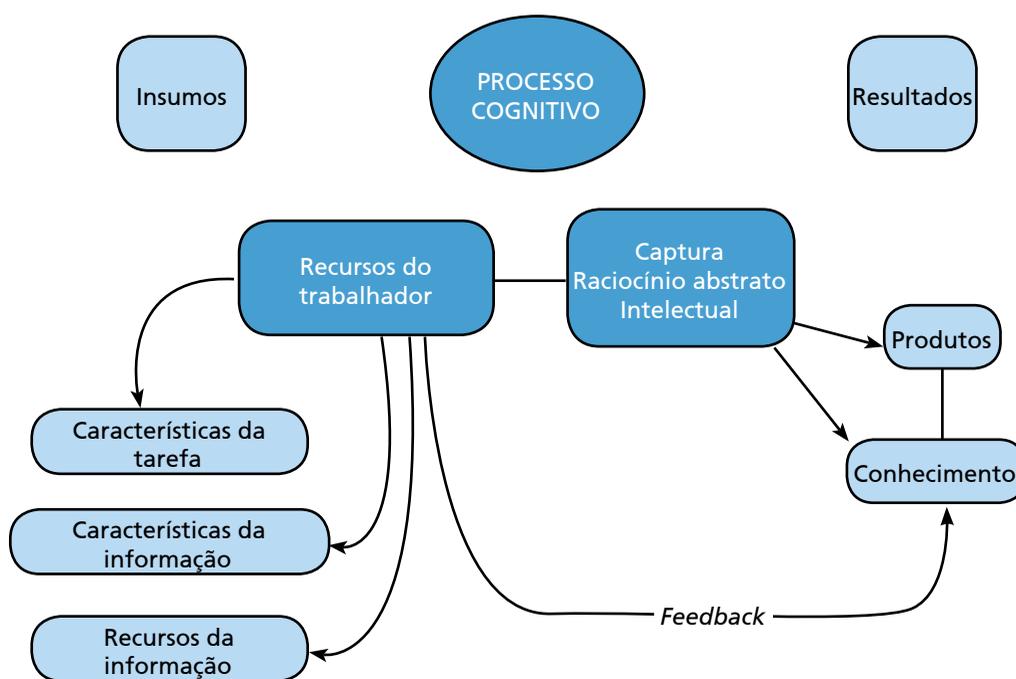
- **competência interacional:** envolve liderança, trabalho em equipe e relacionamento;
- **competência para a solução de problemas:** envolve a identificação de problemas, o planejamento de soluções, a capacidade de organização e a tomada de decisão frente aos problemas;
- **competência para comunicação:** envolve a capacidade de comunicação oral e escrita e eficiência e eficácia no processo de comunicação de informações e conhecimentos, tanto no nível interno quanto no nível externo da organização;
- **competência para capacitação:** envolve a capacidade de reconhecimento de necessidades de mudança, ação para resultados, flexibilidade e adaptabilidade à nova realidade empresarial, social e profissional.

Nesse sentido, o mundo corporativo requer um tipo de profissional mais qualificado e pelo mercado busca captar aquele que é capaz de aprender a aprender, ou seja, um indivíduo que, além de aprender, ensina os demais a aprenderem também, proporcionando-lhes autonomia, a fim

de que se autodesenvolva. O aprendizado prático, o trabalho em equipe e o trabalho em redes serão as marcas dessa nova realidade.

Ruas (2005) enfatiza que o trabalhador do conhecimento apresenta também um novo processo cognitivo. Baseando-se na abordagem sistêmica, propõe que a disponibilidade de informações ao trabalhador não é apenas um dos fatores ou uma das partes do sistema, mas sim uma representação do todo.

Figura 6 – Ambiente de informações



Fonte: adaptado de Ruas (2005)

O modelo proposto coloca a informação como principal recurso e característica do trabalhador, pois tanto o ambiente interno quanto o externo à organização estão repletos de informações. Dessa forma, cabe ao trabalhador do conhecimento selecionar e processar essas informações, transformando-as em conhecimento e recursos básicos na formação de competências, tanto individuais quanto organizacionais.

Vejamos o que afirma Deluiz (2001): quando uma empresa passa a trabalhar com o modelo de gestão por competências não mais é importante ter apenas conhecimentos disciplinares, escolares ou técnico-profissionais, mas

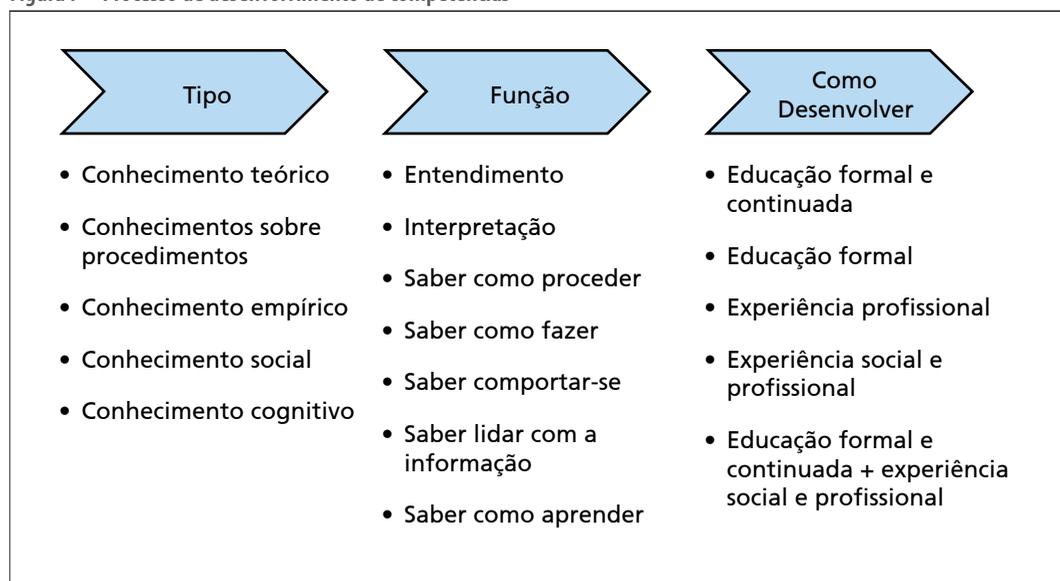
é preciso ter a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar os imprevistos na situação de trabalho.

Le Boterf (1995), por sua vez, sustenta que a aprendizagem e as competências se articulam por meio de três elementos: o saber, o saber fazer e o saber ser. O saber envolve o conhecimento em si e tudo aquilo que é preciso conhecer para o bom desempenho da função.

O saber fazer corresponde às habilidades práticas necessárias à execução da tarefa com consciência do que está sendo feito. As habilidades, por sua vez, são requisitos para um bom desempenho. O saber ser está vinculado às atitudes do indivíduo em ação e seu comportamento no uso dos conhecimentos e habilidades.

Veja a figura de Le Boterf (1995).

Figura 7 – Processo de desenvolvimento de competências



Fonte: adaptado de Le Boterf (1995)

A discussão sobre competências tornou-se tão importante para as organizações que tem envolvido até mesmo aspectos individuais e organizacionais. Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 11), “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”.

Uma vez que a estratégia organizacional esteja definida, cabe à organização estabelecer planos de criação e potencialização das competências individuais, coletivas e organizacionais. Da efetividade desses planos de formação de competências é que depende a melhoria contínua de seus processos de negócios e da qualidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes.

Quando a empresa valoriza a formação de competência, está valorizando os aspectos de aprendizado organizacional, a troca de experiências, o trabalho em equipe, a liderança participativa e a disseminação do conhecimento por toda a empresa.

Note que Zarifian (2001) aborda a necessidade de que as competências organizacionais direcionem a configuração das competências individuais, e propõe que sejam criadas competências sobre processos e técnicas, sobre a organização, de serviços sociais.

A competência sobre o processo + competência técnica + competência sobre a organização estão ligadas aos objetivos estratégicos da organização que nos conduzem a: reduzir o custo, aumentar a qualidade e a satisfação do cliente, reduzir o prazo de entrega e aumentar a eficiência organizacional.

A competência de serviço + competência técnica ajudam na redução do impacto do produto ou serviço sobre o consumidor final.

A competência social nos remete ao “saber ser” do indivíduo, as suas atitudes, aos seus comportamentos, a sua capacidade de comunicação, a sua autonomia na tomada de decisão e sua capacidade de assumir responsabilidades nos processos organizacionais.

Na verdade, existem muitas abordagens diferentes com relação ao conceito de competências organizacionais, que focam também diferentes tipos de competências, uns com foco no indivíduo como profissional (individual), que pretende se desenvolver e ser significativo no mercado de trabalho, outro a partir dos objetivos da organização que, algumas vezes, deseja ter talentos em destaque.

Cada abordagem e foco de visão têm objetivos e processos diferenciados. É importante compreender esta complexidade envolvida

para poder desenvolver processos de gestão de competências que sejam eficazes e eficientes para os objetivos pretendidos.

### EXPLORANDO



Os autores Benfica e Borges fazem uma revisão literária do tema “aprendizagem organizacional” que pode ampliar sua visão.

Acesse e confira o artigo “Aprendizagem organizacional e informação” no seguinte endereço: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/aprendizagem-organizacional/aprendizagem-organizacional-e-informa%C3%A7%C3%A3o>>

### 8.2.3 Desenvolvimento das competências profissionais

Cada vez mais as organizações se deparam com novas exigências do mercado, e essas exigências envolvem desde a qualidade de produtos ou serviços até a competitividade acirrada. Dessa forma, cada segmento precisa estar atento e buscar alternativas que lhes forneça condições de se manter no mercado.

Observe que os desafios são muitos na sociedade de economia global, onde as informações aproximam pessoas e organizações do mundo inteiro.

Diante desse cenário, a era do conhecimento e da informação impõe aos empresários, gestores e colaboradores atualização constante para elevar a qualidade de produtos e serviços e competir nessa disputa de mercado cada vez mais crescente.

Gerenciar sob as pressões do mercado local e global não é uma tarefa simples, e é necessário o desenvolvimento de competências para garantir o sucesso e a excelência do negócio.

Embora a expressão desenvolvimento de competências seja amplamente difundida nos espaços corporativos, atualmente, ela está muito distante de gerar os resultados que as organizações desejam. Os motivos são diversos e envolvem aspectos internos e externos às organizações.

Quanto aos aspectos internos, é oportuno destacar alguns deles, como, por exemplo, a missão, a visão, a cultura e o modelo de gestão da organização. Já os aspectos externos referem-se a questões mais abrangentes, como a economia, a política, o mercado, entre outros.

Afinal, você pode estar se questionando: por que o desenvolvimento de competências está tão em evidência atualmente? O mundo corporativo está sob a influência de diversas eras: a era da informação, a era do conhecimento, a era da descontinuidade, a era das telecomunicações e a era da competitividade. Por outro lado, não podemos esquecer que a globalização e a modernização das tecnologias da informação tornam o mundo corporativo cada vez mais conectado e com uma variedade de opções para os consumidores.

Isso significa dizer que para gerenciar com eficácia os impactos das mudanças tecnológicas, as organizações precisaram rever seus modelos de gestão e se preparar para lidar com um grande número de informações no sentido de utilizá-las de modo favorável às suas necessidades. Isto significa dizer que elas tiveram de investir intensamente no desenvolvimento de novas competências para alcançar os resultados dentro de um mercado cada vez mais complexo.

Nesse sentido, as organizações que desejaram iniciar um processo de desenvolvimento de competências devem identificar qual é o motivo para iniciar tal processo e se ocupar com o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores porque as ações de desenvolvimento do capital humano implicam investimentos de recursos financeiros, disponibilidade de tempo e motivação dos colaboradores para conseguir a eficiência e a eficácia no trabalho.

Assim, é possível identificar diversas razões para as organizações investirem no desenvolvimento de competências como, por exemplo:

- identificar a necessidade de qualificação;
- qualificar o colaborador para uma posição determinada;
- estimular o desenvolvimento pessoal;
- elevar o nível de competência;
- avaliar o nível de competência dos colaboradores.

Se, por um lado, é importante as organizações terem conhecimento das suas necessidades em termo de desenvolvimento de competências, por outro, é fundamental elas saberem que as competências desempenham um papel decisivo no seio das organizações e que, frequentemente, algumas ações no sentido de aprimorar a formação dos colaboradores não resultam em melhorias palpáveis para as empresas.

Portanto, é necessário que as organizações implementem as ações de maneira planejada, e isso é possível por meio da avaliação contínua do processo de desenvolvimento de competências.

### LEMBRETE



O processo de desenvolvimento de competências deve incluir a identificação das necessidades que a organização precisa trabalhar. Isto implica dizer que deve ser realizado um estudo detalhado dos fatores que impedem os colaboradores de alcançarem um desempenho ótimo juntamente com um plano de ações cujo objetivo é eliminar dos fatores que limitam o desempenho e dificultam a otimização dos recursos humanos.

Nessa perspectiva, note que é possível as organizações estabelecerem programas de capacitação eficientes que proporcionem o aprendizado imediato dos colaboradores com a qualidade e a profundidade necessários ao alcance do diferencial competitivo que as organizações têm como meta. Nos dias atuais, duas metodologias despontam como ferramenta para o desenvolvimento de competências: **coaching** e **mentoring**.

Que tal você saber um pouco mais sobre cada uma delas?

- **Coaching** - trata-se de uma ferramenta que auxilia o profissional na busca de um direcionamento nas ações que deseja implementar; ela permite a definição de um foco com a intenção voltada à mudança. Por meio dessa ferramenta, o indivíduo tem a oportunidade de demonstrar o potencial e a melhoria de seu próprio desempenho, em outras palavras, é uma ferramenta que estimula o profissional "aprender a aprender".

- *Mentoring* - é uma ferramenta bastante utilizada atualmente pelas empresas, que se utiliza do conhecimento e experiência de um gestor dando oportunidade a ele para transmitir seu conhecimento. Na prática, a expressão "mentoring" significa a transmissão informal e gradativa do conhecimento técnico, do capital social e do suporte psicossocial percebido pelo receptor como relevante para o trabalho, carreira ou desenvolvimento profissional.

Figura 8 – O papel do *coaching*: estímulo ao "aprender a aprender"



Fonte: Marcin Balcerzak <[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)>

Observe que novamente o papel dos gestores aparece como requisito fundamental à aplicação e à eficácia dessas duas ferramentas que, juntamente com a organização, devem estabelecer metas de curto, médio e longos prazos, assim como definir em conjunto as estratégias, os programas de capacitação e metodologias adequadas ao perfil do capital humano que a organização possui.

Mas vale destacar: muitas organizações não percebiam que tanto o gerenciamento quanto o desenvolvimento de competências proporcionam a diferenciação no mercado e a expansão da sua produtividade por meio da geração e disseminação de conhecimento.

## CONCEITO



**“Competência gerencial** é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área)”. (RUAS, 2005, p. 27)

Para que você compreenda melhor o conceito apresentado pelo autor, é importante lembrar que os gestores devem aprender a ouvir os clientes e dar respostas rápidas que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, mais que isso, estimulem o surgimento de outras necessidades de consumo.

Mais que isso, é fundamental ter sensibilidade e demonstrar interesse em relação à satisfação do cliente em termos de produtos ou serviços. Por outro lado, o desenvolvimento de competências não deve focar apenas o indivíduo. Ele deve incluir o desenvolvimento corporativo.

Nessa perspectiva, as competências a serem trabalhadas são:

- capacidade empreendedora;
- capacidade de trabalhar sob pressão;
- comunicação e criatividade;
- cultura da qualidade e flexibilidade;
- negociação e planejamento;
- relacionamento interpessoal;
- tomada de decisão e visão geral.

Além dessas, outras competências devem ser desenvolvidas. Trata-se das competências gerenciais, como por exemplo, a liderança, a persuasão, o trabalho em equipe, a criatividade, a tomada de decisão, o planejamento e a determinação.

Acrescenta-se a isso a importância de as organizações conhecerem o mercado e utilizarem a gestão por competências para fortalecer o relacionamento com o público externo, à medida que pautarem suas ações de desenvolvimento em princípios éticos, morais e profissionais e, principalmente, a qualidade dos produtos e serviços.

#### 8.2.4 Mapeamento de competências

Cada vez mais, as empresas buscam mapear as competências para melhorar seu desempenho e assim manterem-se competitivas no mercado dos negócios.

Perceba que o mapeamento das competências pode ser feito por qualquer empresa, entretanto a organização deve ser flexível para adotar mudanças e deve ser receptiva a novas sugestões para mudar e ampliar a sua visão de mercado interno e externo.

Então, com base nesses pressupostos, vamos tentar compreender melhor o que significa o mapeamento de competências. Você vai gostar dessa abordagem e poderá utilizar também algumas das habilidades na sua vida pessoal.

Tendo em vista que o mundo está em constante processo evolutivo e os consumidores estão cada vez mais exigentes, as organizações estão preocupadas em buscar desenvolvimento e soluções para curto, médio e longo prazo, primando por manter seus pontos fortes e melhorar os pontos fracos. E nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos pode ser o diferencial competitivo dentro das organizações (BONATO; MATOS, 2006).

Como você já deve ter notado, a nova perspectiva organizacional está voltada para a valorização do indivíduo e remete à importância da área de gestão de pessoas nas organizações. Hoje, esta área é considerada um dos principais ativos da organização, portanto, cabe às empresas gerenciarem estes recursos de modo a agregar valor tanto comercial quanto humano (BONATO; MATOS, 2006).

Houve um tempo em que as organizações davam pouca importância ou nenhuma importância ao ser humano e este era percebido apenas como uma máquina, com o objetivo de aumentar a produção em larga escala. Nos anos 1930, esta visão começou a mudar: no Brasil, em 1943 tivemos a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), quando os trabalhadores passaram a ter segurança através do surgimento dos sindicatos e assim seguiu até a década de 50.

De 1950 a 1965 aparece a fase chamada de tecnicista. Entre 1965 e 1985 surge a fase administrativa de recursos humanos, criando então um marco histórico nas relações entre capital e trabalho; o ser humano passa a ser valorizado; a participar do crescimento da organização, incentivado pelas bases trabalhadoras que implantaram o movimento sindical denominado de “Novo Sindicalismo”, ao promover maior participação dos trabalhadores junto ao crescimento da empresa.

No período de 1985, surgiu a era da administração estratégica de recursos humanos. Nesta fase, ocorreu a implantação dos primeiros programas de planejamento estratégico juntamente com o planejamento estratégico central das organizações. Surgem também as primeiras preocupações com ênfase maior nos trabalhos, nos processos. Os termos “competência” e “gestão por competência” surgiram dessa fase da história, sendo que hoje - nas empresas - encontramos nos recursos humanos o diferencial competitivo, cuja função significa analisar em profundidade o potencial e o talento das pessoas que, por algum motivo, possam estar escondidos (MARRAS *apud* BONATO; MATOS, 2008).

O processo de mapeamento das competências é importante porque oportuniza às empresas refletirem e analisarem como irão proceder e direcionar seus negócios. Por isso, faz-se necessário que todos os elementos (vocação da empresa, perfil dos recursos humanos, produtos, serviços e metas) envolvidos estejam alinhados, caso contrário, poderá gerar incertezas e desequilíbrios nos resultados.

Os estudos demonstram que o mapeamento de competências é uma ferramenta essencial à organizacional, pois é por meio dela que as organizações conseguem identificar o perfil dos seus colaboradores. Ela possibilita filtrar os conhecimentos disseminados na organização e, a partir

desse filtro, construir um alicerce que sustente, mantenha e amplie o capital intelectual do ambiente organizacional.

Portanto, as organizações devem disseminar a cultura do mapeamento de competências nas diversas unidades como um instrumento de diferencial competitivo para garantir a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho e identificar as deficiências relativas ao capital humano existentes na organização.

## DESAFIO



Você reconhece a contribuição do mapeamento das competências nas organizações? Segundo a sua visão, quais são as contribuições efetivas dessa ferramenta na área de gestão de pessoas?

Saiba que o mapeamento de competências deve começar pelo nível estratégico, que primeiramente deve estabelecer as políticas de gestão de pessoas e, a partir do planejamento estratégico iniciar o processo de mapeamento juntamente com os demais níveis hierárquicos da organização. Contudo, destaco que o processo de mapeamento deve partir inicialmente da definição da missão, da visão e dos valores organizacionais, e o próximo passo é planejar os objetivos e traçar o caminho onde a organização pretende chegar.

Com isso, fica claro que a forma como a empresa se posiciona no mercado e direciona seus esforços automaticamente estabelece a estratégia competitiva que, então, resulta na necessidade precisa do mapeamento das competências.

Após concluir o mapeamento de competências, a empresa deve elaborar as políticas e planos de gestão de pessoas, sem deixar de observar os seguintes elementos anteriormente mencionados: a missão, que é a razão de ser da empresa, a visão, que é o lugar onde a empresa pretende chegar a longo prazo, e os valores, que são as crenças importantes da empresa.

Relembramos que, para Gramigna (2002), competência é um conjunto de três elementos fundamentais:

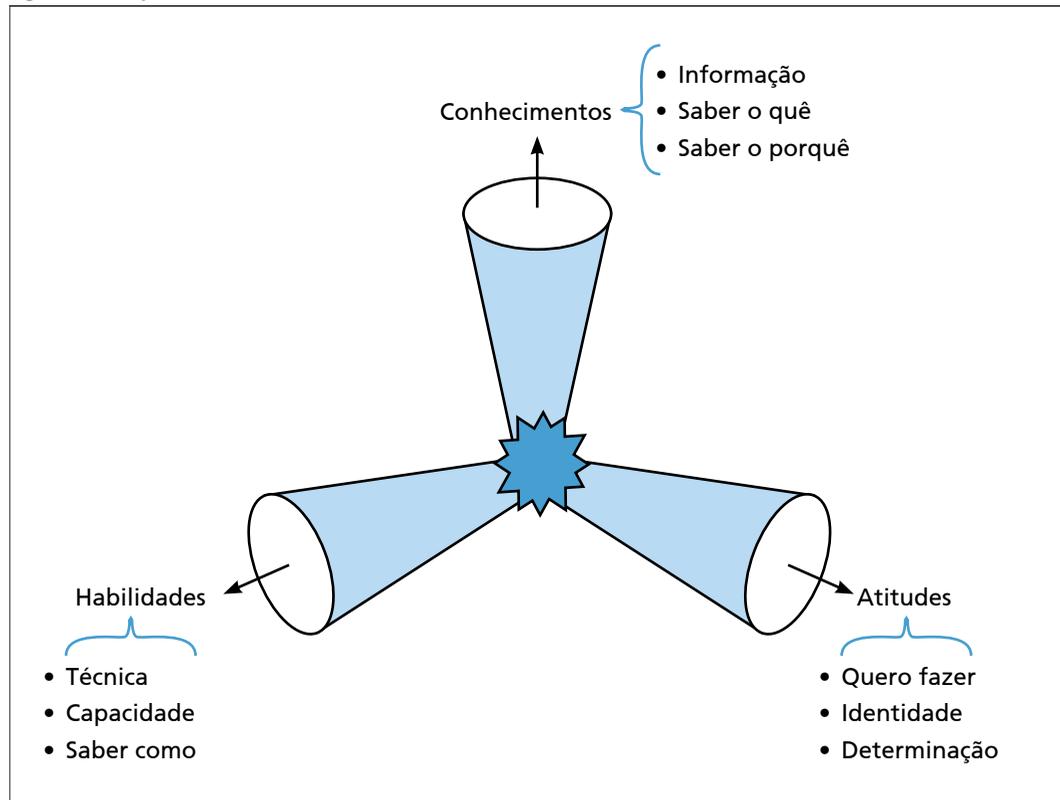
- **conhecimento:** é o saber, ou seja, são inúmeras informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo: são as informações, conceitos, ideias, experiências;
- **habilidade:** é saber como fazer (colocar o conhecimento em prática), é a capacidade de realizar e produzir por meio do conhecimento adquirido com objetivo de atingir um propósito específico;
- **atitude:** é simplesmente fazer, ou seja, querer-saber e fazer. Isso tanto relacionado aos aspectos sociais quanto afetivos.

Citamos aqui algumas atitudes que são reflexos das crenças pessoais e que fazem a diferença na ação, tais como a sensibilidade interpessoal, a disponibilidade para ouvir, o interesse e a curiosidade, a tenacidade e persistência, a iniciativa, a flexibilidade e adaptabilidade, a postura positiva e o dinamismo, a integridade e o bom senso, a ética e o compromisso com os resultados.

Os conhecimentos e habilidades foram denominados de competências, enquanto que a atitude é chamada de competência comportamental (TRYLINSKI *apud* BONATO; MATOS, 2008).

Nessa direção, observe a figura a seguir.

Figura 9 – Competências



Fonte: Durand (2002 *apud* BRANDÃO; BRABRY, 2005)

Na visão de Boterf (*apud* RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), os conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são os recursos de competências, pois são primordiais para o desenvolvimento das organizações.

O autor destaca ainda que o conhecimento tem seu foco para situações gerais, teóricas, operacionais e também sobre o ambiente; as habilidades dizem respeito à parte experimental e relacional cognitiva, enquanto as atitudes são os atributos pessoais e relacionais, e os recursos do ambiente são os sistemas de informação e os bancos de dados. Esses recursos, juntos, promovem o desempenho.

Na atualidade, é essencial para as organizações que almejam sustentar suas vantagens competitivas estarem flexíveis para as mudanças que ocorrem no mercado.

Para isso, o mapeamento de competências se mostra eficaz, pois por meio de suas análises e planejamento adequados, é possível direcionar e auxiliar nas decisões e resultados futuros (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006).

Para implantação de um modelo de gestão por competências, entende-se, então, como base, os processos integrados e fundamentados em conhecimentos, habilidades e atitudes, observando as necessidades, ambientes e objetivos estratégicos referentes à cada área de negócio (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010).

Observe que a definição de competência trouxe uma nova maneira de administrar recursos humanos, pois está voltada para o aprimoramento humano. Por sua vez, a estratégia está voltada para o desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas tornem competitivas.

Dessa maneira, as competências estão em diferentes níveis organizacionais: há os níveis estratégicos (dimensão corporativa), funcional (dimensão das áreas ou grupo da empresa) e gerencial (dimensão de atividade gerencial). CE compreende-se que a organização deve ser percebida como um processo de transformação permanente (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006).

Cabe destacar a você que o mapeamento de competências é uma das etapas mais complexas do sistema de gestão do conhecimento, pois envolve inteiramente a gestão dos Recursos Humanos da organização.

Com as tendências mundiais em expansão, em que muitos são os estímulos, questionamentos e desafios que as organizações vêm enfrentando, uma boa gestão de Recursos Humanos tornou-se fundamental para conseguir vencer os desafios, uma vez que a gestão do conhecimento se tornou estratégica para as organizações.

Desse modo, a área de Recursos Humanos pode contar com a ferramenta definida como mapeamento de competências. O uso do mapeamento das competências para a gestão do conhecimento possibilita identificar redundâncias ou ausências de habilidades ou competências.

Ao iniciar o mapeamento, a gestão do conhecimento torna-se possível, utilizando-se meios tradicionais como: seminários, palestras, comunidades de práticas e ferramentas de TI (comunidades virtuais, *chats*, listas de discussão) para verificar as capacidades individuais.

Você acabou de aprender mais sobre o mapeamento das competências e a importância dos elementos que constituem esse pilar organizacional. Foi destacado aqui que o principal capital que norteia e dá sustentabilidade a esse mapeamento é a gestão dos recursos humanos.

Então, percebe-se que uma ação isoladamente não gera o resultado esperado pela organização. É necessário um conjunto de ações com o envolvimento das diversas unidades e vários recursos para concretizar o diferencial competitivo e alcançar o resultado final de um determinado objetivo. As competências humanas são os pilares de sustentação das competências organizacionais e do próprio desempenho de uma empresa no seu conjunto. Isso confirma o papel do indivíduo como elemento principal no cenário da gestão do conhecimento.

Portanto, a organização deve, continuamente, identificar as competências fundamentais, ou seja, fazer o mapeamento de competências, e assim obter o resultado final quanto à eficiência e à eficácia dos processos. Afinal, já se afirmou que o diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade da empresa em ter profissionais capacitados com flexibilidade, conhecimento e equilíbrio emocional.

## REFLEXÃO



Você concorda que as organizações buscam a valorização e o reconhecimento desse capital humano? Na sua visão, o capital humano está cada vez mais expressivo e tem posição de destaque dentro das organizações? É importante que você analise e tire suas próprias conclusões! Você é o profissional que poderá fazer a grande diferença no mercado, então comece de imediato a identificar os detalhes que irão contribuir com isso!

Diante de tantos questionamentos, resta aos profissionais compreender e identificar as competências de cada funcionário para detectar os prováveis benefícios dessas competências para cada empresa.

Oliveira *et al.* (2006) ressaltam que cada vez mais as competências estão inseridas no universo corporativo.

Perceba também que a gestão do mapeamento de competências tem como finalidade direcionar a forma de planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização, tanto na área individual quanto grupal e organizacional, voltadas às competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES *apud* BRANDÃO; BABRY, 2005).

As competências essenciais - também conhecidas como competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização, tendo como prioridade os clientes, a sociedade e os concorrentes - são a alma da organização e, como tal, necessitam ser parte integrante do processo (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010).

Então, podemos entender que o mapeamento de competências tem como objetivo identificar as diferenças entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA *apud* BRANDÃO; BABRY, 2005).

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Isso inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE *et al.* *apud* BRANDÃO; BABRY, 2005).

Dando sequência ao mapeamento, constitui-se na coleta de dados, que pode se basear em diversos outros métodos ou técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

Anterior à discussão dos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências, faz-se necessário observar alguns cuidados metodológicos que devem ser considerados para a descrição de competências. Primeiramente, destaca-se que o mais indicado é descrever

as competências profissionais de acordo com o ambiente de trabalho e é importante que a descrição seja clara, pois caso contrário, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convier (BRANDÃO; BABRY, 2005).

Gramigna (2002) destaca que devemos optar por trabalhar com quatro tipos de competência:

- **diferenciais:** esses tipos estabelecem a vantagem competitiva das organizações e são constituídas por um conjunto de capacitações que podem ajudar a empresa a alcançar os resultados e o diferencial competitivo tão esperado;
- **essenciais:** identificadas e definidas como as mais importantes para a conquista do negócio e devem ser perceptíveis aos olhos do clientes;
- **básicas:** primordiais para manter a organização em andamento. São encontradas no meio interno organizacional, estimulam e possuem a base para a produtividade;
- **terceirizáveis:** são as que podem ser encaminhadas para fontes externas de mercado com maior capacidade e valor agregado, devido ao fato de não estarem ligadas à atividade final da empresa.

Ruzzarin (*apud* AMARAL *et al.*, 2010) descreve os passos e a descrição necessária para a realização do mapeamento:

#### Passos:

- buscar as percepções de competência organizacionais;
- buscar as percepções de competências para os cargos a serem mapeados;
- retirar das percepções os atributos de competências fundamentais para a eficácia do colaborador no cargo;
- juntar os atributos semelhantes;
- estabelecer e formar as competências para cada cargo.

## Descrição:

- buscar na cultura e estratégia organizacional todas as informações eficazes que possam estabelecer atributos de competência legais para todos na organização;
- estabelecer as informações específicas acerca dos cargos, citando os atributos de competência necessários a cada um deles;
- gerar, para cada cargo, uma lista dos atributos (conhecimento, habilidades e atitudes) necessários ao melhor desempenho do profissional;
- estudar o conjunto dos atributos, buscando a criação das competências;
- estabelecer competências específicas através dos grupos de atributos.

Vejamos o que afirmam Brandão e Babry (2005, p. 147): “a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, onde este aparece através do comportamento que a pessoa manifesta em termos de desafios para alcançar os resultados”.

## REFLEXÃO



Muitas vezes, percebemos que um determinado conceito que já incorporamos como verdade absoluta pode ser alterado. Pense na esfera empresarial, profissional e social. Você consegue se lembrar de alguma situação profissional ou que você tenha vivenciado que sempre fez sentido e que, de repente, você passou a questionar se realmente era interessante continuar do modo que estava ou se esta deveria ser mudada?

A gestão por competências tem sido indicada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais usados pelas empresas.

Mas note que para desenvolver esse mapeamento, a organização pode utilizar-se de variados métodos e técnicas de pesquisa social, que possibilitem a obtenção de um diagnóstico, além da identificação da lacuna de competências, o planejamento de ações de recrutamento, escolha e aprimoramento profissional (BRANDÃO; BABRY, 2005).

Gramigna (2002) descreve duas entre as principais premissas básicas do modelo de mapeamento:

- conscientizar-se de que cada modelo de negócio precisa de pessoas com perfis e características específicas;
- acreditar que cada cargo de trabalho existente na empresa tem característica definidas, sendo ocupado por profissionais com perfil de competências diversas.

Contudo, devemos ter claro que estas premissas devem ser divulgadas para que façam parte da organização e para que todos estejam envolvidos.

Importante também saber que aqueles que exercem funções gerenciais são responsáveis por oferecer e permitir a demanda de oportunidades que proporcione o desenvolvimento de novas competências.

Assim, perceber que sempre existirá demanda para o aprimoramento e o desenvolvimento de novas competências é fundamental para alcançar a excelência do trabalho.

De acordo com o relato de McLagan (*apud* BRANDÃO; BABRY, 2005, p.154), "o surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional fizeram com que o termo *competência* adquirisse diferentes conotações".

Uma das grandes mudanças percebidas na organização gerencial deu-se em relação à percepção quanto à importância do papel dos colaboradores organizacionais. Esse aspecto é avaliado na busca por resultados, na qual as organizações estão atentas e investem fortíssimo na capacitação e aprimoramento de seu capital humano. O segredo do sucesso e o diferencial estão no dinamismo e na criatividade das pessoas.

Desta forma, o desafio encontra-se em como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a organização a atingir os resultados. E é importante identificar as competências para garantir e manter o sucesso a curto, médio e a longo prazos.

Quanto ao mapeamento das competências, de acordo com a fundamentação e o modelo desenvolvido por Leme (*apud* BONATO; MATOS, 2008), recomenda-se que a implantação da gestão de pessoas por competências seja realizada com um inventário comportamental da organização, em que devem ser considerados os seguintes pontos: apresentar para a empresa os motivos da necessidade de implantação da gestão por competências e divulgar aos setores da organização o que será realizado.

O responsável pelo projeto e a direção da empresa estabelecem e identificam, por meio do planejamento estratégico, as competências necessárias para a empresa. Os superiores da empresa definem e atribuem competências relevantes para a empresa, entendendo que os mesmos possuem conhecimento das competências técnicas e comportamentais que a função exige.

Em seguida,, tenta-se descobrir as potencialidades de cada colaborador, relacionando-as com o todo da organização. Na sequência, deve-se aplicar um questionário que será respondido pelo colaborador e pelo seu superior imediato (o colaborador se autoavalia e é também avaliado pelo seu superior) de maneira a ser estudado cada caso individualmente.

A organização deverá acompanhar a implantação do processo, pois é por meio desse acompanhamento que ela tomará decisões referentes ao futuro de ambos.

Como já afirmamos, o processo de mapeamento de competências é um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia da organização, pela qual são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

O processo de competências é interligado a essa definição de estratégia, após, então, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos. Aí torna-

se possível aplicar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo.

Você acabou de estudar o tema mapeamento de competências, e aprendeu que o mapeamento de competências objetiva identificar as diferenças entre as competências necessárias para implantar a estratégia planejada e as competências internas disponíveis na organização, sendo que as próprias competências internas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo.

### 8.2.5 A gestão por competências e o profissional de RH

Nas últimas décadas, o mundo corporativo vivencia novas situações marcadas pelo resgate do ser humano no trabalho e por uma crescente valorização do papel dos profissionais de Recursos Humanos nas organizações, o que estabelece novas relações do colaborador com a organização na qual está inserido.

Você já se deu conta de que esse novo cenário de mudanças rápidas e constantes que abrange a esfera econômica, política e cultural impõe novos modelos de gestão nas organizações? Pois bem, esse novo cenário exige que as organizações ampliem a capacidade competitiva e incluam alterações profundas em suas estratégias com o uso crescente da tecnologia, na busca de alternativas apropriadas ao negócio e ao plano de desenvolvimento do capital humano.

É inegável como o crescimento da globalização acelerou a competitividade tanto do ponto de vista local como global dos mercados e tal crescimento estimula as empresas a buscarem maneiras concretas e objetivas de se adaptarem às transformações do meio ambiente externo. Nesse contexto, o profissional que atua na área de Recursos Humanos enfrenta novos desafios e deve preparar-se para dar respostas rápidas às novas demandas que surgem atualmente.

Por outro lado, este profissional deve estar preparado para executar as atividades básicas de atrair, aplicar, manter, avaliar e desenvolver os colaboradores com o foco principal nas competências para que eles possam contribuir decisivamente nos resultados da organização.

Embora a atuação do profissional da área de Recursos Humanos seja cada vez mais valorizada, em muitas organizações esta realidade é muito diferente porque, de acordo com a cultura organizacional que permeia o ambiente organizacional, o desenvolvimento de novas competências nem sempre é reconhecido como uma ferramenta estratégica que agrega valor ao negócio.

## REFLEXÃO



É possível perceber que é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. Você já parou para pensar na importância de usar a gestão por competência como ferramenta estratégica de recursos humanos? Pensou também como é importante elaborar e definir os parâmetros do mapeamento de competências para o equilíbrio da empresa?

Enfim, imagine-se no cargo de gestor da área de Recursos Humanos: como deve ser sua postura profissional e de que forma você tomará as decisões necessárias para uma determinada situação que envolva o conhecimento e a competência? Então, perceba como é interessante refletir sobre essas questões para gerenciar com eficácia situações complexas que envolvem diferentes tipos de saberes, que são essenciais para o alcance do sucesso individual e empresarial.

Se lançarmos um olhar atento sobre os gestores em geral e os especialistas em Recursos Humanos, perceberemos, em muitos casos, uma lacuna de conhecimentos específicos necessários à gestão de pessoas.

Então, percebe-se que este profissional deve estar preparado para atuar em um ambiente altamente competitivo, tendo como principal desafio apresentar soluções que gerem vantagem competitiva para as empresas.

É interessante destacar que em alguns casos, os profissionais que atuam na área de Recursos Humanos ocupam uma posição estratégica dentro das organizações, principalmente os diretores e os gerentes que deixaram de executar atividades rotineiras e burocráticas para participar

e contribuir no processo decisório da empresa. Isso implica dizer que esse novo olhar sobre a gestão de pessoas também alcançou os profissionais da área de gestão de pessoas.

Assim, você já está ciente de que este novo profissional assume uma posição extremamente estratégica e de destaque nas empresas, participa e opina ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos, apoiando os processos internos de mudanças e contribuindo para a melhoria dos processos.

Observe que o papel do profissional de recursos humanos não é restrito; ele é responsável principalmente pelo desenvolvimento de competências relacionadas ao comportamento individual (motivação), ao comportamento das equipes de trabalho (negociação, liderança, poder e conflitos) e ao comportamento organizacional (cultura, estrutura e tecnologias). Além disso, ele pode contribuir com a melhoria dos processos, na elaboração do planejamento estratégico, nos programas de qualidade de vida do trabalho e na avaliação do clima organizacional. Veja como é amplo o espaço de atuação desse profissional.

Então, tente fazer uma breve retrospectiva histórica sobre a área de recursos humanos e você poderá comparar a atuação do gestor de pessoas no passado com a atuação desse profissional nos dias atuais.

Observe quantas mudanças ocorreram nesse período. Atualmente, é possível observar que o diferencial competitivo das organizações está em atrair, manter e desenvolver o capital humano, então cabe ao profissional dessa área gerenciá-lo de modo a atender as demandas internas da organização e captar no mercado de trabalho profissionais com competências que permitam a organização atingir as metas organizacionais.

Concluimos este capítulo destacando que o principal diferencial desse profissional é que ele deixa de atuar somente no ambiente interno e passa a buscar soluções no ambiente externo, pautando-se nas melhores soluções no mercado, de acordo com o perfil da empresa na qual atua.

## 8.3 Aplicando a teoria na prática

Há aproximadamente quarenta anos atrás, dois irmãos e mais três colegas fundaram a primeira clínica médica, a qual denominaram de Clínica Saúde, instalada em uma pequena cidade, na zona rural próxima de Porto Alegre.

Para dar início a esse empreendimento, os sócios realizaram cursos de especialização no Brasil e no exterior, cada um na área médica na qual tinham mais domínio e afinidade. Além disso, investiram recursos em equipamentos, ampliaram as instalações que era de propriedade de um deles. Contavam também com uma profissional formada em Administração, responsável pela gestão da clínica como: pessoal, financeiro, administrativo e marketing. Ela tinha autonomia para gerenciar a clínica de modo a torná-la em condições de prestar serviços de qualidade e auxiliar os sócios no alcance das metas previamente estabelecidas.

Naquela época, a Clínica Saúde foi considerada o que tinha de melhor em termos de atendimento, com médicos de várias especialidades, principalmente clínico geral, ortopedia, urologia pediatria e ginecologia, e exames clínicos com aparelhos de última geração para o município. A população local mostrava-se satisfeita porque agora tinha mais uma opção para cuidar da saúde, além dos serviços públicos oferecidos pelo Estado.

A cada dia, a clínica aumentava sua clientela e o seu faturamento. Então, como proposta de gestão, a administradora propôs aos sócios a realização de reuniões mensais para discutir os assuntos da clínica e propor novas soluções. Os anos se passaram e a população do município e no entorno dele aumentava a cada dia. Outras demandas surgiram como: a ampliação dos serviços prestados pela clínica e a abertura de uma filial em outro município. Em uma organização em que todos os membros deveriam assumir novas responsabilidades, inicialmente era preciso vender a ideia e conscientizar a equipe sobre a necessidade de expansão do negócio.

Além de lançar a ideia e estimular o comprometimento da equipe atual, era preciso prepará-la para enfrentar os novos desafios que surgiam dia após dia, por conta das necessidades internas e externas da Clínica da Saúde. A principal preocupação dos sócios nesse momento era ampliar com a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à comunidade local

e dos municípios adjacentes. Os recursos financeiros para concretizar tal empreendimento estavam garantidos. Restava agora iniciar o projeto de expansão. A dúvida que pairava era em torno do capital humano.

A pergunta que se colocava era: por onde começar? O que você propõe para ajudar a administradora a resolver essa questão?

Observe que os tempos mudaram durante essas três décadas e muitas coisas aconteceram na Clínica e ao redor dela, os avanços na área da saúde são muitos tanto em termos de clínica médica como cirúrgica e na própria visão dos clientes. Eles estão mais informados sobre as doenças, diagnósticos e os recursos disponíveis. Portanto, o cenário atual é bem distante daquele no qual a Clínica Saúde iniciou suas atividades. Novamente, entra em cena as competências da gestora administrativa que apresentou para os sócios: a ideia de mapear as competências dos profissionais que já integravam a Clínica. Você pode ter proposto a ela a metodologia elaborada pela autora Gramigna com os ajustes necessários à realidade da Clínica. Nesse momento, eram necessárias as seguintes medidas:

- conscientizar os sócios de que cada modelo de negócio precisa de pessoas com perfis e características específicas;
- acreditar que cada cargo de trabalho existente na empresa tem características definidas, sendo ocupado por profissionais com perfil de competências próprias.

Você pode ter sugerido à gestora administrativa apresentar para os sócios a importância de implantar a gestão por competências e divulgar aos setores da Clínica o que seria realizado.

É necessário ainda a indicação de um responsável pelo projeto e que se definissem as diretrizes norteadoras da gestão de pessoas por meio do planejamento estratégico das competências necessárias para a empresa. Em conjunto com os sócios, é preciso definir as competências e atribuições do capital humano entendendo que os mesmos apresentam competências técnicas, habilidades e atitudes que cada função exige para ampliar os serviços e implantar a nova unidade da clínica.

## 8.4 Para saber mais



### Site: Crítica - Revista de Administração Contemporânea

URL: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)>

Trata-se de uma revista que apresenta vários artigos de natureza acadêmica produzidos por pesquisadores conceituados sobre as diversas áreas da administração com enfoque na gestão de pessoas.



### Filme: A hora da virada

Direção: Steve Carr

Ano: 2005

Este filme aborda os interesses comerciais e envolve um treinador de basquete Roy McCormick (Martin Lawrence) que está mais interessado nos acordos comerciais que fecha do que em ganhar os jogos. E depois de um desastre na quadra, Roy está prestes a perder tudo, a menos que possa provar que pode vencer jogos sem perder a calma. E aí que entra a dificuldade: ele é obrigado a treinar um inacreditável time de adolescentes que nunca ganhou um jogo.



### Site: Gestão de carreira

URL: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching>>

Trata-se de um site onde você poderá pesquisar vários assuntos sobre as competências profissionais, as tendências do mercado e atualizar seus conhecimentos com informações de artigos e entrevista na área de gestão de pessoas.

## 8.5 Relembrando

Chegamos ao último capítulo desta disciplina, pela qual você teve a oportunidade de conhecer os fundamentos da gestão por competência como uma ferramenta estratégica de diferencial competitivo das organizações modernas e que envolveu diversos aspectos. Assim, você aprendeu que:

- há vários tipos de competências na visão de diversos autores e é importante reconhecer e gerenciar estes tipos de competências nos diversos espaços organizacionais;
- um grande número de estudiosos apresenta como base conceitual do termo competências: o conhecimento, a habilidade e a atitude;

- o mapeamento de competências deve ser elaborado de forma estratégica de modo que contemple a missão, a visão e aos objetivos da organização e, principalmente, tenha foco nos resultados;
- as principais características do mapeamento de competências são: a identificação das competências existentes e das competências necessárias à organização;
- o mapeamento de competências é uma ferramenta estratégica que deve ser aplicada por meio de processo contínuo;
- o mapeamento de competências possibilita identificar as redundâncias ou as ausências de habilidades ou competências, assim como permite projetar o perfil do capital intelectual adequado ao negócio da organização;
- a elaboração do mapeamento de competências é realizada através de metodologias e a literatura apresenta vários tipos que podem ser utilizados, desde que sejam observadas as particularidades de cada organização;
- a elaboração do mapeamento de competências deve considerar diversos tipos de competências, como por exemplo: as competências diferenciais, essenciais, básicas e terceirizáveis;
- atualmente, o papel do profissional de recursos humanos não é restrito apenas ao recrutamento e seleção de pessoas, ele deve atuar de forma proativa no sentido de captar e desenvolver os profissionais com competências que agreguem valor aos objetivos da organização;
- os principais desafios dos profissionais que atuam na área de recursos humanos referem-se ao entendimento da missão, da visão, da cultura e dos modelos e gestão da organização;
- o papel do profissional de recursos humanos é estratégico no sentido de contribuir e atender as demandas presentes atualmente no mercado global.

## 8.6 Testando os seus conhecimentos

1) Segundo o texto, o conceito de competências considera vários elementos. Qual das opções a seguir pode ser considerada como a principal característica desse novo conceito?

- a) Conhecimento, relacionamento e atitude.
- b) Habilidades, raciocínio lógico e conhecimento.
- c) Capacitação, atitude e habilidade.
- d) Conhecimento, habilidade e atitude.
- e) Desenvolvimento, capacitação e habilidade.

2) Analise as frases a seguir e indique a alternativa **correta**.

- I. O desenvolvimento de competências envolve a mudança da cultura organização e a participação dos três níveis hierárquicos da organização.
  - II. O mapeamento das competências profissionais deve estar associado à missão e à visão da organização.
  - III. O mapeamento de competências envolve uma metodologia de alta complexidade e por isso é pouco utilizada pelas organizações brasileiras.
  - IV. Atualmente a área de recursos humanos assume um papel decisivo na definição das estratégias relativas à gestão de pessoas na empresa.
  - V. Um grande número de organizações percebe a área de recursos humanos como um órgão estratégico e de diferencial competitivo.
- a) Somente as opções I e V estão incorretas.
  - b) Somente as opções III e V estão incorretas.
  - c) Somente as opções III e IV estão incorretas.
  - d) Somente as opções II e III estão incorretas.
  - e) Somente as opções I e II estão incorretas.

3) Assinale V (verdadeira) ou F (falsa) nas frases a seguir.

- ( ) A autora Gramigna destaca quatro tipos de competências: essenciais, diferenciais, essenciais básicas e terceirizáveis.
- ( ) A literatura indica que há apenas um único fator motivador para as organizações investirem no desenvolvimento de competências.
- ( ) O mapeamento de competências é uma das etapas mais complexas do sistema de gestão do conhecimento.
- ( ) A sociedade do conhecimento estimula as organizações a investirem no desenvolvimento de competências profissionais.
- ( ) O passo inicial do mapeamento é a identificação das competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização.

4) Analise as frases a seguir e assinale a afirmativa **incorreta**.

- a) A gestão por competências tem sido indicada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais usados pelas empresas.
- b) O processo de mapeamento de competências é um processo contínuo, que se inicia com a formulação da estratégia da organização.
- c) O texto apresenta apenas o foco nos negócios como fator principal para as organizações investirem no desenvolvimento de competências.
- d) Os estudos atuais sobre competências indicam que o desenvolvimento e o mapeamento de competências são ações interdependentes que podem ser implementadas isoladamente.

5) Com base na leitura deste capítulo, explique as principais características do mapeamento de competência.

 **Onde encontrar**

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

AMARAL, R. M. *et al.* Modelo de mapeamento de competências em equipes de inteligência. **Ci. Inf.**, Brasília, v.37, n. 2, p. 07-19, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

BONATO, P. S.; MATOS, R. D. Gestão de pessoas por competências e planejamento estratégico: um estudo sobre fatores de correlação (Estudo de Caso). **Revista Eletrônica Latu Sensu**, ano 3, n.1, p.01-18, mar. 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/17-Ed3\\_CS-GestaoPesso.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/17-Ed3_CS-GestaoPesso.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2011.

BRANDÃO H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v. 56 n. 2, p. 137-160, abr/jun. 2005. Disponível em: <[http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56\\_2.pdf#page=57](http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57)>. Acesso em: 28 out. 2011.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho na educação: implicações para o currículo. **Boletim do Senac**, v. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>>. Acesso em: 20 out. 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron, 2002

LE BOUTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OLIVEIRA, A. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perpect. Ciência Inf.**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.360-382, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v11n3/a06v11n3.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. São Paulo: Qualitymark, 2008.

ROMÃO, C. C. A. Gestão por competência. **Administradores**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-por-competencia/3049/>> Acesso em: 26. out. 2011.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, M. A.; ANDRADE, J. F. A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. **Revista Interfaces**, Suzano, Ano.02, n. 2, p.71-76, out. 2010. Disponível em: <[http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2\\_30.pdf](http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2_30.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo. Saraiva, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

 Referências

ABRH. **Manual da ABRH**. Disponível em: <<http://www.abrh nacional.org.br/>>. Acesso em: 20 out. 2011.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2011.

AMARAL, R. M. *et al.* Modelo de mapeamento de competências em equipes de inteligência. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 07-19, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

ANDRADE, G. S. Gestão da mudança organizacional. **CRA**, Curitiba, out. 2007. Disponível em: <[http://www.cra-pr.org.br/download/caf e%20palestra\\_091007.pdf](http://www.cra-pr.org.br/download/caf e%20palestra_091007.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2011.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

ASSAD, A. Cinco passos para melhorar a gestão de pessoas e processos. **Administradores**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/5-passos-para-melhorar-a-gestao-de-pessoas-e-processos/29745/>>. Acesso em: 9 jul. 2011.

BATISTA, S. **Administração de pessoal**. Disponível em: <[http://xa.yimg.com/kq/groups/24294424/240996825/name/subsistema\\_e\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/24294424/240996825/name/subsistema_e_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 21 agos. 2011.

BERG, A. E. **Gestão de mudanças: 13 sugestões**. Out. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao\\_de\\_mudancas\\_13\\_sugestoes.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_de_mudancas_13_sugestoes.htm)> Acesso em: 15 set. 2011.

BLAIA, C. **RH estratégico**. Ceará: 2010. Disponível em: <[http://www.cmgb.com.br/rh\\_estrat.pdf](http://www.cmgb.com.br/rh_estrat.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2010.

BONATO, P. S.; MATOS, R. D. Gestão de pessoas por competências e planejamento estratégico: um estudo sobre fatores de correlação (Estudo de Caso). **Revista Eletrônica Latu Sensu**. Ano 3, n.1, p.01-18, mar. 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos)>. Acesso em: 25 out. 2011.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 1-15, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/551/500>>. Acesso em: 25 set. 2011.

BRANDÃO H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

\_\_\_\_\_.; BABRY, C. P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005. Disponível em: <[http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56\\_2.pdf#page=57](http://ieprev.com.br/UserFiles/File/RSP56_2.pdf#page=57)>. Acesso em: 28 out. 2011.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. **FAE**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2011.

CAON, K. D. **Cultura organizacional**. Biguaçu: Curso Pedagogia Te&Te, 2003.

CANDELORO, R. Matriz de priorização. **Portal do marketing**, 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz\\_de\\_priorizacao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Matriz_de_priorizacao.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

CARMO, R. M. Gestão da tecnologia da informação. **Guia RH**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p62.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COLARES, T. L. V. **Banco de talentos como estratégia gerencial**. Disponível em: <[http://ww.aedb.br/seget/artigos05/317\\_artigo%20cientifico%20thelma.pdf](http://ww.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf)> Acesso em: 27 set. 2011.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-7, 1º sem./1996. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2011.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, T. R. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de recursos humanos**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Tatiana%20Costa.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Tatiana%20Costa.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2011.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: UNICAMP, 1994.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho na educação: implicações para o currículo. **Boletim do Senac**, v. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>>. Acesso em: 20 out. 2011.

DRUCKER , P. F. **A administração da próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, A. C. F. Análise de cargos uma ferramenta imprescindível. **Webartigos**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

DUTRA, J. S. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, L. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENCICLOPÉDIA de gestão. **Knoow.net**. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/downsizing.htm>>. Acesso em: 20 de out. 2011.

FERNANDES, H. M. **A estrutura organizacional facilitadora**. 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/a-estrutura-organizacional-facilitadora-1648/artigo>>. Acesso em: 27 jun. 2011.

FERRÃO, M. G. Gestão estratégica de sistemas de recompensas de pessoas. **Revista Eletrônica Universo Acadêmico (UNIVEN)**, Nova Venécia, v. 1, n. 13, p. 1-10, jan./jun. 2008. Disponível em: <[www.univen.edu.br/revista/n013](http://www.univen.edu.br/revista/n013)>. Acesso em: 4 set. 2011.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (doutorado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, 1998.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-33, cap. 1. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_397.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FURBINO, M. Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um. **Artigonal**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um-720447.html>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, D.; GAMEIRO, S. **Organização e implementação das estratégias e estruturas organizacionais estratégia e marketing**. 2009. Disponível em: <[http://prof.santanaesilva.pt/EGI\\_estrategia\\_mk/trabalhos\\_dos\\_alunos/estrategia/Word/10-estruturas%20Organizacionais.pdf](http://prof.santanaesilva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/10-estruturas%20Organizacionais.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron, 2002.

GUEDES, A. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.admronaldoguedes.com/2009/06/gestao-de-pessoas.html>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. *Intellectual capital: australian annual reporting practices*. *Journal of intellectual capital*, v. 1, n. 3, p. 241-251, 2000.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma abordagem individual. **Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOKISSON R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*. *Journal of strategic information systems*, v. 9, n. 2, p. 235-261, set. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868700000469>>. Acesso em: 25 set. 2011.

INACIO, S. R. L. Análise e descrição de cargos: como fazer corretamente. **Netsaber**. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_7980/artigo\\_sobre\\_analise\\_e\\_descricao\\_de\\_cargos:\\_como\\_fazer\\_corretamente](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_7980/artigo_sobre_analise_e_descricao_de_cargos:_como_fazer_corretamente)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LE BOUTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEIRI, A. C.; PALMA, P. J.; CUNHA, M.P. O contrato psicológico em organizações empreendedoras. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 12, n. 1, p. 67-94, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2011.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

LIMMER, R. M. C. **Resistência à mudança**. Disponível em: <<http://producao.tripod.com/edicao1/resismud.html>>. Acesso em: 16 set. 2011.

LOCKE, J. **Ensayo sobre el entendimiento humano**. México: Fondo de cultura económica, 1986.

LOYOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**, ed. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/>>. Acesso em: 23 set. 2011.

LUSSIER, R. L.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARTINHO, I. R. A.; TEIXEIRA, M. L. M; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **RAE**. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2011.

MARTINS, L. C. Como implantar a avaliação de desempenho. **Portal RH**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/5082/como-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_.; VASCONCELOS F. C.; VASCONCELOS I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **RAC**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005, p. 125-147. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-n1-aom.pdf)> Acesso em: 14 out. 2011.

MATOS, P. P. Higiene e segurança no trabalho. **Administradores**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/higiene-e-seguranca-no-trabalho/26243/>> Acesso em: 10 set. 2011.

\_\_\_\_\_. A importância da seleção por competências. **Portal RH**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=mmi45hw55](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55)>. Acesso em: 12 set. 2011.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, J. P. H. **Administração**. São Paulo: Harbra, 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. Compreendendo a gestão de pessoas. **Netsaber**. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_16677/artigo\\_sobre\\_compreendendo\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a_gestao_de_pessoas)>. Acesso em: 27 jun. 2011.

MITTER, G. V. Recrutamento *on-line*. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, 13 jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/17/11>>. Acesso em: 18 set. 2011.

MOUNIER, E. **Manifesto ao serviço do personalismo**. Lisboa: Moraes, 1967.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-Key, 1990.

NICKEL, D. C. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: estudo de caso na indústria automobilística. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 37-52, maio/ago. 2001. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n2/estrategias\\_organizacionais.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n2/estrategias_organizacionais.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVA, E, N. O problema é estrutura organizacional nas empresas. **Administradores**, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-problema-e-estrutura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/20267>>. Acesso em: 28 jul. 2011.

NUNES, O. A. Estrutura organizacional. **Webartigos**, 2007. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/Estrutura-Organizacional/pagina1.html>>. Acesso em: 27 jul. 2011.

NUNES, P. Estrutura matricial. **Knook**, 2010. Disponível em: <[http://www.knook.net/cienceconempr/gestao/estrutura\\_matricial.htm#vermais](http://www.knook.net/cienceconempr/gestao/estrutura_matricial.htm#vermais)>. Acesso em: 28 jul. 2011.

OLIVEIRA, A. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitária. **Perpect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 360-382, set/dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v11n3/a06v11n3.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **READ**, ed. 40, v. 10, n. 4, p.1-23, jul./ago. 2004. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_175.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_175.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2011.

PESTANA, M. C.; PIRES, M. S. G.; FUNARO, V. M. B. O.; UTUYAMA, A. S.; PACHECO, F. M.; GUIMARÃES, T. B. N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da informação**, v. 32, n. 2, Brasília, maio/ago. 2003.

- PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. *Increasing productivity through empowerment. Supervisory management*, p. 8-17, jan. 1990.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PISSARRA, A. C. F. **As quatro funções da área de recursos humanos.** Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_07\\_08/Word/A%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20Recursos%20Humanos.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_07_08/Word/A%20Fun%C3%A7%C3%A3o%20Recursos%20Humanos.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.
- PONTE, R. C. D. V. *et al.* **O capital intelectual como ferramenta de gestão estratégica: um estudo em empresas ganhadoras do prêmio Delmiro Gouveia 2004.** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/476.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2011.
- PRADO FILHO, H. R. **Matriz de relações e diagrama de atividades.** Disponível em: <<http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/01/21/matriz-de-relacoes-e-diagrama-de-atividades/>>. Acesso em: 21 out. 2011.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** São Paulo: Qualitymark, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** São Paulo: Qualitymark, 2008.
- RABUSKE, E. A. **Antropologia filosófica.** Petrópolis: Vozes, 1986.
- RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial e de recursos humanos. IESDE Brasil S.A., Curitiba, p. 1-24, 2008.** Disponível em: <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/23903.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2011.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROMÃO, C. C. A. **Gestão por competência**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-por-competencia/3049/>>. Acesso em: 26 out. 2011.

ROSA, S. O papel da área de RH na responsabilidade social empresarial. **Portal RH**, Jun. 2010. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade\\_Social/Artigo/6642/o-papel-da-area-de-rh-na-responsabilidade-social-empresarial.html](http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/6642/o-papel-da-area-de-rh-na-responsabilidade-social-empresarial.html)>. Acesso em: 18 set. 2011.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, L. M. Gestão de pessoas na organização. **Artigonal**, 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/gestao-de-pessoas-na-organizacao-3890754.html>>. Acesso em: 27 jul. 2011.

SILVA, M. B.; LARA, J.F. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. **O Gerente**. Disponível em: <<http://www.ogerente.com.br/novo/faleconosco.php>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

SINGER, P. **Ética prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SOUZA, C. **Talentos & competitividade e clientividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOUZA, M. A.; FILHO, J. A. A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humano. **Revista Interfaces**, Suzano, Ano 2, n.2, p.71-76, out. 2010. Disponível em:<[http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2\\_30.pdf](http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/2/2_30.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2011.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1998.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STIGAR, R. **Gestão de pessoas: novos paradigmas**, 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/gestao-de-pessoas-novos-paradigmas-2035057.html>>. Acesso em: 27 jun.2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAGLIAPIETRA, O. M. **A dinâmica das organizações modernas: flexibilidade, inovação e valorização dos talentos humanos**. Disponível em: <<http://www.fernandozaidan.com.br/pitgrad/2010/DO/Textos/A%20dinamica%20das%20organizacoes%20modernas.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!** **Biblioteca Terra fórum**. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao\\_Biblioteca\\_Terra\\_Forum.pdf](http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2011.

TOFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TORRES, H. C. **Subsistema de manutenção de recursos humanos**. **Portal ADM**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh4.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

WOOD, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOMACK, J. P.; ROSS, D.; JONES, T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. Saia da área, RH! **Revista Você**. Disponível em: <[http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo\\_281689.shtml](http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo_281689.shtml)> Acesso em: 18 set. 2011.

ZABALETA, J. P. L. Matriz de priorização: uma ferramenta para estabelecer prioridades. Pelotas, **Embrapa clima temperado**, 2002. Disponível em: <[http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento\\_78.pdf](http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento_78.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2011.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.





Universidade  
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES