

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Prof.^a Vilisa Rudenco Gomes





UNIASSELVI

Copyright © UNIASSELVI 2017

Elaboração:

Prof.^a Vilisa Rudenco Gomes

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.3

G631g Gomes; Vilisa Rudenco

Gestão e desenvolvimento de pessoas / Vilisa Rudenco
Gomes: UNIASSELVI, 2017.

173 p. : il

ISBN 978-85-515-0052-1

1. Administração de Pessoal – Administração de
Recursos Humanos.

I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

APRESENTAÇÃO



Caro acadêmico!

Sabemos que qualquer atividade profissional depende de pessoas. Com este Caderno de Estudos iremos conhecer o mundo das organizações e entender a importância de conhecer as pessoas e como gerenciá-las. Neste caderno vamos ver ainda que a gestão de pessoas depende de diversos fatores, entre elas a cultura e a estrutura de cada organização. Gerir pessoas é compreender suas necessidades, suas expectativas, suas diferenças, seus conhecimentos e possibilidades.

Na Unidade 1 vamos conhecer cada componente e os subsistemas de Gestão de Pessoas.

Na unidade 2 iremos saber a importância do investimento no desenvolvimento humano e como inovar para competir no mercado atual. Vamos entender as etapas e técnicas dos processos de treinamento e saber como elaborar um plano de treinamento. Nesta unidade também conheceremos o que é educação corporativa e suas políticas educativas.

Na Unidade 3 entenderemos a atualidade do termo ética e como contemplá-la nas questões do dia a dia, como também a importância da responsabilidade social para as organizações.

Bons estudos!



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, tablet ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo layout, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o ENADE?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades. ✓✓

Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE. ✓✓



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso. ✓✓

Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas. ✓✓



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE! ✓✓



SUMÁRIO

UNIDADE 1 - POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	1
TÓPICO 1 - GESTÃO DE PESSOAS	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	3
3 CAMPO DE VISÃO DA GESTÃO DE PESSOAS MODERNA	6
4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	7
RESUMO DO TÓPICO 1.....	13
AUTOATIVIDADE	14
TÓPICO 2 - AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
1 INTRODUÇÃO	15
2 AS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1 DESAFIOS, PRIORIDADES E OBJETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI	16
3 PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO.....	18
4 AS DIFERENTES ERAS DA ORGANIZAÇÃO.....	19
4.1 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	21
4.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	22
4.3 ERA DA INFORMAÇÃO	24
5 O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS.....	28
6 A GESTÃO DE PESSOAS E O ADMINISTRADOR.....	30
RESUMO DO TÓPICO 2.....	33
AUTOATIVIDADE	35
TÓPICO 3 - AGREGANDO PESSOAS	37
1 INTRODUÇÃO	37
2 GESTÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	37
2.1 MISSÃO.....	38
2.2 VALORES	39
2.3 VISÃO.....	39
2.4 OBJETIVOS	41
3 BUSCA DE TALENTOS	43
3.1 RECRUTAMENTO INTERNO.....	46
3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO	47
3.3 POR QUE UTILIZAR AGÊNCIAS DE RH?.....	50
3.3.1 Critérios para utilização de agências de RH.....	50
4 SELEÇÃO DE CANDIDATOS.....	51
5 TÉCNICAS DE SELEÇÃO	53
5.1 ENTREVISTA	53
5.1.1 Característica do entrevistador	55
5.2 PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES	58
5.3 TESTES PSICOLÓGICOS.....	58
5.4 DINÂMICA DE GRUPO.....	60

5.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO	60
RESUMO DO TÓPICO 3.....	62
AUTOATIVIDADE	63
UNIDADE 2 - A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	65
TÓPICO 1 - DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	67
1 INTRODUÇÃO	67
2 DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	67
2.1 DIAGNÓSTICO	73
2.1.1 Níveis de análise para o diagnóstico.....	74
2.2 DESENHO.....	75
2.3 IMPLEMENTAÇÃO: EXECUÇÃO DO TREINAMENTO.....	76
2.4 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	77
2.5 ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE TREINAMENTO.....	78
RESUMO DO TÓPICO 1.....	79
AUTOATIVIDADE	80
TÓPICO 2 - DESENVOLVENDO PESSOAS	81
1 INTRODUÇÃO.....	81
2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	81
3 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO	90
3.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	98
RESUMO DO TÓPICO 2.....	104
AUTOATIVIDADE	106
TÓPICO 3 - CULTURA PARTICIPATIVA	107
1 INTRODUÇÃO	107
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	107
LEITURA COMPLEMENTAR.....	112
RESUMO DO TÓPICO 3.....	115
AUTOATIVIDADE	116
UNIDADE 3 - A CONTEMPLAÇÃO DA ÉTICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES	117
TÓPICO 1 - ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA	119
1 INTRODUÇÃO	119
2 REFLEXÕES SOBRE ÉTICA.....	119
3 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	124
RESUMO DO TÓPICO 1.....	135
AUTOATIVIDADE	137
TÓPICO 2 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QVT	139
1 INTRODUÇÃO	139
2 GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	139
3 MODELO DE WALTON: 1973.....	142
4 MODELO DE HACKMAN E OLDHAM: 1974.....	143
5 MODELO DE LADLER E LAWLER: 1983	144
6 ETAPAS PARA PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE QVT.....	147
7 GESTÃO DA DIVERSIDADE	148
RESUMO DO TÓPICO 2.....	157
AUTOATIVIDADE	159

TÓPICO 3 - O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DETERMINANTES DA GESTÃO ESCOLAR.....	161
1 INTRODUÇÃO.....	161
2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR?	161
3 O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DETERMINANTES DA GESTÃO ESCOLAR	166
RESUMO DO TÓPICO 3.....	169
AUTOATIVIDADE	170
REFERÊNCIAS	171

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- conhecer a importância das pessoas nas organizações;
- conceituar Gestão de Pessoas;
- compreender o campo de visão da Gestão de Pessoas moderna;
- conhecer as políticas e práticas de organizações de sucesso.
- conhecer as organizações, seus aspectos estratégicos e parceiros;
- compreender os processos evolutivos que atravessaram as organizações e a Gestão de Pessoas e suas principais características;
- compreender as novas funções do administrador;
- definir Gestão Estratégica;
- compreender o processo de recrutamento e seleção;
- conhecer as técnicas de seleção.

PLANO DE ESTUDOS

A primeira unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que lhe possibilitarão o aprofundamento de conteúdos na área, proporcionando uma reflexão sobre Gestão de Pessoas e suas transformações.

TÓPICO 1 – GESTÃO DE PESSOAS

TÓPICO 2 – AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

TÓPICO 3 – AGREGANDO PESSOAS



1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos conhecer o campo da Gestão de Pessoas e a importância das pessoas para as organizações, que deixaram de ser tratadas como recursos humanos para serem consideradas parceiras da organização.

A Gestão de Pessoas passou a ser uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Vamos entender esse novo processo no decorrer desta unidade. Então, bons estudos!



Staff – são atividades de apoio, assessoria e consultoria.

O *staff* fornece serviços de assessoria e recomendações aos órgãos de linha. Podemos dizer que é uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha

2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Caro acadêmico! Você já parou para pensar sobre o que é gestão? E especialmente Gestão de Pessoas? Gestão de Pessoas é como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização, que vão orientar o comportamento humano e as relações interpessoais em um ambiente de trabalho. Para seu melhor entendimento, vamos dizer que ela se materializa como um departamento dentro de uma organização, como também pode ter esta função terceirizada.

O conceito de Gestão de Pessoas elaborado por Chiavenato (2010) é de uma área muito sensível das organizações, sendo contingencial e situacional e que depende de vários aspectos da cultura e da estrutura organizacional adotada, assim como das características de seu contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de outras variáveis igualmente importantes.

Gil (2011, p. 17) define Gestão de Pessoas como:

Função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão de Capital Humano*.

A atual área de Gestão de Pessoas, ou GP, envolve conceitos de vários campos do conhecimento, como o das ciências sociais e humanas, dentre elas a Psicologia Organizacional, a Medicina do Trabalho, a Sociologia, a Antropologia, a Educação, entre outras que contribuem para a plenitude e para a nova visão da Gestão de Pessoas.

Atualmente, usamos a expressão Gestão de Pessoas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Gil (2010) explica que a mudança de nomenclatura ocorreu por conta do termo Administração de Recursos Humanos levar as pessoas a serem pensadas apenas como recursos, algo similar a recursos materiais ou financeiros.

Além do termo Gestão de Pessoas, alguns autores optaram por utilizar nomes como **cooperadores ou parceiros** para designar as pessoas que trabalham nas organizações.

Gil (2010) explica que desde meados da década de 80 as empresas vêm sofrendo desafios de natureza ambiental, como também organizacional, que se relacionam à globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc., mas nem todas conseguiram sobreviver a esses desafios.

Por isso, grandes questionamentos foram feitos nesse sentido e várias críticas foram lançadas à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. E a crítica mais contundente foi a relativa à sua nomenclatura.

Ribeiro (2005, p. 4) coloca que:

A tendência atual, porém, está voltada para muito mais além: fala-se agora em administração com pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, é um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Para Chiavenato (2010), falar de Gestão de Pessoas é falar de gente, de mentes, de inteligência, de ação e pró-ação. Para o autor, a Gestão de Pessoas foi a área que mais sofreu mudanças e transformações nos últimos anos, assim, não podemos mais entendê-la como uma simples administração de recursos humanos, como era chamada (ARH).

O novo papel da GP implica perceber as pessoas como parceiras das organizações e não mais como pessoas que devem ser administradas, e sim gerenciadas, por isso não denominamos mais esta área de recursos humanos, porque hoje entendemos que nela estão contidas pessoas com toda sua complexidade e subjetividade que lhes são inerentes.

A Gestão de Pessoas é, pois, a mais eloquente das constatações da modernidade, ela é a responsável pelas excelências nas organizações, colocando em foco o capital intelectual como diferencial da empresa, ou seja, os recursos humanos são muito valiosos e constituem uma importante vantagem competitiva.

São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios e dirigem inclusive outras pessoas. As pessoas hoje não são mais meros sujeitos passivos do processo e, sim, sujeitos ativos e provocadores de decisões que agregam valor às organizações. As pessoas então passaram a constituir o elemento básico do sucesso das organizações.

FIGURA 1 - A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: Disponível em: <<https://blogdaacipi.com/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

A Gestão de Pessoas assume, portanto, importante papel nas relações competitivas e suas políticas e práticas devem criar capacidades para que essa competitividade se torne ainda maior.

3 CAMPO DE VISÃO DA GESTÃO DE PESSOAS MODERNA

Segundo Ribeiro (2005), antigamente, a Gestão de Pessoas se concentrava em um departamento fechado e à parte da organização, mantendo tudo a respeito da área em um clima repleto de segredos e mistérios, como as escalas salariais, que eram tão sigilosas que nem mesmo os gerentes as conheciam, além de terem o papel de controlar rigidamente a carreira dos funcionários e valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Ribeiro (2005, p. 17) afirma que esta área não pode ser vista como um setor de administração de pessoal, com atribuições burocráticas e operacionais, e traz o novo papel de Recursos Humanos nos seguintes tópicos:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista.
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos.
- Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento das pessoas.
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários.
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento.
- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresarial.
- Dignificar o trabalho e o ser humano.

Para Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas deve colocar suas lentes nas pessoas e:

1- Entendê-las enquanto seres humanos que possuem personalidade e história pessoal, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências.

2- Pessoas são ativadores de recursos organizacionais: elas são elementos impulsionadores de uma organização, capazes de dotá-la de talentos para sua constante renovação para um mundo de constantes desafios.

3- Pessoas são parceiras da organização: são capazes de levar a organização à excelência e ao sucesso, são pessoas que investem seu esforço, dedicação e responsabilidade, suas expectativas e recebem o reconhecimento por meio de salários, crescimento profissional, progressão na carreira, incentivos financeiros. Quando o retorno é bom e sustentável, a tendência será a manutenção e o aumento deste investimento.

4- Pessoas possuem talentos e são fornecedoras de competências: pessoas são essenciais ao sucesso organizacional. Comprar máquinas para se igualar aos concorrentes é algo relativamente fácil, porém, construir competências similares aos concorrentes é algo que leva tempo e aprendizado.

5- Pessoas como capital humano das organizações: pessoas agregam inteligência ao negócio.

Portanto, o foco principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações das organizações com as pessoas, que devem ser vistas hoje como parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais. Este se tornou o maior desafio das empresas.

Podemos compreender até aqui que o recurso mais valioso de uma organização é o conhecimento humano, pois as pessoas são a base das organizações. Vimos também que o valor de uma organização não está mais no patrimônio físico, mas sim no capital intelectual, por isso as organizações estão investindo maciçamente em conhecimento, pois é o capital intelectual que determina o valor de mercado.

4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2010), há seis processos na GP, que devem fazer parte de suas políticas e práticas. O autor define processos como um conjunto de atividades estruturadas que fornecem valor a um cliente. Este cliente não precisa ser necessariamente um cliente externo da empresa, pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno. Vejamos:

1- Processos de agregar pessoas: são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento e incluem: **recrutamento e seleção de pessoas.**

2- Processos de aplicar pessoas: referem-se aos processos utilizados para determinar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem **desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.**

3- **Processos de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem **recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.**

4- **Processos de desenvolver pessoas:** são processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu **treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagens, programas de mudança e desenvolvimento de carreira e programas de comunicação e consonância.**

5- **Processos de manter pessoas:** são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, **clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.**

6- **Processos de monitorar pessoas:** são processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. **Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.**

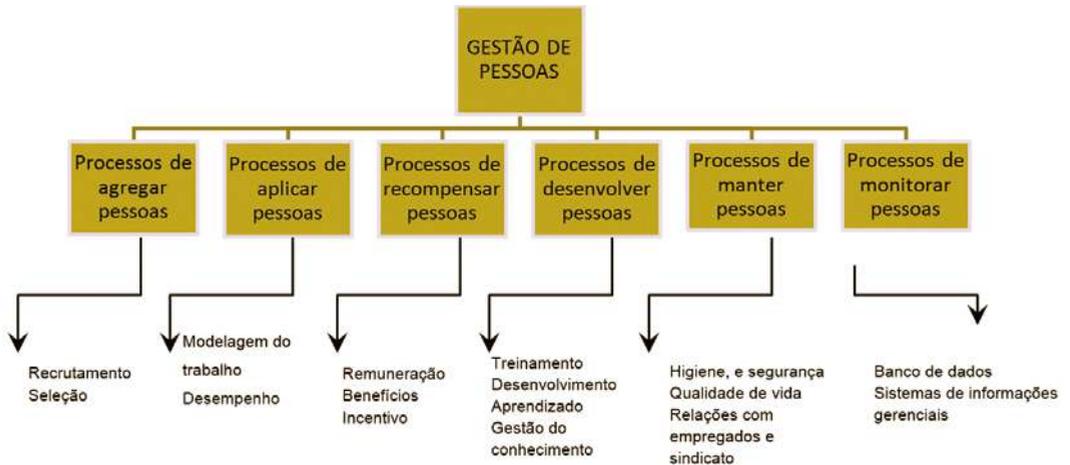
FIGURA 2 - VOCÊ COMO RECURSO MAIS IMPORTANTE DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Disponível em: <<http://periconsultoria.blogspot.com.br/2015/05/gestao-de-pessoas-saiba-mais.html>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

Para Chiavenato (2010) existem seis processos muito importantes para a Gestão de Pessoas, que são:

FIGURA 3 - OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: CHIAVENATO, 2010, p. 15.

Esses processos estão inter-relacionados e se influenciam mutuamente, podendo favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados.

Para Ribeiro (2005), as políticas de Recursos Humanos melhoram as relações entre empregador e empregados. Ações como palestras, seminários, dinâmicas de grupos, encontro com funcionários, publicações periódicas e campanhas internas são ações que devem ser executadas e continuadas. E afirma que o objetivo do departamento de recursos humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem na empresa.

Para Gil (2011), a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades que podem ser agrupadas em categorias amplas denominadas de **sistemas**, e assim aponta:

O conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção (GIL, 2011, p. 21).

Gil (2011) coloca que as atividades de Gestão de Pessoas estão sempre relacionadas entre si e sofrem influências umas das outras, sendo difícil estabelecer um sistema de classificação de atividades de GP capaz de abranger todas as atividades e não deixar nada de fora. Assim, nos apresenta alguns tipos de sistemas:

Sistema de suprimento ou de agregação: refere-se às atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras atividades, **recrutamento e seleção**.

Sistemas de aplicação: envolve atividades relacionadas **ao desenho das atividades** que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.

Sistemas de capacitação ou de desenvolvimento: envolve atividades destinadas a **capacitar e desenvolver** profissionalmente as pessoas que atuam nas organizações.

Sistema de manutenção ou recompensa: abrange todas as atividades realizadoras com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.

Sistema de controle e monitoração: refere-se a atividades relacionadas ao monitoramento e acompanhamento e a verificação dos resultados de seu trabalho.

Outros autores definem apenas em duas categorias: os subsistemas operacionais, que englobam Departamento de Pessoal e Serviços Gerais e os estratégicos, que são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração.

Dentre os serviços gerais encontramos as funções de: serviços de recepção, segurança patrimonial e portaria, telefonistas, manutenção predial, jardinagem, restaurante e refeitório, limpeza e conservação, posto bancário, ambulatório, brigada de incêndio, mensageiros externos e internos. Estes serviços atualmente são na maioria das vezes terceirizados, pois são vistos por algumas organizações como geradores de despesas.

De maneira geral, as políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas são:

1. Análise e descrição de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e seleção de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários.
9. Comunicado aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Para Ribeiro (2005), a função de Recursos Humanos envolve as áreas de: departamento pessoal, recrutamento e seleção, desenvolvimento dos recursos humanos, avaliação de desempenho, cargos e salários, folha de pagamento,

benefícios, orçamentos, relações sindicais, medicina do trabalho, planejamento de carreira, segurança do trabalho e treinamento operacional.

Veja, no quadro a seguir, as atividades de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas dadas por alguns autores:

QUADRO 1 - AUTORES E CONCEPÇÕES DE RH E GESTÃO

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gomes e Mejja et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa	Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com o empregador	Suprimento Desenvolvimento Cooperação Controle	Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Monitoração

FONTE: Gil (2011, p. 24)

O quadro acima demonstra que a área de RH tem diferentes interpretações no que se refere à sua função, porém podemos perceber que para os autores acima elencados, a tarefa de RH está basicamente associada a atividades de recrutamento, desenvolvimento de pessoas, remuneração, controle e monitoramento.

Para Chiavenato (2010, p. 11), a função da GP é contribuir para a eficácia organizacional pelos seguintes meios:

1- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: a ênfase migra dos métodos e regras impostos ao funcionário na obtenção da eficiência para a preocupação com a eficácia, com objetivos e resultados. O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

2- Proporcionar competitividade à organização: é preciso saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho, as forças precisam ser produtivas para beneficiar os clientes, parceiros e empregados.

3- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: a preparação e capacitação das pessoas é o primeiro passo, o segundo é o reconhecimento às pessoas e não ao dinheiro, é preciso ser justo e recompensar as pessoas que desempenham bem suas atividades.

4- Aumentar a autoavaliação e a satisfação das pessoas no trabalho: hoje sabemos que as pessoas precisam ser felizes, assim elas devem sentir que o trabalho é adequado e que estão sendo tratadas com equidade. Pessoas satisfeitas não são necessariamente produtivas, mas as pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente, portanto, a felicidade nas organizações e a satisfação no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional.

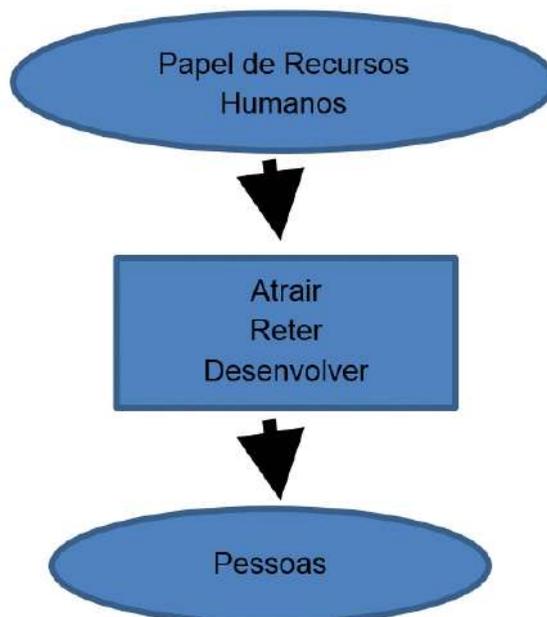
5- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (QVT): este é um conceito relacionado à experiência do trabalho, tais como gestão, liberdade e autonomia de decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Esse programa procura estruturar o trabalho no sentido de satisfazer as necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente. A confiança na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.

6- Administrar e impulsionar a mudança: as constantes mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas trouxeram novas abordagens mais flexíveis e ágeis para garantir a sobrevivência das organizações. Nesse sentido, os profissionais da GP devem saber lidar com essas mudanças cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP deve estar comprometida com as mudanças.

7- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética, não devendo haver qualquer tipo de discriminação, e seus direitos básicos devem ser garantidos. Desse modo, todas as pessoas, assim como as organizações, devem seguir comportamentos éticos e de responsabilidade social.

8- Construir a melhor empresa e a melhor equipe: não basta cuidar apenas das pessoas, é preciso preocupar-se com o contexto onde as pessoas trabalham, isso envolve organização, cultura cooperativa e o estilo de gestão.

FIGURA 4 - O SUCESSO DO RECRUTAMENTO DEPENDE DAS PESSOAS



FONTE: Ribeiro (2005, p. 3)

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu que:

- Em virtude de as organizações sofrerem desafios de natureza ambiental como também organizacional, que se relacionam à globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc., foram feitos questionamentos em relação à forma como a Administração de Recursos Humanos vinha sendo desenvolvida nas organizações. A crítica mais contundente foi a relativa à sua nomenclatura. Assim, atualmente, não falamos mais em RH, mas em Gestão de Pessoas.
- Você conheceu o novo papel da Gestão de Pessoas, que implica perceber as pessoas como parceiras das organizações e não mais como pessoas que devem ser administradas. Para Chiavenato (2010), o conceito de Gestão de Pessoas é contingencial e situacional e depende de vários aspectos da cultura e da estrutura organizacional adotada, assim como das características de seu contexto.
- Antigamente o RH era um departamento repleto de segredos, com atribuições burocráticas e operacionais. Atualmente, o novo papel da Gestão de Pessoas é colocar o foco nas pessoas entendendo-as como possuidoras de conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas são o capital humano das organizações, portanto, o foco é administrar as relações das organizações com as pessoas.
- As pessoas então passaram a constituir o elemento básico do sucesso das organizações, são elas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios e dirigem inclusive outras pessoas. As pessoas hoje não são mais sujeitos passivos do processo, mas sujeitos ativos e provocadores de decisões que agregam valor às organizações.
- Vimos também que a Gestão de Pessoas assume importante papel nas relações competitivas e suas políticas e práticas devem criar capacidades para que essa competitividade se torne ainda maior. Chiavenato (2010) aponta seis processos que fazem parte das políticas e práticas de GP: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

AUTOATIVIDADE



1- Analise as características da atual área de Recursos Humanos e assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () O foco principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações das organizações com as pessoas, entendendo-as como parceiras do negócio.
- () A nova área de RH deve criar e operar sistemas de oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira e que estes estejam disponíveis a todos.
- () A Gestão de Pessoas deve ser realizada por todos os funcionários da organização.
- () A função profícua da GP é criar normas e procedimentos de acordo com a legislação trabalhista.
- () O novo nome da área de ARH é Gestão de Pessoas.



2- Quanto ao papel da área de Gestão de Pessoas nas organizações, assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () As organizações devem estar em contínuo desenvolvimento, pois atuam num ambiente altamente competitivo.
- () Os processos de agregar pessoas são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa e podem ser denominados processos de provisão.
- () Os processos de recompensar pessoas são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, e referem-se exclusivamente à remuneração.
- () Os profissionais da GP devem saber lidar com mudanças cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.
- () A expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

3- Assinale as alternativas que se relacionam com as políticas e práticas de GP:

- () Avaliação de desempenho.
- () Escalas salariais sigilosas.
- () Sistemas de controle e monitoramento.
- () Ações como palestras, seminários, dinâmicas de grupos.
- () Compreender que alguns colaboradores de base são sujeitos passivos do processo.

4- Cite os objetivos da Gestão de Pessoas.



AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico, você vai conhecer e entender os objetivos das organizações e os objetivos das pessoas que nela trabalham, vai conhecer os principais desafios ambientais das organizações e seu processo histórico.

Boa leitura!

2 AS ORGANIZAÇÕES

Caro acadêmico! Usaremos aqui a denominação organizações e não empresas, visto que nestas há apenas dois tipos: a pública e a privada. Já as organizações envolvem todo tipo de instituições, podendo ser muito heterogêneas, englobando indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviço etc. Quanto ao tamanho, podem ser pequenas, médias ou grandes. As organizações possuem diversos recursos: financeiros, físicos, organizacionais e humanos.

Segundo Chiavenato (2010), tudo que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Dizemos então que o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas pessoas e pelas organizações.

As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, elas também são para as pessoas um meio para alcançar seus objetivos pessoais, com um mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Esse objetivo não poderia ser conquistado por esforço isolado.

Portanto, as organizações aproveitam a sinergia das pessoas e trabalham juntas, é o que Chiavenato (2010) chama de “**ganha-ganha**”, ou seja, as organizações ganham em resultados e as pessoas alcançam seus objetivos.

Ribeiro (2005) aponta alguns objetivos das pessoas que trabalham nas organizações:

- Consideração e respeito.
- Estabilidade no emprego.
- Liberdade para trabalhar.
- Liderança liberal.

- Melhores benefícios.
- Melhores salários.
- Oportunidade de crescimento.
- Orgulho da organização.
- Qualidade de vida no trabalho.
- Satisfação no trabalho.
- Segurança.

Bem, percebemos que as pessoas dependem das organizações em que trabalham para sua ascensão pessoal, assim como as organizações necessitam das pessoas para operar e produzir seus bens e serviços. Existe aí uma relação de dependência entre as partes, onde os benefícios devem ser recíprocos.

Podemos dizer, então, que as organizações são como seres vivos que tendem a crescer e esse crescimento acarreta maior complexidade de recursos e aumento de capital, provocando o aumento também no número de pessoas. Essas pessoas passam a significar o diferencial competitivo que irão manter e promover o sucesso organizacional.

Por isso, as organizações estão mudando seus conceitos e investindo maciçamente em pessoas. Ao invés de investirem em produtos ou clientes, querem investir naqueles que os atendem para satisfazê-los e encantá-los. As organizações estão investindo em pessoas que entendem delas e sabem como criá-las, desenvolvê-las e melhorá-las.

2.1 DESAFIOS, PRIORIDADES E OBJETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

Para Gil (2011), os problemas internos das organizações podem ser detectados por seus administradores e trabalhadores antes que se tornem maiores. Para isso é preciso que eles estejam informados das principais questões de recursos humanos, para que sejam capazes de tomar as providências necessárias e enfrentar o problema antes que fuja ao controle das organizações.

Entre os principais desafios colocados por Gil (2010) estão os avanços tecnológicos, a competitividade, o redirecionamento do processo de gestão de pessoas e também para fornecedores e consumidores, *downsizing*, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização.



Downsizing é de um termo em inglês que significa enxugamento ou racionalização da burocracia corporativa. É uma técnica de reestruturação organizacional que surgiu em meados da década de 70 nos Estados Unidos e que tem como objetivo eliminar processos desnecessários, tornando a empresa mais ágil e competitiva. Em geral, é a primeira ferramenta utilizada para iniciar os processos de horizontalização e reestruturação da empresa, possuindo como foco principal a área de recursos humanos e os colaboradores.

FONTE: Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2013/12/downsizing-saiba-o-que-e.html>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

Gil (2011) nos apresenta sete desafios e prioridades das organizações para o século XXI, veja a seguir:

Desafios:

1. Criar uma organização que dê respostas eficazes aos seus clientes.
2. Preparar-se para a competição global.
3. Vencer a concorrência e gerar lucros com fornecedores a baixos preços.
4. Aumentar os lucros por meio do crescimento e não da redução de custos.
5. Tirar o maior partido possível das novas tecnologias da informação.
6. Atrair, desenvolver e manter os quadros de elevado potencial.
7. Operar em nível internacional com uma política competitiva diferente da concorrência.

Prioridades:

- 1 - Ajudar a organização a reinventar-se, para competir de forma mais eficaz.
- 2 - Reinventar a função recursos humanos e centralizada mais no cliente.
- 3 - Atrair e desenvolver os líderes do século 21.
- 4 - Contribuir para contenção de custos e esforços de gestão.
- 5 - Centrar-se apenas no que é importante.
- 6 - Levar em consideração o desafio da diversidade.
- 7 - Ser um parceiro eficaz em conjunto com seus clientes.

3 PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO

Chamamos de **parceria** os arranjos quando duas ou mais pessoas se vinculam a acordos de cooperação com o objetivo de atingir interesses em comum. O sucesso do trabalho do gestor depende das pessoas que formam sua equipe.

FIGURA 5 - PARCERIA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DO SUCESSO



FONTE: Disponível em: <<http://desenvolvimentopessoalorganizacional.blogspot.com.br/2012/04/team-building.html>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

Os processos produtivos das organizações só se realizam por meio de parceiros. Dentre os parceiros de uma organização temos os fornecedores de matéria-prima, insumos básicos, serviços e tecnologias.

São também parceiros os acionistas e os investidores que contribuem com capital e investimento. A colaboração dos empregados vem por meio de seus conhecimentos, capacidades e habilidades para a tomada de decisões e as ações que dinamizam a organização. A contribuição dos clientes é de adquirir os bens e serviços que são colocados no mercado.

É muito importante a maneira como as organizações denominam as pessoas que lhes servem, isso reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Chiavenato (2010, p. 10) alerta:

Muitas organizações ainda classificam seus funcionários como mensalistas ou horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas. Outros cometem o absurdo de chamá-las de mão de obra direta e indireta. E outras vão mais além: chamam de pessoal produtivo e improdutivo.

Para Gil (2011), o peso do empregado torna-se mais evidente em uma organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

As organizações bem-sucedidas se deram conta de que as pessoas devem ser vistas como parceiras de seus colaboradores, pois são fornecedoras de conhecimentos e habilidades e, fundamentalmente, possuem inteligência para tomar decisões. Dessa forma, é preciso entender os funcionários como parceiros do negócio, fornecedores de competência, abandonando a ideia de simples empregados contratados. Chiavenato (2010, p. 18) explica:

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais separar. O foco não está mais nas tarefas – que são detalhes –, mas nos processos que transitam de ponta a ponta. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados, confinados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares. É o *olhismo*, focar o todo e não as suas partes. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o *downsizing*, provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes focadas em processos. E isso também está ocorrendo na gestão de pessoas.

Dessa forma, entendemos que as organizações precisaram fazer uma opção: tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros das organizações. O autor alerta que tratar os empregados como recurso humano é pensá-los a partir de padronização, uniformização, pessoas inertes que precisam ser administradas.

As organizações migraram da departamentalização e do individualismo para um processo holístico. A palavra *holístico* foi criada a partir do termo *holos*, que em grego significa "todo" ou "inteiro". Vamos perceber que a fragmentação e a coisificação das pessoas nas organizações são provenientes de uma herança histórica que vamos conhecer agora!

4 AS DIFERENTES ERAS DA ORGANIZAÇÃO

A Gestão de Pessoas teve sua história construída junto com a história do trabalho e da criação industrial e foi se modificando junto com a história da sociedade e suas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais, tecnológicas e inclusive demográficas, que também estiveram implicadas em sua nova constituição.

Para compreendermos melhor o processo histórico da gestão de pessoas, vamos fazer uma pequena incursão na história da teoria da administração e conhecer os principais movimentos que se destacam na administração de pessoas:

- **Administração científica:** teoria que se originou na França, teve como principal expoente Henri Fayol. Para Fayol, administrar era prever, organizar, comandar e controlar. A disciplina foi copiada dos modelos militares. Na sua concepção, a administração está presente em todas as organizações dos seres humanos. Relacionou 14 princípios para a administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, interesse geral, remuneração de pessoal, centralização, linha de autoridade, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Nos Estados Unidos seus principais expoentes foram Frederick Taylor e Henry Ford. Taylor enfatizava o princípio da hierarquia, da divisão de tarefas (entre os que pensam e os que executam), a racionalização do trabalho, a especialização do trabalhador e a administração do tempo com o objetivo de reduzir o tempo que o trabalhador dedicava em cada tarefa. Henry Ford inovou a indústria automobilística e a produção, que antes era manual e passou a ser feita em massa. Em 1914 criou um sistema de fabricação em massa baseado na linha de montagem, cujo objetivo era aumentar a produção por meio da eficiência e ainda reduzir o preço do produto por meio da redução dos custos.

É importante que você saiba que esse movimento se constituiu como base para a organização industrial nas primeiras décadas do século.

- **Escola de Relações Humanas:** este movimento surgiu entre as décadas de 1920 e 1930 e deu lugar nas empresas para os problemas humanos com Elton Mayo, que foi um dos pioneiros no estudo da psicologia industrial. Seus estudos examinaram as relações homem x grupo, sua principal preocupação foi com a máxima comunicação. Seu plano era behaviorista e procurava adaptar o sujeito ao meio. Esta teoria é uma adequação ao desenvolvimento da empresa capitalista, procurava alcançar maior produtividade da empresa, procurava ajustar o trabalhador às necessidades dos processos produtivos. Utilizava-se de técnicas de entrevista, diagnóstico do candidato, testes de personalidade e criou ainda redes de serviços sociais nas empresas, com ênfase máxima na comunicação.
- **Escola Estruturalista:** A abordagem estruturalista da administração tem suas bases epistemológicas nos trabalhos de Max Weber, cujos princípios estavam na autoridade e na obediência. Acreditava na estrutura burocrática como um sistema inerente à empresa capitalista, que evidenciava a impessoalidade, a objetividade, a operacionalidade, o saber especializado e a hierarquia.

Ao longo dessas três etapas, a área de ARH passou por fases distintas, que foram: as Relações Industriais, Recursos Humanos e atualmente a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1999). Vamos conhecê-las?

4.1 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

As relações burocratizadas tiveram início com a industrialização e a formação do proletariado, foi a época da transformação das oficinas em fábricas e perdurou até meados dos anos 50.

Essa época foi denominada de **Era da Industrialização Clássica**, fundamentada na **Teoria Clássica da Administração**, cuja ênfase estava na departamentalização, na centralização das decisões e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O ambiente era conservador, com adoção de estrutura tradicional e voltada para manutenção do *status quo*.

Esta foi a era das especializações, quando surgiram os departamentos, cuja preocupação era com a eficiência e com a produção em larga escala. As pessoas eram vistas apenas como mão de obra, e o modelo era mecânico e burocrático. Primeiramente surgiram os departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais.

A função dos departamentos de pessoal era fazer cumprir as exigências legais, como: contratos de trabalho, contagem de horas trabalhadas para efeito de pagamentos, aplicação de advertência e medidas disciplinares, contagem de férias etc.

Pode-se dizer que a Administração de Pessoal surgida neste período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão de obra, mas com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas (AQUINO, 1979 apud GIL, 2011, p. 53).

Os departamentos de relações industriais adotados posteriormente assumiram o mesmo papel e acrescentaram outras tarefas, como o relacionamento com os sindicatos. O aumento do poder dos sindicatos melhorou as condições de trabalho, concessão de benefícios e negociação com as entidades representativas dos trabalhadores.

Para Chiavenato (2011, p. 35), “O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria, tal como ela, ser padronizado na medida do possível”.

FIGURA 6 - TEMPOS MODERNOS, CHAPLIN NA FÁBRICA: ATIVIDADE MECANIZADA E ALTA PRODUTIVIDADE



FONTE: Disponível em: <<http://mansaodocinefilo.blogspot.com.br/2013/07/tempos-modernos-charlie-chaplin-1936.html>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada.
- Departamentalização funcional para assegurar especialização.
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados.
- Pequena capacidade de processamento da informação.
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas.
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina.
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente.
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação.

4.2 ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

A **Era da Industrialização Neoclássica** surgiu com a expansão da industrialização, com o aumento das fábricas e do comércio mundial. Seu período inicia-se em 1950 e vai até 1990.

Com o término da Segunda Guerra Mundial (1945), o mundo estava em constantes transformações e a Teoria Clássica acabou cedendo lugar para a Teoria

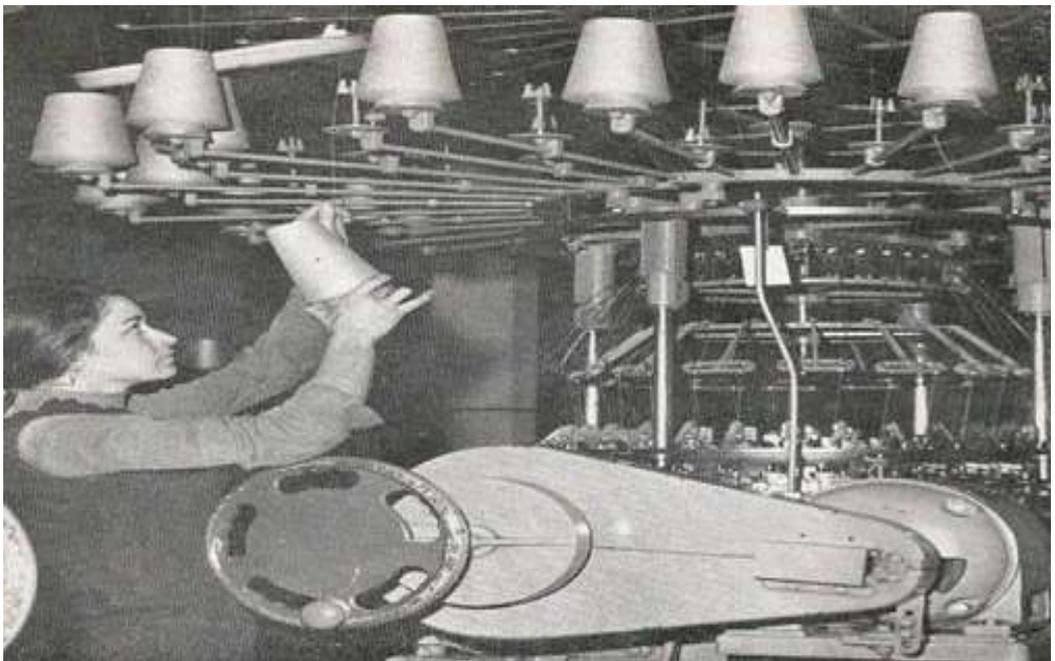
Neoclássica da Administração. Vamos ver como Gil (2011, p. 54) nos relata em nível de Brasil:

A década de 50 caracterizou-se por mudanças significativas nos campos das relações de trabalho. Neste período ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e a implantação da indústria automobilística. Dessa forma, os setores *modernos* da indústria passaram a suplantar, tanto em termos de produção quanto em números de empregados, os setores *tradicionais*.

Para tanto, o modelo burocrático já não satisfazia as indústrias, sendo redimensionado pela Teoria Estruturalista. O modelo era então menos mecanístico, com estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita. Surge então o modelo híbrido, duplo e matriarcal de estrutura organizacional.

Nesta fase, as pessoas passaram a ser vistas como recursos humanos. Surgem os departamentos de recursos humanos em substituição aos departamentos de relações industriais.

FIGURA 7 - TECELAGEM, INÍCIO DO SÉCULO XX



FONTE: Disponível em: <<http://mauricioresgatandoopassado.blogspot.com.br/2016/02/fabricas-empresas-e-industrias-0-fotos.html>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

Para Ribeiro (2005), foi na fase tecnicista que o perfil do profissional de Recursos Humanos sofreu significativas mudanças, foi ainda nesta fase que surgiu o primeiro administrador pessoal, e para assumir este cargo as organizações passaram a exigir profissionais com currículos mais amplos, com leve missão humanística como característica fundamental.

Gil (2011) nos conta que se começa a falar de Administração de Recursos Humanos na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as expressões Administração de pessoal e Relações industriais.

Porém, a função do departamento de recursos humanos era desenvolver funções táticas e operacionais de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais.

As principais características da industrialização neoclássica são:

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S.
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto e serviço).
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores.
- Aumento da capacidade de processamento da informação.
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável.
- Razoável capacidade para mudança e inovação.

4.3 ERA DA INFORMAÇÃO

Este período se inicia na década de 1990, quando, segundo Gil (2011), ocorreram profundas alterações no campo político e econômico. O esfacelamento dos estados comunistas do leste europeu, a reunificação da Alemanha e o fim da União Soviética puseram fim à Guerra Fria e reafirmaram a hegemonia política e militar norte-americana, cujo marco mais importante foi a liderança da coalizão militar de 30 países para expulsar as tropas iraquianas do Kuwait, na Guerra do Golfo, em 1991. O autor traz mais esclarecimentos sobre a época:

O evento mais significativo desta década, intimamente relacionado com a hegemonia norte-americana, mas, sobretudo com o desenvolvimento tecnológico no campo da informação, foi a globalização. Esse processo, que conduziu à crescente integração das economias e das sociedades nos vários países especialmente no que toca à produção de mercadorias e serviços nos mercados financeiros, concorreu também para uma crescente homogeneização cultural e para a evolução e popularização das tecnologias da informação (GIL, 2011, p. 57).

Esta fase tem como principais características as rápidas e imprevisíveis mudanças, sobretudo as relativas à tecnologia da informação, que trouxeram desdobramentos imprevistos como a televisão, o telefone e a internet, transformando o mundo em uma verdadeira aldeia global.

FIGURA 8 - PROCESSADORA AUTOMÁTICA DE AÇO



FONTE: Disponível em: <<http://www.ebawe.de/pt/colocacao-automatizada-das-armacoes-para-industria-de-prefabricados-de-concreto-armado>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

Neste período, o mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial, é uma fase de extremo dinamismo, turbulência e mudança, que pede modelos orgânicos, ágeis, flexíveis e mutáveis.

Dessa forma, a competitividade tornou-se acirrada e o volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro à procura de novas oportunidades de investimentos. A velocidade da informação passou a ser vista como oportunidade para ser transformada em um novo produto e serviço.

Esta fase coloca o capital financeiro cedendo lugar para o conhecimento, as oportunidades são de quem as pensa primeiro. As pessoas passaram a ser vistas como parceiras da organização; em relação aos empregos, passaram do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, abrindo caminho para a pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

Chiavenato (2010, p. 50) conclui:

A conclusão a que se chega é que a GP está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem, para situar-se em um novo contexto que será o futuro nicho de operações: a Era da Informação. Mais do que isso, a GP está deixando de ser área voltada para trás – para o passado e para a tradição – para

se constituir em uma área apurhada para frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando. Esta será a GP de hoje e de amanhã.

Percebemos então que as fortes mudanças e a instabilidade contribuíram para o surgimento do modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, em que prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho.

As principais características da era da informação são:

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada independência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Veja a seguir como Chiavenato (2010, p. 40) organizou a tabela das três etapas das organizações no decorrer do século XX:

QUADRO 2 - AS DIFERENTES ERAS DAS ORGANIZAÇÕES

ERAS PERÍODOS	Era da Industrialização Clássica 1900-1950	Era da Industrialização Neoclássica 1950-1990	Era da Informação após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matriarcal, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.

Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e à experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar pessoas.
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

FONTE: Chiavenato (2010)

No quadro acima podemos perceber que a Era Clássica era rígida e centralizadora, cujos valores se caracterizavam como conservadores, centrados em um ambiente previsível, com poucos desafios organizacionais. As pessoas estavam submetidas a regras rígidas de regulação e controle. A ênfase estava voltada para a administração de pessoas.

A Era Neoclássica apresenta-se um pouco mais flexível, porém ainda presa a departamentalizações. Nesta era intensificam-se as mudanças ambientais, porém as pessoas ainda passam a serem vistas como recursos para serem administrados pela organização. A ênfase estava voltada para as Relações industriais.

A era atual é denominada Era da Informação, que é descentralizada, fluida e flexível, valoriza o conhecimento e a criatividade enquanto características

necessárias a um ambiente organizacional, mutável e imprevisível. O maior recurso dessas organizações são as pessoas. A ênfase está voltada para a Gestão de Pessoas.

5 O PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um termo novo e recente, podemos dizer que ainda é cedo para falarmos dela como uma nova profissão. Gil (2011) nos diz que Gestão de Pessoas é muito mais um propósito do que exatamente uma função ou mesmo um novo cargo. São poucas as empresas que mantêm uma diretoria ou mesmo um Departamento de Gestão de Pessoas.

Gil (2011) nos esclarece que o gestor de pessoas ainda ocupa cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, porém suas atribuições não são mais as mesmas, pois requerem exatamente o contraste com os papéis que foram desenvolvidos no passado e também no presente, pois este é um profissional do futuro.

Dessa forma, o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos, cuja competência é desenvolver processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas.

Para Ribeiro (2005), este profissional deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida no dia a dia, compreendendo que trabalha com seres humanos dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com particularidades e diferenças, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Para o autor, este profissional, além de ser graduado em curso superior e especializado em Recursos Humanos, deve possuir um conjunto de características cognitivas e posturais, e as organizou em ordem alfabética (RIBEIRO, 2005):

- Adaptabilidade.
- Análise crítica.
- Boa comunicação escrita e oral.
- Bom humor.
- Capacidade analítica.
- Capacidade de discernimento.
- Capacidade para negociar prazos.
- Capacidade para se relacionar com clientes e fornecedores internos e externos.
- Compromisso com os resultados.
- Coordenação de grupos interdisciplinares.
- Dinamismo.
- Disposição para o aprendizado contínuo.

- Domínio de sistemas de informações gerenciais.
- Empreendedorismo.
- Facilidade para se integrar nos negócios da empresa.
- Flexibilidade.
- Habilidade com relações humanas.
- Habilidade para trabalhar em equipe.
- Inovação.
- Integridade.
- Liderança.
- Planejamento e planos de negócios.
- Procura de metas e objetivos.
- Qualidade de atendimento.
- Tolerância para trabalhar sob pressão.
- Visão estratégica.
- Visão holística.

Chiavenato (2010) coloca que os papéis assumidos pelos profissionais de RH são operacionais e estratégicos ao mesmo tempo, ou seja, precisam ser polícia e parceiros, e exemplifica quatro papéis principais da GP, no quadro a seguir, que exigem um novo posicionamento do profissional de RH.

QUADRO 3 - PRINCIPAIS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos.	Execução da estratégia.	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais.	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização.
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em comum para a melhoria contínua.
Administração da contribuição dos funcionários.	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários.	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas.	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições.

Administração da transformação e da mudança.	Criação de uma organização renovada.	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar.	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas.
--	--------------------------------------	---	--

FONTE: Chiavenato (2010, p. 47)

No quadro acima, Chiavenato (2010) cita quatro papéis para serem desempenhados por gestores referentes a estratégias de recursos humanos. Nesta tarefa o gestor deve executá-la a fim de alcançar objetivos organizacionais por meio de diagnósticos que detectem os pontos altos e baixos de uma organização, sempre preocupado com o envolvimento e capacidade dos funcionários.

No que tange à infraestrutura da empresa, o gestor deve ser um especialista em reduzir custos e aumentar valor, seus serviços devem estar voltados para a melhoria contínua. Na tarefa de administrar a contribuição dos funcionários, o gestor deve sempre estimular e incentivar as pessoas para qualificação com o objetivo na mudança e na inovação.

O gestor voltado para administração da transformação e da mudança tem como propósito ser agente de mudança e inovação, sua tarefa é gerir a transformação e a mudança, assegurando a identificação e solução de problemas.

6 A GESTÃO DE PESSOAS E O ADMINISTRADOR

Os administradores podem ser diretores, gerentes, supervisores etc. São cargos que desempenham quatro funções básicas da administração, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

À Gestão de Pessoas cabe ajudar o gestor a desempenhar essas atividades, pois o trabalho do gestor está vinculado ao trabalho de sua equipe. É no relacionamento com sua equipe que o gestor vai observar, conversar, negociar, pactuar, ouvir e interagir para que a empresa funcione de maneira organizada, e a área de RH vai assessorar o gestor em suas necessidades e prover treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levem o quadro a entrar em real sintonia com as demandas estratégicas da organização (XAVIER, 2006).

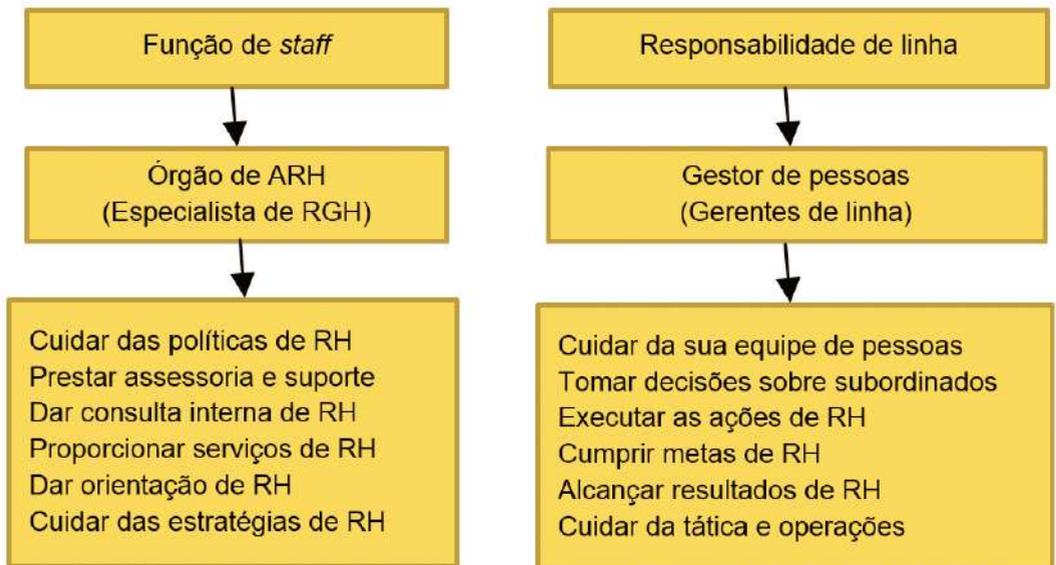
Os administradores são responsáveis por gerir pessoas, é o que chamaremos aqui de função de *staff*. Lidar com pessoas sempre foi parte integrante da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão.

Mas é o gerente quem exerce as responsabilidades diretas de seus subordinados, portanto, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente, e o gerente recebe conselhos e orientações do *staff* sobre políticas e procedimentos adotados na organização.

Algumas organizações bem-sucedidas assim definem as atribuições de seus gerentes:

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na organização.
3. Treinar os funcionários para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.
6. Interpretar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos laborais.
8. Desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

FIGURA 9 - A FUNÇÃO DE *STAFF* E A RESPONSABILIDADE DE LINHA NA GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: Chiavenato (2010, p. 27)

De acordo com Gil (2011), para que o administrador possa assumir com plena autonomia suas responsabilidades, ele precisa receber assessoria que lhe proporcione serviços de apoio. A função da GP é ajudar os administradores a

realizarem tarefas de recrutamento, seleção, administração de salários, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas, serviços gerais.

Para Xavier (2006), há algumas tarefas importantes para um gestor montar sua equipe: Primeiro: é necessário buscar sua equipe de forma interna ou externa. Segundo: Direção, a busca de pessoas certas não basta, é preciso que elas queiram ficar na equipe, é necessário que se identifiquem com os colegas e aceitem integrar a equipe, é o que ele chama de “Retenção”. Terceiro: Desempenho, cada um na equipe deve fazer a sua parte, e é o gestor que certamente tem a responsabilidade de orientar as pessoas a condutas mais eficientes. Quarto: Empenho, maiores desafios demandam mais empenho das pessoas, que elas realmente “vistam a camisa” e ajudem a empresa a lidar com as dificuldades. Quinto: Eficiência: As pessoas estão sendo chamadas a aprender coisas novas quase que instantaneamente, para manter níveis de eficiência condizentes com as exigências do mercado. Sexto: Inovação: a empresa precisa de ideias, soluções e alternativas para sua melhoria.

Chiavenato (2010) alerta que dentro do novo contexto cultural os gerentes de linha passaram a ter novas responsabilidades, precisando aprender novas habilidades conceituais e técnicas e, sobretudo, desenvolver habilidades humanas para poderem lidar com suas equipes de trabalho, assim o processo de descentralização e delegação passou a ser bem-vindo.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você viu que:

- As organizações são para as pessoas um meio para alcançar seus objetivos pessoais e elas dependem das pessoas para atingirem seus objetivos e cumprir suas missões, as pessoas também não atingiriam seus objetivos, de forma isolada, sem as organizações. É o que Chiavenato (2010) chama de “**ganha-ganha**”, ou seja, as organizações ganham em resultados e as pessoas alcançam seus objetivos.
- Entendemos que as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros das organizações, pois são fornecedores de conhecimentos e habilidades e fundamentalmente possuem inteligência para tomar decisões, pois são fornecedores de competência, abandonando a ideia de simples empregados contratados.
- Além dos colaboradores, são também parceiros os acionistas e os investidores que contribuem com capital e investimento. A contribuição dos clientes é de adquirir os bens e serviços que são colocados no mercado.
- Conhecemos também os processos históricos pelos quais passaram a GP e vimos como a GP foi se modificando junto com a história da sociedade até chegar ao modelo atual. Seu início foi com a Era da Industrialização Clássica, fundamentada na Teoria Clássica da Administração, cuja ênfase estava na departamentalização, na centralização das decisões e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas, sua natureza era disciplinadora, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não havia preocupação com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar de mão de obra, mas com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas.
- A Era da Industrialização Neoclássica surge com o término da Segunda Guerra Mundial (1945), o mundo estava em constantes transformações e a Teoria Clássica acabou cedendo lugar para a Teoria Neoclássica da Administração. O modelo burocrático e mecanístico já não satisfazia as indústrias. Surge o modelo híbrido, duplo e matriarcal de estrutura organizacional. As pessoas passaram a ser vistas como recursos humanos. Surgem os departamentos de recursos humanos em substituição aos departamentos de relações industriais, porém, a função do departamento de recursos humanos limitava-se a desenvolver funções táticas e operacionais.
- A era atual é denominada Era da Informação e tem como pontos principais as rápidas e imprevisíveis mudanças, sobretudo as relativas à tecnologia

da informação. Esta fase coloca o capital financeiro cedendo lugar para o conhecimento, as oportunidades são de quem as pensa primeiro, suas principais características são a ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos, organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora, intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis e capacidade expandida de processamento da informação.

- O profissional de GP deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida no dia a dia, compreendendo que trabalha com seres humanos dotados de personalidade própria, diferentes entre si.

AUTOATIVIDADE



1- Reflita sobre as funções da área de Gestão de Pessoas e assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () Gerenciar pessoas é administrá-las através de políticas e procedimentos que visam alcançar objetivos tanto das pessoas que atuam na organização quanto da própria organização.
- () A nova tendência na gestão de pessoas é a criatividade e a inovação.
- () Na história da administração de pessoas não houve mudanças de paradigmas.
- () Organizações de sucesso devem ter na administração de pessoal um setor que se destina a atribuições burocráticas e operacionais.
- () Apenas os funcionários podem ser considerados como parceiros da organização.

2- A história da Gestão de Pessoas apresenta algumas especificidades, de acordo com o desenvolvimento social, assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () Avanços tecnológicos, competitividade, *downsizing*, autogerenciamento das equipes e terceirização estão entre os maiores desafios atuais das organizações.
- () Os movimentos como a reengenharia e o *downsizing* provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes focadas em processos.
- () Centralização, autoridade, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe fazem parte de uma espécie de visão holística das organizações.
- () Taylor enfatizava o princípio da hierarquia, da divisão de tarefas, a racionalização do trabalho e a administração do tempo com o objetivo de proporcionar qualidade de vida ao trabalhador.
- () A escola estruturalista tinha seus princípios ancorados na obediência e na autoridade.

3- Assinale as características de um bom gestor:

- () Cuidar das políticas de RH.
- () Empreendedorismo.
- () Cumprir metas de RH.
- () Visão estratégica e holística.



4 Cite as principais características da Era da Informação:



1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos definir Gestão Estratégica e perceber as manobras necessárias para sobreviver dentro de um ambiente competitivo e escapar das ameaças ambientais e vamos ainda conhecer algumas técnicas de recrutamento e seleção.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Chiavenato (2010), a estratégia é a maneira como a organização se comporta perante o ambiente em que opera, ela define o comportamento da organização em um contexto dinâmico, mutável e competitivo.

O autor a define como um conjunto de manobras que se desenvolvem em um ambiente competitivo, por exemplo, o aproveitamento de oportunidades externas para esquivar-se das ameaças ambientais, aplicando forças internas, como também técnicas para corrigir as fraquezas das organizações.

Assim, gerir pessoas com foco na estratégia organizacional é muito mais que uma estratégia competitiva, passa a ser uma cultura competitiva. Para Souza (2002, p. 33), é:

No encaixe coerente entre estratégia, estrutura e cultura que reside a chave do sucesso das empresas vencedoras. Como a maioria por certo já sentiu na pele várias vezes, é a execução, não a estratégia em si, o que diferencia os vencedores dos perdedores.

Para Marcondes e Silva (2002), o mercado sinaliza as tendências e os caminhos a serem seguidos para garantir resultados. As empresas devem visualizar essas indicações, planejar e implementar programas e atividades internas para garantir a criação da vantagem competitiva em seus produtos e serviços.

É importante entender que as pessoas influenciam e implementam a estratégia da organização. O conhecimento e a ação consciente das pessoas são diferenciais para a implementação de estratégias organizacionais. É preciso garantir que a área de RH atue de maneira proativa e empreendedora, antecipando tendências e mudanças com foco voltado para as necessidades do negócio.

Marcondes e Silva (2002, p. 145-146) nos fornecem um conceito ampliado sobre visão estratégica:

Esta visão está relacionada a uma ampla análise e visualização integrada da situação administrativa, econômica e financeira da organização, bem como do ambiente externo em que está inserida, ou seja, identificação de aspectos e tendências econômicas políticas e sociais do mercado de atuação, das demandas de produtos ou serviços, dos aspectos financeiros de fluxo de caixa, investimentos e lucros, das potencialidades de mercado em relação aos clientes, do nível de competitividade do mercado de trabalho, de características culturais, desejos, necessidades e competências dos principais competidores e clientes no tocante a produtos e serviços, da margem de lucratividade da empresa, das expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços, tais como preços, qualidade, estrutura de financiamento, etc., da perspectiva mercadológica a médio e longo prazo, dos tipos de relacionamento que a empresa mantém com os fornecedores, do tipo de tecnologia utilizada e desenvolvida, da expectativa de lucratividade dos investidores, etc.

Quase sempre, estratégia significa mudança. Para Chiavenato (2010), toda organização precisa ter um comportamento holístico e sistêmico em relação aos negócios, e nos esclarece os aspectos em que se envolve:

- Projeção em longo prazo: define o futuro e o destino da organização.
- Envolve a empresa em sua totalidade: são esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados.
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional, que se aprende com erros e acertos.

A estratégia organizacional define, portanto, o comportamento da organização e também está condicionada à missão, visão de futuro e pelos objetivos principais da organização. Vamos entender como Chiavenato (2010) explica esses conceitos:

2.1 MISSÃO

Todas as organizações têm uma missão a cumprir, cada organização tem sua missão específica. A missão de uma organização significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir.

A missão deve traduzir a filosofia da organização que envolve os valores e crenças centrais e está implicada em princípios como responsabilidade social, conduta ética às necessidades do ambiente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser percorrido pela organização.

Fundamentalmente ela deve responder a três perguntas básicas: **Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?**

Essas perguntas estão diretamente ligadas aos objetivos essenciais do negócio e seu foco está no atendimento à demanda da sociedade, do mercado ou do cliente. É o propósito orientador para as atividades da organização.

A missão deve clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Deve ser cultivada com carinho pelos dirigentes e intensamente difundida entre os funcionários para conscientização e comprometimento de todos.

2.2 VALORES

Os valores são crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual e precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes, devendo funcionar como padrões orientadores do comportamento das pessoas.

É uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante em uma organização, funcionam como princípios políticos que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

Uma pesquisa feita por Francis e Woodcock (CHIAVENATO, 2010) procurou identificar os valores fundamentais adotados pelas empresas. Os pesquisadores sugerem que o alicerce de uma administração bem-sucedida está na persecução ativa e persistente de 12 valores que demonstraremos a você:

- 1- Poder: adota o valor do poder: gestores devem administrar.
- 2- Elitismo: adota o valor do elitismo: os bons devem ir para o topo.
- 3- Recompensas: adota o valor da recompensa: o desempenho excelente deve ser recompensado.
- 4- Eficácia: adota o valor da eficácia: fazer as coisas certas.
- 5- Eficiência: adota o valor da eficiência: fazer corretamente as coisas.
- 6- Economia: adota o valor da economia: nada é grátis. O almoço nunca é gratuito.
- 7- Imparcialidade: adota o valor da imparcialidade e equidade: quem cuida vence.
- 8- Espírito de equipe: adota o valor de espírito de equipe: trabalhar juntos.
- 9- Lei e ordem: adota o valor da lei e da ordem: a justiça deve prevalecer.
- 10- Defesa: adota o valor da defesa: o conhecimento enfraquece o inimigo.
- 11- Competitividade: adota o valor da competitividade: o melhor sobrevive.
- 12- Oportunismo: adota o valor do oportunismo: quem arrisca vence.

2.3 VISÃO

A visão é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro. Está implicada com o tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes

e mercados, da satisfação do cliente e de como atingir os objetivos organizacionais.

É o que a organização pretende que se torne realidade, é o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Segundo Chiavenato (2010, p. 67):

Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Em geral, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é.

Como vimos, a visão está voltada para o futuro, ou seja, aquilo que a organização pretende ser. Geralmente, as organizações têm um projeto que elas gostariam de ser dentro de um determinado tempo e o caminho que pretendem adotar para chegar até lá.

Vejamos como a UNIASSELVI formulou sua estratégia:

UNIASSELVI: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão:

Ser a melhor solução de educação para a construção da sua própria história.

Visão:

Ser líder nas regiões onde atua, referência de ensino para a melhoria de vida dos nossos alunos, com rentabilidade e reconhecimento de todos os públicos.

Valores:

Ética e respeito

Cumprir as regras sempre, com transparência e respeito, é a base do nosso relacionamento com alunos, funcionários e parceiros.

Valorização do conhecimento

Não basta saber, é preciso saber fazer. Valorizamos o conhecimento como forma de inspirar e aproximar as pessoas.

Vocação para ensinar

Nossos profissionais têm prazer em educar e contribuir para o crescimento dos nossos alunos.

Atitude de dono

Pensamos e agimos como donos do negócio.

Simplicidade e colaboração

Trabalhamos juntos como um time, com diálogo aberto e direto.

Foco em resultado e meritocracia

Nossa equipe cresce por mérito através da superação de metas e dedicação de cada um.

2.4 OBJETIVOS

Os objetivos organizacionais são os resultados que as organizações esperam dentro de determinado período. As bases dos objetivos são construídas a partir da visão organizacional da empresa.

Ribeiro (2005) nos traz aqui alguns objetivos organizacionais:

- Competitividade.
- Crescimento sustentado.
- Imagem no mercado.
- Lucratividade.
- Novos clientes.
- Novos mercados.
- Participação no mercado.
- Produtividade.
- Qualidade de produtos e serviços.
- Redução de custos.
- Sobrevivência.

A definição dos objetivos globais é que conduz à estratégia organizacional, sua razão de ser é servir a seus objetivos, é alcançar uma situação desejada. Eles indicam uma orientação que a organização vai procurar seguir, definem as linhas mestras para seus participantes, servindo como padrões através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar sua eficiência e seu rendimento, portanto, os objetivos devem servir como unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos e de seus participantes.

Para Chiavenato (2010), os objetivos devem obedecer a seis critérios:

- Estar focalizado em resultados e não em uma atividade.
- Ser consistentes, estando amarrados a outros objetivos e demais metas da organização.
- Ser específicos e bem definidos.
- Ser mensuráveis, quantitativos e objetivos.
- Estar relacionados com um determinado período, como dia, semana, mês e número de anos.
- Ser alcançáveis, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

Para o autor, existem três tipos de objetivos: os rotineiros, os de aperfeiçoamento e os inovadores, que nos são pontuados logo a seguir:

Rotineiros: Referem-se ao cotidiano e funcionam como padrões de desempenho para o dia a dia. Podem ser, por exemplo:

- Treinar 100 homens/hora por semana.
- Produzir 120 bolas por minuto.

- Entrevistar 120 candidatos.
- Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês.
- Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85%.

Aperfeiçoamento: Servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização, por exemplo:

- Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano.
- Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5%.
- Incrementar a relação faturamento por funcionário de R\$ 210,00 para R\$ 350,00 em um ano.
- Acelerar a entrega do pedido ao cliente.
- Melhorar o clima organizacional.

Inovadores: São objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização, por exemplo:

- Criar e desenvolver um produto novo por mês.
- Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores dentro de um ano.
- Obter 100 sugestões mensais dos funcionários.
- Incentivar a participação dos funcionários nas decisões.
- Implantar programas de qualidade total.

Vimos que as estratégias de uma organização partem dos objetivos estratégicos da missão e da visão que a organização pretende realizar e estabelecer dois tipos de análise: a ambiental, que verifica e analisa as oportunidades que podem ser aproveitadas, como também as ameaças que devem ser naturalizadas ou evitadas. Quanto maior a mudança ambiental, mais necessária é a ação estratégica, desde que ela seja ágil e flexível para aglutinar e permitir a adoção rápida de novos rumos e saídas.

Já a análise organizacional é um levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, de suas habilidades e capacidades que precisam ser aplicadas e os pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados.

Nesse sentido, percebemos que as estratégias permitem, a partir de um levantamento interno, saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser melhor sucedida, assim pode colocar em foco sua principal vantagem competitiva e também perceber seu ponto fraco.

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é, portanto, a maneira como esta pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que alcança os objetivos individuais dos funcionários. Alinha-se a talentos com as necessidades da organização.

O planejamento estratégico é, portanto, o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro

de um determinado período de tempo. Ele vai definir os talentos necessários para a realização da ação organizacional futura.

O planejamento estratégico permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. É processo contínuo, onde são definidos a missão da organização, a visão, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada, permitindo que os esforços realizados pela organização consigam um desempenho superior.



O planejamento estratégico deve ser holístico. O planejamento estratégico de GP precisa ser formulado juntamente com o planejamento estratégico da empresa, como se ambos fossem uma coisa só para poder garantir a plataforma a que nos referimos. Quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura ajustar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. Isso significa fragmentar o planejamento estratégico. Ele não deve ser uma colcha de retalhos, mas o trabalho integrado de toda organização (CHIAVENATO, 2010, p. 80).

3 BUSCA DE TALENTOS

Caro acadêmico! Neste tópico veremos como as organizações se movimentam na busca de profissionais para integrar e agregar pessoas. A busca de talentos se dá entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Para que isto ocorra é realizado um verdadeiro esquema de filtragem que leva em conta os objetivos e a cultura da organização.

O tamanho da organização pode influenciar a pessoa que executa a função de recrutamento. A maioria das grandes empresas tem recrutadores de RH internos em tempo integral. Em empresas menores o recrutamento pode ser feito por generalistas e quando a empresa não tem ninguém que exerça essa função no departamento de RH, os gerentes ou os supervisores recrutam seus próprios colaboradores.

Outras empresas terceirizam as funções de recrutamento para outras empresas, essa prática é conhecida como terceirização do processo de recrutamento (TPR). As organizações também se utilizam desse serviço quando precisam contratar grandes quantidades de profissionais, ou contratar rapidamente.

O recrutamento de pessoal parte de uma necessidade da empresa, seja pela saída de um funcionário da organização, seja pela abertura de um novo estabelecimento ou de uma nova unidade, e o papel do recrutamento é divulgar as oportunidades existentes na organização e buscar pessoas que possuam as características desejadas.

Ribeiro (2005) classifica este processo entre indivíduos e organizações, e define indivíduos como profissionais, empregados, candidatos a emprego, que competem em termos de potencial, habilidades e experiências e se constituem no mercado de recursos humanos.

As organizações são definidas por Ribeiro (2005) como empregadores que competem em termos de salários, condições de trabalho, benefícios oferecidos, uma boa imagem do próprio mercado de trabalho e que se constituem no próprio mercado de trabalho.

Quando a organização oferece uma oportunidade de trabalho, ela já está fazendo parte do mercado de trabalho. Para Chiavenato (2010), o mercado é um contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que os procuram.

O recrutamento sofre inevitavelmente influências desse mercado de trabalho. Quando o MT se encontra em situação de oferta e as oportunidades de trabalho são maiores que a procura, dizemos que estamos diante de um recurso escasso e que as pessoas não são suficientes para preencher a demanda das organizações.

Quando o MT está em situação de procura e as oportunidades de trabalho são menores do que a procura, dizemos que o MT está em situação de oferta, porque existe excesso de vagas e oportunidades de emprego. Quando esta situação ocorre, os candidatos podem selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades.

Ambas situações deflagram estratégias diferenciadas de recrutamento e seleção e também afetam o comportamento dos candidatos.

O atual mercado de trabalho está se deslocando do setor industrial para a economia de serviços, a indústria produz mais, porém oferta menos empregos. A modernização colocou no mercado produtos mais baratos e de melhor qualidade, este fator ampliou sobremaneira o consumo no mercado interno, assim como as exportações.

Dessa forma, a modernização impulsionada pela globalização, ao mesmo tempo em que cria novos empregos, elimina os antigos. Especialmente, a Era da Informação aumentou a mobilidade espacial, o setorial, o ocupacional e o contratual, o que tende a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, evidenciando a necessidade de reciclagem, formação e requalificação permanente.

Chiavenato (2010, p. 110) explica:

A maior pressão está relacionada com o impacto do desenvolvimento tecnológico e das contínuas inovações nas organizações, no sentido de proporcionar maior produtividade e qualidade no trabalho. Fazer cada vez mais e melhor com cada vez menos recursos, ou, em outras palavras, com menos pessoas. Isso significa produtividade e qualidade

para proporcionar competitividade através de produtos melhores e mais baratos. Numa das pontas está a redução do número de funcionários e a consequente redução da oferta de empregos em cada organização. No entanto, na outra ponta está o aumento de mercado e oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia eminentemente dinâmica e competitiva.

Assim entendemos que as técnicas de recrutamento e seleção devem estar adequadas à situação de mercado. A função do recrutamento é, portanto, um processo de comunicação e divulgação de oportunidades de trabalho que atrai candidatos para serem selecionados.

Vamos agora conhecer o conceito de recrutamento? Chiavenato (2010) nos traz algumas definições que vamos conhecer agora:

Recrutamento: é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização por meio de políticas e ações que se destinam a atrair e agregar talentos à organização, visando atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Bohlander e Snell (2015) nos contam que algumas empresas não esperam mais ter um cargo a ser preenchido, atualmente os gerentes de RH estudam as estratégias da empresa, o mercado de trabalho e os concorrentes e depois recrutam de forma proativa e contínua. Isso ocorreu por conta da competição, atualmente os gerentes gastam seu tempo em atividades de recrutamento para localizar bons candidatos, independentemente de haver vagas ou não.

Algumas empresas chegam a desenvolver perfis dos funcionários, pesquisando o que eles gostam de fazer, de quais eventos participam e de como gostam de ser contatados e recrutados. Então, as empresas buscam candidatos utilizando essas informações.

Para Ribeiro (2005), para selecionar pessoas é necessário que se tenha a determinação do conteúdo da função ou cargo, e que para colocar o indivíduo no lugar certo é preciso conhecê-lo profundamente.

No processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo, deve-se anunciar a disponibilidade do cargo para se atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser externo ou interno.

3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Para Chiavenato (2010), o recrutamento interno ocorre com pessoas que estão trabalhando na organização, em situação de promoção ou transferência para

atividades mais complexas ou mais motivadoras, e esclarece:

O recrutamento interno funciona através de oferta e promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvem outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em área de atividade na organização) (CHIAVENATO, 2010, p.115).

Ribeiro (2005) aponta algumas vantagens e desvantagens desta medida:

Vantagens:

- Rapidez.
- Custo baixo.
- Oportunidades de crescimento para o pessoal da casa, motivação para o funcionário.

E Chiavenato (2010) complementa:

- Melhor aproveitamento do potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentivo à permanência e à fidelidade dos funcionários.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.
- Probabilidade de melhor seleção, pois os funcionários já são conhecidos.

Desvantagens:

- Impede a injeção de “sangue novo”.
- Não permite renovação dos recursos humanos.
- Não permite absorção do *know-how* de empresas concorrentes ou outras empresas.
- Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir novas funções.



Conceito de *know-how*

O termo inglês *know-how* (que em português significa, literalmente, 'saber como') é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa e que se baseia na experiência acumulada, no estudo ou na investigação e desenvolvimento. O *know-how* pode, em determinados casos, constituir uma importante fonte de vantagens competitivas para quem o detém. De fato, uma organização ou indivíduo que possua determinado *know-how* sobre determinada área (por exemplo, sobre uma determinada técnica de produção fortemente inovadora) conseguirá sobrepor-se aos seus concorrentes, conseguindo produzir produtos ou serviços com uma relação qualidade-preço superior e mais competitiva. Contudo, a partir do momento em que a técnica, conhecimento ou capacidade se torna muito divulgado e utilizado, este perde o seu valor e deixa naturalmente de constituir uma fonte de vantagens competitivas.

FONTE: Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/know-how/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

E Chiavenato (2010) complementa:

- Pode bloquear a entrada de novas ideias.
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
- Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas.
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Chiavenato (2010) explica que recrutamento externo é aquele que atua sobre os candidatos que estão no Mercado de Recursos Humanos (MRH), para submetê-los ao processo de seleção pessoal. Ribeiro (2005) demonstra a seguir algumas fontes de recrutamento externo:

- Cadastro de currículo.
- Anúncio de jornal.
- Cartazes e panfletos.
- Apresentação de funcionários.
- Agências de emprego.
- Anúncio em emissoras de rádio.
- Estagiários.
- Contatos com outras empresas.
- Guardas-mirins.
- Escolas técnicas.
- Mão de obra temporária.
- Internet.

A maioria das organizações lê, interpreta, seleciona e até responde aos CVs recebidos pelo correio ou por *e-mail*. Os candidatos são atraídos e chamados para entrevistas, outros são arquivados para aproveitamento futuro e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerindo entrevista ou contato. O envio do currículo pela internet virou padrão (CHIAVENATO, 2010, p. 120).

As limitações do recrutamento pela internet. Embora seja extremamente útil, a internet tem as suas limitações:

1- A internet não é uma ferramenta de seleção de pessoas. Ela não substitui os contatos pessoais, as entrevistas face a face e outros passos importantes para avaliar atitudes e comportamentos que são vitais para buscar candidatos qualificados.

2- Os profissionais de GP se sentem frustrados com a falta de um toque pessoal.

3- O número de resumos (CVs) que podem ser enviados aumentou significativamente, forçando muitas empresas a dedicarem mais tempo de seus recrutadores para lidar com atividades relacionadas com a internet.

4- A internet favorece uma competição maior para buscar candidatos qualificados no mercado.

5- O recrutamento através da internet está crescendo à custa de outras abordagens tradicionais de recrutamento.

6- A confidencialidade tornou-se um problema sério, pois as informações através dos *sites* da *web* podem ser violadas por *hackers*. (CHIAVENATO, 2010, p. 123)

A plataforma Lattes representa a experiência do CNPQ na integração de bases de dados de currículos, de grupos de pesquisa e de instituições em um único sistema de informações. Sua dimensão atual se estende não só às ações de planejamento, gestão e operacionalização do fomento do CNPQ, mas também de outras agências de fomento federais e estaduais, das fundações estaduais de apoio à ciência e tecnologia, das instituições de Ensino Superior e dos institutos de pesquisa. Além disso, se tornou estratégica não só para as atividades de planejamento e gestão, mas também para a formulação das políticas do Ministério de Ciência e Tecnologia e de outros órgãos governamentais da área de ciência, tecnologia e inovação.

O currículo

Lattes se tornou um padrão nacional no registro da vida pregressa e atual dos estudantes e pesquisadores do país, e é hoje adotado pela maioria das

instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do país. Por sua riqueza de informações e sua crescente confiabilidade e abrangência, se tornou elemento indispensável e compulsório à análise de mérito e competência dos pleitos de financiamentos na área de ciência e tecnologia.

O diretório dos grupos de pesquisa no Brasil é um inventário dos grupos em atividade no país. Os recursos humanos constituintes dos grupos, as linhas de pesquisa e os setores de atividade envolvidos, as especialidades do conhecimento, a produção científica, tecnológica e artística e os padrões de interação com o setor produtivo são algumas das informações contidas no diretório. Os grupos estão localizados em instituições de Ensino Superior, institutos de pesquisa, etc. As informações individuais dos participantes dos grupos são extraídas dos seus Currículos Lattes.

O diretório de instituições foi concebido para promover as organizações do sistema nacional de CT&I à condição de usuárias da plataforma Lattes. Ele registra todas e quaisquer organizações ou entidades que estabelecem algum tipo de relacionamento com o CNPQ (instituições nas quais os estudantes e pesquisadores apoiados pelo CNPQ desenvolvem suas atividades; instituições onde os grupos de pesquisa estão abrigados, usuárias de serviços prestados pela agência, como o credenciamento para importação pela Lei 8.010/90; instituições que pleiteiam participar desses programas e serviços etc). A disponibilização pública dos dados da plataforma na internet dá maior transparência e mais confiabilidade às atividades de fomento do CNPQ e das agências que a utilizam, fortalece o intercâmbio entre pesquisadores e instituições e é fonte inesgotável de informações para estudos e pesquisas. Na medida em que suas informações são recorrentes e cumulativas, têm também o importante papel de preservar a memória da atividade de pesquisa no país.

FONTE: Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

Chiavenato (2010) coloca que as organizações podem também entrar em contato com agências de recrutamento para buscar candidatos que estejam em seus bancos de dados. Essas agências podem fazer o trabalho intermediário de recrutamento. O autor explica que existem três tipos de agências de recrutamento:

Agências operadas pelo governo em nível federal, estadual ou municipal: Secretarias do Trabalho ou entidades relacionadas com o emprego.

2- Agências associadas com organizações não lucrativas: muitas universidades mantêm órgãos de contato entre seus alunos formados com empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional.

3- Agências particulares ou privadas de recrutamento: são as mais importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório, algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato demitido, relacionadas com o salário de admissão, em geral, o candidato nada paga.

3.3 POR QUE UTILIZAR AGÊNCIAS DE RH?

Gil (2011) nos lembra que muitas vezes as atividades de recrutamento e seleção ficam delegadas às chefias imediatas, o que nem sempre resulta em situações bem-sucedidas, muito embora este seja um bom exemplo de autonomia e descentralização. Ocorre que muitas vezes essas chefias não dispõem de conhecimentos e experiências específicas na área.

Quando não se utilizam corretamente as fontes de recrutamento, corre-se o risco de contratação de pessoas inapropriadas para o cargo, o que faz gerar grande rotatividade de pessoal. Para Gil (2011), esta situação acaba acarretando gastos para a organização e gerando outros problemas, como hostilidade entre clientes, conflitos pessoais e interpessoais, entre outros. O autor explica:

Quando pessoas incumbidas da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos a entrevistas, tendem a contratar com base na sua experiência pessoal ou na própria imagem, mesmo que inconsciente. Como consequência, muitas das pessoas contratadas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhes são confiadas (GIL, 2011, p. 92).

Gil (2011) esclarece que para que a seleção ocorra adequadamente é preciso que a organização tenha definido suas políticas e tenha também a descrição de seus cargos, onde estão relacionadas as atribuições e as responsabilidades de cada cargo.

Chiavenato (2010) aponta as agências de recrutamento como eficazes nas seguintes situações:

- Quando a organização não possui um órgão de RH e não está preparada para recrutar e selecionar pessoal.
- Quando há necessidade de atrair um grande número de candidatos qualificados e a organização não está preparada.
- Quando o preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado nem no mercado nem internamente.

3.3.1 Critérios para utilização de agências de RH

Chiavenato (2010) alerta para alguns cuidados na utilização das agências:

- É preciso dar para a agência a descrição completa e específica do cargo. Para que a agência proporcione um conjunto adequado de candidatos.
- Se for preciso, especificar para a agência as ferramentas a serem utilizadas na seleção dos candidatos, tais como formulários de emprego, testes, entrevistas e outros aspectos relevantes para o cargo.
- Ofertar a devolutiva para a agência, dizendo quais candidatos foram rejeitados e qual foi a razão da rejeição.

Vimos até aqui que as pessoas são o mais importante ativo das organizações, por isso devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível. A admissão de pessoal é, portanto, um processo contínuo que ocorre no mercado (de Recursos Humanos e de trabalho) em que competem indivíduos e organizações.

4 SELEÇÃO DE CANDIDATOS

Você sabe a diferença entre recrutamento e seleção? Ribeiro (2005) vai nos explicar:

Vimos que recrutamento é um sistema de informações, a fim de atrair candidatos potencialmente qualificados, que serão selecionados para trabalhar em uma organização. É realizada uma pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego.

Seleção de recursos humanos: é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, é a escolha entre os candidatos recrutados, cujo objetivo é manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados, visando proporcionar adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo.

Chiavenato (2010) amplia a definição de seleção, para um processo no qual uma organização escolhe entre uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. É um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir a longo prazo para o sucesso da organização.

Portanto, a seleção de pessoas funciona logo após o recrutamento, ambas fazem parte do mesmo processo, porém, Chiavenato (2010) alerta para o fato de que, enquanto o recrutamento é uma atividade tipicamente convidativa de atração, divulgação e comunicação, a seleção, ao contrário, é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, podendo ser considerada restritiva e obstativa.

As organizações utilizam o processo de seleção não apenas para preencher uma vaga, mas também para aumentar seu capital humano, procurando competências a serem capturadas.

O processo de seleção está implicado entre duas variáveis, ou seja, os requisitos do cargo e o perfil dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. Chiavenato (2010, p. 139) esclarece:

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na

comparação. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas (como variável independente), e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização.

Dessa forma, percebemos que o processo de seleção necessita da descrição e análise do cargo para que se identifique quais as atividades que o candidato deverá executar e quais suas responsabilidades. Também é necessário construir padrões de desempenho desejados para cada atividade, para que se possam definir as características das pessoas antes da seleção. Posteriormente é realizada a comparação para a adequação do candidato, usando as fontes de informação a respeito do cargo.

Chiavenato (2010) cita cinco maneiras distintas de obter informações sobre um cargo:

Descrição e análise do cargo: fará o levantamento dos aspectos intrínsecos, que são o conteúdo do cargo, e dos aspectos extrínsecos, que são os requisitos e as especificações que o cargo exige de seu ocupante. De posse dessas informações, o processo de seleção poderá concentrar-se na pesquisa e avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam. Para o autor, esta é uma forma muito superior em qualidade e quantidade em relação às demais outras maneiras.

Técnica dos incidentes críticos: consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo. Nas anotações deve constar o que seria um excelente ou péssimo desempenho no trabalho. A intenção é localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho). Esta técnica é subjetiva e baseia-se no arbítrio do gerente ou de sua equipe de trabalho, quando aponta as características desejáveis e indesejáveis do futuro ocupante.

Requisição de pessoal: é uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para o cargo vacante. É o início do processo seletivo e, em algumas organizações em que não existe um sistema estruturado de descrição e análise de cargos, a requisição de pessoal é feita por meio de um formulário, onde existem vários campos que permitem anotações sobre os requisitos e características desejáveis do candidato, que deverá ser preenchido e assinado pelo gerente. Chiavenato (2010) explica que nessas organizações todo o processo seletivo será baseado nas informações sobre os requisitos e características apontadas na RP.

Análise do cargo no mercado: utilizada quando a organização não dispõe das informações sobre os requisitos e características essenciais ao cargo a ser preenchido, por ser um cargo novo ou seu conteúdo estar relacionado ao desenvolvimento tecnológico, fatos que geralmente levam a organização a realizar uma pesquisa de mercado. Outras razões para sua utilização é a possível mudança

dos cargos e também para saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado. Chiavenato (2010, p. 140) explica que as organizações estão fazendo “*benchmarking*, isto é, comparando seus cargos com a estrutura dos cargos das empresas bem-sucedidas no mercado, no sentido de desenhá-los melhor e adequá-los às novas demandas do mercado”.

Hipóteses de trabalho: é uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade em relação ao ocupante, seus requisitos e características, com uma simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou ideias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.

5 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Para Gil (2011), os métodos de seleção permitem não apenas o conhecimento das habilidades dos candidatos, como também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado, para isso o procedimento precisa apresentar validade e fidedignidade.

Após se obter as informações sobre o cargo, o passo seguinte é a seleção das técnicas para a escolha do candidato, que vamos demonstrar a você em cinco categorias: Entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, dinâmicas de grupo e técnicas de simulação.

Vamos conhecê-las?

Chiavenato (2010) nos explica que a seleção de pessoas é um processo com várias fases sequenciais, onde geralmente são utilizados vários procedimentos que variam de acordo com o perfil do candidato e complexidade do cargo. Segundo o autor, nas fases iniciais é que se concentram as etapas mais simples, deixando as mais sofisticadas e caras para o final.

5.1 ENTREVISTA

Para Gil (2011), este é o instrumento mais adequado para obtenção de dados em função de sua flexibilidade, porém requer muito tempo para sua aplicação e é dispendiosa do ponto de vista financeiro, além de ser muito afetada pela subjetividade. Para Chiavenato (2010), apesar de possuir um forte componente subjetivo, a entrevista é a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Para Gil (2011), a entrevista deve ser sistematicamente planejada, submetida a controle e avaliação, e aponta alguns cuidados a serem tomados:

Pré-seleção de candidatos: convém selecionarmos previamente os candidatos com base no currículo, nas recomendações de pessoas, ou nos contatos que foram feitos por telefone.

Elaboração de roteiro: é preciso ter em mãos um roteiro de perguntas, que indique o que perguntar para cada candidato, neste caso convém ler o currículo e anotar informações que não foram fornecidas ou que deixaram lacunas.

Definição de local: uma boa entrevista requer um local privado, que deve ser arejado e claro, com móveis dispostos para não deixar ninguém em desvantagem. Gil (2011) ainda sinaliza que se deve evitar que mais de uma pessoa entreviste o mesmo candidato.

Preparação do material: o entrevistador deve cuidar para que todo o material esteja disponível antes da entrevista, tais como formulários, folhas para anotações, currículo, cópia do anúncio, ficha de descrição do cargo, caneta, cronômetro, entre outros.

Quebra de gelo: É necessário que o candidato se sinta à vontade para fornecer todas as informações necessárias. Muitos candidatos sentem-se nervosos na entrevista, por isso convém recepcioná-los cordialmente e ajudá-los a se sentirem com disposição para falar.

Formulação de perguntas: a qualidade das respostas tem muito a ver com a maneira como as perguntas são formuladas. Gil (2011) sugere que o entrevistador faça uma única pergunta por vez, com propósito definido, convém que o candidato exponha os fatos a seu modo, e lembra que as perguntas longas ajudam a observar e avaliar o candidato. É bom que se evitem perguntas cujas respostas são apenas sim ou não, pois desencorajam o entrevistado a falar, também não devem ser feitas perguntas com respostas predeterminadas, ou perguntas que coloquem o candidato na defensiva.

Controle da entrevista: é fundamental que o candidato tenha habilidade para conduzir o assunto para áreas que realmente interessam, não perdendo o controle da entrevista.

Tomada de anotações: é importante que o entrevistador anote as informações para evitar o esquecimento do que foi dito pelo candidato. As anotações devem ser tomadas com naturalidade, para não atrapalhar o bom andamento da entrevista.

Atitude de escuta: frequentemente o entrevistador é tentado para analisar a resposta do candidato ou mesmo a pensar na próxima pergunta. Convém esforçar-se para ouvir o que o candidato está dizendo e demonstrar sua atitude com acenos de cabeça ou fazer algum comentário a respeito.

Alto controle: o entrevistador deve evitar reações ao que o candidato diz, como também discussões de pontos abordados por ele, pois na entrevista é o candidato quem deve falar.

Análise do comportamento não verbal: as pessoas não se expressam só com a fala, mas também com o corpo, por isso é importante que o entrevistador fique atento às expressões do candidato que, muitas vezes, contradizem ou relativizam o que foi dito.

Sinceridade: o entrevistador deve ser sincero, sobretudo com as características negativas do emprego, pois a empresa quer um candidato que permaneça nela.

Conclusão da entrevista: A entrevista pode ser encerrada com uma pergunta como: “Há alguma coisa que você gostaria de perguntar?” É natural que o candidato queira saber acerca de seu aproveitamento. O entrevistador poderá dizer alguma coisa que ficou da impressão do candidato, principalmente quando considerá-lo promissor.

Sumarização da entrevista: logo após a entrevista convém que o entrevistador registre suas impressões sobre o candidato. Este procedimento poderá servir de comparação com outros candidatos.

5.1.1 Característica do entrevistador

Bohlander e Snell (2015) apontam como qualidades desejáveis para quem trabalha com contratação de funcionários: humildade; capacidade de pensar objetivamente; maturidade e serenidade, e ainda a experiência na associação a pessoas com as mais diversas formações, devendo-se evitar falar demais, ter opiniões radicais e ser parcial. Apontam ainda, 11 regras fundamentais para entrevistas de emprego:

1 - Entender o trabalho: talvez a etapa mais crítica para garantir aos entrevistadores um bom trabalho é certificar-se de que eles entendem o cargo e suas exigências. Pesquisas demonstram que os entrevistadores que entendem parâmetros de um cargo são melhores em entrevistar pessoas e avaliar suas respostas.

2 - Estabelecer um plano de entrevista: examine os objetivos da entrevista e determine as áreas e perguntas específicas a serem cobertas. Revise os requisitos do trabalho, dados do formulário de solicitação de emprego, pontuação do teste e outras informações disponíveis antes de ver o candidato.

3 - Estabelecer e manter um relacionamento profissional, além de ouvir efetivamente: Cumprimente o candidato de maneira receptiva, explicando o objetivo da entrevista, mostrando o interesse sincero e ouvindo-o com atenção para tentar entender quem o candidato é. Não basta apenas falar, é necessário sugerir. Evite manter uma conversa não relacionada ao trabalho, para evitar possíveis desvios.

4 - Prestar atenção a pistas não verbais: expressões faciais, gesto, posição corporal e movimentos do candidato fornecem pistas para suas atitudes e sentimentos. Os entrevistados devem ser cientes de que eles mesmos estão comunicando de forma não verbal.

5 - Fornecer informações de maneira mais aberta e honesta possível: responda com franqueza e clareza às perguntas do candidato. Apresente um quadro realista do trabalho.

6 - Usar a pergunta com eficiência: faça as perguntas abrangentes em vez de perguntas que podem ser respondidas com sim ou não. Não faça perguntas que levem o candidato à resposta certa, forme as frases de maneira neutra.

7- Separar fatos de inferências: Durante a entrevista registre informações factuais. Posteriormente, registre suas inferências ou interpretações dos fatos. Compare suas inferências com as de outros entrevistadores.

8 - Reconhecer estereótipos e preconceitos: o estereótipo envolve formar opiniões generalizadas de pessoas de um dado sexo, raça, grupo étnico ou aparência. Como mencionamos, um desvio típico é os entrevistadores considerarem mais aceitáveis os candidatos que têm interesses, experiências e formações semelhantes às suas. Outro desvio ocorre quando entrevistadores ficam com uma quedinha pelos candidatos, principalmente se o candidato for extrovertido e charmoso. Se a extroversão for uma característica importante para o cargo (como no caso de vendas), escolher um candidato extrovertido pode ser apropriado. Entretanto, um candidato menos extrovertido que é mais consciente pode ser melhor para um trabalho em que é necessário ter atenção ou o que exige que a pessoa trabalhe sozinha. Em outras palavras, é preciso avaliar os candidatos com base nas características do cargo e não, por exemplo, no fato de ter cursado a mesma faculdade que o entrevistador.

9 - Evitar o efeito halo, ou seja, julgar um indivíduo favorável ou desfavoravelmente com base apenas em um ponto forte (ou fraco) ao qual você atribui alto valor. Além disso, evite a influência da beleza. A discriminação contra pessoas que não são atraentes é uma forma constante e generalizada de discriminação na seleção.

10 - Controlar o curso da entrevista: estabeleça um plano de entrevista e siga-o, forneça ao candidato oportunidade para falar, para alcançar seus objetivos.

11 - Padronizar as perguntas: para aumentar a confiabilidade da entrevista e evitar a discriminação, faça as mesmas perguntas a todos os candidatos a determinado cargo. Faça anotações cuidadosas, registre dados, impressões e qualquer informação relevante, incluindo que foi dito ao candidato.



O que você precisa saber para entrevistar candidatos

As questões mais importantes para os gerentes se prepararem para uma entrevista de seleção:

- 1- Qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?
 - 2- Quais os outros aspectos importantes que também requerem atenção?
 - 3- Como o cargo foi desempenhado no passado?
 - 4- Por que razão o cargo está vago?
 - 5- Você tem uma descrição escrita do cargo?
 - 6- Quais são as maiores responsabilidades inerentes ao cargo?
 - 7- Qual a autoridade que você tem sobre o cargo?
 - 8- Quais são as projeções da organização para os próximos cinco anos?
 - 9- Quais as necessidades para alcançar essas projeções?
 - 10- Quais são as maiores forças e fraquezas da sua organização?
 - 11- Quais são as maiores forças e fraquezas de sua atuação?
 - 13- Como você poderia identificar sua posição competitiva diante dos concorrentes?
 - 14- Quais são as maiores forças e fraquezas de seus concorrentes?
 - 15- Como você visualiza o futuro de seu mercado?
 - 16- Você tem planos para novos produtos ou serviços em sua área?
 - 17- O que você poderia falar sobre as pessoas que se reportam a você?
 - 18- O que você poderia falar sobre as outras pessoas em posições-chave?
 - 19- O que você poderia falar a respeito de seus subordinados?
 - 20- Como você definiria sua filosofia de administração?
 - 21- Quais são as oportunidades para os funcionários continuarem sua educação?
 - 22- Como você está visualizando a pessoa que preencher o cargo?
 - 23- Quais as competências individuais que o candidato deverá possuir?
- (CHIAVENATO, 2010, p. 147).

FIGURA 10 - ENTREVISTA DE EMPREGO



FONTE: Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/os-tipos-de-entrevista-de-selecao/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

5.2 PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

Para Gil (2011), os testes escritos são recomendados para cargos que requerem conhecimentos específicos, podendo assumir diferentes modalidades, como dissertações ou mesmo perguntas abertas ou fechadas. A escolha da modalidade deve levar em conta o perfil do cargo.

Para Chiavenato (2010), eles procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, tais como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc., podendo ser constituídos por provas orais, que são aplicadas verbalmente e funcionam como uma entrevista padronizada e estruturada, podendo também ser constituídos por provas escritas realizadas por meio de perguntas e respostas. Esta modalidade é muito utilizada em concursos.

Outra modalidade de prova pode ser aquela aplicada por meio da execução de uma tarefa com tempo determinado, como uma prova de digitação, por exemplo, ou de manobra de um veículo ou desenho, o que Gil (2011) chama de testes práticos.

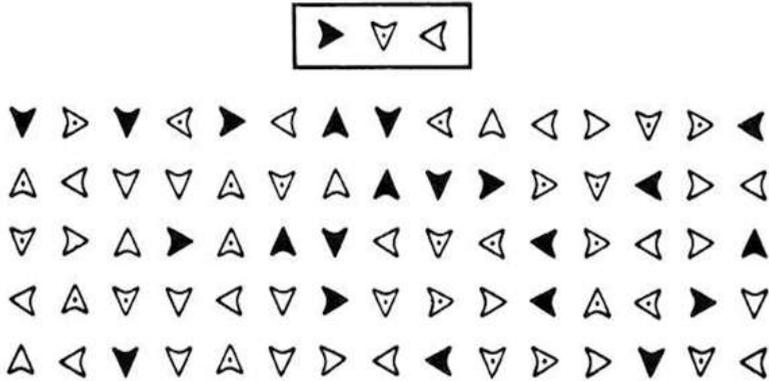
Quanto à organização, Chiavenato (2010) nos diz que as provas podem ser tradicionais ou objetivas. As provas tradicionais são do tipo dissertativo ou expositivo, não exigindo planejamento, podendo, portanto, ser improvisadas. Elas abrangem um número menor de questões, pois exigem respostas longas e demoradas. Avaliação desta modalidade se relaciona ao campo de conhecimentos do candidato, sendo demorada e subjetiva, exigindo um trabalho de um especialista no assunto. São muito utilizadas por universidades e escolas.

Já as provas objetivas são planejadas e estruturadas na forma de testes e sua aplicação é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não especialistas no assunto. Estas permitem medir a extensão e abrangência dos conhecimentos do candidato.

5.3 TESTES PSICOLÓGICOS

Esta modalidade foi muito utilizada nos anos 70, porém seu uso vem sendo relativizado, pois, segundo Gil (2011), não proporcionam bons resultados para tarefas executivas. No Brasil, os testes psicológicos precisam necessariamente ser aplicados por psicólogos, sendo usados para medir o potencial intelectual, o raciocínio verbal abstrato e mecânico, bem como seus traços de personalidade.

FIGURA 11 - TESTE PSICOTÉCNICO PARA ENTREVISTA DE EMPREGO



FONTE: Disponível em: <www.entrevistadeemprego.me/2014/11/entrevista-de-emprego-teste-psicotecnico.html>. Acesso em: 29 nov. 2016.

FIGURA 12 - TESTE PSICOTÉCNICO LÓGICO PARA ENTREVISTA DE EMPREGO

QUAL É O PROXIMO NÚMERO?

A) 1...4...8...13...?

A) 18 B)19 C)20 D)30

B) 14,16,17,18 ?

A)19 B)20 C)22 D)25

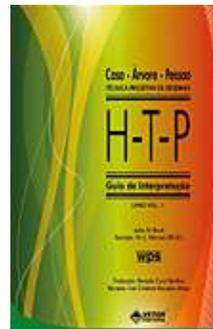
FONTE: Disponível em: <www.entrevistadeemprego.me/2014/11/entrevista-de-emprego-teste-psicotecnico.html>. Acesso em: 29 nov. 2016.

Para Chiavenato (2010), os testes psicológicos são uma medida objetiva e estandardizada da amostra do comportamento das pessoas e se baseiam em amostras estatísticas de comparações, cujos resultados são comparados a padrões de resultados em amostras representativas para se obter resultados em percentis.



Técnica projetiva de desenho da casa-árvore-pessoa (house-tree-person – h-t-p) para obter informação sobre como uma pessoa experiencia sua individualidade em relação aos outros e ao ambiente do lar.

FONTE: Disponível em: <<https://sapiens-psi.com.br/site/loja/testes-psicologicos/htp-kit-detail.html>>. Acesso em: 18 nov. 2016.



5.4 DINÂMICA DE GRUPO

Para o uso desta técnica é preciso garantir que os candidatos apresentem requisitos mínimos para o cargo. Gil (2011) aconselha seu uso após terem sido obtidas informações básicas sobre o candidato e recomenda que o coordenador esteja seguro e assuma uma postura neutra, não manifestando posições de concordância ou discordância.

Na dinâmica de grupo os candidatos selecionados deverão estar dispostos em círculos, recomenda-se que o número de candidatos não exceda a oito. A sessão deverá ser iniciada com a apresentação dos participantes, seguida de uma fase de aquecimento cujo objetivo é a integração do grupo.

Para Gil (2011), a incorporação desta técnica é recente e consiste em colocar os candidatos reunidos em grupo em situações onde deverão demonstrar suas reações, quando, por exemplo, desejamos obter informações sobre a criatividade dos participantes. Neste caso pode-se fazer uma pergunta, por exemplo: “Que usos você dá para um cotonete?” Ou quando se deseja avaliar a tomada de decisões, pode-se apresentar uma situação problemática e perguntar como os participantes fariam para solucioná-la.

5.5 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

Chiavenato (2010) explica que as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica nesta modalidade é o psicodrama fundamentado na teoria geral de papéis, podendo ser utilizada apenas por psicólogos.

Nesta técnica, cada pessoa põe em ação papéis que são mais característicos, sob forma de comportamentos isolados ou em interação com outras pessoas.

Esta técnica é utilizada como complemento do diagnóstico, ou seja, além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, onde o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização.

Os candidatos selecionados deverão estar dispostos em círculos, recomenda-se que o número de candidatos não exceda a oito. A sessão deverá ser iniciada com a apresentação dos participantes, seguida de uma fase de aquecimento cujo objetivo é a integração do grupo.

O coordenador deve estar seguro e deve assumir uma postura neutra, não manifestando posições de concordância ou discordância.

Os resultados deverão fornecer uma visão mais realista do seu comportamento futuro. Chiavenato (2010) recomenda que estas técnicas sejam utilizadas para cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público etc., e afirma que esta técnica promove retroação e permite o autoconhecimento e a autoavaliação.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico vimos que:

- Neste tópico definimos Gestão Estratégica como um conjunto de manobras dentro de um ambiente competitivo para escapar das ameaças ambientais, entendendo que o sucesso desta não está exatamente na estratégia, mas na sua execução e no seu comprometimento com a missão, visão e valores de uma organização.
- Percebemos que a estratégia organizacional define o comportamento da organização e é condicionada pela missão, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização, assim como a relação que ela estabelece com seus parceiros, e que sua atuação e resultados dependem das pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais, sendo este um diferencial para o sucesso da organização.
- Compreendemos que as organizações precisam se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente externo, exigindo que o setor de gestão de pessoas trabalhe buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles como recrutamento interno ou externo, e isto se deve ao fato da necessidade de as organizações terem que estar sempre revendo suas carências de recursos humanos.
- Encerramos a unidade apresentando a você algumas técnicas de seleção, como a entrevista, as dinâmicas de grupo e técnicas de simulação demonstradas em cinco categorias: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, dinâmicas de grupo e técnicas de simulação.
- A entrevista é o instrumento mais adequado para obtenção de dados em função de sua flexibilidade, porém, apesar de possuir um forte componente subjetivo, a entrevista é a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Já os testes escritos são recomendados para cargos que requeiram conhecimentos específicos, podendo assumir diferentes modalidades, como dissertações ou mesmo perguntas abertas ou fechadas. A escolha da modalidade deve levar em conta o perfil do cargo. As dinâmicas de grupo são uma técnica recente que consiste em colocar os candidatos reunidos em grupo em situações em que deverão demonstrar suas reações.

AUTOATIVIDADE



1- Quanto aos aspectos das ações das organizações, assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () Gestão estratégica é um conjunto de normas preestabelecidas que costumam estar escritas em documentos onde o gestor deve ter amplo acesso.
- () Gestão estratégica é atuar de maneira proativa e empreendedora, antecipando tendências e mudanças com foco voltado para as necessidades do negócio.
- () Gestão Estratégica não se relaciona a vantagem competitiva.
- () Missão, visão, valores e objetivos não estão inclusos na visão estratégica da organização.

2- Quanto aos aspectos das ações das organizações, assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, em geral, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é.
- () Os objetivos organizacionais são os resultados que as organizações esperam dentro de determinado período.
- () As organizações de sucesso devem ter mais objetivos de aperfeiçoamento do que rotineiros.

3- Sobre o processo de recrutamento, assinale a alternativa correta:

- () A função do recrutamento é, portanto, um processo de escolha para efetiva contratação de candidatos para oportunidade de trabalho.
- () A forma de recrutamento ocorre de forma interna, sob responsabilidade do setor de Recursos Humanos.
- () A modernização impulsionada pela globalização cria novos empregos, mas não chega a eliminar os antigos.
- () Empresas não esperam mais ter um cargo a ser preenchido, atualmente os gerentes de RH recrutam de forma proativa e contínua, independentemente de haver vagas ou não.

4- Alterações no mercado de trabalho não implicam estratégias diferenciadas de Recrutamento e Seleção. Explique:

UNIDADE 2

A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- reconhecer o treinamento como um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas;
- conceituar treinamento;
- identificar as diferenças entre treinamento e desenvolvimento;
- reconhecer a necessidade de treinamento nas organizações;
- identificar as diferentes etapas do treinamento;
- saber diagnosticar as necessidades de treinamento numa organização;
- compreender a importância do conhecimento para as organizações;
- conhecer e conceituar educação corporativa;
- compreender as características da Gestão por competência.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que o auxiliarão a fixar os conhecimentos estudados.

TÓPICO 1 – DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

TÓPICO 2 – DESENVOLVENDO PESSOAS

TÓPICO 3 – CULTURA PARTICIPATIVA



DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

1 INTRODUÇÃO

Caro acadêmico! Com base em todas as leituras feitas até aqui, podemos ter a certeza de que desenvolvimento de pessoas é sinônimo de vantagem competitiva. Vimos até agora que as empresas de sucesso investem em capital humano para serem bem-sucedidas. Assim, as organizações precisam de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Para que isto ocorra, as organizações precisam treiná-las e capacitá-las.

Os processos de desenvolvimento humano nas organizações devem considerar os fatores motivacionais e aspectos de personalidade e personalidade dos seus colaboradores, pois são fatores que afetam o ambiente organizacional. É importante considerar também o papel e a influência das lideranças, assim como a cultura organizacional e a estrutura da organização.

Neste tópico, você conhecerá um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, suas fases de elaboração e as técnicas e programas de treinamento.

Boa leitura!

2 DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Caro acadêmico! Com base em todas as leituras feitas até aqui, podemos ter a certeza de que desenvolvimento de pessoas é sinônimo de vantagem competitiva. Vimos até agora que as empresas de sucesso investem em capital humano para serem bem-sucedidas. Assim, as organizações precisam de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Para que isto ocorra, as organizações precisam treiná-las e capacitá-las.

Os processos de desenvolvimento humano nas organizações devem considerar os fatores motivacionais e aspectos de personalidade e personalidade dos seus colaboradores, pois são fatores que afetam o ambiente organizacional. É importante considerar também o papel e a influência das lideranças, assim como a cultura organizacional e a estrutura da organização.

Para Gil (2011), as organizações possuem ambientes dinâmicos que necessitam de ações voltadas para a constante capacitação de pessoas, para que se tornem mais eficazes no que fazem. Não basta reter talentos, é preciso treinar pessoas e capacitá-las. Assim, é preciso haver, dentro das organizações, uma gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento humano.

O treinamento de pessoas nas organizações é um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas. O objetivo do treinamento é contribuir para a realização de metas gerais da empresa. Neste caso, os gerentes devem ficar atentos às metas e estratégias organizacionais para orientarem o treinamento.

É muito importante que o treinamento não seja entendido como despesa para a organização, pois traz benefícios para a empresa e é um meio de desenvolver competências nas pessoas para se tornarem produtivas, criativas e inovadoras.

O treinamento não deve ser encarado pelas organizações como fonte de lucratividade, ou entendendo-o como despesa, pois a organização que investe em treinamento obtém retorno garantido.

Pesquisas indicam que a lucratividade está altamente relacionada ao treinamento. Algumas empresas nos Estados Unidos gastam cerca de 50 bilhões por ano para fornecer a cada um de seus funcionários em média 40 horas de treinamento. As 100 melhores empresas norte-americanas oferecem o dobro dessa quantidade.

Algumas empresas equivocam-se quando não fazem a conexão entre treinamento e as metas organizacionais ou quando simplesmente tentam imitar a concorrência. Essas atitudes podem significar apenas um desperdício de dinheiro, pois, para que o treinamento dê certo, deve-se usar uma sistemática que vamos explicar a você logo adiante.

O treinamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta, pois a base principal para programas de melhoria contínua é a constante capacitação de pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho.

Podemos dizer que antigamente o treinamento limitava-se a fazer determinadas atividades, operar máquinas, aprender o processo de trabalho e assim por diante. Segundo Chiavenato (2010), o RH era considerado apenas um meio para adequar pessoas a seu cargo.

Chiavenato (2013) explica que T&D (Treinamento e Desenvolvimento) sempre foram um excelente meio para zerar carências de habilidades e conhecimentos nas empresas. Essa era uma maneira para preparar e capacitar as pessoas para o desempenho em seus respectivos cargos, num mundo onde as mudanças ocorriam, mas o conservantismo e a manutenção imperavam na manutenção do *status quo*.

Este modelo não satisfaz mais às atuais necessidades. Atualmente, as empresas estão percebendo que não é apenas necessário que o sujeito tenha conhecimento operacional, mas sim competência superior para executar o trabalho com conhecimentos sobre seus concorrentes, sobre o mercado e tendências tecnológicas, além de capacidade de aprender continuamente e utilizar novas informações. Isso ajuda a organização a inovar e a competir no mercado atual.

Ricca e Machado (2000) contribuem com a ideia:

Se de um lado existe o profissional que necessita de qualificação e requalificação para obter ou manter o seu emprego, de outro as empresas e organizações que pretendem ser competitivas precisam manter um quadro profissional atualizado e criativo. A substituição das pessoas não é o melhor caminho. A educação continuada dos funcionários definitivamente entrou na pauta das empresas que têm intenção de manter e ampliar mercados (MACHADO, RICCA, 2000, p. 117).

O treinamento, portanto, deve ser considerado como um meio para alavancar o desempenho no cargo e uma maneira de ampliar mercados. A reciclagem permanente é uma necessidade não só das pessoas, mas também das empresas.

Vamos conhecer agora as definições de treinamento que Chiavenato (2010) nos apresenta:

1- Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

2- Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

3- Treinamento é um processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

4- Treinamento é experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

5- Treinamento é um processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem

conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.

O Programa de Treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização, por isso é preciso avaliar as necessidades e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho desejado. Desta forma, não é aconselhável que as organizações comprem pacotes prontos de treinamento, pois nem sempre solucionam suas necessidades.

O treinamento deve partir de duas premissas: Quem deve ser treinado? E qual é o objetivo do treinamento? Você já se perguntou quando as empresas devem oferecer treinamento? Bem, podemos citar alguns exemplos: o treinamento pode ser oferecido quando novos funcionários são admitidos, quando surgem problemas de qualidade de atendimento, quando a empresa adquire novos equipamentos ou novas tecnologias, quando a empresa apresenta altos índices de acidentes de trabalho etc.

Muitas vezes, o treinamento é utilizado de forma casual a fim de descrever qualquer esforço iniciado pela empresa, a fim de estimular o aprendizado de seus funcionários. Para muitos especialistas, treinamento se difere de desenvolvimento. Vamos conhecer a diferença?

Enquanto o treinamento é orientado para o presente e tem como foco o cargo atual e busca melhorar o desempenho imediato para o cargo, o Desenvolvimento de Pessoas tem como foco os cargos que serão futuramente ocupados e as novas habilidades que serão requeridas.

O desenvolvimento humano é orientado para ampliar as habilidades dos sujeitos em futuras responsabilidades. Estes dois termos tendem a se juntar em uma única expressão: treinamento e desenvolvimento, para indicar a combinação de atitudes que aumentam a base de conhecimento e de habilidades dos funcionários na organização. Podemos dizer que ambos se constituem como processos de aprendizagem.

Em Chiavenato (2013) encontramos as principais tendências do T&D segundo a Association Society Training and Development (ASTD):

1 - **Aprendizagem como estratégia empresarial**: as organizações que posicionam o RH em um nível realmente estratégico e que aprendem bem e rápido conseguem desempenhos de negócios muito melhores que as organizações que não o fazem;

2 - **E-learning**: a tecnologia da informação está derrubando barreiras e limites impostos pela sala de aula, locais, horários e custos presenciais.

3 - **Treinamento como consultoria de desempenho**: esta perspectiva coloca seu foco naquilo que as pessoas fazem, olhando para os problemas de desempenho das pessoas, equipes e empresas, percebendo os resultados que elas alcançam. O

treinamento constitui um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados dos negócios.

4 - A liderança está valorizando o estilo *coaching*: a transição dos estilos mais técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos líderes um forte investimento em seu autoconhecimento e na disponibilização do *coaching* para suas equipes em aspectos como diálogo face a face, o exercício de dar e receber retroação, a discussão de ações que prejudicam a carreira, os relacionamentos e o melhor desempenho.

5 - O papel do especialista em T&D está se modificando: ao invés de apenas oferecer cursos e *workshops*, ele agora está no centro do processo de aprendizagem e inovação da empresa para ajudar a organização e as pessoas a crescer e alcançar o sucesso em alinhamento com a estratégia organizacional.

Quando os processos de desenvolvimento recebem a abordagem moderna, seguem um modelo de intencionalidades, onde desenvolver pessoas faz parte da cultura da organização, um processo que visa ao futuro baseado no consenso, na mudança, na inovação e na criatividade.

Chiavenato (2010) explica que os processos de desenvolvimento envolvem três extratos que se superpõem: O treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas tratam da aprendizagem no nível individual de como as pessoas aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional é mais amplo e abrangente, refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e da inovação.

Como vimos, quando os processos de desenvolvimento recebem uma abordagem tradicional, seu objetivo é de treinar pessoas apenas quando surge alguma oportunidade ou necessidade ou quando existe algum problema. Estes processos estavam baseados na imposição, onde as pessoas não eram consultadas. Esta posição mantém o *status quo* e visa ao permanente e ao definitivo. Chiavenato (2010, p. 367) esclarece:

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas, para capacitá-las melhor no seu trabalho. Outros visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, como é subordinada e com a organização. Por fim, outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar, raciocinar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos.

Na realidade, as empresas vêm abolindo o termo treinamento, para que não seja mais empregado como sinônimo de adestramento, que acaba quase sempre se dedicando ao fornecimento de métodos e técnicas isoladas, cujos objetivos também são isolados. Tem um caráter pragmático e utilitarista, muitas vezes utilizado na preparação de vendedores, por exemplo.

Indivíduos treinados nesta perspectiva tendem a pôr em prática os conhecimentos recebidos de forma mecânica e limitada e, segundo Mariotti (1999), em termos de serviço, trata-se de uma abordagem superada e improdutiva, pois ignora o fator personalização, que é demasiado importante para a era atual.

Mariotti (1999) diz ser difícil acreditar que treinamentos superficiais e episódicos possam dar resultados duradouros e conectados com a totalidade da organização. Para ele, o que se aprende e o que se ensina na empresa não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de blocos de aprendizado que transmitem um conhecimento ralo, mecanicista e de duração efêmera.

Já o desenvolvimento ocorre a longo prazo e seu objetivo é o de preparar pessoas para ocuparem futuras funções nas organizações. O programa de *trainee* é um exemplo de programa de desenvolvimento, que recruta alunos dos últimos períodos do curso de graduação ou recém-formados para capacitá-los para exercer cargos de gestão na organização.

Segundo Chiavenato (2010), as organizações bem-sucedidas estão investindo em programas de *trainees* como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo.

Este é um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo, onde os participantes desenvolvem um estágio programado, recebem treinamento de profissionais de alto nível da empresa, participam de atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente avaliados quanto a seu desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe, competência e potencial de desenvolvimento.

Embora haja diferenças entre treinamento e seus processos voltados à aprendizagem, todos eles são desenvolvidos pelas empresas sob formas de programas, e segundo Chiavenato (2010), são compostos por quatro etapas: **diagnóstico, desenho, implementação e avaliação**, que vamos detalhar agora a partir da tabela a seguir:

QUADRO 4 - O PROCESSO DE TREINAMENTO

Necessidades a satisfazer	Desenho de treinamento	Condução do treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
Objetivos da organização Competências necessárias Problemas de produção Problemas de pessoal Resultado da avaliação do desempenho	Programação do treinamento Quem treinar? Como treinar? Em que treinar? Quando treinar?	Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: - Gerente de linha - Assessoria de RH - Por ambos - Por terceiros	Monitoração do processo Avaliação e mediação de resultados Comparação da situação atual com a situação anterior Análise do custo/benefício

FONTE: Chiavenato (2010, p. 372)

Neste quadro vimos que o diagnóstico deve estar relacionado aos objetivos da organização, percebendo quais são as competências necessárias para determinado cargo, assim como dever olhar para questões de produção e de pessoal, identificando eventuais problemas.

O desenho refere-se à programação e sobre a decisão acerca da estratégia a ser tomada pelo programa. É preciso pensar em quem treinar, como treinar, quem deve ser treinado e precisamente quando treinar.

A condução do treinamento pode ficar a cargo do gerente de linha, de uma assessoria de RH, ou ainda ser conduzida por ambos ou por terceiros.

E, finalmente, a avaliação dos resultados, que é uma via de controle que pode se dar por meio de monitoração do processo, avaliação e medição de resultados, comparação da situação atual com a situação anterior e análise do custo/benefício.

2.1 DIAGNÓSTICO

É o levantamento das necessidades da organização, através de métodos como análise organizacional, análise do RH, análise da estrutura de cargos e análise do treinamento.

As necessidades das organizações nem sempre estão evidentes, de forma que, para que fiquem evidentes é necessário que haja pesquisas sobre o assunto,

fazendo o levantamento do que cada pessoa precisa saber e o que ela realmente sabe e faz para aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Existem vários métodos para localizarmos uma necessidade de treinamento. Para Chiavenato (2010), um deles é avaliar o processo produtivo localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados ao desempenho das pessoas, custos elevados etc.

Outro método interessante é quando as pessoas podem verbalizar os tipos de informação, habilidades, competência e atitudes que necessitam para executar melhor suas tarefas. A introdução de novas tecnologias e equipamentos, novos produtos e serviços também requer a necessidade de treinamento.

2.1.1 Níveis de análise para o diagnóstico

Para Chiavenato (2010), o diagnóstico é realizado em quatro níveis de análise:

- a) Análise organizacional:** verifica os aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos a que o treinamento deve atender. Permite saber como ocorre o desenvolvimento da empresa ou quais fatores que o dificultam. Permite verificar ainda em que medida o RH vem contribuindo para alcançar os objetivos da organização.



Gil (2011) nos apresenta um roteiro para análise organizacional:

Identificação da organização: nome, data de fundação, localização, natureza jurídica, ramo de atividade, produtos ou serviços, capital social.

Estrutura organizacional: organograma, atributos das unidades, processos de delegação de autoridade, manuais administrativos.

Planejamento: sistema de planejamento, forma de participação, divulgação dos planos de avaliação.

Vendas: faturamento, público, consumidor, despesa com propaganda.

Potencial econômico-financeiro: previsão de investimento, índices econômicos.

Recursos humanos: número de empregados, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas extras, demissões, recrutamento e seleção, descrição dos cargos, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas.

Imagem da empresa: perante os empregados, os consumidores, o fisco, os acionistas, os bancos, os fornecedores e o público em geral.

Clima organizacional: motivação, colaboração, calor humano e liderança.

- b) Análise de recursos humanos:** determina comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências a partir do perfil das pessoas. Para Gil (2011), esta análise identifica em que medida os empregados dispõem de competências, habilidades e atitudes (CHA) para o desempenho de suas tarefas. Podendo ser realizada por meio de entrevistas, questionários, testes e simulações, sendo que o processo mais efetivo consiste na observação direta ou indireta da execução das tarefas.
- c) Análise de estrutura de cargos:** examina os requisitos e especificações dos cargos para saber quais habilidades e competências as pessoas deverão desempenhar nos cargos.
- d) Análise de treinamento:** a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do Programa de Treinamento.

Vimos que o diagnóstico é o levantamento de necessidades que devem ser satisfeitas, agora vamos conhecer a próxima etapa:

2.2 DESENHO

É a elaboração do projeto, ou seja, quando planejamos as ações, geralmente incluímos algumas perguntas básicas:

- Quem deve ser treinado?
- Como treinar?
- Em que treinar?
- Quem vai treinar?
- Onde treinar?
- Quando treinar?
- Para que treinar?

Para Gil (2011), o planejamento é desenvolvido com base no diagnóstico e visa proporcionar o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. O autor diferencia plano de projeto, definindo projeto como um documento de natureza administrativa que esclarece os meios para desencadear ações de treinamento, abrangendo: **identificação, objetivo, justificativa público-alvo, conteúdo e carga horária.**

Já o plano, segundo Gil (2011), é um documento de natureza mais pedagógica que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive, e inclui: **identificação, objetivo geral e específico, conteúdo programático, estratégias de ensino, recursos institucionais, avaliação e carga horária.**

2.3 IMPLEMENTAÇÃO: EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Esta é a terceira parte do programa e pode assumir modalidades diversas, desde que consideremos a clientela (destinado a empregados que ocupam natureza técnica ou superior) a finalidade (quando se volta para a questão do conteúdo, enfatiza a aquisição do conhecimento, e quando enfatiza a questão do processo, volta-se para a mudança de atitudes e relações interpessoais), o momento (pode ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho) e o local (pode ocorrer em serviço ou fora dele, usando inclusive a modalidade EaD).

Quanto ao local, Chiavenato (2010) demonstra que o treinamento pode ocorrer:

No cargo – é uma técnica que ministra informação, conhecimento e experiência relacionada ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. Atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

Técnicas de classe – utiliza sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas com o cargo. As habilidades podem variar desde habilidades técnicas (como programação de computador) ou habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo).

Esta técnica desenvolve habilidades sociais e pode incluir atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de empresas (*business games*).

As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, desenvolvem um clima em que pessoas aprendem novos comportamentos, desempenhando as atividades por meio de sua aplicação prática.

Há ainda formas e estratégias específicas de treinamento:

Leitura – esta é uma técnica em que há um instrutor que apresenta informações a um grupo de ouvintes, podendo expor uma grande quantidade de informação em um único período de tempo. Pode apresentar desvantagens, uma vez que esta técnica leva as pessoas a assumirem uma postura passiva, com poucas oportunidades para esclarecer suas dúvidas, ou mesmo dizer se compreenderam o material de leitura, mesmo quando é aberto espaço para perguntas.

Para Chiavenato (2010), o ideal é tornar o material mais significativo ou motivacional, pois esta técnica tem poucas chances de promover mudanças atitudinais e comportamentais.

Instrução programada: Esta é uma técnica que se dá sem a presença ou a intervenção de um instrutor humano. Os treinandos recebem questões cujas respostas estão em forma de múltipla escolha. Assim como a técnica anterior, possui prós e contras, tendo como característica positiva o fato de ser uma técnica que pode ser computadorizada e os treinandos podem realizá-la em suas casas, podendo conferir simultaneamente se estão certos ou errados em suas respostas. A principal desvantagem deste método é que ele não apresenta devolutiva ao treinando.

Treinamento em classe – esta técnica se dá fora do local de trabalho e geralmente é realizada em sala de aula. É a técnica mais utilizada entre as organizações, onde o instrutor, professor ou gerente transmite o conteúdo ao treinando.

Computer-based-training (CBT) – esta técnica se utiliza da tecnologia para a realização do treinamento, utilizando materiais como CDs, DVDs e outras multimídias. Apresenta gráficos, animações, filmes, áudio e vídeo.

E-learning – esta técnica faz uso de tecnologias da internet e pode também ser chamada de *web based training (WBT)* ou *on-line training*: é uma técnica de baixo custo e melhora a reatividade do negócio, podendo envolver um número ilimitado de aprendizes, e seu conteúdo pode ser atualizado instantaneamente, podendo ser acessado a qualquer tempo ou lugar. Sua abordagem é do tipo *just in time any time*.

Outra forma de treinamento pode se dar por discussão em grupo, que favorece a reflexão e a participação em grupo. Jogos e dinâmicas, onde o grupo participa de atividades descontraídas. Estudo de caso, onde são expostas situações fictícias ou verdadeiras para análise e solução dos treinandos.

2.4 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Esta é a etapa final do treinamento e sua função é verificar o nível de satisfação da organização, averiguando se o programa atendeu às necessidades das pessoas e dos clientes.

A avaliação envolve investigações feitas antes, durante e depois do treinamento e se constitui em um dos aspectos mais críticos do treinamento. Para Gil (2011), por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, entretanto, é só a partir da avaliação que poderemos saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2010), são medidas para avaliar o processo de treinamento:

Custo: refere-se ao valor investido no programa de treinamento.

Qualidade: refere-se ao atendimento das expectativas da organização.

Serviço: refere-se à verificação do atendimento das necessidades dos participantes.

Rapidez: refere-se à verificação de como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.

Resultados: analisam quais resultados o programa proporcionou.

2.5 ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE TREINAMENTO

Para Gil (2011), para elaborarmos um plano de treinamento é necessário primeiramente estabelecer os objetivos, pois todos os outros elementos derivam dos objetivos estabelecidos.

Gil (2011) explica que os objetivos gerais possuem um caráter finalístico e referem-se àquilo que o treinando deverá ser capaz de realizar após o treinamento, e coloca como exemplo os objetivos em um curso de redação técnica: “Capacitar os participantes para redigir com clareza, correção, precisão, concisão e objetividade os textos de correspondência e os documentos internos da empresa” (GIL, 2011, p. 134).

Já os objetivos específicos devem ser expressos em termos claros, indicando concretamente o desempenho esperado dos treinandos, para não suscitar múltiplas interpretações. Verbos como compreender, saber, entender, aprender, apreciar, suscitam múltiplas interpretações e não deixam claro o que se pretende do treinando.

Os objetivos de um treinamento referem-se a: **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Vamos conhecer cada um desses?

Os objetivos que se referem a **conhecimentos** envolvem o desenvolvimento de capacidades intelectuais, como: memorização de fatos e princípios, compreensão de mensagem, aplicação do que foi aprendido: análise, síntese e avaliação. Os objetivos mais indicados quando nos referimos a conhecimentos são: identificar, listar, citar, apontar, definir, conceituar, ilustrar, exemplificar, aplicar, discriminar etc.

Os objetivos que se referem a **habilidades** enfatizam atividades de natureza neuromuscular, e os verbos mais apropriados são: sentar, levantar, serrar, datilografar, recortar, patinar, escrever, digitar, flexionar, pressionar, entre outros.

Os objetivos referentes às **atitudes** são mais difíceis de operacionalizar e, segundo Gil (2011), costumam aparecer com menos frequência nos planos de treinamento, porém são muito importantes nos cursos de relações interpessoais, comunicação, liderança, técnicas de chefia, etc.

RESUMO DO TÓPICO 1

Caro acadêmico, neste tópico você viu que:

- As organizações precisam de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, por isso suas ações devem estar voltadas para o desenvolvimento de pessoas. O investimento no desenvolvimento humano é sinônimo de vantagem competitiva. Não basta reter talentos, é preciso treinar e capacitar as pessoas.
- O treinamento de pessoas nas organizações é um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, seu objetivo é contribuir para a realização de metas gerais da empresa, por isso deve ser uma atividade contínua e ininterrupta. A reciclagem permanente é uma necessidade não só das pessoas, como também das empresas.
- Atualmente não é mais necessário que o sujeito tenha conhecimento operacional, mas sim competência superior para executar o trabalho com conhecimentos sobre seus concorrentes, sobre o mercado e tendências tecnológicas, além de capacidade de aprender continuamente e utilizar novas informações, pois ajuda a organização a inovar e a competir no mercado atual.
- Treinamento é um processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos. O treinamento pode ser oferecido quando novos funcionários são admitidos, quando surgem problemas de qualidade de atendimento, quando a empresa adquire novos equipamentos ou novas tecnologias, quando a empresa apresenta altos índices de acidentes de trabalho etc.
- Para muitos especialistas, treinamento é diferente de desenvolvimento. Enquanto o treinamento é orientado para o presente e tem como foco o cargo atual e busca melhorar o desempenho imediato para o cargo, o desenvolvimento de pessoas tem como foco os cargos que serão futuramente ocupados e as novas habilidades que serão requeridas. Estes dois termos tendem a se juntar em uma única expressão: treinamento e desenvolvimento, para indicar a combinação de atitudes que aumentam a base de conhecimento e de habilidades dos funcionários na organização.
- O desenvolvimento ocorre a longo prazo e seu objetivo é o de preparar pessoas para ocuparem futuras funções nas organizações. O programa de *trainee* é um exemplo de programa de desenvolvimento que as organizações bem-sucedidas estão investindo. Assim, programas de *trainees* acabam sendo um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo. O treinamento é composto por quatro etapas, a saber: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação, e podendo ser utilizado com diferentes técnicas.

AUTOATIVIDADE



1- Sobre a forma de recrutamento nas organizações, assinale a alternativa correta:

- () As organizações prescindem de ações voltadas para a constante capacitação de pessoas.
- () Atualmente não há necessidade de o treinamento ser uma atividade contínua, pois os currículos das universidades estão sempre atualizados e em sintonia com o mercado.
- () Treinamento é um meio para adequar pessoas a seu cargo.
- () A lucratividade está altamente relacionada ao treinamento.

2- As organizações suscitam certas ações na sua organização, analise e assinale a alternativa correta:

- () As organizações que pretendem ser competitivas precisam manter um quadro profissional atualizado e criativo.
- () A intenção das organizações com a formação continuada é manter e ampliar mercados.
- () A reciclagem permanente é apenas uma necessidade das pessoas que atuam nas organizações.
- () O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento.

3- Sobre aspectos que fazem parte do treinamento, assinale a alternativa correta:

- () O programa de *trainee* é um exemplo de treinamento a curto prazo.
- () Os programas de treinamento são compostos das seguintes fases: diagnóstico, complementação, implementação e avaliação.
- () Produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados ao desempenho das pessoas, custos elevados podem ser entendidos como casos onde as organizações necessitam de treinamento.
- () A avaliação envolve investigações feitas apenas após o treinamento ter sido encerrado totalmente.

4- Cite algumas formas de treinamento.





DESENVOLVENDO PESSOAS

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos entender a importância do conhecimento para a formação profissional e para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, vamos saber quais as aprendizagens são importantes no contexto das organizações e conhecer o conceito de Universidade Corporativa.

Bons estudos!

2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Vimos que a Era Industrial estava voltada para a produção de bens materiais e que entre suas principais características estavam os trabalhadores especializados e a produção em série. Já a sociedade pós-industrial nasceu inspirada no investimento em tecnologia avançada, nos grupos especializados na informação, na produção e na prestação de serviços, consolidando-se na experiência das organizações.

A Era da Informação acelerou sobremaneira o mundo dos negócios, que se transformou em um mundo instável e turbulento, trazendo características como:

- Redução de níveis hierárquicos e descentralização.
- Autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas.
- Cargos mutáveis e constantemente redefinidos.
- Tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas desempenhadas em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas.
- Intervenção constante para busca de eficácia, órgãos flexíveis e mutáveis.

A passagem de um ambiente estável para o instável está fazendo com que as organizações migrem de uma estrutura mecânica para uma estrutura orgânica moderna. Atualmente, o conhecimento é quem dita as regras no cenário mundial. Essa nova etapa é denominada de Sociedade do Conhecimento ou ainda de Sociedade da Informação. Atualmente, o meio de produção mais importante é o saber. Saber hoje significa poder e ter uma formação, que é muito importante para atuar nas organizações.

A formação profissional vincula-se às atividades de desenvolvimento pessoal e se relaciona aos processos mais profundos da formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.

Formalmente, no Brasil, o processo de educação profissional pode ocorrer, segundo a LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, p. 25), com os seguintes cursos: “I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; II – de educação profissional técnica de nível médio; III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

Conhecer a legislação é importante para sabermos das diretrizes para criação de cursos que atendem ao mercado de trabalho e que dão acesso para estudantes, para profissionais que buscam especialização e ainda cursos informais de qualificação rápida.

O Instituto Federal, especialmente em Santa Catarina, assim como em outros Estados, oferece algumas oportunidades em cursos livres e de qualificação/formação inicial e continuada, para quem ainda não possui qualificação, ou precisa de certificação para um saber que se realiza apenas por meio da prática.

No ponto de vista de Machado e Ricca (2002), educação e formação devem ser continuadas e para o trabalho. Os autores apontam a necessidade de estruturas para essa formação, como centros que desenvolvem suas atividades em parceria com as demais forças produtivas da sociedade, por exemplo, faculdades públicas e privadas que já começaram a criar centros de desenvolvimento tecnológico em parcerias com empresas e outras instituições.

Os autores colocam ainda que tais parcerias podem colaborar na estruturação desses centros e organizações empresariais, podendo disponibilizar equipamentos e desenvolver processos de formação abertos dentro da própria empresa, como já vem ocorrendo nas escolas corporativas, que vamos conhecer mais adiante.

Em São Paulo e em alguns outros estados há um programa realizado em parceria com sindicatos, ONGs, associações comerciais e outras forças da sociedade, que consiste em utilizar qualquer espaço público ou privado para a qualificação de pessoas.

Também em São Paulo, através da Secretaria do Emprego, foi criada uma possibilidade para que, nos últimos sete anos, dois milhões de trabalhadores tivessem participação de cursos de qualificação profissional em quase 400 municípios do Estado, sem construir uma única sala de aula. Os cursos foram realizados em parceria com sindicatos, ONGs, escolas técnicas e outras instituições utilizando-se apenas a estrutura física ociosa dessas instituições. Machado e Ricca (2002) contam que o fator limitador não foi a falta de espaço, mas a falta de instrutores e professores.

A EaD também é uma importante ferramenta para a formação de adultos,

em que o aluno é o próprio sujeito da aprendizagem. Na EaD é possível garantir os conteúdos independentes do monitor ou do professor, por meio do uso de imagens, fotos, sons e animações, que podem ser entendidas, segundo Machado e Ricca (2002), como facilidades em favor da educação.

Essas transformações trouxeram mudanças também para a vida profissional e o tipo de qualificações que o sujeito deve ou pretende possuir. Agora o trabalhador deve não somente ter a formação inicial, mas ainda estar preparado para as mudanças que acontecem na sociedade e nas organizações, devendo ser um sujeito permanentemente criativo, crítico e pensante.

Para Silva e Cunha (2002), o diploma não é mais uma garantia para a empregabilidade, pois a sociedade do conhecimento exige qualificações de ordem pessoal, como dinamismo e empreendedorismo, além de uma postura profissional ética e que contemple ainda questões que se refiram à responsabilidade social.

As autoras citadas colocam que as competências técnicas devem estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. Além disso, o profissional será valorizado na medida em que tenha habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança, e ainda afirmam que na perspectiva do trabalho na sociedade do conhecimento, a criatividade e a disposição para capacitação permanente serão muito requeridas e valorizadas.

Para Chiavenato (2010), criatividade significa aplicação da engenhosidade e da imaginação para proporcionar uma nova ideia, uma abordagem diferente, ou uma solução para um possível problema. A criatividade é essencial para organizações que enfrentam a instabilidade em vários processos de mudanças. Nessas situações complexas e mutáveis, os gerentes precisam utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento (*empowerment*) das pessoas para que surjam novas ideias.



Dayane Tracy, em seu livro "10 princípios para o empowerment", explica como funciona o poder e conta como uma pessoa pode chegar ao topo dando poder às pessoas com quem trabalha. Mostra como as empresas podem chegar à ampla reserva de potencial humano represado praticamente em todas as organizações. A autora explica que a maioria das pessoas contribui com apenas uma pequena fração da sua capacidade total, simplesmente porque não têm um sentido de poder pessoal. Elas estão presas a um sistema administrativo e burocrático que pouco faz para incentivar a iniciativa e o alto desempenho. Quase todo poder dentro da organização está com a cúpula. Tolhidas na sua capacidade de alcançar resultados, a maioria das pessoas acaba perdendo o interesse e envereda pelo caminho da mediocridade.

O segredo para alcançar o sucesso como administrador e como empresa consiste em aprender a liberar o potencial oculto das pessoas. Consiste em ajudar os trabalhadores em todos os níveis, do faxineiro ao executivo, a sentir o seu próprio poder. Não existem limites para o sucesso dos administradores que dominam essa arte. Da mesma forma, a empresa que recompensa os administradores que adotam com sucesso essa arte aumenta radicalmente a sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Quando pensamos na palavra "poder", muitas imagens nos vêm à mente. Muitas pessoas associam poder a temor como algo que vem de cima para controlá-las, inibi-las. O verdadeiro poder, entretanto, funciona exatamente da maneira oposta. Ele flui de baixo para cima e não de cima para baixo. O poder supremo não provém da intimidação das pessoas pela força bruta, mas da liberação delas de modo que sejam tudo o que podem ser. Um administrador maximiza o seu próprio poder e oportunidade de sucesso quando dá, às pessoas que trabalham com ele, condições para alcançar um sentido de poder e sucesso.

Silva e Cunha (2002) esclarecem sobre o profissional do futuro:

Nesta conjuntura, em que a mudança tecnológica é a regra, buscar condições para ancorar a preparação do profissional do futuro requer uma estratégia diferenciada. Este profissional deverá interagir com máquinas sofisticadas e inteligentes, será um agente no processo de tomada de decisão. Além disso, o seu valor no mercado será estimado com base em seu dinamismo, em sua criatividade e em seu empreendedorismo. Todos esses fatores evidenciam que só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade (SILVA; CUNHA, 2002, p. 78).

A automação também é um fator muito importante da atualidade. No setor automobilístico, a produção subiu para o dobro de veículos com praticamente um terço do pessoal que empregava na década de 60. Machado e Ricca (2002) acreditam que estamos convergindo para um mundo sem trabalho, ou pelo menos para um mundo com pouco trabalho ou, ainda, apenas com espaço para o trabalho intelectual.

Para Chiavenato (2013), o trabalhador braçal está cada vez mais se tornando um trabalhador intelectual, esta realidade impulsiona a formação e a capacitação das pessoas nas organizações. A tendência é que o trabalhador intelectual trabalhe com a cabeça e participe ativa e proativamente na condução dos negócios da

empresa.

Chiavenato (2013, p. 32) explica:

O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. Um ativo intangível que reside na cabeça das pessoas: são elas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas. Mais do que isso, são as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações.

O conhecimento é o recurso intangível das organizações, atualmente, um recurso mais importante que os chamados recursos tangíveis: máquinas, equipamentos, capital, instalações etc., que são recursos físicos e quantificáveis.

Dessa forma, o conhecimento passa a ser ferramenta vital, porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços estão baseados em conhecimento. Por isso é que o maior investimento das empresas não é mais em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento das pessoas. Os ativos tangíveis podem ser comprados em qualquer lugar, mas perderam espaço para os ativos intangíveis, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Machado e Ricca (2002), o conceito de treinar para o trabalho desloca-se para o conceito de educar para o trabalho, e saber fazer desloca-se para o conceito de aprender a aprender. Para os autores, o sujeito deve estar preparado desde o nível fundamental até a pós-graduação, passando por cursos técnicos e de qualificação, mas nem sempre isso basta para se colocar no mercado, e dizem ainda que é notório que o trabalhador de melhor nível educacional e melhor qualificação leva vantagem no mercado.

A educação do século XXI é uma educação permanente, que pede um sujeito aprendente por toda a vida nessa nova sociedade da aprendizagem, vem ao encontro do pragmatismo de Dewey, em que o modo de viver dos sujeitos é evidenciado pelo uso da razão e pelo processo contínuo de resolução de problemas.

Além disso, a educação do século XXI exige um sujeito cosmopolita que deve se preocupar com a formação do cidadão, da pessoa em seu sentido amplo, e não somente com a formação profissional.

Para Delors (2010), o conceito de educação ao longo da vida é uma das chaves para o século XXI, pois supera a distinção entre educação inicial e educação permanente, dando resposta ao desafio de uma educação básica em que se ensine a viver melhor pelo conhecimento, pela experiência e pela construção de uma cultura pessoal.

Vejamos como o relatório de Delors (2010 p. 32) conceitua educação ao longo da vida, educação permanente e sociedade educativa:

O conceito de educação ao longo da vida é a chave que abre as portas do século XXI; ele elimina a distinção tradicional entre educação formal inicial e educação permanente. Além disso, converge em direção a outro conceito, proposto com frequência: o da “sociedade educativa” na qual tudo pode ser uma oportunidade para aprender e desenvolver os talentos.

Sob essa nova perspectiva, a educação permanente é concebida como algo que vai muito mais além do que já se pratica, especialmente nos países desenvolvidos, a saber: as iniciativas de atualização, reciclagem e conversão, além da promoção profissional, dos adultos. Ela deve abrir as possibilidades da educação a todos, com vários objetivos: oferecer uma segunda ou terceira oportunidade; dar resposta à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo; ou, ainda, aprimorar e ampliar as formações estritamente associadas às exigências da vida profissional, incluindo as formações práticas. Em suma, a educação, ao longo da vida, deve tirar proveito de todas as oportunidades oferecidas pela sociedade (UNESCO, 2010, p. 32).

A educação ao longo da vida, para o autor, está fundamentada em quatro pilares:

- **Aprender a conhecer:** requer do sujeito uma cultura geral e ampla, onde ele tenha a possibilidade de estudar, em profundidade, um número reduzido de assuntos; nesta perspectiva, o sujeito deve **aprender a aprender**, e assim aproveitar todas as oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida.
- **Aprender a fazer:** é preciso que o sujeito, além de adquirir sua qualificação profissional, se torne apto para enfrentar diferentes situações e saiba trabalhar em equipe e lidar com as diversas experiências sociais ou de trabalho.
- **Aprender a conviver:** é a capacidade de descobrir e compreender o outro, realizar projetos comuns e saber ainda como gerenciar conflitos, respeitar os valores do pluralismo, da compreensão mútua e a cultura da paz.
- **Aprender a ser:** consiste no desenvolvimento do self (eu) do sujeito, de sua personalidade para que possa agir cada vez com maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. É preciso que todas as potencialidades de cada indivíduo estejam em franco desenvolvimento: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicação.

FIGURA 13 – PENSAMENTO SOBRE APRENDER



FONTE: Disponível em: <<http://kdfrases.com/frase/105738>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

Chiavenato (2010, p. 132) alerta: “Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser, a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

Vamos nos aprofundar nesses conceitos acima citados? Gil (2011) esclarece:

Capacitação: competência para se realizar um trabalho que é atribuição do setor de gestão de pessoas, implementada por ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Educação: é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do sujeito visando a sua melhor integração individual e social. Pode-se falar em educação dentro de suas múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional etc. Este processo é bastante abrangente e se constitui em uma nova modalidade de educação que vem aparecendo nas empresas, a Educação Corporativa, que compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização.

A educação busca ainda gerir as atividades de capacitação em sintonia com as estratégias do negócio, alinhando todos os integrantes da cadeia produtiva, como os funcionários, colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, clientes e comunidade.

Formação: visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional. Pode ocorrer em diferentes níveis, por exemplo, profissões de nível médio e profissões de nível superior. Tradicionalmente, a formação profissional tem sido atribuição das escolas. Nos tempos atuais as empresas podem proporcionar formação profissional até mesmo em nível superior.

Treinamento: é o processo educativo de curto prazo que envolve ações visando ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Desenvolvimento: Refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização, envolvendo um compromisso maior com a capacitação de pessoas.

Segundo Chiavenato (2013), o desenvolvimento de pessoas em todos os níveis da organização pode ser atribuído a três fatores:

- Maiores responsabilidades sendo atribuídas às pessoas, gerentes enfrentando ambientes completamente novos e sendo responsáveis por um número maior de pessoas trabalhando em uma organização.
- Está aumentando o número de trabalhadores do conhecimento, o que significa que há vantagens em possuir *expertise* e habilidades de alta qualidade.
- Está havendo um forte reconhecimento a respeito da importância de recrutar, manter e desenvolver pessoas talentosas. É preciso sempre desenvolver habilidades, independente de quem a pessoa seja, do que faça, para quem faça ou onde faça.

Para que isso ocorra é essencial proporcionar às pessoas fundamentação básica para que aprendam novas atitudes, ideias e conceitos que venham a modificar seus hábitos para se tornarem ainda melhores no que fazem. Portanto, formar não é informar, formar representa um enriquecimento da personalidade humana.

As organizações do novo milênio precisam reunir cinco características fundamentais, representadas pelos 5 Fs: *fast, focused, flexible, friend* e *fun*, que significam: ser veloz, focada, flexível, amigável e divertida. Chiavenato (2013) coloca que para as pessoas trabalharem dentro desta nova visão das organizações é preciso que desenvolvam competências pessoais, como:

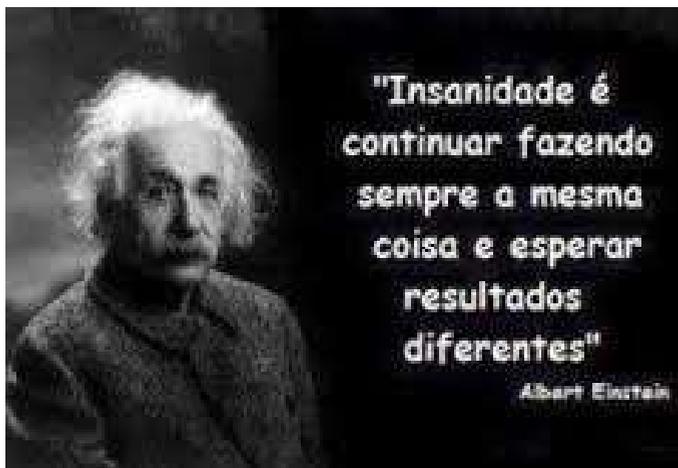
- **Aprender a aprender:** é necessário que as pessoas dentro das organizações sejam competentes para contribuir em tudo, desde a qualidade dos produtos até saber como melhorar os processos organizacionais, para isso é preciso que procurem conhecer o que não compreendem, para poderem pensar criativamente. Aprender a aprender, portanto, deve fazer parte do modo como as pessoas pensam e se comportam no trabalho.
- **Comunicação e colaboração:** a qualificação profissional não está mais associada ao desempenho de apenas uma tarefa específica. Atualmente a eficiência das pessoas deve estar associada às habilidades interpessoais de comunicação e colaboração.

- **Raciocínio criativo e resolução de problemas:** antigamente era a própria organização que deveria pensar no aumento da produtividade do trabalhador. Atualmente é o trabalhador quem deve descobrir como melhorar e agilizar seu trabalho lançando mão de tudo que sabe para a resolução de problemas, com propostas criativas. Para tanto, o trabalhador deve saber analisar situações, indagar e esclarecer o que ainda não sabe, para poder contribuir com melhorias.
- **Conhecimento tecnológico:** o computador é a principal plataforma de trabalho das organizações, o uso deste equipamento possibilita que os profissionais se conectem com os membros de suas equipes ao redor do mundo, e seu uso não está vinculado apenas às tarefas relacionadas ao trabalho, mas para melhorias de todo o processo dentro da organização.
- **Conhecimento global nos negócios:** é necessário que as pessoas tenham conhecimento do ambiente competitivo global. Para tanto é fundamental que possuam habilidades técnicas e comerciais, que compreendam o atual ambiente volátil e competitivo em que operam as organizações.
- **Liderança:** atualmente, a liderança possui um significado estratégico para as organizações. Identificar e desenvolver pessoas com essa habilidade permite que as organizações possam operar com excelência no mercado, por isso a criação de líderes será vital.
- **Autogerenciamento na carreira:** o autodesenvolvimento e o autogerenciamento passaram a ser transferidas para as pessoas que atuam nas organizações, elas devem assumir o controle de suas carreiras e gerenciar seu próprio desenvolvimento pessoal. Esta base é necessária porque as qualificações exigidas para um cargo não são mais isoladas e finitas, elas mudam e evoluem, por isso as pessoas devem ter consciência desse processo mutável e estar conscientes de que precisam gerenciar suas carreiras adquirindo conhecimento não apenas nas atividades atuais que exercem, como também para atividades futuras.

Chiavenato (2010) explica que a única forma de as organizações ultrapassarem obstáculos futuros é desenvolvendo pessoas. O autor cita alguns processos que envolvem capacitação e desenvolvimento de pessoas:

- Preparação de liderança.
- Introdução do *coaching e venturing*.
- Educação corporativa continuada.
- Gestão do conhecimento.
- Aquisição de novos talentos.
- Aprendizagem organizacional.

FIGURA 14 – PENSAMENTO DE EINSTEIN.



FONTE: Disponível em: <<http://www.methamorfose.com.br/>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

Aprender significa realizar uma mudança no comportamento, a partir de novos conhecimentos, novas habilidades, que se refletirão em novas atitudes. Assim, o processo de desenvolver pessoas está ligado à educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar, de forma que o sujeito possa trazer de dentro para fora suas potencialidades intrínsecas, envolve aprendizagens que vão além do cargo atual e se estendem à carreira da pessoa com um foco a longo prazo, a fim de prepará-las para acompanharem as mudanças e o crescimento da organização.

3 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como vimos, a aprendizagem ocorre por meio de processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, podendo ocorrer tanto em nível individual como em grupo. Para Argyris (1999 apud CHIAVENATO, 2013), um dos pioneiros da aprendizagem organizacional, a aprendizagem ocorre em duas condições básicas:

- Quando uma organização alcança o que pretende, ou seja, quando passa a existir uma correspondência entre seu plano de ação e o resultado real.
- Quando uma defasagem entre o objetivo pretendido e o resultado alcançado é identificada e corrigida e a defasagem é transformada em correspondência. O aprendizado ocorre quando são criadas as correspondências, ou quando as defasagens são corrigidas, primeiro por meio da análise e da mudança das variáveis e em seguida por intermédio das ações.

A TI é um recurso fundamental para ampliar a aceitação e a prática do aprendizado nas organizações, a TI torna as transações mais transparentes, estimulando e incrementando a ética e o aprendizado nas organizações.

Vimos que todas as organizações bem-sucedidas dependem do conhecimento, ele é o recurso mais importante de uma organização. O conhecimento depende da aprendizagem. Peter Senge (CHIAVENATO 2013) cunhou a expressão organização da aprendizagem e propõe cinco disciplinas capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínua.

Vamos conhecer as cinco disciplinas?

1 - Domínio pessoal: é uma disciplina de aspiração. Consiste na formulação de um conjunto de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos em um alinhamento realístico com o estado atual de suas vidas. Aprender a cultivar a tensão entre a visão pessoal e a realidade externa aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.

2 - Mudança de modelos mentais: é uma disciplina de reflexão e questionamento, focaliza o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas. Por meio da capacidade de refletir as pessoas ganham mais condições de governar suas ações e decisões.

3 - Visão compartilhada: é uma disciplina coletiva que visa estabelecer objetivos comuns. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso nas organizações, desenvolvendo imagens do futuro que pretendem criar e os princípios e práticas orientadoras as quais elas esperam alcançar.

4 - Aprendizagens de equipes: é uma disciplina de ação grupal para aprendizagem em grupo. A aprendizagem é feita através de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver uma inteligência e capacidade maior de que a soma dos talentos individuais.

5 - Raciocínio sistêmico: esta disciplina busca a visão de globalidade. Através do *insight*, as pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar mais eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações. Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade.

A aprendizagem organizacional requer uma cadeia integrada de líderes e de todas as pessoas que possuem o conhecimento adequado às necessidades da organização. Chiavenato (2013) aponta a aprendizagem humana como o resultado dinâmico de relações entre as informações e os relacionamentos interpessoais. Para o autor, o ciclo de aprendizagem envolve as seguintes fases:

- a) **Vivência:** aqui são utilizadas técnicas de sensibilização, dinâmica de grupo, simulações, jogos lúdicos, jogos de empresa, técnicas experimentais ao ar livre, estudos de caso para trabalhar com conceitos, experiências e afetividade das pessoas, para promover mudanças no comportamento.
- b) **Relato:** compartilhamento de sentimentos, reações e observações com o grupo.
- c) **Processamento:** é a análise da experiência vivenciada.

- d) **Generalização:** é a inferência de princípios sobre o mundo real.
- e) **Aplicação:** é o planejamento de comportamento mais eficaz e da utilização de novos conceitos no cotidiano da atividade profissional.

FIGURA 15 – PIRÂMIDE DE WILLIAM GLASSER



FONTE: Disponível em: <<http://www.antroposofy.com.br/forum/a-piramide-de-aprendizagem-de-william-glasser/>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

Portanto, a aprendizagem busca desenvolver o conhecimento e habilidades que capacitem as pessoas a compreender e a agir eficazmente nas organizações. A aprendizagem passa a ser parte integrante do trabalho cotidiano.

Segundo Chiavenato (2013), a pré-condição para a criação de uma organização da aprendizagem é a avaliação das competências atuais, e é com base nisso que a organização vai definir quais são as estratégias que devem formular e implementar. O autor afirma ainda que para se criar uma organização as empresas precisam de estilos de liderança que sejam participativos, democráticos e baseados na informação.

Assim, as organizações de aprendizagem se destacam pelo que elas sabem e pela forma como conseguem utilizar esse conhecimento e transformá-lo em realidade por meio de novos processos, produtos e serviços.

Chiavenato (2013) define conhecimento como:

informação estruturada e com significado e que tem valor ou agrega valor para a organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e novas formas de interação humana (CHIAVENATO, 2013, p. 134).

É ainda uma mistura da experiência condensada de valores, informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Para Chiavenato (2010, 2013), o conhecimento está na mente das pessoas, é a mente que transforma informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e trocando informações com outras pessoas.

Segundo Chiavenato (2010), há dois tipos de conhecimento, a saber:

Conhecimento explícito: refere-se ao conhecimento objetivo, claramente descritível e possível de ser codificado em documentos, práticas e treinamento. Toda documentação, modelos de negócios, projetos, procedimentos, métodos são exemplos de conhecimento explícito, ou seja, aquele com que se pode comunicar e transmitir.

Conhecimento tácito: este conhecimento é altamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar ou ensinar aos outros, pois está no indivíduo e na maneira como interpreta a realidade.

Quando as organizações investem em pessoas é com a intenção de que sejam mais produtivas, por isso conquistam e se mobilizam para que as pessoas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca de inovação, e é a isso que Chiavenato (2013, p. 45) chama de gestão do conhecimento: “Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global de toda organização”.

É com conhecimento que as pessoas avançam rumo a novos produtos, na tomada de decisões em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar a concorrência etc. O conhecimento nas organizações está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais e se materializa como *know-how* técnico, projetos de produtos, estratégia de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.

O conhecimento é muito mais do que uma pessoa ou um grupo de pessoas sabem ou conhecem, ele também é o que a organização sabe e conhece continuamente, é a soma do saber de todos em uma organização e que lhe proporciona uma vantagem competitiva no mercado em relação ao futuro.

O conhecimento pode ser expresso em tecnologias como: patentes, processos, produtos e serviços; informação: conhecimentos de clientes, fornecedores, concorrência, oportunidades e pesquisa; habilidades desenvolvidas pelos colaboradores; solução de problemas em equipe, comunicação, gestão de conflitos, desenvolvimento de inteligência.

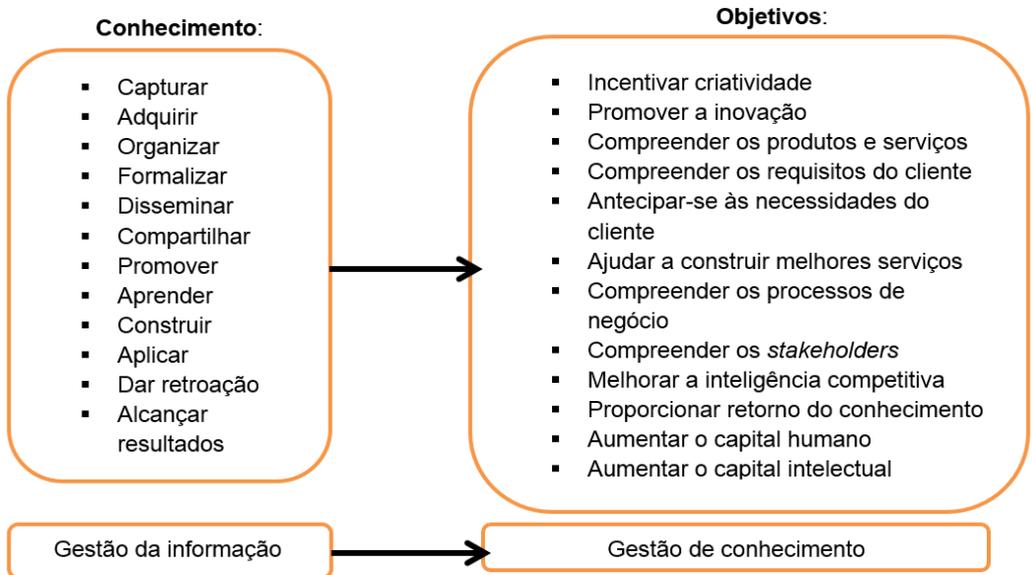
Chiavenato (2013) explica que a gestão do conhecimento deve iniciar-se com a gestão da informação, e complementa:

Muito do que atualmente se faz em gestão do conhecimento é feito por especialistas em tecnologia da informação e em informática. Contudo, a TI funciona como plataforma e não necessariamente como conteúdo. Para se transformar em conhecimento, a informação precisa ser capturada, organizada, criar sentido e significado. A partir daí, pode-se falar em conhecimento (CHIAVENATO, 2013, p. 123).

Para Chiavenato (2013), o conhecimento tem caráter de urgência e envolve cinco tendências:

- Conexões globais: há um aumento da velocidade e compreensão do tempo, principalmente em relação à internet. O tempo significa que os ciclos são medidos em meses e não mais em anos. Através da internet temos um mundo conectado. A internet elimina demoras em todos os níveis - entre trabalhadores e gerentes, entre negócios e consumidores, entre parceiros e fornecedores de organizações etc.
- Intensidade do conhecimento: As organizações dependem sobremaneira do conhecimento para melhorar seus produtos, serviços, processos para reduzir seus tempos de ciclo, oferecer inovação etc.
- Obsolescência do conhecimento: na mesma proporção em que o conhecimento aumenta nas organizações, há que se pensar que o conhecimento também fica obsoleto com grande velocidade. Para Chiavenato (2013), estamos experimentando um encurtamento do ciclo de vida. Atualmente, o trabalho das pessoas requer contínua aprendizagem de novos conhecimentos para sobreviver.
- Aumento da produtividade no trabalho: as pressões da concorrência global fazem com que as organizações se tornem seletivas e focalizem quais os negócios em que pretendem se manter e quais os ativos intelectuais que devem ser competitivos. Em consequência, a melhoria e o aumento da produtividade do conhecimento por meio da força de trabalho estão se tornando o principal desafio dos negócios do século XXI.
- Foco no crescimento: a razão pela qual a produtividade do conhecimento está se tornando tão importante é que a inovação passou a ser a base do crescimento na equação dos negócios. Redução de custos e aumento da produtividade estão

se tornando um estilo de vida e o crescimento está sendo o objetivo global a ser perseguido. Por esta razão, o conhecimento está se constituindo em uma tendência fundamental para as organizações.



Gestão da informação

Para Chiavenato (2013), a gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa, e volta-se para a organização de fluxos de informação entre os vários níveis organizacionais, no sentido de incentivar trocas de conhecimentos entre as pessoas.

Ao contrário do que acontecia antigamente, quando as empresas guardavam e escondiam conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade - a GC (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa. E esse valor é alcançado mediante o compartilhamento do conhecimento e representa essência da inovação. O segredo não mais está mais em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização, em distribuir e disseminar e não retê-lo ou escondê-lo (CHIAVENATO, 2010, p. 398).

A proposta da gestão do conhecimento é disseminá-lo para a empresa inteira, para que se possa lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa, esse valor deve ser compartilhado e representa a essência da inovação. Para Chiavenato (2013), o segredo não está mais em deter o conhecimento, mas divulgá-lo em toda organização, e explica que a Gestão do Conhecimento é um conceito que integra diferentes perspectivas, como:

- Documentação de sistemas e de processos.
- Treinamento.
- Comunicação organizacional.
- Informações de suporte à decisão.
- Tecnologia da informação.
- *Marketing*.
- Recursos humanos.
- *Data warehouse*.
- Intranet.
- Internet.
- Ambientes de *hardware* e *software*, entre outros.

Para Chiavenato (2010), a Gestão do Conhecimento (GC) está vinculada à decisão sobre qual é o conhecimento que realmente importa à organização para servir a seus propósitos e proporcionar melhores resultados. A maior parte dos sistemas de Gestão do Conhecimento é facilitada pelas tecnologias da internet, mas apesar de ter uma base tecnológica, a GP é muito mais sobre pessoas, relações de trabalho e comunicação.

Resumindo, é uma filosofia administrativa que combina boas práticas em GC proposital com uma cultura de aprendizagem organizacional no sentido de melhorar o desempenho nos negócios.

Quanto a seu processo organizacional, Chiavenato (2013) explica que este exige um foco interdisciplinar, pois nenhuma disciplina do conhecimento humano é capaz de dar conta sozinha da complexidade e das múltiplas dimensões da criação coletiva e contínua do conhecimento.

O autor cita cinco componentes organizacionais a serem tratados de forma interdisciplinar: criação do conhecimento; memória organizacional; mapeamento; integração e disseminação do conhecimento existente e sua aplicação adequada, e explica que a gestão do conhecimento requer uma visão holística (profunda mudança no modo de pensar da organização), como também o exercício da transdisciplinaridade (visão integradora das diferentes dimensões).

Muitas organizações já se transformaram em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento em agências de educação corporativa. Vamos conhecer este conceito?



Disciplinaridade: trata-se da abordagem cartesiana. Diante de um objeto de estudo, procede-se à sua fragmentação e cada parte será estudada separadamente por uma disciplina. A progressão desses estudos levará a uma fragmentação cada vez maior e uma subdivisão crescente das disciplinas em especialidades e superficialidades.

Multidisciplinaridade: na multidisciplinaridade várias disciplinas se juntam e atuam no estudo de um assunto. Todavia, não se inter-relacionam. Seu conjunto não permite chegar a uma síntese, e o todo por elas formado é somente igual à soma de suas partes. Noutros termos, determinada sua atuação, cada disciplina continua igual a si mesma, não é modificada pelas demais. Permanecem todas como compartimentos estanques, cada qual falando sua própria língua.

Interdisciplinaridade: neste caso, várias disciplinas se reúnem e interagem. Há correlação e integração entre elas, o que permite que daí surja uma síntese, que se manifesta por uma nova expressão, diferente das linguagens das disciplinas separadas. Aqui existe sinergia, o todo é maior que a soma de suas partes. Essa síntese é apresentada sob a forma de uma linguagem comum às disciplinas que estão interagindo, e significa que se conseguiu chegar a uma unidade de pensamento surgida da interação, ou seja: uma unidade que nasceu da diversidade e da multidisciplinaridade.

Transdisciplinaridade - representa a noção de que todas as facetas da realidade são independentes. A transdisciplinaridade é um passo à frente da síntese alcançada pela interdisciplinaridade. Ela tende a integrar as relações de interdisciplinaridade de uma forma global, na qual a tendência é o desaparecimento das fronteiras entre as disciplinas. Por exemplo, em alguns contextos, as relações entre a física, a biologia, a sociologia, a antropologia e a psicologia social já evoluem nessa direção. Nas palavras de Ubiratan D'Ambrósio: "a transdisciplinaridade é o reconhecimento de que não há espaço nem tempos culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar – como mais corretos ou verdadeiros – complexos de explicações e de convivência com a realidade" (MARIOTTI, 1999, p. 67).

FIGURA 16 - FUNÇÕES



FONTE: Disponível em: <<http://www.portalodia.com/municipios/timon/a-necessidade-da-gestao-do-conhecimento-no-processo-evolutivo-da-organizacoes-247089.html>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

3.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Gil (2011) é com grande frequência que as empresas vêm desenvolvendo processos de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto delas se decidirem pela instalação de centros de treinamento e desenvolvimento, como os centros educacionais e universidades corporativas.

Essas organizações de aprendizagem proporcionam enormes vantagens em relação às organizações tradicionais. Departamentos e divisões estanques constituem verdadeiras barreiras internas que inibem a cooperação, compartilhamento de recursos e o debate interno que permite promover o aprendizado de novas competências e a adoção de comportamento cooperativo e de assunção de riscos.

Cristiane Alperstedt, no artigo *Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição*, nos conta que

Uma das formas mais comuns e muito exploradas por um número significativo de empresas, visando a contribuir e operacionalizar o

aprendizado organizacional, é o incentivo aos empregados da busca de capacitação e atualização profissional; entretanto, uma análise intensiva dessa prática no contexto atual revela que uma série de mudanças vêm acontecendo nesse contexto. Se antes as empresas encaminhavam e/ou apoiavam seus funcionários para a realização de cursos variados em instituições tradicionais de Ensino Superior, atualmente é fato que uma série de empresas vêm disponibilizando e oferecendo seus próprios cursos, por meio do que se convencionou chamar de universidades corporativas (ALPERSTEDT, 2001, p. 154).

Além disso, as empresas perceberam a necessidade de renovarem seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D) e migraram do treinamento e desenvolvimento para universidades corporativas.

Para Meister (apud CHIAVENATO, 2013), as empresas estão se transformando em organizações educadoras e desenvolvendo educação corporativa em virtude de:

- Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível.
- Advento e consolidação da economia do conhecimento.
- Redução do prazo de validade do conhecimento.
- Novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda.
- Mudança fundamental no mercado da educação global.

Chiavenato (2013) aponta os principais objetivos da educação corporativa:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes.
- Oferecer um currículo fundamentado em três Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas.
- Treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituições de Ensino Superior etc.
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
- Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
- Obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em mercados.

Algumas empresas já executam ações que visam à criação e desenvolvimento de pessoas mediante a implantação de cursos formais pela própria organização. A Xerox, a General Motors e a Motorola nos Estados Unidos e a Brahma, Accor e Algar no Brasil possuem suas próprias universidades corporativas.

A finalidade é contribuir de modo positivo para a estratégia empresarial, aumentando a competitividade e obtendo melhores resultados nos negócios. O objetivo é aumentar a inteligência da empresa através de um modelo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento.

Executivos de grandes organizações acreditam que habilidades, conhecimento e competência se constituem como base das vantagens competitivas, e as universidades corporativas são um meio para intensificar o desenvolvimento de empregados, causando certo prestígio e também boa impressão aos clientes.

A educação corporativa foi um processo iniciado pela General Electric em 1955, cuja estratégia era preparar os recursos humanos que visavam vantagens competitivas. No sistema de educação corporativa os funcionários envolvem-se em constantes aprendizados, cujo objetivo é a melhoria do desempenho e o aumento da produção.

Chiavenato (2013) nos ensina que a educação corporativa deve ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica. Pode ser realizada dentro do conceito de universidade corporativa, mas é importante compreender que este conceito deve ser entendido muito mais como um processo, uma mentalidade, um estado de espírito, do que como um local físico.

O conceito de educação corporativa constitui um processo e não necessariamente um local, em que todos os funcionários, e algumas vezes clientes e fornecedores, participam de uma variedade de experiências de aprendizagem necessárias para melhorar seu desempenho no trabalho e incrementar seu impacto nos negócios. Em muitos casos, a função tradicional de T&D converte-se em uma universidade corporativa. Em outros, a empresa criou uma universidade corporativa com o intuito de enfrentar desafios e promover mudança (CHIAVENATO, 2013, p. 120-121).

A universidade corporativa tem uma postura de desenvolvimento contínuo e não mais algo pontual para se adquirir competências específicas. Sua finalidade é o conhecimento criador, o empreendedorismo e o surgimento de líderes eficientes, uma postura voltada para a aprendizagem e para o autodesenvolvimento.

Portanto, as universidades corporativas são uma nova maneira de irradiar conhecimento. Chiavenato (2013) explica que algumas universidades corporativas são virtuais e boa parte delas vai além das fronteiras da empresa, envolvendo fornecedores e clientes nas duas pontas utilizando metodologia a distância e tecnologia da informação.

Para Fleury (2002), os objetivos das universidades corporativas são:

Difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos e responsabilizar cada talento pelo processo de autodesenvolvimento.



Várias empresas em nosso país – como Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-cola, Algar e Brahma – têm universidades corporativas, algumas virtuais. A Brahma desenvolveu um MBA próprio, o Master in Brahma Administration, no qual investe 800.000 atualmente. As aulas e treinamentos são ministrados por altos executivos da empresa e alguns consultores convidados. O grupo Accor inventou a Academia Accor, que forma e desenvolve funcionários de todos os níveis. E, se necessário, leva a escola até os alunos em qualquer canto do país. A universidade do hambúrguer da McDonald's representa um investimento de sete milhões de dólares e tem auditório, laboratório, biblioteca, videoteca, cozinha para testes e sala de edição de vídeo. Recebe pessoal de nível gerencial e empresários de todo o sistema de franquia da marca, além de alunos do Uruguai, Paraguai, Argentina, Bolívia e Chile. A Caterpillar tem um centro de desenvolvimento de recursos humanos que cobre uma área de 3.100 metros quadrados, um complexo equipado com estudos multimídia e *softwares* criados para o autodesenvolvimento dos funcionários (CHIAVENATO, 2013, p. 127).

Em termos de espaço físico, muitas universidades corporativas contam com instalações próprias, e outras contam com as instalações de instituições de Ensino Superior tradicionais em regime de parceria. A Motorola University é um exemplo de universidade corporativa que conta com instalações próprias, espalhadas ao redor do mundo, incluindo a unidade instalada em Jaguariúna (SP). O mesmo vale para a Hamburger University da McDonald's, que no Brasil está fisicamente instalada em Barueri (SP). Outro exemplo de universidade corporativa que conta com instalações físicas é a universidade Academia de Serviços Accor, do Grupo Accor, que dispõe de um campus físico em Campinas (SP).

Muitas universidades corporativas não contam com nenhum tipo de arranjo físico concreto, pois estão baseadas em redes eletrônicas independentes de espaço físico, constituindo o que se convencionou denominar de organizações virtuais. A Service Delivery University, Universidade Corporativa da Fidelity Institutional Retirement Services Company (FIRSCO), a Sunu, Universidade Corporativa da Sun microsystems, e a Quality Academy, Universidade Corporativa da Northern States Power, são exemplos de universidades corporativas totalmente virtuais. No Brasil, são exemplos de universidades corporativas virtuais a Universidade Brahma e a Escola Amil.

Outras estão num meio-termo, mesclam algumas atividades presenciais com outras à distância. São inúmeras as universidades corporativas que usam mídia eletrônica para promover algumas atividades de aprendizagem. É o caso da Arthur Andersen Center for professional development, da Dell University, da Xerox Management Institute, da Oracle University, da University of Excellence da Sprint, entre outras.

FONTE: Alperstedt (2001, p. 158)



Em 1996, a Caixa Econômica Federal iniciou o programa “Crescer com a Caixa”, que tinha como objetivo inserir novos elementos na cultura da empresa. Por meio dele, o banco buscou ampliar a atuação dos colaboradores, proporcionando o desenvolvimento profissional. Na época, o programa tinha três grandes pilares: a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento e o foco da gestão em resultados sustentáveis.

Cinco anos mais tarde, em 2001, o “Crescer com a Caixa” foi reformulado e tornou-se a Universidade Corporativa Caixa. Com isso, o banco passou a compartilhar experiências e conhecimentos, além de disseminar um novo modelo de educação e aprendizagem corporativo, construindo uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa.

A Universidade Caixa foi estruturada de forma que pudesse utilizar a tecnologia como meio de aprendizagem, e um dos primeiros pontos a serem revistos foram os pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional). Também foi elaborado um modelo pedagógico (primeira universidade corporativa a criar um modelo pedagógico próprio), que se tornou referencial para o processo de educação corporativa da empresa. A função desse modelo é estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, orientando todas as ações idealizadas e desenvolvidas pela universidade. Ela define, ainda, o modelo de formação e capacitação profissionais dos seus colaboradores.

As funcionalidades do *campus* virtual também foram revisadas. Hoje, além da plataforma *on-line*, a universidade possui três unidades físicas – Brasília, Recife e São Paulo – e conta com 16 filiais de gestão de pessoas.

Em 2012, o novo portal da universidade foi lançado e o acesso ficou mais fácil. Nele, o colaborador pode encontrar notícias sobre educação, *link* para a página de processo seletivo interno, além dos cursos e outras ações.

Hoje, a Universidade Caixa atende a dois tipos de público: interno e externo. O acesso interno é somente aos colaboradores, jovens aprendizes e estagiários, oferecendo cursos relacionados às funções exercidas no banco, como formação para se tornar atendente de caixa, por exemplo. As capacitações abertas para o público geral têm como foco empreendedorismo e finanças.

POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO DA CAIXA

A Universidade Corporativa Caixa está alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e é composta por cinco políticas.

1. A Caixa reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.
2. O banco estimula o desenvolvimento permanente de sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social, inclusive apoiando projetos culturais.
3. A empresa reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.
4. A atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da caixa.
5. A Caixa considera imprescindível a capacitação do empregado para o desempenho de suas atribuições profissionais.

Em relação à instrutoria e tutoria, elas são formadas por profissionais internos e externos preparados para atuar como mediadores do processo de aprendizagem em soluções educacionais presenciais, mistas e à distância. A atuação dos instrutores e tutores promove o desenvolvimento e a capacitação dos empregados, de acordo com as diretrizes do plano estratégico da caixa e do modelo pedagógico da Universidade Caixa.

ADESÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Em 2014, foram 56 milhões de horas (55 horas por empregado) estudadas e 98,6% dos 100 mil colaboradores realizaram algum curso. Por dia, são concluídas 2.400 capacitações. Esses números mostram que os funcionários aprovam e veem valor na iniciativa, uma vez que ajuda no desenvolvimento profissional e também no pessoal.

Os cursos presenciais são realizados de acordo com as necessidades e, para participar, o colaborador precisa ser convidado. As aulas costumam ter duração de um a cinco dias.

PRÊMIOS

Entre alguns prêmios obtidos pela Universidade Corporativa Caixa estão:

- 3º Lugar na Categoria Melhor Universidade Corporativa Global do Prêmio The Globalccu – Global Council Of Corporate Universities Awards 2013.
- 3º Lugar No Prêmio Cubic Awards 2012, Categoria Best Corporate University
- Vencedora do Prêmio Ser Humano Brasília 2011, categoria organizacional.
- 25 Melhores Práticas em *E-Learning* do Brasil, 2011, da Revista Gestão & Rh.
- 2º Lugar no prêmio "Melhor Programa Corporativo de *E-learning* do ano – 2011.
- Reconhecida como Referência Nacional no Prêmio "*E-Learning*, Brasil 2011/2012" pela FENADVB – Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Vendas e *Marketing* do Brasil.

FONTE: Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/caixa-promove-educacao-corporativa-para-seus-colaboradores>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico apresentamos:

- Neste tópico vimos que a passagem de um ambiente estável para o instável fez com que as organizações migrassem de uma estrutura mecanística para uma estrutura orgânica moderna, e entendemos que atualmente o conhecimento é quem dita as regras no cenário mundial e que o meio de produção mais importante é o saber.
- O conhecimento é um recurso intangível das organizações, atualmente, um recurso mais importante que os chamados recursos tangíveis: máquinas, equipamentos, capital, instalações etc., que são recursos físicos e quantificáveis.
- O conhecimento passa a ser ferramenta vital, porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços estão baseados em conhecimento. Por isso é que o maior investimento das empresas não é mais em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento das pessoas.
- Os ativos tangíveis podem ser comprados em qualquer lugar, mas perderam espaço para os ativos intangíveis, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes.
- A criatividade também é essencial para organizações que enfrentam a instabilidade em vários processos de mudanças. Nessas situações complexas e mutáveis, os gerentes precisam utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento das pessoas para que surjam novas ideias.
- O profissional do futuro deverá interagir com máquinas sofisticadas e inteligentes, será um agente no processo de tomada de decisão. Além disso, o seu valor no mercado será estimado com base em seu dinamismo, em sua criatividade e em seu empreendedorismo, e só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade.
- O trabalhador braçal está cada vez mais se tornando um trabalhador intelectual, esta realidade impulsiona a formação e a capacitação das pessoas nas organizações. A tendência é que o trabalhador intelectual trabalhe com a cabeça e participe ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa.
- O conceito de treinar para o trabalho desloca-se para o conceito de educar para o trabalho e saber fazer desloca-se para o conceito de aprender a aprender. Para os autores, o sujeito deve estar preparado desde o nível fundamental até a pós-graduação, passando por cursos técnicos e de qualificação, mas nem sempre isso basta para se colocar no mercado.

- A gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global de toda organização, é com conhecimento que as pessoas avançam rumo a novos produtos, na tomada de decisões em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar a concorrência etc. A proposta da gestão do conhecimento é disseminá-lo para a empresa inteira, para que se possa lucrar com ele.
- O conhecimento nas organizações está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais e se materializa como *know-how* técnico, projetos de produtos, estratégia de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.
- Atualmente as empresas estão se transformando em organizações educadoras e desenvolvem a educação corporativa em virtude da redução do prazo de validade do conhecimento, do novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda, em lugar do emprego para a vida toda, e da mudança fundamental no mercado da educação global.



1- Sobre as exigências percebidas na contemporaneidade, assinale a alternativa correta:

- () A sociedade do conhecimento exige qualificações de ordem pessoal, como dinamismo e empreendedorismo, além de uma postura profissional ética e que contemple ainda questões que se refiram à responsabilidade social, e o diploma é a única garantia para tais qualificações.
- () Para ser chamado de profissional do futuro é preciso apenas ser qualificado com MBA e falar mais de uma língua.
- () Os recursos mais importantes de uma organização são os recursos físicos e quantificáveis, chamados recursos intangíveis.
- () A educação do século XXI é uma educação permanente, que pede um sujeito aprendente por toda a vida.

2- A gestão do conhecimento objetiva melhorar o desempenho das organizações, analise e assinale V para Verdadeiro e F para Falso:

- () Treinamento e desenvolvimento não se diferem em relação a prazos.
- () A TI torna as transações mais transparentes estimulando e incrementando a ética e o aprendizado nas organizações.
- () Chamamos de conhecimento mistura da experiência condensada de valores, informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
- () Informação e conhecimentos são conceitos amplos e análogos.

3- Sobre educação corporativa, assinale a alternativa correta:

- () Atualmente, as empresas disponibilizam treinamentos e possibilidades de desenvolvimento de pessoas, através de parcerias com as universidades federais.
- () Um dos objetivos da educação corporativa consiste em oferecer um currículo fundamentado na teoria desenvolvida por Taylor e Ford.
- () A educação corporativa faz parte de um modelo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento.
- () Ainda não foram implantadas universidades corporativas no Brasil, mas a CEF está em fase de implantação.

4- Explique os quatro pilares da educação do século XXI.



1 INTRODUÇÃO

Neste tópico vamos entender o que é competência e saber diferenciar os CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) que agregam valor às organizações. Também vamos conhecer o que é gestão por competência e como implantá-la.

Boa leitura!

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Certamente, você já ouviu muito falar em competência, mas como será que poderíamos defini-la?

Segundo Picarelli (2002), competência é um conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. O autor desmembra cada um destes conceitos, definindo-os como:

Conhecimento: é o saber adquirido, envolve conhecimento técnico, conceitos e teorias. Para Chiavenato (2013), o conhecimento é incorporado por meio da aprendizagem e nos diz que o segredo está em aprender a aprender, sendo este um processo sem fim, pois o conhecimento é a moeda corrente que leva à sabedoria. Por meio do conhecimento a pessoa armazena, organiza, estrutura e utiliza informações a respeito de determinada área.

Habilidade: é o saber fazer, é o saber colocado em prática. Para Chiavenato (2013), é o conhecimento aplicado e transformado em resultado concreto. O autor explica que as habilidades não são desenvolvidas apenas ouvindo alguém falar, ou explicando como fazer algo, as habilidades são desenvolvidas com a prática. Porém, é necessário que haja oportunidades para atuar, para que a pessoa possa fazer da maneira como aprendeu.

Atitudes: são os comportamentos do colaborador, a forma como ele age com seus pares, sejam superiores ou subordinados. As atitudes estão ligadas à personalidade. Para Chiavenato (2013), atitudes quase sempre significam garra, ânimo, vontade, perseverança e insistência no alcance de objetivos até que

sejam alcançados. As atitudes fazem parte do comportamento ativo, proativo e empreendedor que enfrenta desafios, obstáculos, dificuldades, resistências e faz as coisas acontecerem por meio de seu conhecimento, habilidade e julgamento.

Julgamento: Para Chiavenato (2013), julgamento é uma forma de análise, é saber ponderar e julgar. Significa discernimento e sentido de oportunidade para escolher determinado curso de ação. Para o autor, de nada valem o conhecimento e a habilidade se a pessoa não souber utilizá-los adequadamente. Julgar é definir o que, como, quando e onde aplicar melhor o conhecimento e a habilidade.

Segundo Chiavenato (2013), a pessoa dotada de um elevado perfil de competências demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões cada vez mais complexas. Para gestão de competências o importante é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio da empresa, e complementa:

Daí a gestão por competências: um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente (CHIAVENATO, 2013, p. 131).

A gestão por competência, por sua vez, preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.

Chiavenato (2013) explica que todo o processo de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas não mais leva em consideração os requisitos do cargo ocupado, deslocando-se para as habilidades e competências relevantes para a organização que as pessoas possuem e oferecem.

A gestão por competências difere sobremaneira da forma tradicional de gestão, uma vez que nos sistemas comuns de administração de pessoas, a base de sustentação era o cargo que o profissional ocupava. Atualmente, as pessoas deparam-se constantemente com situações inusitadas, sendo impossível prescrever todas as tarefas e atividades que a pessoa terá que executar, assim não há sentido em vincular a competência ao cargo, mas sim à pessoa.

Em geral, o cargo representa uma dimensão muito restrita da verdadeira dimensão empresarial e não reflete as necessidades reais que a organização tem que desdobrar, por exemplo:

- Suas estratégias.
- A criação de estruturas mais flexíveis.

- A atuação por meio de processos com profissionais multidisciplinares.
- Necessidade de ser mais ágil em seus processos de mudanças.

Tradicionalmente, os sistemas reforçaram a manutenção de estruturas menos flexíveis, impedindo que os funcionários tivessem uma visão mais ampla de seus processos de trabalho. A gestão por competência requer uma estrutura organizacional totalmente diferente da tradicional, exigindo também um contexto organizacional e cultural diferente.

Neste caso, a cultura organizacional deve ser eminentemente participativa, democrática, envolvente e focada na excelência e em metas a serem atingidas. O estilo de gestão migra do velho comando autocrático do gerente para a condução de pessoas por meio da liderança renovadora e impulsionadora e do *coaching* apoiador.

Chiavenato (2013) coloca que dentre todas as mudanças que estão ocorrendo na moderna gestão de pessoas, a mais abrangente é a tendência do deslocamento do foco nos cargos para o deslocamento com foco nas competências das pessoas.

Para Picarelli (2002), gestão por competência é uma forma avançada de administrar pessoas, cuja base está nos conhecimentos requeridos pela organização a fim de que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização.

A gestão por competência exclui cargos e departamentos isolados e passa a basear-se em pessoas e equipes multifuncionais integradas, maleáveis e flexíveis, dotadas de competências e habilidades. É o processo de conduzir pessoas para atingirem as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais.

Neste processo é preciso identificar as competências que uma função precisa, identificar a competência que a pessoa possui e fazer o cruzamento das informações e posteriormente traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

A gestão por competência, portanto, está voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais e está baseada em três pilares básicos: atração, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais e envolve ações que englobam desde a seleção até o treinamento, a remuneração e a avaliação de desempenho.

Nesse sentido, é preciso mapear as competências necessárias para implantar a estratégia da empresa e, posteriormente, selecionar ou capacitar os colaboradores para que eles possam aplicar suas habilidades para alcançar os objetivos da organização.

Picarelli (2002) traz os principais objetivos na adoção da gestão por competência:

- 1 - Entender, organizar e disseminar conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alto desempenho.
- 2 - Garantir que a disseminação dos conhecimentos entre os funcionários promova a evolução profissional destes e traga benefícios à empresa, como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, além de dar respostas para que a organização possa atuar com sucesso em ambientes competitivos.
- 3 - Monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação do capital humano *versus* valor agregado mais objetivo alcançado.
- 4 - Ser um instrumento de comunicação das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas em relação a cada empregado;
- 5 - Formar uma base de dados confiável de cada empregado (resultado das avaliações), tornando-a disponível para a organização.
- 6 - Servir de fonte de informação para as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção externa e interna e remuneração.
- 7 - Comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.
- 8 - Transparência e comunicação em relação aos critérios para desenvolvimento profissional.
- 9 - Incentivo a uma maior integração entre as diversas áreas e setores – “quebra dos feudos”.

Chiavenato (2013) elenca as principais competências organizacionais essenciais a uma organização: competitividade; liderança; oferta de valor ao cliente e imagem e marca. A seguir, o autor define as principais competências para cada área e as respectivas competências que cada pessoa deve possuir.

1- Competência na área da pesquisa e desenvolvimento:

- Inovação.
- Imaginação.
- Novos produtos.
- Antecipação.

Competências individuais das pessoas para esta área:

- Conhecimento do negócio.
- Foco no cliente.
- Foco em resultado.
- Espírito de equipe.
- Criatividade e inovação.
- Eficácia.

2- Competência na área de produção:

- Qualidade.
- Produtividade.

- Inovação.
- Logística.

Competências individuais das pessoas para esta área:

- Foco em resultados.
- Espírito de equipe.
- Eficiência.

3- Competência na área de *marketing*:

- Atendimento ao cliente.
- Oferta de valor.
- Assistência pós-venda.

Competências individuais das pessoas para esta área:

- Conhecimento do negócio.
- Foco no cliente.
- Pós-venda.
- Foco em resultado.

4- Competência na área de finanças:

- Planejamento.
- Controle.
- Custos.

Competências individuais das pessoas para esta área:

- Conhecimento do negócio.
- Foco em resultados.
- Eficiência.

5- Competência da área de gestão de pessoas:

- Criatividade.
- Espírito empreendedor.
- Proatividade.
- Apoio e suporte.

Competências individuais das pessoas para esta área:

- Liderança.
- Espírito de equipe.
- Comunicação.
- Motivação.

LEITURA COMPLEMENTAR**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRÁTICA**

Por Patrícia Bispo para o RH.com.br

Quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências significa dizer que a Gestão de RH está sendo vista sob uma ótica mais ampliada e sistêmica.

Os benefícios trazidos por essa prática são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado. Por outro lado, algumas empresas ainda não despertaram para o potencial da Gestão por Competências ou chegam até a reconhecer o seu valor, mas passam a encarar o processo como sendo de difícil implantação e não adequado às suas necessidades e realidades.

No entanto, há empresas que preferem apostar nesse processo com otimismo. Esse é o caso da Berlanda - uma empresa que atua no segmento de varejo de móveis e de eletrodomésticos, sediada em Curitiba/SC. "O nosso programa de Gestão por Competências ainda está em fase de implantação, há dois meses. A empresa escolheu esse processo, porque estamos buscando a excelência na gestão de pessoas, podendo sair um pouco da subjetividade, para uma visão mais objetiva e mensurável. Desejamos tornar o gerenciamento mais imparcial, para podermos acompanhar as necessidades e o desenvolvimento dos nossos colaboradores", explica o diretor de RH da Berlanda, Augusto Dotti.

Segundo ele, o objetivo desse programa é determinar quais as competências que a organização necessita e identificar aquelas que já existem, tornando-as mensuráveis. A partir disso, complementa Dotti, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano da Berlanda, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a empresa possa posicioná-los em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como a real potencialidade de cada profissional.

"Esse programa iniciou-se através da construção de um inventário comportamental, baseado na missão, nos valores e na visão da empresa", menciona o diretor de RH. Na prática, o inventário funcionou da seguinte forma: foi solicitado às pessoas-chave da empresa que transferissem para o papel todos os comportamentos e habilidades que considerassem eficazes para o bom desempenho do seu respectivo setor, bem como os comportamentos que não desejariam mais em suas áreas.

"Todo esse trabalho reunido e filtrado revelou os comportamentos reais e desejáveis da empresa numa visão global. Para cada comportamento ou habilidade relacionamos a competência a qual se refere, gerando assim o quadro

de competências da empresa", destaca Dotti. O próximo passo dado pela Berlanda foi extrair desse rol de comportamentos aqueles mais adequados para cada cargo. Depois, a empresa passou a conhecer quais as competências necessárias para o melhor desempenho de cada função e qual o grau de exigência de cada uma, em relação ao mesmo cargo.

"De posse desses dados, podemos traçar as perguntas que definirão a entrevista comportamental. Essa entrevista será usada no processo de seleção, pois queremos observar, no candidato, se os comportamentos por ele praticados no passado encaixam-se com os quais pré-selecionamos e achamos necessários para a vaga a ser preenchida, ou seja, estamos observando as competências do candidato e cruzando dados com as competências que buscamos para o cargo. Esse é um dos diferenciais desse método", enfatiza Dotti.

A Berlanda pretende observar os comportamentos dos seus colaboradores através da aplicação de ferramentas como dinâmicas, jogos e também pela utilização da avaliação 360 graus. "Novamente, de posse desses dados, teremos um instrumento de alerta para a adoção de treinamentos específicos e focalizados nas deficiências, bem como a demonstração dos que estão além das nossas expectativas, ou seja, os talentos", destaca o diretor de RH.

Todos os colaboradores e possíveis candidatos a um cargo da Berlanda fazem parte do público-alvo do programa de Gestão por Competências. No momento, a empresa irá trabalhar cerca de 450 pessoas, sendo 350 funcionários diretos e 100 terceirizados. De acordo com Augusto Dotti, o processo de sensibilização do processo junto aos colaboradores foi gradativo, através da realização de reuniões na matriz da Berlanda, visando a estrutura administrativa, passando pelos supervisores, gerentes de loja até chegar aos vendedores.

Quando questionado se a Berlanda recorreu à contratação de alguma consultoria especializada para implantar o programa, Dotti destaca que o setor de RH foi encarregado do planejamento e da execução do projeto, juntamente com a ajuda de outros setores da organização. "Como sou diretor de RH e minha formação é em psicologia clínica e organizacional, de certa forma, esse fato facilita a leitura da subjetividade da empresa, trazendo para um patamar mais objetivo e mensurável", ressalta.

Sobre o custo de implantar o programa, Augusto Dotti comenta que considerar ou não a Gestão por Competências como sendo um investimento caro, é relativo. Ele lembra que algumas variáveis devem ser consideradas, como: ramo de atividade, filiais, número de colaboradores, grande diversidade de funções etc. Outro fator importante, acrescenta ele, é considerar quem vai implantar o programa, se o processo ocorrerá através de recursos internos ou externos.

Ferramenta auxiliar – "Durante algum tempo, estávamos amadurecendo a ideia de implantar o programa de Gestão por Competências, mas não tínhamos encontrado a ferramenta necessária para o gerenciamento desses dados. Foi então que passamos a pesquisar no mercado e encontramos o *software* da

AncoraRh Informática, que culminou numa parceria perfeita para atender nossas necessidades", comenta o diretor de RH da Berlanda.

Augusto Dotti diz que a empresa adquiriu o GCA-R&S, GCA-T&D, juntamente com o de avaliação 360 graus. Essa ferramenta, explica ele, proporcionou agilidade, segurança e principalmente uma maneira mais eficaz de gerenciar e monitorar todos os dados colhidos, oferecendo ainda a vantagem de eliminar papéis nos processos, visto que todos os documentos são digitalizados. Dotti revela que também recebeu todo o apoio técnico, com profissionalismo e eficiência para que o *software* fosse usado pela Berlanda.

Segundo ele, a ferramenta oferecida pela AncoraRh também veio com um diferencial: o *software* acompanha uma metodologia para o mapeamento das competências. "Sem dúvida, esse foi um dos fatores que nos fez optar por esse *software*, pois segue uma lógica em sua sequência, na qual facilita o mapeamento das competências, gerando maior facilidade", finaliza.

FONTE: Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Informe_Publicitario/3722/gestao-por-competencias-na-pratica.html>. Acesso em: 22 nov. 2016.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu que:

- Atualmente as pessoas que atuam nas organizações deparam-se constantemente com situações inusitadas, sendo impossível prescrever todas as tarefas e atividades que terão que executar, assim não há sentido em vincular a competência ao cargo, mas sim à pessoa.
- Nos sistemas comuns de administração de pessoas, a base de sustentação era o cargo que o profissional ocupava. O cargo representa uma dimensão muito restrita da verdadeira dimensão empresarial e não reflete as necessidades reais que a organização tem que desdobrar, por exemplo, suas estratégias, a criação de estruturas mais flexíveis, a atuação por meio de processos com profissionais multidisciplinares e a necessidade de ser mais ágil em seus processos de mudanças.
- A gestão por competência exclui cargos e departamentos isolados e passa a basear-se em pessoas e equipes multifuncionais integradas, maleáveis e flexíveis, dotadas de competências e habilidades. É o processo de conduzir pessoas para atingirem as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências técnicas e comportamentais.
- Gestão por competência é uma forma avançada de administrar pessoas, cuja base está nos conhecimentos requeridos pela organização a fim de que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. É um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, define ainda novos padrões para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados.



1- Cite os principais objetivos da gestão por competência.

2- Sobre as características da gestão por competência, assinale a alternativa correta:

- () A habilidade consiste no conhecimento adquirido por meio do estudo de teorias e conceitos.
- () A competência relaciona-se com o desenvolvimento e aprimoramento de currículo do funcionário.
- () A gestão por competência prioriza o trabalho entre equipes multifuncionais integradas e flexíveis, com competências e habilidades.
- () Um dos aspectos da gestão por competência preconiza a obediência e respeito do funcionário pela equipe gestora, mantenedora do saber.

3- Quanto aos aspectos referentes a gestão por competência, reflita e assinale V para Verdadeiro e F para Falso.

- () A tendência da Gestão por competência é o deslocamento do foco nos cargos para o deslocamento com foco nas competências das pessoas.
- () As habilidades se referem aos comportamentos do colaborador, a forma como ele age com seus pares, sejam superiores ou subordinados.
- () As atitudes se referem ao saber fazer, é o saber colocado em prática. É o conhecimento aplicado e transformado em resultado concreto.
- () Conhecimento é o saber adquirido, envolve conhecimento técnico, conceitos e teorias.
- () Julgamento significa discernimento e sentido de oportunidade para escolher determinado curso de ação.

4- Como deve proceder aquela organização que implantar o sistema de gestão por competências?



UNIDADE 3

A CONTEMPLAÇÃO DA ÉTICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade você será capaz de:

- reconhecer a ética como um princípio da convivência;
- diferenciar ética e moral;
- refletir sobre os valores de uma organização;
- compreender os aspectos histórico e social de Responsabilidade Social;
- identificar a Responsabilidade Social como componente fundamental de uma organização;
- conhecer as etapas para implantação de projetos que visam a Responsabilidade Social;
- reconhecer a QVT como uma condição para o trabalhador quanto um efeito potencializador de produtividade para as organizações;
- compreender as questões evolutivas do conceito de QVT;
- conhecer as diferentes etapas para implementação de programa de QVT;
- compreender a Gestão da Diversidade como um programa voltado para valorização das diferenças entre as pessoas de uma organização;
- compreender o clima e a cultura organizacional enquanto fatores determinantes da Gestão Escolar.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos e em cada um deles, você encontrará atividades que o ajudarão a aplicar os conhecimentos aplicados.

TÓPICO 1 – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA

TÓPICO 2 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QVT

TÓPICO 3 – O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DETERMINANTES DA GESTÃO ESCOLAR



ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico iremos conhecer a atualidade do termo ética, que apesar de ser um conceito muito antigo, ele vem assumindo a proeminência das discussões atuais nas grandes organizações. Falar de ética implica falar de moral e de valores, é falar de coletividade e de convivência. Neste texto abordaremos a ética como uma relação imperiosa nas organizações que envolve relações trabalhistas e de responsabilidade social.

Conheceremos também o conceito de responsabilidade social como uma política de desenvolvimento das organizações, que contempla obrigações sociopolíticas, como a proteção ao consumidor, normas de governança corporativa, e ainda nas questões éticas administrativas.

2 REFLEXÕES SOBRE ÉTICA

Caro acadêmico! Você sabia que o termo ética estava reservado à filosofia e era praticamente desconhecido por grande parte das pessoas? Atualmente, este termo é muito debatido nas organizações. A ética tornou-se uma questão central de nosso tempo, na medida em que detectamos um profundo mal-estar pairando em nossa sociedade em virtude da dificuldade das pessoas respeitarem leis e normas de convívio social.

Para Clóvis de Barros Filho e Pompeu (2013), em seu livro *“A Filosofia explica as grandes questões da humanidade”*, a ética e a moral sempre foram usadas pelo senso comum indistintamente, tendo seus significados indevidamente mesclados, mas que trazem, na realidade, conceitos muito diferentes.

Falar de ética é tratar essencialmente da reflexão que fazemos para identificar a melhor maneira de viver e conviver. Ética, portanto, tem a ver com convivência, é pensamento sobre a vida partilhada, sobre relações.

O autor explica que as organizações condicionam a admissão de seus membros ao conhecimento e aceitação de alguns valores constantes em códigos de condutas, cartazes ou até exercitados em eventos motivacionais, entre outros. A questão é: quais valores deveríamos eleger?

A desconfiança no lugar da confiança, a opacidade no lugar da transparência, o prazer no lugar da disciplina, o máximo benefício imediato no lugar da sustentabilidade do negócio, a superioridade étnica no lugar da equidade e assim por diante. Frente a tamanha oferta, é preciso simplificar. Reduzir. Escolher alguns valores que possam ser respeitados por qualquer um. Universalmente, talvez. Porém, como o que alegra uns não atende a todos, o que se vê é uma luta pela generalização do valor que corresponda à própria alegria. Aos próprios interesses. Que seja o meu valor o verdadeiro valor (BARROS FILHO; POMPEU, 2013, p. 6).

Para Barros Filho e Pompeu (2013), os valores nem sempre atendem a todos, por isso não há verdades absolutas depositadas em valores, não podemos atender a valores de uns em detrimentos de outros, mas devemos nos esforçar em respeitar valores que consigam um consenso entre todos.

A vida humana é constituída de valores morais. Os valores morais são obtidos na igreja, na família, na escola e nos meios de comunicação. Para Foucault (1979) estas são instituições de regulação, ou instituições de sequestro, que controlam o comportamento das pessoas. Porém, não devemos, pois, desconsiderá-las, na medida em que vivemos em uma sociedade baseada na lei do lucro, no individualismo e da eliminação dos mais fracos.

A ética não pode estar dentro da questão de poder, Barros Filho e Pompeu (2013) explicam que a ética não pode ser uma questão de afetos ou desafetos, mas que deve respeitar as normas e critérios e manter-se alinhada a valores absolutos.

A palavra “valor” deriva do latim *valor* e em seu sentido primitivo significa “valentia”, “coragem”. Valor é aquilo que permite que as coisas sejam apreciadas ou não, e não depende das preferências individuais, é representado por binarismos como bom/mau, bondade/maldade, beleza/feiura.

Nesse sentido, para a filosofia não há como dizer que um valor é mais ou menos, melhor ou pior que outro. Segundo Kant (1980), toda ação deve decorrer de uma atividade racional para que se encontre a melhor maneira de viver.

Os valores éticos são uma criação humana, apresentam-se como fundamento das concepções do mundo e da vida e são uma referência para a manutenção da humanidade do ser humano. Segundo Barros Filho e Pompeu (2013), o homem vai se desumanizando à medida que vai se distanciando dos valores éticos.

Para Kant (1980), desejo é diferente de vontade, assim, as pessoas não devem agir por impulsos ou desejos, mas por sua vontade, que o autor denomina de razão, portanto, a vontade deve prevalecer sobre os desejos. A vontade permite ao homem deliberar para além dos seus instintos, devendo haver uma soberania racional em relação ao corpo.

Os valores constituem a moral. A moral são os costumes, as normas e

regras constituintes nos relacionamentos entre pessoas. Os valores evoluem com o tempo. Varella (2002, p. 128) exemplifica:

Podemos lembrar, por exemplo, as mudanças que ocorrem quando comparamos os valores do período histórico das monarquias absolutistas com os novos valores introduzidos pelo pensamento iluminista. Essa evolução passa pela Revolução Francesa, pelas monarquias constitucionais e as repúblicas, num processo gradativo de construção de um Estado cada vez mais democrático.

Srouf (2013) lembra também dos infanticídios praticados no Império Romano para regular a oferta de alimentos à população e a exigência oficial do filho único na China contemporânea, que provocou a eliminação preferencial de crianças do sexo feminino, o canibalismo praticado por algumas tribos brasileiras que devoraram inimigos e os sacrifícios humanos para agradar algum deus e até a poligamia largamente difundida entre os povos antigos e que ainda se mantém viva em alguns países muçulmanos.

Srouf (2013) explica que tais fatos são fatos morais, que, à semelhança dos costumes, são relativos no tempo e no espaço, mas são os conceitos formais que instrumentalizam a análise objetiva e explicam que diferentes padrões culturais desfrutam de justificações morais que as sociedades lhes conferem.

Para Srouf (2013), a moral é múltipla e nenhum sistema de normas morais consegue obter o selo da eternidade ou a aura da universalidade, porque os padrões morais fincam as raízes na história, nos eventos singulares, por isso têm caráter efêmero, transitório, provisório, passageiro e mutável.

Já o conhecimento científico formula juízos de realidade, quantificáveis, observáveis, mensuráveis, verificáveis, tais como: benefício/prejuízo, geral/específico, público/privado, maioria/minoria. Assim, os conceitos científicos são universais e atemporais. Enquanto os juízos de valor divergem entre si em função das condições históricas e culturais, os juízos de realidade captam a lógica dos fenômenos morais e facultam a construção do consenso.

Srouf (2013) questiona: como reconhecer o bem e o mal, se do ponto de vista histórico sua percepção é mutável? O autor aponta como resposta: quando os padrões culturais assim os qualificarem ou quando o consenso científico a respeito for estabelecido.

Srouf (2013, p. 11) traz o exemplo do hábito de fumar, que era considerado uma questão de preferência até os anos de 1990, sendo até considerado elegante e charmoso:

de maneira que era socialmente a moral e era, também, eticamente neutro, porque inexistia o consenso científico a respeito dos males que causava. Hoje em dia, fumar foi “moralizado” ou, dito de outra forma, vem sendo qualificado com base em juízo de valor: deixou de ser glamourizado e passou a ser estigmatizado. O que mudou? Tornaram-se irrefutáveis as provas quanto aos efeitos altamente nocivos do tabagismo

e, diante das evidências, os padrões morais foram afetados. O juízo de realidade converteu-se em juízo de valor ou, mais especificamente, o conhecimento científico ganha um foro de padrão cultural.

Todo homem em sua singularidade vive situações que se convertem em problemas morais e para resolvê-los ele analisa possibilidades, pondera efeitos das possíveis condutas, formula juízos e toma sua decisão.

No entanto, para deliberar é preciso realizar escolhas, campo este em que estamos sempre lidando com contradições e a segurança da ética parece necessária para a convivência, e é no campo dos valores que a ética deve ser entendida.

Quando pretendemos que nossos juízos tenham validade que transcenda nossas singularidades, que possam ser aplicados para qualquer situação, passamos do pessoal para o impessoal, do particular para o genérico, da ação para uma filosofia da ação, da moral para a ética.

Varella (2002) comenta que muitos valores passaram a ser expressos como direitos garantidos em leis e foram integrados à legislação. O legislador antecipa o reconhecimento pleno de outros direitos pela sociedade e através de leis procura pautar o comportamento da sociedade generalizando sua aplicação.

Um valor moral nada mais é do que um critério existencial, a partir do qual os fins serão valorados, mas, em sua definição nunca houve unanimidade. Em uma de suas palestras, Clóvis de Barros Filho (2013) diz ser difícil dar à moral uma única definição, classifica moral como aquilo que na intimidade de nossa consciência não nos autorizamos a fazer, isto é, uma espécie de vigilância.



Clóvis de Barros Filho é advogado, jornalista e professor universitário. Doutor em Direito Constitucional e em Sociologia do Direito pela Faculté de Droit, d'Economie et des Sciences Sociales (Paris) e em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É professor livre-docente pela ECA-USP, coordenador do curso Ética e Meio Ambiente do Programa de Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas (PEC/FGV), consultor de Ética da Unesco. É autor de *Ética na Comunicação* e coautor de *A vida que vale a pena ser vivida*.

FONTE: Disponível em: <<http://www.casadapalavra.com.br/autor/382/Clovis+de+Barros+Filho>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

A ética é, portanto, uma teoria, uma ciência cujo objeto de estudo é a moral. Barros Filho e Pompeu (2013) esclarecem que por isso os códigos de exercício profissional são denominados Código de Ética e não Código de Moral, ponderam que o objeto da ética não é tanto a ação, mas tudo o que possa guiá-la. A ética estuda um certo tipo de ação humana, normatizável pela razão, que denominamos ato moral.

Moral é aquilo que na intimidade de nossa consciência não nos autorizamos a fazer, uma vigilância que temos sobre nosso comportamento, é um juízo na primeira pessoa do singular, é o eu que discute com o eu sobre o que o eu pode ou não fazer, como se deve ou não viver.

Barros Filho e Pompeu (2013) explicam que moral é o que não faríamos de jeito nenhum, mesmo se fôssemos invisíveis. Moral, entretanto, nada tem a ver com repressão, moral é o autocontrole, é a consciência de si mesmo, é o bom comportamento que garante a boa convivência. Os autores afirmam ainda que se a moral “não estivesse fora de moda” não haveria necessidade de a sociedade coibir comportamentos com o uso de câmeras, redutores de velocidade no trânsito, pontos digitais nas empresas etc.

A destruição da moral faz com que a ética tenha assumido a proeminência das discussões atuais, portanto, ainda que ética e moral tenham a mesma origem, “*Ethos*”, em grego, e “*Mor*”, em latim, querem dizer a mesma coisa: hábito, prática recorrente, mas, embora parecidos, não possuem o mesmo significado. Hoje, a palavra moral foi substituída por ética, por ser mais generalizada e menos relacionada com a cultura.

Enquanto a moral é sempre na primeira pessoa do singular, a ética é uma produção da inteligência coletiva de debate e discussão, com vistas à identificação daquilo que garante a melhor convivência possível.

A ética é a liberdade que temos todos juntos para identificar aquilo que nos convém e garantir coletivamente que cada um dos que convivem respeite princípios garantidores da melhor convivência, é o zelo coletivo entre todos.

Barros (2013) também explica que a ética não é uma tabela pronta onde estaria listado o que pode e o que não pode, até porque, no mundo atual, situações nunca antes experimentadas das quais uma tabela não daria conta de respondê-las adequadamente, é um desafio de convivência para um futuro promissor.

Sem dúvida, aprender a respeitar as regras, normas e leis existentes é uma atitude importante, como também analisá-las para compreender até que ponto elas estão adequadas. É igualmente importante aprender a criar novas regras em virtude das constantes mudanças da vida.

A sociedade hoje passa por grave crise de valores, falta respeito pelos outros, falta conduta individual, há dificuldades em respeitar regras, normas e leis. As regras são o resultado do pacto dos que pretendem conviver e partilhar um

mesmo espaço e um mesmo tempo. Sem as regras a sociedade fica sem parâmetros, sem referências de convivência.

A ética não é um mero respeito a uma verdade que se aprende, mas é a definição inteligente e coletiva da verdade que queremos respeitar, por isso a ética é muito mais ampla e complexa que um mero respeito a um código preestabelecido.

Nessa perspectiva, o Código de Ética das empresas deve ser construído coletivamente e o colaborador não tem somente o direito de falar, mas o dever, porque naquele segmento que ocupa, ele é o maior especialista e deve dar a sua contribuição.

Cada organização tem seus valores ligados às características de suas atividades, podendo assumir até mesmo valores que contrariam a legislação ou a moral da sociedade em que atua ou pretende atuar.

A seguir, Varella (2002) expõe alguns valores mais comuns que podem ser considerados na reflexão sobre valores de uma organização:

- Visão sobre o ser humano.
- Como é considerada a noção de: individualidade, justiça, talento, vida pessoal, adequação do ambiente de trabalho, representatividade dos trabalhadores, qualidade de vida, segurança física e saúde.
- Respeito ao meio ambiente.
- Como é considerada a contribuição das pessoas nos resultados da organização.

No mundo atual, as questões de meio ambiente, violência, afetividade, justiça social e de uma ética voltada para o mundo empresarial estão no centro dos debates das organizações. A ética no mundo empresarial é uma necessidade cada vez mais imperiosa que envolve relações trabalhistas e relações de responsabilidade social.

3 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ética é um pressuposto para a responsabilidade social, pode-se dizer que a cultura da responsabilidade social das empresas está diretamente relacionada com a ética. Quando falamos de responsabilidade social de uma empresa, queremos dizer que a organização deve conduzir suas ações de forma socialmente responsável, assim como em suas políticas, suas práticas e suas relações, ela é um modo ou uma Filosofia de Gestão.

Mas, o que é responsabilidade?

Lemos (2002) define responsabilidade como obrigação de responder pelos próprios atos ou pelos atos de outrem e, no processo de constantes interações, estar

atento à diversidade que caracteriza os seres humanos para buscarmos o equilíbrio gerando oportunidade de acesso ao saber e ao desenvolvimento social para todos.

E o conceito de responsabilidade social, quando será que surgiu?

Karkotli (2007) diz que já na década de 1960, Peter Drucker se mostrava preocupado com a conscientização das empresas e com suas verdadeiras responsabilidades para com a sociedade, sem deixar de pensar nos reflexos desta estrutura e nas suas interações com seus funcionários e com o público externo.

Drucker entendia que administração é igualmente responsável por garantir que as ações e decisões da empresa não suscitem futuras reivindicações ou medidas políticas e opiniões públicas que possam ameaçar a empresa.



Peter Drucker (1909-2005) foi um consultor administrativo, analista financeiro, professor, jornalista e escritor austríaco. Foi considerado um dos maiores especialistas em administração moderna.

Fonte: Disponível em: <https://www.ebiografia.com/peter_drucker/>. Acesso em: 22 nov. 2016.

Em sua trajetória, Peter Drucker foi um visionário e uma de suas maiores contribuições para a administração foi discutir a gestão moderna, trazendo pilares para a sua construção enquanto disciplina, ampliando seu campo de atuação e criando conceitos que permitissem estudá-la em âmbito acadêmico. Com isso, a área passou a ser considerada ciência social prática e humanista, cujos pilares não se limitavam apenas ao âmbito organizacional, mas se relacionavam com filosofia, economia, psicologia, história, matemática e teoria política.

Mesmo depois de passados vários anos da publicação de seus estudos, Drucker ainda é considerado o "pai da gestão", por ter colocado esse ramo em evidência no mundo empresarial. Devido à sua capacidade de interpretar dados presentes do mundo dos negócios e prever suas implicações no futuro, o estudioso ficou conhecido como o "guru" do *management*, rótulo que sempre rejeitou.

No dia a dia das instituições, os conceitos de Peter Drucker são amplamente utilizados para se referir à relevância que os indivíduos têm no ambiente corporativo, sejam eles funcionários ou clientes. O destaque à questão humana dentro das empresas, inclusive, é um dos pontos mais relevantes de sua obra. Ele foi categórico ao apontar que o elemento mais importante nas organizações são as pessoas e costumava dizer: "o conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas" e "não é a empresa que define o mercado. É o cliente". O escritor ainda elaborou teorias sobre a visão de lucro que as companhias deveriam ter: "uma organização que visa ao lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação. Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade, que será encontrada fora da própria empresa. Essa finalidade é: criar um cliente". Ele também considerava os funcionários como donos do conhecimento mais relevante dentro da sociedade pós-capitalista.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/frases/frase-coaching-peter-drucker/>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

Nesse sentido, o conceito de responsabilidade social vem se ampliando e passando da filantropia para abranger todas as relações da empresa, desde a preocupação com seus funcionários, clientes e fornecedores, assim como com seus acionistas, concorrentes e também com o meio ambiente.

Lemos (2002) define responsabilidade social empresarial como a interação da organização de forma ética com o público interno (empregados, dependentes dos empregados, fornecedores, empregados das empresas contratadas, terceirizados) e com o público externo (clientes, concorrentes, comunidade circunvizinha, sociedade em geral governo) e com o meio ambiente.

Para Ashley (apud KARKOTLI, 2007), responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente de modo amplo a alguma comunidade de modo específico, atingindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas com ela.

A responsabilidade social contribui com a qualidade de vida na sociedade e leva as organizações a atuarem de forma responsável, que se efetiva por meio de seus projetos ou por ações fiscalizadoras. Tais ações podem também estar refletidas na imagem que a organização assume diante de algumas questões de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que estas não estejam diretamente vinculadas especificamente à atividade que a organização realiza.

A responsabilidade social é uma obrigação da empresa e está disposta em lei a fim de assegurar a alocação de recursos para gastos sociais. Porém, nem sempre a responsabilidade social é altruísta, podendo ser entendida como uma estratégia para aumentar os lucros e potencializar o desenvolvimento da empresa.

Os defensores desta concepção são chamados de fundamentalistas e entendem que atividades que não visem ao lucro dos acionistas constituem em desvirtuamento da finalidade da empresa e grave erro por parte de seus administradores.

Contrariamente a essa visão, começa a surgir uma demanda crescente por uma nova instituição que não seja apenas responsável e beneficiária por fazer lucros ou produzir mercadorias, mas por contribuir de forma simultânea para solução dos problemas políticos, sociais, éticos, ambientais que surgem em nossa complexa sociedade moderna (DUARTE, 1993 apud KARKOTLI, 2007).

Esta tendência fornece uma maior conscientização ao cliente que procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

Karkotli (2007) expõe algumas definições da área social referidas à responsabilidade social, no quadro a seguir:

QUADRO 5 - BASE CONCEITUAL

FILANTROPIA: tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade.
ACÇÃO SOCIAL: é ação de curto prazo com o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade ou de uma comunidade específica.
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: é o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus <i>stakeholders</i> , associado direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica da empresa e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas ambientais e sociais.
MARKETING SOCIAL: significa entender a sociedade e atender a ela, proporcionando a satisfação e o bem-estar dentro de um comportamento ético e social responsável, visando às transformações sociais.
MARKETING IDEOLÓGICO/INSTITUCIONAL: é utilizado para indicar e associar as iniciativas pelas quais uma empresa procura manter, fortalecer e solidificar a imagem da marca e a identidade da marca perante o seu público-alvo.

FONTE: KARKOTLI (2013, p. 63)

Neste quadro percebemos que responsabilidade social pode ter diferentes entendimentos. Para alguns pode significar obrigação legal, para outros significa um comportamento responsável no sentido ético e, para outros, uma contribuição caridosa ou até mesmo uma consciência social.

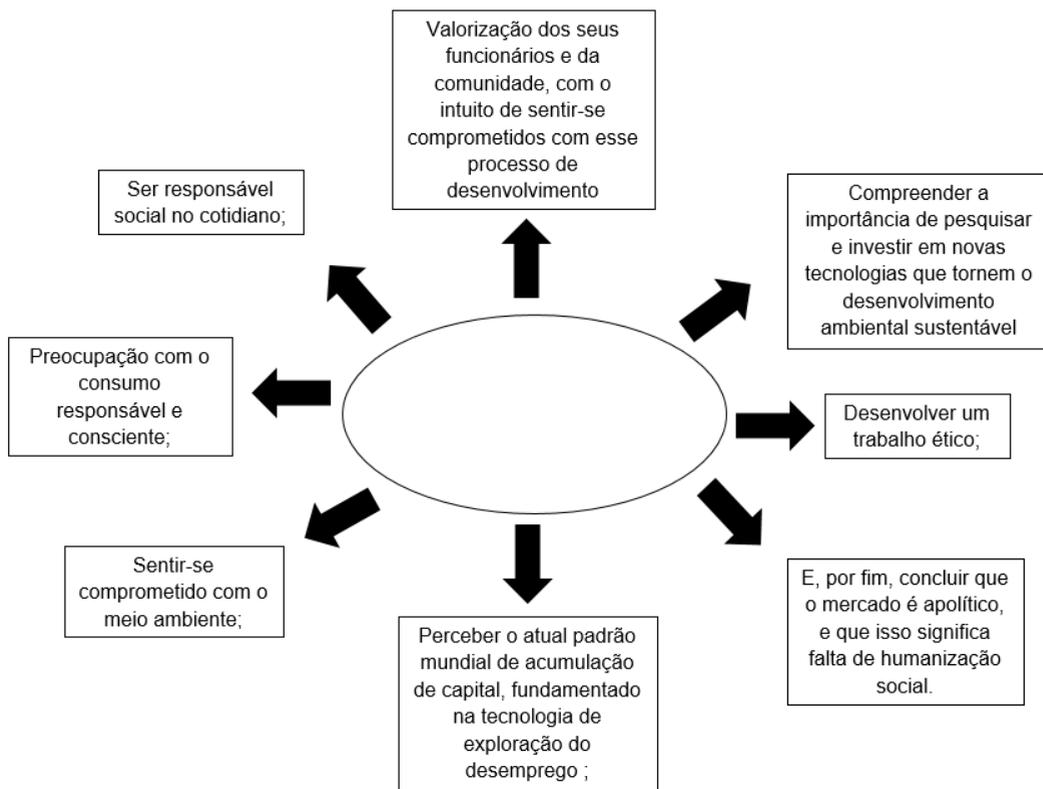
Kwasnicka (1995, apud KARKOTLI, 2007) explica que há três considerações básicas que podem aumentar a consideração por parte dos administradores sobre a importância social da organização:

- A preocupação com uma sociedade melhor formada e mais exigente de seus direitos e da preservação de leis que asseguram o seu bem-estar e a sua sobrevivência.
- Um olhar mais atento, pelo fato de estarem participando no desenvolvimento de atitudes e valores na sociedade.
- O próprio desenvolvimento de teorias administrativas modernas, tais como ecologia de organizações, não pode ficar esquecido pelos administradores, pois se não acompanharem esse desenvolvimento natural, sua organização tenderá a desaparecer.

Karkotli (2007) coloca que as organizações estão começando a direcionar seus trabalhos com uma visão empreendedora e social e percebem a

responsabilidade social não com ares de filantropia, mas em forma de valorização de seus funcionários e do trabalho ético, desenvolvimento ambiental sustentável e consumo responsável, como podemos visualizar na figura a seguir:

FIGURA 17 - RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL



FONTE: Karkotli (2007, p. 47)

O Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) realizou entre 1998 e 1999 uma pesquisa buscando fazer um diagnóstico a partir de algumas questões demonstradas a seguir:

- Número de empresas que realizam ações sociais voltadas para a comunidade e seus empregados.
- Ações realizadas, quais beneficiados, o que representa o tamanho da empresa e suas diferenças conforme suas atividades.
- As motivações, a frequência de atendimento, os reais responsáveis pela realização das ações, os recursos utilizados e quais as localidades atendidas por essas ações.
- Qual o percentual de empresas que fazem uso dos incentivos fiscais para desenvolver os seus projetos sociais.

A avaliação dos resultados e divulgação destes, as dificuldades encontradas e as sugestões apresentadas para melhorar de forma contínua as atividades na área social da empresa. (IPEA, 2002 apud KARKOTLI, 2007).

A pesquisa revelou que 300 mil empresas, ou quase dois terços do universo pesquisado, realizam algum tipo de ação social, que abrange desde pequenas doações até grandes projetos bem estruturados.

81% das empresas ou fazem por motivos humanitários e 86% dos proprietários de pequenas empresas ou diretores de grandes empresas se declaram responsáveis pelas atividades sociais realizadas.

A satisfação social e a melhoria nas condições de vida da comunidade foram os principais resultados percebidos pelo setor empresarial, porém em 71% das empresas o fator limitante para uma atuação ainda mais expressiva foi a falta de recursos.

Resultados da pesquisa por regiões de acordo com Peliano (2000 apud LEMOS, 2002):

Região Sudeste: Foram pesquisadas 447 mil empresas, verificando-se que 57% realizavam algum tipo de ação social habitualmente, enquanto 48% faziam doações a instituições e 44% doação diretamente aos beneficiários.

Região Sul: Foram pesquisadas 165 mil empresas, 46% investiam em ações sociais para a comunidade e 60% em ações sociais não obrigatórias para seus empregados.

Região Nordeste: foram pesquisadas 88 mil empresas, sendo que 55% atendiam a uma comunidade e 78% realizavam ações sociais para seus empregados.

Região Centro-Oeste: De 1.521 empresas pesquisadas, 51% informaram possuir ações sociais.

Podemos perceber que cada vez mais as organizações estão incorporando a responsabilidade social à sua cultura corporativa. A decisão das empresas em participar mais diretamente das ações comunitárias nas regiões onde se encontram sediadas vem surgindo de forma mais abrangente.

Empresas no Brasil, como a Natura, SESI, SENAC e RBS, procuram preservar a ética no relacionamento com consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade e meio ambiente (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, apud KARKOTLI, 2007).

Muitas empresas vêm se preocupando em atrelar o nome de sua marca a uma imagem ética. A marca é o maior patrimônio de uma organização e ela só se fortalece quando há um conceito amplo de responsabilidade social. Este é um conceito que futuramente significará sinônimo de competitividade.

Segundo Karkotli (2007), o consumidor brasileiro ainda não tem o hábito da exigência de padrões de qualidade para com as empresas de ética duvidosa, como acontece na Europa e nos EUA, mas suas conscientizações já podem ser percebidas, por exemplo, com o selo conferido pela Fundação Abrinq às empresas amigas da criança.

Karkotli (2007) revela que a instituição recebeu diversas cartas de consumidores informando que haviam mudado de marca optando por empresas amigas da criança. Este é um comportamento estabelecido entre alguns europeus e norte-americanos, e esclarece:

Através de pressões, a sociedade tem se manifestado em duas áreas distintas: uma de natureza ecológica para proteção do meio ambiente natural e outra ligada a direitos e proteção do consumidor. O que antes era puramente econômico, como nível de vida, está agora fortemente modificado por valores ligados à qualidade de vida para um maior número de indivíduos (KARKOTLI, 2007, p. 60).

A crescente conscientização da sociedade vem modificando o modelo tradicional de atuação das organizações, que procuram colocar seu foco não unicamente na gulodice irrefreada do lucro, essa conscientização abre espaço para um olhar sobre seu entorno e para a vida da comunidade.

À medida que a pressão da opinião pública aumenta, as práticas empresariais tendem a ficar mais expostas, de forma que a imagem da empresa passa a correr riscos. Karkotli (2007) coloca que um dos mais visíveis é o referente ao comportamento em relação ao meio ambiente.

É crescente a consciência entre a sociedade de que os recursos naturais não podem ser explorados indiscriminadamente, já havendo legislação com determinações nesse sentido, tanto em nível nacional quanto internacional, que estão cada vez mais rigorosas no controle da poluição, da melhoria da qualidade dos produtos e na utilização adequada e responsável dos insumos extraídos da natureza.



Leis ligadas à responsabilidade social:

Legislação Infraconstitucional: Código Civil; legislação ambiental; Norma Brasileira Contábil nº 15, de 01/01/2006; Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 1003, de 19/08/2004; Legislação de deficientes físicos; Código de Defesa do Consumidor; Consolidação das Leis Trabalhistas.

No âmbito das políticas públicas, exemplos de condutas socioeconômicas e ambientalmente orientadas pela lei: Lei Rouanet; Programa Nacional de Apoio à Cultura; Programa de Atividade Audiovisual; Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente; benefícios para o trabalhador; doações às entidades sem fins lucrativos; imunidade tributária das instituições sem fins lucrativos; programas governamentais de responsabilidade social com participação do setor privado – parcerias; programas governamentais de responsabilidade social com participação do setor privado – parcerias; projetos sociais; incentivos à pesquisa; incentivos aos programas de educação; incentivos aos programas de meio ambiente; incentivos aos programas de assistência social; incentivos à pesquisa tecnológica; programas de inclusão digital.

FONTE: Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/31902-37184-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

Leis de incentivos fiscais

Lei nº 8.313/91 – Programa Nacional de Apoio à Cultura

LEI nº 8.685/93 – Fomento à atividade audiovisual

LEI nº 9.249/95 – Regulamento do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Artigo 13, Parágrafo 2º, itens I, II, II

LEI nº 9790/99 – Organização da sociedade civil de interesse público

DECRETO FEDERAL nº 3.100/99 – Termo de parceria

MEDIDA PROVISÓRIA nº 2.158-35/01, ARTIGOS 59 e 60

FONTE: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2002. In: LEMOS, J. L. Cidadania Empresarial.

Apresentaremos a você agora alguns exemplos de compromisso e responsabilidade social das organizações:

- **Obrigação para com o desenvolvimento** – Refere-se ao respeito que a organização deve ter em relação à sua política de desenvolvimento.
- **Obrigações sociopolíticas** – Refere-se à obrigação das empresas em não participar do processo político dos países onde atuam. Essas obrigações surgiram na década de 1970 e foram inscritas nos códigos de conduta das multinacionais em virtude do elevado nível de poder que essas empresas vinham assumindo nos países onde estavam sediadas.
- **Proteção ao consumidor** – Trata-se do direito do consumidor em ter acesso à informação adequada que o possibilite fazer escolhas de acordo com seu interesse e necessidade individual. Esse direito abrange a divulgação das demais práticas sociais da empresa para que

o consumidor escolha, por exemplo, consumir ou não um produto de uma organização que utiliza mão de obra escrava.

- **Normas de governança corporativa** – Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia. São ações que dizem respeito ao lucro e envolvem, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.
- **Ética na administração** – Refere-se à prática de boa governança que procura assegurar o bom comportamento nos negócios e na administração. Essas obrigações têm gerado inúmeros códigos de conduta nas organizações.

Para Karkotli (2007), várias empresas brasileiras já mantêm algumas ações na linha de responsabilidade social, a adoção de políticas e práticas deste porte requer a implementação de um programa estruturado, que leve em consideração as práticas já adotadas e contemple um conjunto de novas ações de melhoria, de modo que o programa atinja os objetivos desejados.

Lemos (2002) exemplifica as etapas de implantação de projetos focados na responsabilidade social e sugere algumas questões para serem analisadas para o projeto:

1. Análise de Mercado – mapeamento da inclusão/exclusão social: esta etapa se destina a conhecer dados e índices sobre inclusão e exclusão social e alguns elementos de análise geoquantitativa da dinâmica social e da qualidade ambiental. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) pode fornecer alguns dados relacionados a(à):

- Rendimentos, considerando o diferencial racial.
- Violência e mortes considerando a faixa etária.
- Escolaridade de crianças entre sete e 14 anos.
- Analfabetismo da população com 15 anos ou mais.
- Analfabetismo funcional.
- Distribuição da população por raça.
- Idade, incidência das pessoas com 60 anos ou mais, definindo o novo perfil da longevidade em nosso país.
- Etc.

2. Organização empresarial – nosso cliente institucional – A atuação da organização no âmbito social deve ser considerada com a mesma atitude profissional em que são destinadas às demais ações da empresa, tais recursos não podem ser vistos como despesas, mas sim atender à sociedade proporcionando satisfação e bem-estar.

Para complementar este tópico, Lemos (2002) traz algumas questões para reflexão:

- 1- O negócio da empresa é destrutivo ou construtivo?
- 2- A missão da empresa agrega que valor à vida do consumidor?
- 3- Há coerência entre o discurso e a prática dos princípios organizacionais?
- 4- Há respeito às forças e oportunidades de melhoria reveladas na análise do ambiente?
- 5- O social é considerado um dos fatores críticos para o sucesso da empresa?
- 6- Os objetivos da organização estão focados também no ambiente socioambiental?
- 7- Quem são os parceiros da organização?
- 8- A empresa dispõe de recursos?



Exemplificando uma gestão social:

Para uma empresa do segmento de informática é preocupante ou não ter unidades de negócio em uma região com o seguinte perfil de escolarização:

- Crianças de sete a 14 anos na escola: 95,7% (a taxa aceitável pela ONU é de 96%).
- População analfabeta com 15 anos de idade ou mais: 13%.
- Analfabetos funcionais, pessoas com menos de quatro anos de estudo: 29,4% da população.

A empresa, constatando que tem 42,4% da população na situação de clientes em potencial, pode decidir pela estratégia de desenvolvimento e investir fortemente em educação com informatização, formando futuros consumidores.

Estratégias requerem formulação de planos táticos que passam pela sensibilização da alta direção, bem como organização e preparação de voluntários, formalização de parcerias.

Tais ações deverão, por sua vez, estar solidamente alicerçadas em parâmetros e indicadores sociais internos e externos para que os programas e projetos não venham a ter uma caracterização romântica.

FONTE: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2002. In: LEMOS, J. L. Cidadania Empresarial.

Davis (1975 apud KARKOTLI, 2007) expõe cinco orientações para um modelo de responsabilidade social:

1 - Responsabilidade Social e Poder – as organizações têm grande poder em relação à diminuição de empregos e à poluição ambiental. A responsabilidade

social brota do consenso de que a consequência dos atos empresariais afeta os interesses de outros, dessa forma, os empresários não podem tomar decisões apenas de ordem econômica, pois estão inter-relacionadas a todo o sistema social.

2 - As empresas devem operar um sistema aberto, com duplo sentido, de forma que recebam como entrada as informações da sociedade e como saída revelem suas ações ao público. O modelo da responsabilidade social espera que os negócios voltem suas atenções para as necessidades e desejos sociais.

3 - Tanto quanto os benefícios de uma atividade, produto ou serviço, os custos sociais devem ser minuciosamente calculados e considerados de forma que seja possível decidir prosseguir na sua execução. No passado eram apenas considerados dois fatores: viabilidade técnica e rentabilidade, atualmente a organização tem um terceiro fator a considerar: o efeito social da atividade, produto ou serviço.

4 - O custo social de toda atividade, produto ou serviço deve ter seu preço fixado, de modo que o consumidor pague o efeito do consumo pela sociedade. Esta filosofia prega que o preço justo de consumo de um produto ou serviço é aquele que inclui, além dos custos de produção, todos os custos sociais.

5 - As empresas, consideradas como as principais instituições sociais, devem arcar com os mesmos custos de cidadania, tal como um cidadão o faz individualmente.

Contudo, concluímos que as organizações que queiram atuar com responsabilidade social devem entendê-la como obrigação e não como filantropia. Além disso, muitos administradores acreditam que administrar com responsabilidade social provoca aumento de custos e minimiza lucros, no entanto, é preciso perceber os benefícios a longo prazo.

Atualmente, as organizações devem entender que possuem um papel de agentes de transformação social, pois influenciam e sofrem influências dos atores da sociedade e com obrigações de atuar como corresponsáveis pelo desenvolvimento e bem-estar dos agentes do seu entorno. A responsabilidade social corporativa necessita convergir com estratégias de sustentabilidade em longo prazo e inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas na comunidade onde está inserida.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico vimos que:

- A ética é uma teoria, uma ciência cujo objeto de estudo é a moral. A ética estuda um certo tipo de ação humana, normatizável pela razão, que denominamos ato moral.
- A moral é constituída de valores que evoluem com o tempo, como as normas, as regras e os costumes, assim não há como afirmar superioridade de um valor sobre o outro. Portanto, dizemos que a moral é múltipla e nenhum sistema de normas morais consegue obter o selo da eternidade ou a aura da universalidade, porque os padrões morais fincam as raízes na história, nos eventos singulares, por isso seu caráter efêmero, transitório, provisório, passageiro e mutável.
- Segundo Kant (1785), o homem deve agir sempre de acordo com sua vontade e esta deve prevalecer sobre seus desejos. A vontade do homem deve ser constituída pela razão, devendo assumir uma soberania racional em relação ao corpo.
- Quando pretendemos que nossos juízos tenham validade que transcenda nossas singularidades, que possam ser aplicados para qualquer situação, passamos do pessoal para o impessoal, do particular para o genérico, da ação para uma filosofia da ação, da moral para a ética.
- A destruição da moral faz com que a ética tenha assumido a proeminência das discussões atuais, portanto, ainda que ética e moral tenham a mesma origem, *Ethos*, em grego e *Mor*, em latim, querem dizer a mesma coisa: hábito, prática recorrente, mas, embora parecidos, não possuem o mesmo significado. Hoje, a palavra moral foi substituída por ética, por ser mais generalizada e menos relacionada com a cultura.
- A ética é a liberdade que temos todos juntos para identificar aquilo que nos convém e garantir coletivamente que cada um dos que convivem respeite princípios garantidores da melhor convivência possível, é o zelo coletivo entre todos.
- Nessa perspectiva, vimos que o código de ética das empresas deve ser construído coletivamente e que o colaborador não tem somente o direito de falar, mas o dever, porque naquele segmento que ocupa, ele é o maior especialista e deve dar a sua contribuição.
- Questões sobre meio ambiente, violência, afetividade, justiça social e de uma ética voltada para o mundo empresarial estão no centro dos debates das organizações.

A ética no mundo empresarial é uma necessidade cada vez mais imperiosa, que envolve relações trabalhistas e relações de responsabilidade social.

- Conhecemos também o conceito de responsabilidade social empresarial, que é a interação da organização de forma ética com seu público interno e externo e com o meio ambiente. É ainda o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente de modo amplo e a alguma comunidade de modo específico, atingindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas com ela.
- Dentre os compromissos e responsabilidade social das organizações estão suas obrigações com sua política de desenvolvimento, suas obrigações sociopolíticas, proteção ao consumidor, normas de governança corporativa, ética na administração.
- A responsabilidade social é uma obrigação da empresa, disposta em lei a fim de assegurar a alocação de recursos para gastos sociais, devendo convergir com estratégias de sustentabilidade a longo prazo e inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas na comunidade onde está inserida.



1 Sobre ética e responsabilidade social, assinale a alternativa correta:

- () É um conceito que nasceu na década de 1990.
- () Se relaciona à responsabilidade das organizações com a sociedade e em suas interações com seus funcionários e com o público externo.
- () O conceito guarda similitudes com a filantropia.
- () Pode ser vista como uma atitude social, mas não como uma obrigação.

2- Sobre responsabilidade social, assinale a alternativa correta:

- () É recorrente a preocupação dos consumidores com a questão da responsabilidade social.
- () Responsabilidade social é diferencial que não se relaciona à competitividade.
- () A crescente conscientização da sociedade vem modificando o modelo tradicional de atuação das organizações.
- () As empresas pouco se preocupam com ações sociais voltadas para a sociedade ou para seus empregados.

3- Sobre a produção de um Código de Ética Empresarial, as empresas devem:

- () Contratar uma empresa especializada na área jurídica.
- () Contratar uma empresa especialista em Gestão e Recursos Humanos.
- () Reunir a diretoria para a elaboração de sua estrutura e posteriormente os gerentes de setores que representarão os demais funcionários.
- () Reunir todos os funcionários da organização para ação, participação e execução do código.

4- Em relação aos valores, coloque V para verdadeiro e F para falso:

- () Os valores são duráveis e longínquos.
- () Os valores constituem a moral.
- () Os valores que julgamos importantes acabam sendo expressos como direitos garantidos em leis.
- () Os valores morais podem ser adquiridos na igreja, na família, na escola e nos meios de comunicação.

5- Explique a importância da ética para as organizações.



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: QVT

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico será abordada a importância do bem-estar das pessoas que atuam em uma organização, a isso denominamos QVT. Este tema vem se tornando uma preocupação crescente nas organizações, pois a QVT depende de uma série de fatores e está altamente ligada à otimização do potencial humano. Demonstraremos aqui para você um programa de implantação de QVT nas empresas.

Mais adiante falaremos da Gestão da Diversidade como um importante programa voltado para valorização das diferenças entre as pessoas de uma organização. A atualidade do tema propõe pensarmos na questão do reconhecimento do outro como um elemento fundador da convivência intercultural que se impõe na vida social das organizações e que visam ao diálogo enquanto entendimento para a ações que possam contribuir para que as organizações venham a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado.

2 GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Limongi-França e Zaima (2002), o conceito de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo abordado desde os anos de 1970. Em 1973, Watson (1973, p. 11) definiu-a como “atendimento de necessidades e aspirações humanas calcadas na ideia de humanidade e responsabilidade social da empresa”.

Em 1981, Drucker (apud KARKOTLI, 2007) define QVT como: avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética e complexidade.

Limongi-França e Zaima (2002) definem a QVT como um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender a escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa. Consideram-na como um conceito interdisciplinar que envolve diferentes ciências, como as elencadas por Albuquerque e Limongi-França (1998):

Saúde: preocupa-se com a preservação da integridade física, mental e social do ser humano, buscando não apenas atuar sobre o controle de doenças, mas relativos a avanços biomédicos e maior expectativa de vida.

Ecologia: compreende o homem como responsável pela preservação do ecossistema dos seres vivos e dos insumos da natureza.

Ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, tendo seus fundamentos na medicina, na psicologia, na motricidade e também na tecnologia industrial.

Psicologia: preocupa-se com as influências das atitudes internas das pessoas e as perspectivas de vida no trabalho, atentando para a importância do significado intrínseco das necessidades individuais.

Sociologia: resgata a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Economia: enfatiza a consciência de que seus bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve envolver de forma equilibrada a responsabilidade e o direito da sociedade.

Administração: procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambientes mais mutáveis e competitivos.

Engenharia: elabora formas de produção voltadas para a flexibilização da manufatura, armazenamento de materiais, uso da tecnologia, organização do trabalho e controle de processos.

Para Chiavenato (2010), atualmente, o conceito envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho, assumindo duas posições antagônicas: a posição dos colaboradores que reivindicam seu direito quanto a seu bem-estar, e o interesse das organizações, quanto a seus efeitos potencializadores sobre a produtividade e a qualidade, e esclarece:

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente do trabalho que executam e que sejam adequadamente recompensadas por suas contribuições. A competitividade organizacional, e obviamente a qualidade e produtividade, passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido (CHIAVENATO, 2010, p. 487).

Limongi-França e Zaima (2002) afirmam que a verdadeira administração precisa garantir que seus empregados possuam boas condições de vida no trabalho, que envolvem boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a necessidade de participação e desenvolvimento das pessoas, não excluindo o comprometimento com as metas da equipe e planificação de escolhas de bem-estar para e durante o trabalho.

Chiavenato (2010) elenca ainda outros fatores envolvidos:

- 1- Satisfação com o trabalho executado.
- 2- As possibilidades de futuro na organização.
- 3- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- 4- O salário percebido.
- 5- Os benefícios auferidos.
- 6- O relacionamento humano dentro da equipe da organização.
- 7- O ambiente psicológico e físico de trabalho.
- 8- A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões.

Chiavenato (2010) afirma que se a qualidade de trabalho for pobre, conduz à alienação do empregado, à insatisfação e ao declínio da produtividade, a comprometimentos contraproducentes relativos ao absenteísmo, à produtividade, roubo, sabotagem e militância sindical.

A qualidade de trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.



Apesar de soar estranho aos ouvidos de muita gente, absenteísmo nada mais é do que quem vive ou está, via de regra, ausente. O termo representa a soma dos períodos em que o funcionário está fora do seu local de trabalho, seja por falta ou por atraso, quando lá deveria estar. Em outras palavras, é o período em que ele não está produzindo.

Uma empresa que tem em seu quadro de funcionários um alto número de horas não trabalhadas, geralmente, sofre com custos pesados com reorganização das funções e redução de produtividade. Por causa disso, recai sobre as organizações grande parte da responsabilidade para se conseguir reduzir estes números.

O absenteísmo pode ter muitas causas, mas é de conhecimento geral que uma boa relação entre empresa e empregados é de fundamental importância para se achar uma solução. As organizações devem estudar cuidadosamente os possíveis motivos para entendê-los e evitar que o absenteísmo se torne rotina entre seus colaboradores.

FONTE: Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/pordentrodorh-absenteismo>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

Para Silva e Marchi (1997 apud VASCONCELOS, 2001), a adoção de programas de qualidade de vida proporciona maior resistência ao estresse e amplia a estabilidade emocional, a motivação e a eficiência no trabalho. Em contrapartida, as empresas se beneficiariam com uma força de trabalho mais saudável, com significativas reduções de absenteísmo, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem, entre outros.



A Shell é uma empresa que investe fortemente na melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus colaboradores para garantir maior produtividade. A empresa fez uma pesquisa com 60% de seus funcionários com o objetivo de determinar o perfil de saúde e os fatores de risco. O levantamento faz parte de um programa de melhora da QVT, implantado desde 1961: os dados revelam que a maioria dos empregados da empresa é sedentária, obesa, estressada, inadequadamente alimentada, hipertensa e omissa. O gerente de programa de saúde afirma que esse perfil não é diferente do colaborador de outras empresas.

Entre 1.846 colaboradores consultados, 96% têm dieta inadequada, alto consumo de gordura e açúcares, 80% são sedentários e 30% se valem de automedicação. O ponto positivo foi a redução da porcentagem de fumantes, que caiu de 33% para 26%.

Com este levantamento a Shell está agindo proativamente para oferecer ao colaborador melhoria das condições de saúde e prevenção de doenças.

Isto não é paternalismo, pois a empresa sabe que o colaborador motivado, satisfeito, integrado e saudável, garante maior produtividade e menor custo com doenças.

FONTE: Chiavenato (2010, p. 489)

Chiavenato (2010) explica que a importância das necessidades humanas varia de acordo com a cultura de vários indivíduos e não pode ser tomada pelas características individuais, como necessidades, valores, expectativas, ou situacionais, relacionadas à estrutura organizacional, tecnologias, sistema de recompensas ou políticas externas, mas com a atuação sistêmica das características individuais e organizacionais, além de toda subjetividade que envolve seu conceito. Por isso, Chiavenato (2010) apresenta três modelos de QVT para explicar esses pontos:

3 MODELO DE WALTON: 1973

Neste modelo, Walton preocupou-se em abordar a QVT não apenas na dimensão do ambiente laboral, mas preocupando-se também com aspectos na vida de não trabalho. Seu modelo está dividido em oito dimensões, em que procurou associar o máximo ao trabalho e incluir, dentre essas, dimensões da vida do trabalhador que ocorrem de forma indireta, não ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido.

As categorias de Walton não são dispostas em ordem de prioridade, pois o autor lhes atribuiu a mesma importância na QVT:

- Compensação justa e adequada.
- Condições de trabalho.
- Uso ou desenvolvimento das capacidades.
- Oportunidade de crescimento e segurança.
- Integração social na organização.

- Constitucionalismo.
- Trabalho e vida.
- Relevância social (WALTON, 1973).

O modelo de Walton é considerado o mais completo. É ainda muito utilizado por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional. No Brasil, o modelo de Walton é utilizado em grande escala, superando a utilização dos demais modelos.

4 MODELO DE HACKMAN E OLDFHAM: 1974

Este modelo possui três estágios que foram denominados de Estágios Psicológicos Críticos, que se referem ao conhecimento e aos resultados do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e significância percebida do trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), as dimensões do cargo possuem estados psicológicos críticos que conduzem a estados pessoais e que afetam a QVT com os seguintes critérios:

- **Variedade e habilidade:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências de pessoas.
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- **Significado da tarefa:** a pessoa deve ter uma clara percepção de como seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
- **Autonomia:** a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- **Retroação do próprio trabalho:** a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho.
- **Retroação extrínseca:** deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desenvolvimento na tarefa.
- **Inter-relacionamento:** a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

A partir das dimensões essenciais do trabalho: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*, os autores criaram um escore que denominaram de potencial motivador do trabalho, o qual avalia as propriedades motivacionais do trabalho.

5 MODELO DE LADLER E LAWLER: 1983

Considerando o grande número de conceitos existentes para definir QVT e que todos estavam interligados ao contexto em que se inseriram, os autores definiram, de 1959 até 1982, um conceito particular para cada contexto, colocando a QVT inserida em seis contextos distintos, conforme quadro abaixo:

QUADRO 6 - EVOLUÇÕES PARADIGMÁTICAS DE QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

FONTE: Nadler; Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996)

No quadro acima pudemos perceber que o conceito de QVT sofreu variações quanto às visões que lhe foram empregadas em cada uma das épocas listadas, surgindo na década de 1960 apenas com a preocupação da melhoria da qualidade e posteriormente com enfoques de abordagem, método e desenvolvimento. Na década de 1980 assume as questões de problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais, e no caso de futuramente o conceito sair do foco das preocupações, será justificado como um modismo de época.

Para Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996), a QVT se relaciona a quatro aspectos quanto à sua melhoria da QVT, que são:

- Participação dos colaboradores nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Inovação no sistema de recompensa para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, hora de trabalho etc.

O modelo de Walton aborda a QVT de forma global e abarca o maior número de critérios, porém, deixa lacunas, pois não considera a esfera biológica/fisiológica do trabalhador.

Limongi-França e Zaima (2002), em seus estudos da QVT, nos dizem que é indispensável adotar a **visão biopsicossocial**, conceito que se origina da medicina psicossomática e que resgata uma visão integrada e holística do ser humano.

Os autores afirmam que cada pessoa é um complexo biopsicossocial, composto de interfaces biológicas, psicológicas e sociais que reagem simultaneamente aos estímulos recebidos, e esclarecem cada uma dessas esferas:

Biológica: refere-se às características físicas, como metabolismo ou vulnerabilidades dos órgãos, herdadas ou adquiridas no decorrer da vida.

Psicológica: envolve as características que formam a personalidade, incluindo os processos afetivos, emocionais e de raciocínio.

Social: se relaciona aos aspectos culturais da pessoa, com seus valores, suas crenças e os papéis no trabalho e na família.

A visão biopsicossocial preocupa-se com o indivíduo como um todo, possibilitando uma melhor compreensão dos problemas de uma organização, fornecendo indícios de disfunções com base na análise dos sintomas apresentados pelos colaboradores.

Limongi-França e Zaima (2002, p. 410) estabelecem indicadores dependentes que se relacionam à satisfação dos empregados:

QUADRO 7 - INDICADORES PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Fator de satisfação pessoal	Descrição	Indicador	Quem utiliza
Organizacional	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz se reflete no funcionário.	Imagem da empresa; Valorização do produto; Quantidade das informações geradas para comunicação interna.	Níveis: Direção; Gerência; Operação
Social	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos.	Envolvimento da família; Assistência à educação formal Realização de esportes.	Idem
Psicológico	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, autoestima e desenvolvimento.	Critério de recrutamento/seleção; Avaliação de desempenho/carreira Camarada-gem; Vida pessoal preservada.	Idem
Biológico	Satisfação percebida quanto a programas e serviços que garantem o bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.	Índices de acidentes de trabalho; Conscientização, saúde e segurança; Conforto físico/insalubridade; Alimentação; Hábitos saudáveis.	Idem

FONTE: Limongi-França e Zaima (2002, p. 410)

Vimos no quadro acima que a QVT é um dos desafios da gestão de pessoas e que está implicada na análise dos indicadores descritos acima para futuramente gerar força de trabalho motivada e preparada para atuar no mercado competitivo. Limongi-França e Zaima (2002) lembram que os estilos de gestão influenciam diretamente a QVT cuja base pertence a questões relacionadas à motivação.

Para Limongi-França e Zaima (2002), os modelos de liderança participativa combinam-se tão perfeitamente que se tornam um moto-contínuo em que uma viabiliza e impulsiona a outra. Este modelo de liderança promove o envolvimento

das pessoas com a tarefa e sua participação no processo decisório, o que acaba por refletir na QVT, aumentando os índices de satisfação e motivação dos empregados.

A motivação estimula a equipe, porque apoia o modelo de gestão e o potencializa, num ciclo vicioso, mas extremamente desejado. Este modelo, portanto, é capaz de gerar pessoas mais motivadas, equipes comprometidas com o resultado, ambiente propício para inovação, bem-estar e satisfação do empregado.

6 ETAPAS PARA PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE QVT

Segundo O'Donnell (2000), o processo de implantação da QVT divide-se em três etapas: sensibilização, mudança de estilo de vida e ambiente de suporte. Vamos conhecê-las dentro de um projeto de controle de peso nas organizações.

1ª ETAPA: Sensibilização

A sensibilização é caracterizada por ser uma ação pontual e específica. É uma forma de transmitir informações para os colaboradores para que eles possam compreender melhor um determinado assunto, podendo ter a opção de tomar decisões importantes que favoreçam a sua saúde.

O objetivo é fazer com que as pessoas aumentem o nível de conhecimento sobre os assuntos abordados. Entre as diversas formas de sensibilização estão as palestras, pôsteres, informativos escritos, publicação em jornais internos, murais, exames, *check-up* e feiras de saúde.

A sensibilização custo baixo pode contribuir para que a organização adquira destaques maiores entre os funcionários, na comunidade em que está situada e na mídia. Porém, apenas a informação não é capaz de fazer com que uma maioria modifique seu comportamento, por isso, toda sensibilização deve ser seguida de outras fases de implantação de um programa.

2ª ETAPA: Mudança de estilo de vida/desenvolvimento do programa

Os programas podem ser realizados em forma de grupos de apoio utilizando-se métodos de educação para mudanças de comportamento e muitas atividades vivenciais. O processo se inicia com uma avaliação inicial do grupo relativa a aspectos que serão acompanhados, como IMC, percentual de gordura, colesterol etc., e uma avaliação final desses mesmos indicadores.

O *feedback* para os participantes fará com que eles saibam exatamente seu estado de saúde com relação ao tema trabalhado, dando-lhes a oportunidade de modificar comportamentos específicos que contribuam para sua melhora.

A vantagem é que o indivíduo se identifica com um grupo e recebe seu apoio. A desvantagem é que, sendo um programa com começo, meio e fim, pode permitir que a pessoa sofra o chamado “efeito sanfona”, ou seja, ao término do programa, volta-se ao comportamento anterior e, por consequência, aos índices anteriores prejudiciais à saúde. Para que evitemos as recaídas, devemos pensar em nossa terceira etapa.

3ª ETAPA: Ambiente de suporte

Em um programa para alimentação saudável, deve-se estimular os envolvidos a realizarem compras de alimentos saudáveis, pois, se alimentos ricos em gorduras ou açúcares estiverem disponíveis em casa, eles certamente serão consumidos.

Não é ideal que a organização que se preocupa com a redução de peso e projeta um programa de QVT tenha em seu espaço as “*vending machines*”, máquinas que vendem alimentos não saudáveis, ou máquinas de refrigerantes com alto teor de açúcar.

Modificar o cardápio para sempre se ter a opção de alimentos saudáveis e estimular a prática de atividades físicas, projetando espaços para que essa prática ocorra. Esta etapa é contínua e permite que qualquer pessoa possa desfrutar. Seu objetivo é adequar o ambiente para estimular um estilo de vida saudável.

7 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Gestão da diversidade é um tema atual e muito importante na área de Gestão de Recursos Humanos e que se relaciona à contratação de pessoas de forma justa e não tendenciosa, implica ainda o cumprimento de leis voltadas à igualdade de oportunidades.

Falar de gestão da diversidade significa entender sobre ações afirmativas e oportunidades iguais de emprego que se tornaram, nos EUA, programas de iniciativas legais baseados na obrigatoriedade de aplicação.

Já a gestão da diversidade, segundo Hanashiro e Carvalho (2005), se configura como um programa voluntário e proativo que se volta para a valorização das diferenças entre as pessoas, que quando utilizadas de modo positivo podem vir a garantir certa vantagem competitiva.

Os autores esclarecem:

Essa abordagem advém de uma sociedade mais demandante em defesa de seus direitos e orgulho de suas diferenças e, também, das estratégias de negócios que buscam cada vez mais um crescimento por meio de fusões e aquisições, transferindo para dentro das fronteiras

organizacionais diferentes realidades e identidades. Isso implica em uma competência específica para atuar em contextos multiculturais, reconhecendo, valorizando e gerenciando a diversidade (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 8).

Para Bohlander e Snell (2015), esta não é apenas uma questão jurídica, mas que envolve também questões emocionais. Essas questões preocupam a todos os indivíduos, independentemente de sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, cor, condição física ou posição em uma organização.

A crescente globalização de empresas, os avanços tecnológicos, os novos processos de comunicação e a relevância econômica do setor de turismo e dos processos migratórios em massa proporcionaram novas oportunidades para a expansão das organizações.

Sobretudo, a globalização abriu as fronteiras das culturas, cedendo espaço para novos comportamentos e novos valores culturais. Entretanto, a diversidade também se constitui como um paradoxo para a realidade das organizações, na medida em que grupos formados por pessoas com diferentes dimensões de diversidade estão mais propensos a gerar conflitos intergrupais.

Nesse sentido, os estudos interculturais possuem grande relevância para a compreensão do tema, pois colocam na pauta das discussões das organizações uma possível alternativa para administrar as relações e conflitos resultantes da convivência entre as pessoas.

Destarte, apontamos o multiculturalismo e a interculturalidade como uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações. Chiavenato (2005) define multiculturalismo como a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistem e florescem dentro das organizações.

O multiculturalismo envolve um posicionamento claro a favor da luta contra a opressão e discriminação a que determinados grupos têm sido submetidos por grupos poderosos e privilegiados, assim podemos dizer que o tema requer ações politicamente comprometidas.

Para Matos (2002 apud CRAIDE; SILVA, 2012, p. 10):

A interculturalidade objetiva prever, evitar e/ou analisar e gerir possíveis conflitos gerados pela interação de culturas diversas, permitindo a percepção de algumas tendências culturais da atualidade, dentre elas a hibridização. Neste caso, a autora utiliza o termo hibridização como uma forma de diálogo, de dialética, de síntese cultural, natural, analítica e não impositiva. Neste sentido, Trevisan (2001) afirma que o encontro de culturas produz mudanças caracterizadas pela complementaridade e o resultado da interação cultural oportuniza o surgimento de novos comportamentos definidos como hibridismo cultural ou cultura híbrida. Tal interação se constituiria no objeto dos estudos interculturais,

considerando a cultura como algo mais dinâmico do que estático.

Especialmente, os estudos interculturais são de grande importância para o reconhecimento do outro como um elemento fundador da convivência intercultural que se impõe na vida social das organizações. Para Freitas (2008), o termo “inter” significa interação, algo que se produz com e sobre cada um dos parceiros da percepção, da ação e das relações cooperativas ou conflituosas. A interculturalidade, portanto, se propõe a buscar o diálogo e o entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a diversidade surgiu como resposta dos administradores norte-americanos às políticas de ação afirmativa das décadas de 1960 e 1970.

Bohlander e Snell (2016) explicam que até meados de 1950 e 1960, as questões relacionadas às práticas não discriminatórias de emprego não haviam recebido grande atenção por parte do público. Os autores relacionam o fato a três fatores:

1. Mudança de atitude em relação à discriminação no emprego.
2. Publicação de relatórios que destacavam os problemas econômicos e as injustiças vividas pelos trabalhadores pertencentes a minorias.
3. A necessidade de os legisladores em diferentes níveis de governo padronizar em um conjunto crescente de leis e regulamentos acerca da discriminação.

Para Fleury (2000, p. 19):

A questão das minorias e da diversidade cultural tem sido um tema relevante nos países da América do Norte (EUA e Canadá). Desde a década de 60, os movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos.

Tais ações assumiram na Europa e na América do Norte caráter de ações afirmativas que se dirigiam a minorias e grupos discriminados, entre eles negros, mulheres e deficientes.

Thomas Jr. (1999 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005) explica que os tratamentos relativos à diversidade tiveram uma sequência de fatos históricos que foram desde a negação para posteriormente buscarem programas de ação afirmativa cujo objetivo era a assimilação, para finalmente refletirem sobre programas de compreensão das diferenças.

A negação situa-se na capacidade de as organizações ignorarem as atitudes discriminatórias, intencionais e não intencionais subjetivadas nos sistemas e culturas organizacionais. Com essa abordagem, as organizações que adotam essa perspectiva procuram mostrar que ser diferente é como ter algum defeito

ou desvantagem, por isso todos deveriam ser tratados da mesma forma, assim, negros, mulheres e pessoas pertencentes a diferentes grupos étnicos deveriam receber tratamento igualitário, porém que ignoravam suas identidades culturais.

A abordagem organizacional que se refere às ações afirmativas e aculturação procurou criar uma força de trabalho diversificada em termos de raça e gênero. Essa perspectiva procurou fazer com que novos empregados abandonassem suas diferenças para serem moldados de acordo com as normas de comportamento da organização.

Para Thomas Jr.,

A assimilação por meio da mistura racial se destinaria a assegurar a minimização das diferenças e a conformidade de comportamentos. O resultado foi a “diversidade assimilada”, que é de fato uma aparência superficial de diversidade. Acreditava-se que esta abordagem seria o meio de criar uma força de trabalho diversificada e facilitaria a mobilidade ascendente de minorias (negros, homossexuais, etc.) e mulheres. Um dos principais benefícios dessa alternativa foi a maior inclusão destes grupos em grandes empresas. Mas esse progresso foi ilusório e difícil de sustentar, apesar dos fortes motivos legais, morais e de responsabilidade social (THOMAS Jr., 1999 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 7).

Alves e Galeão-Silva (2004) compreendem ação afirmativa como uma visão desnaturalizada dos fenômenos sociais, e que esses seriam resultados das diversas interações sociais, havendo, portanto, a necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade, e complementam:

Entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualmente, com membros dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa (HODGES-AEBERHARD, 1999 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Porém, em 1990, R. Roosevelt Thomas escreve um artigo em que defende a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade.

Nos EUA, o *Affirmative Action* foi regulamentado como resposta à discriminação racial e as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deveriam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam: mulheres, hispânicos, asiáticos e índios (FLEURY, 2000).

Para R. Roosevelt Thomas, a ação afirmativa contraria o princípio da

meritocracia e, dessa forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional, e as admissões ou promoções de membros pertencentes a esses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A perspectiva da Compreensão das Diferenças (CD), segundo Hanashiro e Carvalho (2005), tem por objetivo promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, em busca de melhores resultados nas relações pessoais, com maior apreço e respeito pelos outros, buscando a aceitação das diferenças e a minimização de manifestações ostensivas de racismo, sexismo e outros preconceitos.

Porém, Alves e Galeão-Silva (2004) assinalam que o sistema capitalista não faz distinção de consumidores, mas o faz em práticas de recrutamento e seleção, e denunciam a técnica do discurso da meritocracia:

Os mecanismos de recrutamento e seleção representam a face visível da contradição da ação afirmativa com a lógica de mercado, pois é mais custoso recrutar as pessoas discriminadas do que apenas buscar os trabalhadores disponíveis no mercado. Os discriminados são menos abundantes na qualificação requerida às ocupações valorizadas e o custo de selecionar e recrutar a partir de uma lógica estranha ao mercado é uma das raízes das restrições à ação afirmativa, raízes estas ancoradas no argumento de que as ações afirmativas ameaçam o sistema de mérito (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004 p. 26).

Assim, as empresas passaram a incluir, em seus procedimentos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, e a partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito.

A gestão da diversidade tornou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores, e para Alves e Galeão-Silva (2004), se, no contexto norteamericano, as ações afirmativas expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida, a adoção da gestão da diversidade pelas empresas buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável.

A Gestão da Diversidade coloca em xeque valores como homogeneidade, hegemonia, consenso, massificação e identidades compactas, no universo organizacional. Segundo Bohlander e Snell (2016), a atitude do público em relação à discriminação mudou radicalmente com o início do movimento pelos direitos civis.

Bohlander e Snell (2016, 2016, p. 85-86) explicam que:

Devido às marchas, comícios, manifestações e confrontos com autoridades públicas, as minorias, especialmente os negros, tornaram

públicas as más condições econômicas e ocupacionais que vivenciavam. A situação inferior no mercado de trabalho também ganhou grande destaque. Com o apoio de indivíduos preocupados com tal situação, da igreja e de líderes civis, o movimento feminino chamou muito a atenção da televisão e da mídia impressa. Os movimentos levaram a uma mudança acentuada nas atitudes da sociedade. A discriminação pública nunca mais seria aceita (BOHLANDER; SNELL, 2016, p. 85-86).

Alves e Galeão-Silva (2004) entendem por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização, é algo que:

Inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (NKOMO e COX Jr., 1999, p. 334- 335 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Para Freitas (2008), a convivência intercultural vem assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, sendo transformada em vantagem a ser explorada no mundo dos negócios, na medida em que proporciona melhor compreensão do outro e do uso de suas potencialidades.

Fleury (2000) aponta a gestão da diversidade cultural como uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. O perfil da força de trabalho foi se diversificando cada vez mais nas últimas décadas, inclusive nos Estados Unidos e na União Europeia.

A apropriação da diversidade do mundo e dos mercados proporciona melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e contribui para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante.

Para Chiavenato (2005, p. 164):

A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado dinâmico e competitivo de hoje. Diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas (CHIAVENATO, 2005, p. 164).

O principal objetivo da gestão da diversidade é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho para atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho (FLEURY, 2000).

Cox (apud FLEURY, 2000) sinaliza outros benefícios potenciais da gestão da diversidade:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho.
- Desenvolver os esforços de *marketing*, visando atender segmentos de mercado diversificados.
- Promover a criatividade e a inovação.
- Facilitar a resolução de problemas.
- Desenvolver a flexibilidade organizacional.

O sucesso para a gestão da diversidade está na capacidade de respeitar diferenças e diversidade de valores, segundo Dubrin (2003, 416):

O bom gerenciamento da diversidade oferece uma vantagem de mercado, incluindo o aumento das vendas e lucro; o gerenciamento eficaz da diversidade pode reduzir o custo; empresas com registros favoráveis de administração da diversidade ocupam uma distinta posição de vantagem para recrutar pessoas talentosas; a diversidade da mão de obra pode prover à empresa ideias úteis para publicidade e propaganda favoráveis; heterogeneidade da mão de obra oferece à empresa uma vantagem criativa.

Hanashiro e Carvalho (2005) esclarecem que nos EUA as organizações estão se tornando crescentemente diversas em termos de gênero, raça, etnia e nacionalidade, e explicam que isto é positivo para as organizações no que tange à tomada de decisões, produz maior criatividade e inovação e um melhor atendimento mercadológico de diferentes tipos de consumidores.

Por outro lado, a diversidade nas organizações, além de expandir sua força de trabalho, torna-a mais diversificada e eleva a rotatividade, conflitos interpessoais e lida com problemas de comunicação. Cox Jr. (1991 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005) afirma que para minimizar os potenciais custos, os líderes precisam pensar em processos de mudança para tornar suas organizações mais multiculturais, o que exige a compreensão de uma matriz multicultural.

Para tanto, Cox Jr. (1991), baseado em Milton Gordon (apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005), elaborou um modelo para caracterizar as organizações em termos de estágios de desenvolvimento em diversidade cultural.

O modelo sugerido constitui-se de:

1. **Aculturação:** envolve modo pelos quais dois grupos se adaptam e resolvem diferenças culturais.
2. **Integração estrutural:** estuda o perfil cultural dos membros da organização.
3. **Integração informal:** integra os membros da cultura minoritária em redes informais.
4. **Viés cultural:** refere-se à eliminação de preconceito e discriminação.
5. **Identificação organizacional:** envolve o sentimento de pertencer, lealdade e comprometimento à organização.

6. **Conflito intergrupual:** preocupa-se com questões relativas a atritos, tensões e lutas de poder entre grupos culturais diversificados.

Nesse sentido, a gestão da diversidade busca a gerência de relações produtivas entre os indivíduos nas organizações, com consequente resultado positivo. Enquanto os programas de ação afirmativa voltaram-se para o recrutamento, para a mobilidade ascendente e retenção, a gestão da diversidade procura obter benefícios a partir das diferenças entre os indivíduos da organização.

Craide e Silva (2012) sugerem que os estudos sobre gerenciamento cultural são ainda um campo emergente e ainda não consolidado, que são fruto da vontade em melhorar a eficácia econômica das empresas multiculturais e da exigência ética de respeitar as diferenças, e explicam o conceito:

A gestão intercultural consiste em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as conseqüências negativas das diferenças para os indivíduos e para as empresas, beneficiá-las pelos recursos potenciais que cada cultura oferece (CHEVRIER, 2006, apud CRAIDE; SILVA, 2012, p. 12).

Hanashiro e Carvalho (2005) explicam que quando o potencial de uma pessoa esteja canalizado de forma produtiva para o resultado do negócio, o gerente terá que se preocupar menos com mobilidade ascendente e retenção. Cox Jr. (1993 apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005) menciona os seguintes benefícios da gestão da diversidade: atrair e reter os melhores talentos; desenvolver os esforços de *marketing*, visando atender a diferentes segmentos de mercado; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; e, finalmente, desenvolver a flexibilidade organizacional.

Para Craide e Silva (2012), o gerenciamento intercultural preocupa-se com as interações interculturais e melhorias no ambiente de trabalho, que podem, inclusive, serem percebidas na performance técnica e econômica das equipes multiculturais, além de poder expandir as experiências subjetivas das pessoas envolvidas no processo intercultural.

Dessa forma, entender as diferenças culturais passa a ser uma questão central para a sustentabilidade dos negócios. Administrar a diversidade não é apenas olhá-la como uma questão social e moral, mas percebê-la como uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade.

Para Thomas JR. (2000, apud HANASHIRO; CARVALHO, 2005), as organizações do futuro irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo, trabalharão cada vez mais com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos.

Assim, as empresas que queiram praticar a gestão da diversidade precisarão saber reunir toda a contribuição que cada um de seus colaboradores possa oferecer, fazendo do local de trabalho um lugar onde as oportunidades de desenvolvimento não sejam bloqueadas pelas características pessoais, mas que as pessoas, independentemente de suas diferenças, possam usar, da melhor forma possível, seu potencial dentro da organização. Desta forma, a organização poderá ser melhor e mais competitiva em tudo o que fizer.

RESUMO DO TÓPICO 2

- Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, cujo objetivo é atender a escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa.
- Qualidade de vida é um conceito interdisciplinar que envolve diferentes áreas da saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.
- O conceito de qualidade de vida assume duas posições antagônicas, entre as que se relacionam à posição dos colaboradores, que reivindicam seu direito quanto a seu bem-estar, e o interesse das organizações, quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.
- A QVT está relacionada à qualidade, à produtividade e à competitividade organizacional, e para que isto se efetive é preciso que as organizações garantam que seus empregados possuam boas condições de vida no trabalho, as quais envolvem boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a necessidade de participação e desenvolvimento das pessoas, não excluindo o comprometimento com as metas da equipe e planificação de escolhas de bem-estar para e durante o trabalho.
- Você estudou os modelos de Walton, Hackman e Oldham, e Ladler e Lawer e os estudos de Limongi-França e Zaima, que versam sobre a visão biopsicossocial, que abrange o indivíduo como um todo, possibilitando uma melhor compreensão dos problemas de uma organização. Esta visão fornece indícios de disfunções com base na análise dos sintomas apresentados pelos colaboradores.
- Trouxemos também as etapas de implantação para um programa de QVT, que são: sensibilização, cujo objetivo é fazer com que as pessoas aumentem o nível de conhecimento sobre os assuntos abordados. A etapa de desenvolvimento é denominada de mudança do estilo de vida, cujo objetivo é a criação de métodos de educação que visem a mudanças de comportamento. A última etapa refere-se ao ambiente de suporte, cujo objetivo é a adequação do ambiente para estimular um estilo de vida saudável.
- Ainda estudamos a gestão da diversidade dentro das organizações. Esta abordagem surge a partir da abertura das fronteiras culturais, as quais, a partir de alguns fatores, em especial a globalização, proporcionaram novas oportunidades de expansão e abriram espaço para novos comportamentos e novos valores culturais nas organizações.

- A Gestão da Diversidade dentro da abordagem organizacional pode vislumbrar novas estratégias de negócios que venham a buscar cada vez mais um crescimento por meio de fusões e aquisições, transferindo para dentro das fronteiras organizacionais diferentes realidades e identidades. Isso implica uma competência específica para atuar em contextos multiculturais, reconhecendo, valorizando e gerenciando a diversidade.
- O multiculturalismo e a interculturalidade são uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações que podem auxiliar a gerir possíveis conflitos gerados pela interação de culturas diversas, permitindo a percepção de algumas tendências culturais da atualidade e a possibilidade do uso do diálogo, que contribui para o surgimento de novos comportamentos, definidos como hibridismo cultural ou cultura híbrida, que pode oportunizar a eficiência nos negócios no mundo globalizado.
- As organizações do futuro irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo, suas redes serão formadas por equipes heterogêneas. Assim, as empresas que queiram praticar a gestão da diversidade precisarão saber reunir a contribuição que cada um de seus colaboradores pode oferecer, fazendo do local de trabalho um lugar onde as oportunidades de desenvolvimento não sejam bloqueadas pelas características pessoais, mas que as pessoas, independentemente de suas diferenças, possam usar da melhor forma possível seu potencial dentro da organização. Desta forma, a organização poderá ser melhor e mais competitiva em tudo o que faz.

AUTOATIVIDADE



1 Qual é a relação da QVT com as organizações?

2- Cite os benefícios da QVT para as empresas e para o trabalhador.

3- Quanto aos modelos que apresentam aspectos sobre a visão biopsicossocial, assinale a alternativa correta.

- () O modelo de Walton preocupou-se com as dimensões profissionais do trabalhador.
- () O modelo de Hackmen e Oldham preocupou-se com as dimensões essenciais do trabalho.
- () O modelo de Nadler e Lawler contempla somente a participação dos gestores nas decisões.
- () O modelo que trata das características biológicas, psicológicas e sociais denomina-se modelo psicossocial.

4- Estabeleça um programa de QVT a partir das etapas de implantação.

5- Sobre gestão da diversidade, coloque V para verdadeiro e F para falso

- () O tema está relacionado a Ações Afirmativas e Oportunidade Iguais de Emprego.
- () O multiculturalismo, a interculturalidade e os estudos pós-coloniais são importantes para a compreensão da diversidade nas organizações.
- () Denominamos gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização.
- () A gestão da diversidade não é um conceito que deva ser explorado no mundo dos negócios ou motivo de vantagem competitiva.



O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DETERMINANTES DA GESTÃO ESCOLAR

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico apresentaremos a você o processo histórico pelo qual passou a gestão escolar e sua ligação com as teorias da administração. Atualmente falar de gestão escolar é falar de crenças, valores e fundamentalmente de práticas coletivas. Falar de clima organizacional implica compreender atitudes e comportamentos que podem ser descritos em termos de valores a partir de um conjunto de características que compõe uma organização. Vamos então mergulhar nesta leitura para compreendermos como ambas questões se relacionam?

2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR?

Segundo Lück (2006), gestão educacional é uma expressão que ganhou destaque a partir da década de 1990 e aparece como superação das limitações do conceito de administração, resultante de uma mudança de paradigma que se volta para um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, onde a gestão aparece como superação do conceito de administração.

Lück (2006) esclarece que administração é um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, de forma mecanicista e utilitarista, a fim de alcançar os objetivos institucionais.

A autora salienta que:

A utilização do termo gestão não corresponde à simples substituição terminológica baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da produção de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola. Cabe ressaltar, ainda, que a gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas sim, a superar as limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido (LÜCK, 2006, p. 53).

De acordo com Sander (2007), a gestão escolar passou por um processo histórico iniciado no período do Brasil Colônia até o século XX. Nesta época, suas características receberam um enfoque jurídico e essencialmente normativo e funcionalista que se vinculava à tradição de natureza antecipatória, dedutiva, normativa, prescritiva e regulatória.

Especialmente, no período republicano (1889-1930), a administração escolar esteve fundamentada nos princípios da escola clássica da administração, recebendo influências do modelo de Taylor, Fayol (1911) e Weber (1947).

Tais modelos levaram a administração a receber um tratamento burocrático com enfoque na economia, produtividade e eficiência, que, segundo Libâneo (2001), aproximava a organização escolar da organização empresarial.

Sander (2007) divide o modelo de gestão da educação brasileira em quatro fases que são marcadas pela escola da administração:

- Fase organizacional: modelo de administração que deu ênfase à eficiência econômica.
- Fase comportamental: modelo de administração que deu ênfase à eficácia pedagógica.
- Fase desenvolvimentista: modelo de administração que se voltou para a efetividade política.
- Fase sociocultural: modelo de administração voltado para a relevância cultural.

No contexto da Revolução Industrial, a **fase organizacional** partiu de um modelo de administração que buscava a eficiência econômica e se vinculava à escola clássica da administração, cuja ênfase estava na eficiência (capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo). O conceito de eficiência, segundo Sander (2007), também está associado a conceitos de racionalidade econômica e produtividade.

Sander (2007) explica que a partir da Segunda Guerra Mundial surgiu no Brasil uma certa aversão aos princípios e práticas da escola clássica da administração, dando início ao movimento das relações humanas e à **fase comportamental, cujo enfoque estava na eficácia**.

O movimento das relações humanas foi protagonizado por Mayo (1945-1959), Roethlisberger e Dickson (1939) e, através dos trabalhos de Simon (1970), consolidou-se o enfoque psicossociológico de tomada de decisões e comportamento organizacional, chegando inclusive ao Brasil os estudos de eficiência e eficácia no desenvolvimento das funções administrativas.

Eficácia significa, segundo Sander (2007), o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos. Com relação à administração escolar, o foco estava no cumprimento de objetivos educacionais.

Para Libâneo (2001), estas duas fases da organização escolar eram compreendidas como uma realidade objetiva, neutra, técnica e racional, que pode ser planejada, organizada e controlada para se alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. Segundo o autor, as escolas que operam nesse modelo se utilizam de organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo.

Já a fase **desenvolvimentista**, conforme descrito por Sander (2007), se estabeleceu entre as décadas de 1950 a 1960, cujo modelo educacional inseriu-se no poderoso sistema internacional da economia da educação e suas áreas correlatas, como a formação de recursos humanos para o desenvolvimento e as teorias do capital humano. O conceito de efetividade, segundo Sander (2007), se insere no critério político, em que se reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade. Este conceito tentou superar os conceitos de eficiência e eficácia.

Nesta época inicia-se a formação de especialistas administrada por agências de assistência técnica e financeira de países desenvolvidos, como a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe), a Unesco (Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura) e a OEA (Organização dos Estados Americanos).

Na década de 1960, o Brasil teve uma série de acordos produzidos entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e a *United States Agency for International Development* (USAID). Foram firmados 12 acordos entre 1964 e 1969, de assistência técnica e cooperação financeira à educação brasileira, que abrangeram desde a educação primária ao Ensino Superior.

Esta fase esteve fortemente marcada pelo tecnicismo e pela teoria do capital humano. O acordo tinha como objetivo implantar o modelo norte-americano nas universidades brasileiras, realizando uma reforma universitária com apoio de assessores americanos preocupados em garantir a adequação do sistema de ensino ao modelo da economia internacional, sobretudo, aos interesses das grandes corporações norte-americanas.

Lück (2006) caracteriza as fases de acordo com os seguintes pressupostos:

- Ambiente de trabalho e comportamento humano previsíveis, podendo ser controlados: o controle era exercido de cima para baixo e de fora para dentro, com rígido controle a partir de um poder funcional.
- Crises ambientais são encaradas como problemas a serem evitados e não como condições naturais de processos sociais e oportunidades de crescimento e transformações.
- O sucesso, quando alcançado, não é característica de esforços ou de responsabilidade das pessoas, mas sim como um fim em si mesmo.
- A precariedade de recursos é considerada como impedimento à realização de trabalho e promoção de resultados. A responsabilidade

de garantir recursos necessários para o funcionamento da unidade era unicamente do dirigente.

- Os modelos e ações de administração que deram certo não devem ser mudados. Este pressuposto garantiu um congelamento da realidade e desconsiderou o caráter evolutivo histórico do contexto.
- A importação de modelos de ação que deram certo em outros contextos deveria ser aproveitada em contextos semelhantes, bastando para isso algumas adaptações de ajustamentos.
- Alunos e professores devem aceitar determinações superiores e cumpri-las, pois são consideradas peças passivas na determinação do destino da educação. Ao ingressarem na instituição, devem aceitar tacitamente os modelos, normas e regras estabelecidas, passando a agir de acordo com eles, sem qualquer questionamento ou desejo de interferência nas disposições estabelecidas.
- Qualquer exceção à normalidade e cumprimento aos modelos, normas e regras corresponde a uma disfunção a ser proibida com penalidades que vão desde a advertência até a exclusão. Nesse sentido, tensões e conflitos devem ser coibidos a todo custo e penalizados.
- Cabe ao administrador, ou ao dirigente maior da hierarquia, estabelecer regras e cabe aos membros da unidade de trabalho, por sua posição subalterna, apenas obedecer. Este pressuposto deixa claro o princípio da centralização e da hierarquização que define a diferença e o distanciamento entre o pensar e o fazer, o planejamento e a ação, os decisores e os implementadores de decisão.
- A objetividade garante bons resultados, sem ou para a melhoria de ações e respectivos resultados. Este pressuposto considera a centralidade e a dimensão técnica em detrimento de outras dimensões do processo educacional, sobretudo a política.

Para Libâneo (2001), a concepção funcionalista valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente, enfatizando relações de subordinação, determinações rígidas de funções e a racionalização do trabalho, que procura diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho.

As características desse modelo de gestão marcadas pelo conservadorismo e pelo autoritarismo renderam elevados índices de seleção e exclusão de alunos, demonstrando que a escola falhou ao cumprir seu papel social.

A fase **sociocultural** recebeu contribuições das ciências sociais aplicadas. Este enfoque data do final da década de 1970 e tem como característica a abordagem de sistema aberto e a utilização de conceitos como a relevância. Esta abordagem teve como preocupação o desenvolvimento humano sustentável e a promoção da qualidade de vida na educação, por meio da participação cidadã.

Libâneo (2001) classifica esta fase como autogestionária, baseada na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Conforme descrito pelo autor, o modelo possui as seguintes características:

- Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.
- Decisões coletivas (assembleias, reuniões) cujo objetivo está na eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.
- Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social que se relacionam ao poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político.
- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções.
- Recusa a normas e sistemas de controle relativos a responsabilidade coletiva.
- Crença no poder instituinte da instituição, que se relaciona a vivências da experiência democrática e recusa de todo o poder instituído.

Para Libâneo, o caráter instituinte se dá pela prática da participação e autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.

Lück (2006) salienta que é importante compreender que a gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos etc., e que influenciam todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir delas.

Atualmente, o conceito de gestão escolar, de acordo com a visão de Lück (2006), concebe os seguintes pressupostos:

- Perceber a realidade como movimento dinâmico e, portanto, imprevisível.
- Ambiguidades e incertezas são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem e construção de conhecimento.
- Experiências positivas de outras organizações poderão servir como referência.
- Atualmente o conceito de gestão escolar tenta superar a visão fragmentada e reduzida da administração e tenta se relacionar a processos mais dinâmicos e por vezes imprevisíveis, em que mudanças ocorrem mediante processos de transformação caracterizados pela produção de ideias, processos e estratégias promovidos pela mobilização do talento e energia internos e de acordos consensuais
- A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.
- Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, são energia mobilizadora para a realização de objetivos da organização.
- Os recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo ser maximizados pela adoção de ótica proativa.

- Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.
- O poder do gestor é limitado, considerado como passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.

Concluimos, portanto, que o termo “gestão” não corresponde a uma simples substituição terminológica. Para Lück (2006), trata-se de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos.

Portanto, a gestão de pessoas não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas superar as limitações do enfoque fragmentado, propondo redimensioná-la num contexto de uma concepção de mundo e realidade construída a partir da visão de sua complexidade e dinamicidade.

3 O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DETERMINANTES DA GESTÃO ESCOLAR

Caro acadêmico! Você acha que poderíamos considerar a escola como uma organização? A partir de Libâneo (2001), entendemos que a escola é uma organização, na medida em que ela se constitui como unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos.

Segundo o autor, no dia a dia a escola vai adquirindo traços culturais que lhe permitem formar valores, crenças, significados, modos de agir com determinadas práticas. Podemos dizer que a cultura e o clima organizacional escolar se caracterizam a partir de uma coletividade que envolve diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos.

Quando falamos em clima organizacional, estamos nos referindo à qualidade do ambiente interno, que pode ser percebida por seus membros e que de alguma forma influencia suas atitudes e comportamentos, podendo ser descrita em termos de valores a partir de um conjunto de características que compõem uma organização.

Chiavenato (2005) alega que essas características estão associadas às condições econômicas, à estrutura organizacional e à cultura organizacional, à participação, ao significado do trabalho, à escolha da equipe, ao estilo de liderança e à avaliação e à remuneração. Referem-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e estão relacionadas com o grau de motivação de seus participantes.

Para Coda (1993 apud BISPO 2006, p. 259):

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo

de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional refere-se, entretanto, ao psicológico da instituição, é a composição de seu universo particular, inclui os tipos de pessoas que ali trabalham, seus modos de produção, suas motivações. Refere-se, ainda, ao grau de satisfação, produtividade, suas modalidades de comunicação, bem como a utilização da autoridade dentro da organização.

O clima e a cultura organizacional refletem sobremaneira na produtividade organizacional, podendo ser fator de dinamização como de obstaculização para projetos inovadores que venham a ser geradores de mudanças nas escolas.

Bispo (2006) explica que por meio da pesquisa de clima organizacional é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa, e declara que o processo de análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Em sua pesquisa, Bispo (2006) verificou que o clima organizacional desfavorável pode gerar fatores como:

- Pouca adaptação às mudanças.
- Frustração.
- Desmotivação.
- Falta de integração empresa/funcionários.
- Falta de credibilidade mútua.
- Falta de retenção de talentos.
- Improdutividade.
- Alta rotatividade.
- Alta abstenção.
- Pouca dedicação.
- Baixo comprometimento com a qualidade.
- Insatisfação.
- Crescimento das doenças psicossomáticas.

Para Bispo (2006), todos perdem com um clima organizacional desfavorável, já a empresa e os funcionários são beneficiados quando o clima organizacional é favorável. Veremos a seguir algumas características do clima organizacional quando é favorável:

- Maior adaptação às mudanças.
- Satisfação.
- Motivação.
- Alta integração empresa/funcionários.
- Alta credibilidade mútua.
- Alta retenção de talentos.

- Alta produtividade.
- Baixa rotatividade.
- Baixa abstenção.
- Alta dedicação.
- Alto comprometimento com a qualidade.
- Raras doenças psicossomáticas.

Em seu estudo, Bispo (2006) apresenta três modelos usados na pesquisa de clima organizacional: o Modelo de Litwin e Stringer, que parte de um questionário com nove fatores de pesquisa, entre eles: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

O Modelo de Kolb apresenta uma escala de sete fatores/indicadores. Utiliza os padrões de responsabilidade, padrões de recompensas, já vistos no modelo anterior, e ainda os seguintes: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

O Modelo de Sbragia surgiu a partir de um estudo empírico realizado por ele em uma instituição governamental. Nesta pesquisa ele utilizou um modelo contendo 20 indicadores, como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, somando-se a: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.



Para nos aprofundarmos no assunto, vamos conhecer o trabalho de Carlos Alberto Ferreira Bispo, da EESC-USP: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>.

RESUMO DO TÓPICO 3

- Estudamos a trajetória da gestão escolar, que se inicia pelo paradigma da administração como um processo racional, linear e fragmentado de organização.
- A fase sociocultural teve como abordagem o sistema aberto e a utilização de conceitos como a relevância, dentre suas preocupações, estavam o desenvolvimento humano sustentável e a promoção da qualidade de vida na educação, por meio da participação cidadã.
- Atualmente o conceito de gestão escolar tenta superar a visão fragmentada e reduzida da administração e se relacionar a processos dinâmicos e imprevisíveis, em que mudanças ocorrem mediante processos de transformação caracterizados pela produção de ideias, processos e estratégias promovidos pela mobilização do talento e energia internos e de acordos consensuais.
- A escola é considerada uma organização, por se constituir enquanto unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, e o clima e a cultura organizacional de uma organização se relacionam ao grau de satisfação de seus membros em relação a diferentes aspectos de sua cultura, como sua política de RH, seus modelos de gestão, sua missão, seus processos de comunicação e a valorização profissional.
- Estes aspectos referem-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional, estão relacionados com o grau de motivação de seus participantes e refletem sobremaneira na produtividade organizacional, podendo ser fator de dinamização como de obstaculização para projetos inovadores que venham a ser geradores de mudanças nas escolas.
- O clima organizacional desfavorável gera fatores como: pouca adaptação às mudanças; frustração; desmotivação; baixo comprometimento com a qualidade; insatisfação; crescimento das doenças psicossomáticas; entre outros.
- O clima favorável gera fatores como: maior adaptação às mudanças; satisfação; motivação; alta produtividade; baixa rotatividade; baixa abstenção, entre outros.
- Para saber qual é o clima organizacional de uma escola é necessária a realização de uma pesquisa para medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa e, mediante o processo de análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

AUTOATIVIDADE



1 Explique por que o clima e a cultura de uma organização são um fator determinante para a gestão escolar.

2 Explique a trajetória da gestão escolar.



3- Sobre os aspectos da gestão escolar, assinale a alternativa correta:

- () No atual conceito de gestão a escola não pode ser considerada como uma organização.
- () Os agentes que compõem a cultura organizacional são os supervisores, os gestores e a equipe administrativa.
- () A substituição do termo administração para gestão trata-se apenas de uma mudança terminológica baseada em considerações semânticas.
- () A administração escolar esteve inicialmente fundamentada nos princípios da escola clássica da administração, de Taylor, Fayol e Weber.

4- Quanto às características das organizações escolares, analise e assinale V para Verdadeiro e F para Falso.

- () As fases que marcaram a gestão da educação, segundo Sanders, foram: taylorismo, fordismo e tecnicismo.
- () Eficácia é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos, muito usada nas organizações escolares atualmente.
- () O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.
- () A utilização da autoridade dentro da organização também é um componente do clima e da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 33, nº 2, p. 40-51.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

ALVES, Mario Aquino Alves; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações, jul./set. 2004. ©RAE, p. 20 a 29.

BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio. **A filosofia explica as grandes questões da humanidade**. São Paulo: Casa do Saber, 2013.

BISPO, Carlos A. Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CRAIDE, Aline; SILVA, Floriano Barboza. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jan./mar. 2012.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2 ed. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

DUBRIN, Andrew. J. **Fundamentos comportamento organizacional**. S/L: Cengage Learning Editores, 2003.

- EBOLI, M. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- FRANÇA, A. C. Limongi, ZAIMA. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, Maria Ster. O Imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, 2008, 15 (abr./jun.). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638295007>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 11, n. 5, septiembre-octubre, 2005, pp. 1-21 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil.
- KANT, I. **Crítica da razão pura**. Tradução de Valério Rohden e Udo Baldur Moosburger. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Os Pensadores)
- KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- LEMOS, J. L. Cidadania Empresarial. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: editora gente, 2002.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, D; RICCA, L. J. Automação, desemprego e novas formas de trabalho. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONDES E Silva, Mário Celso. Planejamento estratégico de R.H e a estratégia da organização. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Gente, 2002.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1999.

O'DONNELL, Michael. How to design workplace health promotion programs. Cleveland: **American Journal of Health Promotion**, 2000.

PICARELLI, Vicente. Gestão por competência. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Gente, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANDER, Brenno. **Administração da educação escolar no Brasil**: genealogia do conhecimento, Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. **A formação profissional no século XXI**: desafios e dilemas, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002.

SOUZA, César. Os novos paradigmas de um mundo em transformação. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

VARELLA, João Marcos. Ética e recursos humanos. In: BOOG & BOOG. **Manual de gestão de pessoas e equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Cadernos de pesquisas em administração** v. 8, n. 1, p. 23 a 35, Jan/mar 2001.

WALTON, R. E. **Quality of working life**: what is it? Sloan Management, 15(1), 11-21, 1973.