

Gestão de Pessoas



Sumário

TRT 2

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Modelos de Gestão de Pessoas – Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo. | 1 |
| Gestão Estratégica de Pessoas. | 22 |
| Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. | 29 |
| Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público. | 29 |
| Métodos de Avaliação de desempenho. | 53 |
| Gestão de clima e cultura organizacional. | 66 |
| Planejamento de RH. | 78 |
| Processo Decisório. | 78 |
| Motivação. | 88 |
| Gestão de processos de mudança organizacional. Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança. | 99 |
| Gestão de Pessoas por Competências. | 109 |
| Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional. | 127 |

Candidatos ao Concurso Público,

O Instituto Maximize Educação disponibiliza o e-mail professores@maxieduca.com.br para dúvidas relacionadas ao conteúdo desta apostila como forma de auxiliá-los nos estudos para um bom desempenho na prova.

As dúvidas serão encaminhadas para os professores responsáveis pela matéria, portanto, ao entrar em contato, informe:

- Apostila (concurso e cargo);

- Disciplina (matéria);

- Número da página onde se encontra a dúvida; e

- Qual a dúvida.

Caso existam dúvidas em disciplinas diferentes, por favor, encaminhá-las em e-mails separados. O professor terá até cinco dias úteis para respondê-la.

Bons estudos!



Caro(a) candidato(a), antes de iniciar nosso estudo, queremos nos colocar à sua disposição, durante todo o prazo do concurso para auxiliá-lo em suas dúvidas e receber suas sugestões. Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação ou dúvida conceitual. Em qualquer situação, solicitamos a comunicação ao nosso serviço de atendimento ao cliente para que possamos esclarecê-lo. Entre em contato conosco pelo e-mail: professores@maxieduca.com.br

Modelos de Gestão de Pessoas – A evolução dos modelos de gestão de pessoas e Fatores condicionantes de cada modelo

Organizações e modelos de gestão de pessoas¹

As grandes conquistas e obras da humanidade ao longo dos milhares de anos de sua existência só foram possíveis quando o comportamento das pessoas foi alinhado a um objetivo comum, e direcionado a uma visão de futuro compartilhada (Santos e França, 2007). Obras grandiosas, guerras, processos migratórios, conquistas de terras distantes, criação de novas tecnologias e pesquisas científicas exigiram estratégia, liderança e alinhamento do comportamento humano aos objetivos a serem atingidos.

Organizações existem para oferecer valor à humanidade. Esse valor pode estar nas pesquisas de ponta, como pode estar nos produtos e serviços rotineiramente oferecidos aos consumidores. Mas tanto para produzir e entregar, como para pesquisar durante anos a cura de uma doença, as pessoas devem estar alinhadas aos objetivos e estratégias definidos. Modelos de gestão de pessoas são necessários para promover esse alinhamento (Fischer, 2002).

Para compreender melhor a relação existente entre os modelos de gestão de pessoas e as organizações, será descrita neste capítulo a evolução das organizações, dos seus modelos de gestão, e do papel do gerente e do gestor de recursos humanos em cada contexto.

A evolução das organizações

Se gerenciar pessoas é integrar pessoas e organização (Fischer, 2002), não há como relatar a evolução dos modelos de gestão de pessoas sem relatar a evolução das organizações. Para cada fase de evolução, desde seu primeiro registro em 1903 (Santos e França, 2007), surge um modelo diferente de gestão de pessoas. Essa evolução conjunta é essencial, pois o sucesso da organização ocorre quando aquilo que é esperado de seus componentes humanos é de fato realizado por eles (Fischer, 2002).

Ao longo dos anos as organizações adaptaram-se às mudanças ocorridas em seu ambiente interno e principalmente externo. A globalização, a velocidade na troca de informações sem fronteiras, o acirramento da concorrência, a necessidade de adaptação rápida a novas necessidades, novos mercados e novas tecnologias são alguns dos fatores que promoveram mudanças profundas nas organizações, na mentalidade de seus clientes e das pessoas que as compõem, exigindo alterações no modelo organizacional e no modelo de gestão das pessoas.

O quadro adiante resume a evolução das organizações desde o primeiro registro concebido cientificamente, em 1903 (Santos e França, 2007):

¹ Texto adaptado disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/>

Tabela 1: Evolução das organizações

| Data | Modelo | Mentor | Conceito Central | Foco / Ênfase | Papel da função de pessoal |
|------|--------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1903 | Administração Científica | Taylor Ford | <p>“<i>Homo economicus</i>”: o homem só trabalha se supervisionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoa é variável dependente da organização; • Tempos e métodos; • Prêmios e incentivos econômicos; • Conflitos são inadmissíveis; e • Rígida escala hierárquica. | <ul style="list-style-type: none"> • Tarefa/operação; • Racionalização do trabalho; • Tarefas eficientes e produtivas; • Produtividade; • Padronização. | <p>Modelo Clássico Burocrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comando e controle; • Assegurar a disciplina e o respeito às normas; • Confirmar o poder da hierarquia e da organização; • Integrar de modo passivo; • Negar a mudança; • Pessoa como “operário”; e • Gestor como “supervisor”. |
| 1920 | Relações Humanas | Elton Mayo | <p>“<i>Homo social</i>”: importância do fator humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pessoa deve ser o objeto da atenção; • Bom ambiente e boas relações; e • Motivação = produtividade. | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo; • Função; • Relações; • Vestir a camisa; e • Clima organizacional. | <p>Modelo Motivacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfazer e motivar; • Assegurar boas relações com o pessoal; • Melhorar o clima, sem alterar as normas; • Integrar de modo passivo, mas paternalístico; • Mudança como ajustamento; • Satisfação no trabalho e fora dele; • Benefícios e assistências diversas; • Carreira; • Pessoa como “funcionário”; e • Gestor como “motivador”. |
| 1940 | Burocrático | Max Weber | <p>“Homem Administrativo”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantia da máxima eficiência; • Adequação dos meios aos fins; e • Estrutura para tomada de decisões. | <ul style="list-style-type: none"> • Formalização; • Processo burocrático; • Normas e regulamentos; • Manuais de rotinas e procedimentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Burocrática; • Divisão do trabalho em cargos; • Seleção pela competência técnica; e • Gestor como “burocrático”. |

| Data | Modelo | Mentor | Conceito Central | Foco / Ênfase | Papel da função de pessoal |
|------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1950 | Sistêmico | Ludwing von Bertalanffy | <p>“Homem Funcional”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos diversos papéis do homem; e • Organização é sistema sócio-técnico, interdependente e aberto. | <p>Organização como sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interdependência interna; e • Interação com o ambiente externo. | <p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com as estratégias; • Melhorar coerência do sistema; • Responsabilizar os vários atores da organização; • Gestão construtiva do conflito; e • Mudança planejada. |
| 1950 | Administração Contingencial | Chandler Burns e Stalker | <p>Organização dependente do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão das contingências; • Realidade situacional: não existe melhor maneira de se administrar; • Adaptação: combinação de modelos de administração; e • Especificidades do momento. | <ul style="list-style-type: none"> • Situação / incerteza; • Combinação de soluções; e • Adaptação situacional. | <p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com o ambiente; • Conviver com ambigüidade; e • Flexibilidade. |
| 1954 | Administração por Objetivos (APO) | Drucker Humble | <p>Atividades finalísticas, e não meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismo; • Hierarquia de objetivos; • Cumprimento das metas; • Avaliação contínua; e • Gestão por resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Fins e objetivos da organização; e • Resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento estratégico; • Conscientização dos gerentes; • Mensuração dos resultados; e • Motivação por responsabilidade. |

| Data | Modelo | Mentor | Conceito Central | Foco / Ênfase | Papel da função de pessoal |
|-------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986 | Competitivo ou Empreendedor | Pinchot III Ducan | <ul style="list-style-type: none"> • Competitividade; • Inovação; • Risco; • Criatividade; e • Resultados de inovação compartilhados. | <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa e risco; • Inovação; • Criatividade; • Realização; e • Resultados para o negócio. | Modelo competitivo: <ul style="list-style-type: none"> • Competência / conhecimento; • Orientar desenvolvimento; • Carreiras por competências; • Empowerment; • Liberdade no mercado de trabalho; • Remuneração variável; • Estímulos aos empreendedores internos; • PDP – planos de desenvolvimento pessoais fomentar a manifestação, iniciativa e a realização; • Pessoa como “parceiro”; e • Gestor como “empreendedor”. |
| 1992 a 1996 | Virtual | Davidow Malone | Produtos e serviços disponíveis em tempo real: <ul style="list-style-type: none"> • Antecipar desejos; • Conexão; • Parceria; • Personalização; • Modularidade; e • Virtualidade. | <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento on-line e personalizado; • Produtos virtuais; • Através de redes de comunicação; e • Satisfação instantânea e personalizada do cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir e reter funcionários altamente qualificados; • Dificuldade no controle das atividades; e • Lidar com restrições de legislação. |
| 1998 | Do Conhecimento | Stewart | Gestão do conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual é o ativo mais valioso; e • Intangibilidade. | Capital intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano; • Capital estrutural; e • Capital do cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Competências organizacionais; • Aprendizagem organizacional; • Gestão de conhecimento; e • Competências essenciais. |

| Data | Modelo | Mentor | Conceito Central | Foco / Ênfase | Papel da função de pessoal |
|------|----------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | Redes de Valor | - | <ul style="list-style-type: none"> • Operação conjunta, integrada e virtual de organizações que se complementam; • Solução integrada e completa ao cliente; • Benefício excepcional com qualidade e prazos satisfatórios; e • Integra digitalmente a cadeia produtiva de parceiros e colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> • Soluções integradas; • alinhada com o cliente; e • operação conjunta, integrada, ágil e digital. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipes integradas digitalmente; e • Estrutura em rede. |

Tabela elaborada pelos autores, 2007.

Fontes: Santos e França (2007); Notas de aulas do Prof. André Fischer – FIA/USP – 2007; Notas de aula do Prof. Gilberto Shinyashiki – FIA/USP – 2007; Notas de aula do Prof. Silvio dos Santos – FIA/USP – 2007.

A evolução das organizações e de seus modelos de gestão de pessoas

A evolução dos modelos de gestão de pessoas está atrelada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais (Fischer, 2002), pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Embora sejam diversas as classificações, Fischer (2002) cita quatro grandes marcos dos modelos de gestão de pessoas: modelo clássico, modelo motivacional, modelo estratégico e modelo competitivo.

Modelo clássico de gestão de pessoas

As organizações existem há milhares de anos, mas apenas em 1903 foi registrado cientificamente o primeiro modelo (SANTOS; FRANÇA, 2007). Esse modelo é conhecido como administração clássica, e tem seus fundamentos elaborados por Taylor e Ford. Nessa época a demanda por produtos era maior do que a capacidade produtiva das organizações. As empresas estavam focadas em conseguir produzir cada vez mais para atender às demandas por seus produtos. A relação empresa-cliente era unilateral: o cliente apenas recebia os produtos ofertados, e não era ouvido pelas organizações. Como a demanda era reprimida, sempre haveria quem quisesse os produtos, e os desejos específicos de um cliente ou grupo de clientes era pouco importante. Um exemplo disso era a fabricante de automóveis Ford, que produzia um único modelo de automóvel, também em uma única cor.

O foco da organização era na melhoria da tarefa realizada, a fim de conseguir aumentar sua produção e atender à demanda do mercado. Diante disso, o modelo de gestão de pessoas da Administração

Científica, conhecido como Modelo Clássico, se preocupava com a execução criteriosa da tarefa, com forte aderência a regras e padrões. Como o trabalho era de natureza essencialmente operacional, o gestor se preocupava em supervisionar os operários na execução da tarefa, que deveria ser realizada da forma previamente estabelecida e com a melhor produtividade possível.

Modelo motivacional de gestão de pessoas

De fato, a execução repetida de tarefas padronizadas aumenta a produtividade, uma vez que a pessoa que a realiza adquire destreza e rapidez a cada repetição. Por outro lado, uma vez que se alcança o limite de aumento de produtividade, o trabalho rapidamente se torna desinteressante em função da falta de desafios e de possibilidade de aprendizado.

Ao se depararem com esse paradoxo de produtividade, as organizações perceberam que a excelência na normatização e na execução da tarefa eram importantes, mas que a satisfação do ser humano era fator determinante para a manutenção dos níveis de produtividade. Para resolver esse dilema, estudos comportamentais culminaram com o surgimento da escola das relações humanas em 1920, que tinha foco na satisfação do funcionário. Cabe ressaltar que nessa época as organizações ainda eram demandadas por mais produtos do que conseguiam entregar. Embora pareça que o foco da organização tenha mudado para uma legítima preocupação com o ser humano, a intenção continuava sendo em conseguir aumentar a produtividade para aumentar as vendas.

As organizações passaram a investir em ações que promovessem o bem-estar do funcionário, que deixou de ser classificado como um simples operário. Suas tarefas foram ampliadas para a execução de processos mais amplos. Nesse momento da história dos modelos de gestão de pessoas surgem as primeiras iniciativas e estudos sobre qualidade de vida no trabalho. O foco da organização era no fornecimento de benefícios aos funcionários para que estes se mantivessem motivados. Com o intuito de manter a concentração e o foco da pessoa na produtividade requerida, foram desenvolvidas iniciativas para que o funcionário tivesse seus problemas fora do trabalho resolvidos. O gestor de linha assume papel de promover o bem-estar do funcionário, pregando o “vestir a camisa” da organização.

Modelo estratégico de gestão de pessoas

Até 1970 as organizações eram classificadas em escolas que enfocavam apenas um aspecto como fator de produtividade no trabalho. Foram citadas duas dessas escolas: uma com foco na melhor tarefa, e outra com foco no funcionário mais satisfeito. Por volta de 1970 um novo conceito surge: o de que as organizações se comportam como sistemas. Esse conceito, importado da biologia e relatado por Ludwing von Bertalanffy (Santos e França, 2007), apresenta um modelo no qual a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam. Além disso, essa organização interage com o ambiente externo, influenciando e sofrendo sua influência. Esse novo conceito revolucionou os modelos de organização, e todas as classificações a partir de então passam a se basear nesse conceito.

Em função das pressões externas e da interação com o ambiente, desenvolve-se entre 1970 e 1990 a organização estratégica. Nos modelos anteriores, o foco de gestão se voltava principalmente para aspectos internos, como a preocupação com tarefas, a satisfação dos funcionários, a melhoria dos processos e da estrutura hierárquica. O cliente exercia pouca influência na confecção dos produtos ofertados pelas empresas e, por conseguinte, no funcionamento da própria empresa. No modelo estratégico de gestão de pessoas, que surge na década de 90 (Fischer, 2002), os clientes passam a exercer um papel mais ativo em relação às organizações.

O cenário tem um desenho diferente: níveis mais altos de produtividade foram alcançados em função da elevada automação dos processos produtivos. Com o aumento da produtividade e do número de empresas, o mercado não é mais aquele em que as demandas por produtos eram maiores que a oferta. O cliente, que antes aceitava o produto da forma que a empresa oferecia, se vê diante de um cenário em que pode escolher entre opções diferentes. As empresas de maior sucesso são aquelas que compreendem melhor as necessidades dos clientes. O foco da organização se volta para o mundo externo, as relações da empresa se ampliam, e o cliente se torna peça chave. Surgem os primeiros estudos sobre **estratégia empresarial**. As organizações passam a definir sua proposta de valor e segmento de mercado. **Definições de missão, visão, negócio e estratégia para atingimento dos objetivos organizacionais vêm à reboque desse movimento.**

Nesse novo cenário as empresas não podem contar apenas com pessoas que saibam executar bem suas tarefas, e que estejam motivadas. Os funcionários passam a ser considerados colaboradores, envolvidos e comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa. Nos modelos citados

anteriormente a relação gerente-subordinado era quase paternal. O gestor tinha ascensão sobre o funcionário, ora cobrando sua máxima produtividade, ora motivando-o para o trabalho. Além de motivar e cobrar resultados, os novos gerentes passam a ter o desafio de comunicar a estratégia e de alinhar processos e pessoas a essas estratégias.

Modelo competitivo de gestão de pessoas

A partir de 2000 as organizações entraram na era da extrema competição. As organizações modernas sofrem pressões ainda maiores do ambiente externo: a globalização traz um novo patamar de concorrência no mercado. As organizações, que antes se preocupavam apenas com os concorrentes locais, agora se preocupam com empresas virtuais, que atingem seus mercados. Por outro lado, os próprios clientes, diante de tantas ofertas e de tamanha concorrência, tornam-se mais exigentes e percebem o poder que têm de influenciar produtos e serviços. Nesse cenário de alta pressão externa, surge um novo modelo de gestão de pessoas, conhecido como modelo competitivo (Fischer, 2002). Nesse modelo o foco da organização é na sua capacidade de adaptação a esse ambiente de constantes mudanças e demandas dos clientes.

As pessoas geridas por um modelo competitivo de gestão de pessoas são acima de tudo conscientes da responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal. Esse modelo de gestão afasta o viés paternalista das escolas humanistas e amplia a responsabilidade dos participantes das organizações para além do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Os profissionais nesse modelo são levados a pensar na melhoria contínua de seus processos de trabalho, na importância da inovação, na geração de capital intelectual para a organização, nas parcerias estratégicas e na importância do processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional.

Os gerentes têm como foco os resultados do negócio, e atuam como orientadores do desenvolvimento das pessoas e das competências organizacionais.

A área de recursos humanos assume um papel totalmente diferente nesse novo contexto. Seu posicionamento e sua forma de atuação torna-se cada vez mais importante para conseguir direcionar a energia das pessoas para as necessidades organizacionais. O RH torna-se um parceiro estratégico: aquele que ajuda a comunicar e disseminar a estratégia organizacional para todas as pessoas. Também exerce um papel importantíssimo como agente da mudança, num cenário em que a empresa sofre influências constantes e precisa se adaptar rapidamente para sobreviver (Ulrich, 2000).

Resumidamente, podemos comparar o modelo competitivo de gestão de pessoas com os modelos tradicionais da seguinte forma:

Quadro: Comparativo dos modelos de pessoas

| | Modelos Tradicionais | Modelo Competitivo |
|-----------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Foco | Controle | Desenvolvimento individual e organizacional |
| Papel do Colaborador | Passivo – objeto do controle | Ativo – responsável pelo seu desenvolvimento e da sua carreira |
| Papel do Gerente | Controlar | Integrar |
| Papel da Empresa | Controle econômico e político das pessoas | Suporte ao desenvolvimento de pessoas |

Fonte: Profº José Antônio Monteiro Hipólito FIA/USP – 2007.

O modelo competitivo é assim denominado em função de dois fatores principais: o ambiente competitivo no qual atua e o foco no desenvolvimento de competências (Fischer, 2002).

Este relato sobre a evolução das organizações e dos modelos de gestão de pessoas mostra que para cada organização, inserida em seu respectivo contexto organizacional e social, existe um modelo de gestão de pessoas correspondente e coerente com as necessidades e os fatores condicionantes da época. Não existem modelos certos ou errados. Existem modelos adequados ou não adequados para uma organização que funciona em um contexto ambiental com fatores condicionantes externos e internos (Fischer, 2002).

Os novos modelos de gestão de pessoas

As organizações encontram-se diante da necessidade de adaptação de seus modelos de gestão organizacional e de gestão de pessoas aos desafios da era moderna: globalização, necessidade de aumentar a lucratividade por meio do crescimento, e clientes cada vez mais conscientes e exigentes. Em comum, as organizações modernas são caracterizadas por serem sistemas abertos, que realizam trocas

com o ambiente externo em um grau muito mais elevado que o existente há poucas décadas atrás. O foco em estratégia e competências é essencial nos dias de hoje. Dessa forma, empresas modernas alternam seus modelos de gestão entre o estratégico e o competitivo, ora focalizando mais a estratégia, ora focalizando mais o desenvolvimento de competências.

Tanto o modelo estratégico de gestão de pessoas quanto o modelo competitivo ocorrem em organizações que se comportam como sistemas abertos. Conforme relatado, esses modelos possuem características próprias que os distinguem, mas também possuem características comuns, que permitem que sejam qualificados, para fins deste trabalho, como os "novos modelos de gestão de pessoas". Essas características envolvem a atuação da área de recursos humanos em várias dimensões estratégicas de gestão e a execução de novos papéis no contexto organizacional.

Dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas

Fischer identificou cinco dimensões estratégicas que definem os novos modelos de gestão de pessoas: gestão por competências, gestão estratégica da mudança, gestão do clima organizacional, gestão da cultura organizacional e gestão do conhecimento e da aprendizagem. Essas dimensões interagem como engrenagens de um modelo integrado, no qual o investimento em uma das dimensões colabora para o crescimento das demais.

Gestão por competências

No passado as organizações funcionavam com pouca influência dos clientes e do ambiente em que estavam inseridas. Sua estrutura hermética era caracterizada pela entrega de produtos e serviços com alto grau de padronização e pela definição clara das atividades profissionais em cargos específicos.

No mundo moderno, as organizações funcionam com intensa interação com o ambiente na qual estão inseridas: clientes, mercado e fornecedores são dinâmicos e influenciam com igual dinamismo a organização. A estrutura da nova organização deve promover a interação entre os profissionais pela busca de novas soluções. Os processos de trabalho e a atuação das pessoas estão configurados em função das sinalizações do ambiente e das estratégias organizacionais (Hipólito, 2002). Uma estrutura de cargos rígida e com atribuições previamente definidas é incompatível com a dinâmica das relações internas e externas a que estão submetidas as novas organizações.

Segundo Durand (1998, apud Fleury, 2002, pg. 57), "nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje os gerentes e as empresas procuram transformar os recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la 'competência'".

Segundo Fleury (2002), competência é "um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". É importante notar que o conceito utilizado não é o de competência como estoque de conhecimento das pessoas, mas sim aquele posto a serviço da organização.

Um mesmo conhecimento pode ser essencial em uma empresa, e dispensável em outra. O foco da competência deixa a dimensão do indivíduo e passa para a dimensão corporativa. Segundo Fleury (2002), a organização passa a ser vista como um portfólio de competências.

Uma vez que as competências necessárias não são aquelas estocadas nas pessoas e nem as definidas na rigidez das tarefas de um cargo, sugere-se a construção de um sistema de gestão por competências que leve em consideração as características da organização: sua estratégia, estrutura, valores, visão (Hipólito, 2002).

Para a organização, as matrizes de competências definidas e existentes servem de referencial aos processos de RH: aquisição, retenção, desenvolvimento, empréstimo e descarte podem ser realizados em função da relação de competências definidas versus existentes. Sistemas de remuneração fixa podem ser criados em função das capacidades de entregas definidas. Para o funcionário, as matrizes servem para balizar o processo de desenvolvimento das competências individuais necessárias à organização, orientando suas ações de forma que estas possam ir ao encontro dos anseios organizacionais. O benefício é duplo: o funcionário ganha em desenvolvimento e capacidade de entrega, o que o torna mais capaz e realizado perante os desafios profissionais; e a organização ganha em resultados.

Peter Drucker afirma: "Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especial do trabalhador do conhecimento em desempenho" (Drucker, 1994, apud Stewart, 1998).

Gestão do conhecimento e da aprendizagem

Nos dias de hoje, as organizações têm sido pressionadas a evoluir rapidamente a fim de se adaptar às constantes inovações requeridas. Surge uma nova forma de riqueza que consiste no tratamento de informação para a geração de conhecimento como principal fator para agregar valor ao processo produtivo (Wriston, 1994, apud Edvinsson e Malone, 1998). É notável a crescente substituição, em todos os níveis organizacionais da sociedade, das atividades que requerem força física por aquelas que utilizam intensivamente a capacidade cerebral.

Para as organizações modernas, as riquezas incluem os produtos do conhecimento e não apenas os recursos naturais, materiais e financeiros. Segundo Edvinsson e Malone (1998), o valor contábil de uma organização está em seus ativos, que constituem toda a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor monetário. Os ativos se apresentam basicamente de duas formas: os tangíveis - palpáveis, precisos e mensuráveis, como, por exemplo, contas a receber, plantas industriais, equipamentos, imóveis, investimentos, entre outros; e os chamados intangíveis: aqueles que não possuem existência física, mas mesmo assim, representam valor para a empresa. Hoje o conhecimento - ativo intangível - é mais valioso que o conjunto de ativos tangíveis de uma organização.

As pessoas possuem ideias livres e abundantes. De acordo com Stewart (1998), o grande desafio gerencial está no desenvolvimento organizado de ideias construtivas. Para se adaptar às novas necessidades e exigências, as empresas devem ser capazes de aprender e de gerir o conhecimento.

A gestão do conhecimento passa pela definição de sua importância para a organização, pela sua adequada disseminação, e pela proteção do conhecimento organizacional que gera vantagem competitiva (Oliveira Jr, 2001, apud Fleury e Oliveira Jr., 2002). O processo de gestão do conhecimento nas organizações em geral segue três passos: aquisição e desenvolvimento, disseminação, e construção do conhecimento organizacional.

As ações relacionadas com a criação e a transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas, e ocorre por meio de processos de aprendizagem (Fleury e Oliveira Jr., 2002). Portanto, o desenvolvimento das capacidades das pessoas pode e deve ser realizado de forma alinhada à gestão por competências, na qual as competências necessárias para a organização são definidas, as competências das pessoas são mapeadas, e trilhas de desenvolvimento são criadas. Ao desenvolver processos de aprendizagem com base nessas trilhas de desenvolvimento, a organização e o funcionário estarão investindo na capacitação necessária para a realização das entregas desejadas pela organização. Os recursos investidos - tempo, dinheiro, esforço - tanto da organização quanto do funcionário estarão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Todo esse processo de aprendizagem individual e organizacional ocorre por meio de ciclos contínuos e dinâmicos de aquisição de conhecimento, envolvido num processo de mudança permanente que garante a adaptabilidade da organização às necessidades por novas competências em função da espiral de necessidades crescentes dos clientes.

Gestão estratégica da mudança

A cada dia que passa aumenta o nível de exigência dos clientes por novos produtos e serviços. A cultura do consumismo descartável despertou nas organizações a necessidade de criação e produção de bens em larga escala e de modo tempestivo para atender o mercado. Uma indústria de guardanapos no mercado americano precisa desenvolver, além do modelo básico em cores diversas, modelos específicos para o natal, o dia das bruxas, dos namorados, de ação de graças e para a festa da independência. Os consumidores querem produtos específicos, altamente descartáveis, e que só serão válidos se adquiridos e utilizados naquela exata época do ano. Além disso, a cada ano o modelo deve ser diferente do apresentado no ano anterior.

Embora o exemplo utilizado seja específico, a globalização de costumes e o aumento da capilaridade das indústrias no mundo têm contribuído para levar a outros países e a outros produtos e serviços esse comportamento de consumo rápido, fortemente contextualizado, descartável e mutável. As organizações têm que captar a necessidade do mercado, produzir e entregar em prazos exíguos os produtos exigidos pelos clientes. Na era da extrema competição, o crescimento ou a sobrevivência da organização depende de seu poder de inovação para adaptar-se à sociedade que está em rápida e constante evolução.

Por outro lado, os esforços por aumento da lucratividade das empresas por meio da redução de custos, quando bem sucedidos, estão atingindo seus limites. Para reduzir custos, empresas instalam-se em regiões que tenham mão de obra mais barata e menor carga tributária, estabelecem parcerias com fornecedores off-shore para obtenção de insumos mais baratos, utilizam o just-in-time e a automação

extrema; mas uma vez implantados em seu nível ideal de maturidade, não há como avançar em termos de redução de custos. Nesse caso, o aumento da lucratividade é perseguido pela expansão do mercado, seja em número de clientes, seja em diversidade de produtos e serviços ofertados.

A necessidade de expansão do mercado pelo aumento da lucratividade e a crescente diversidade das necessidades dos clientes resultam em grande variedade de produtos e serviços, com ciclos de vida cada vez mais curtos. Esse cenário exige atuação mais rápida da organização na idealização e adaptação de modelos que sirvam de base para a formulação da estratégia competitiva. Inovar, adaptar-se e mudar torna-se estratégico.

Os principais desafios organizacionais levantados na pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2004) implicam mudanças substanciais nas organizações:

1. *Ampliação de mercados*
2. *Redução de custos*
3. *Reestruturações internas*
4. *Diversificação de produtos e serviços*
5. *Inovação tecnológica*
6. *Foco em mercados específicos*

Outro fator que contribui para a crescente preocupação com a mudança nas organizações são os **altos índices de falhas em iniciativas estratégicas por processos de mudanças mal conduzidos.**

Segundo Liedka e Roseblum (1996, apud Silva e Vergara, 1999), o próprio processo de construção de uma estratégia pode ser pensado como um componente cognitivo de um processo de mudança. Ou seja, a própria estratégia organizacional surge a partir da necessidade de mudar.

A gestão da mudança é tarefa difícil, mas importante nas organizações, especialmente quando estas são grandes e complexas. Mudar envolve não apenas a alteração de políticas, processos, procedimentos e estruturas, mas também do comportamento de pessoas e equipes, e de transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização.

Na visão de Nadler (1898, apud Silva e Vergara, 1999) o gerenciamento da mudança é bem sucedido quando a organização consegue mover-se do estado em que se encontrava para o estado pretendido, quando o funcionamento no estado futuro atende às expectativas, e quando a transição é realizada sem custos indevidos para a organização e para as pessoas.

Kotter (1999) apresenta 8 aspectos chave para o sucesso da transformação organizacional:

1. *Estabelecimento de um senso de urgência;*
2. *Criação de uma coalizão administrativa;*
3. *Desenvolvimento de visão e estratégia;*
4. *Comunicação da visão da mudança;*
5. *Capacitação de outras pessoas para atuar conforme a visão;*
6. *Planejamento e promoção de vitórias a curto prazo;*
7. *Consolidação de ganhos e desenvolvimento de novas mudanças; e*
8. *Estabelecimento de novos métodos na cultura.*

Os passos propostos por Kotter envolvem aspectos de desenvolvimento estratégico, e principalmente aspectos de adaptação humana. Senso de urgência, coalizão, comunicação, capacitação, alinhamento de pessoas, cultura: temas a serem tratados pela gestão de pessoas para obtenção de sucesso em processos de mudança.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel essencial na consecução dos passos necessários ao processo de gerenciamento das mudanças necessárias à adaptação das organizações a um mundo globalizado, no qual a tônica do mercado é a crescente diversidade de necessidades dos clientes, associada a uma grande variedade de produtos e serviços.

Gestão da cultura organizacional

O termo cultura é largamente utilizado na sociedade, embora seu conceito não seja facilmente compreendido. Diversos sentidos podem ser aplicados à cultura: cultura de um país, de um povo, cultura como conjunto de costumes, como arte, como diversidade. Para fins deste estudo, o aspecto de cultura a ser utilizado é aquele inserido no âmbito das organizações.

Toda organização tem a sua cultura, que representa o modo de vida próprio que cada uma desenvolve em seus participantes. Segundo Shein (2001, apud Fleury e Sampaio, 2002), "cultura organizacional é o

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Segundo o autor, os pressupostos básicos determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Os pressupostos são desenvolvidos e incorporados pelo grupo à medida que determinados comportamentos tornam-se adequados para resolver problemas. A internalização desses comportamentos é inconsciente, e por isso os pressupostos básicos são invisíveis e não passíveis de questionamentos. Uma vez que são estruturados e definidos pelo grupo e não pelo indivíduo, compõem a cultura daquele conjunto de pessoas.

Os comportamentos que desenvolvem os pressupostos básicos são aqueles que obtêm sucesso na solução de problemas de duas naturezas: externa e interna ao grupo. A adaptação externa refere-se à maneira como uma organização se relaciona com os seus diferentes públicos (consumidores, fornecedores, acionistas, colaboradores, entidades etc.) e como define as fronteiras de suas unidades de negócio. A integração interna representa a capacidade que os membros da organização desenvolveram na construção de uma identidade coletiva e na competência para trabalharem juntos com eficácia.

Os pressupostos, por serem inconscientes e invisíveis, têm um potencial informal e não estruturado tanto de comunicação quanto de repressão de valores e comportamentos. Segundo Fleury (1989, apud Fleury e Sampaio, 2002), “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

Aspectos culturais que regem comportamentos de forma não explícita e declarada, e que comunicam e que ocultam, são fatores críticos tanto de sucesso quanto de fracasso em processos de mudança organizacional. A gestão da cultura torna-se uma importante dimensão nos novos modelos de gestão de pessoas em função da necessidade de mudanças rápidas a que estão sujeitas as organizações modernas. Mudanças, que são estratégicas para a sobrevivência das empresas, são potencializadas ou inibidas pelas atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas, que precisam ser mapeadas por meio de pesquisas e trabalhas pelo RH.

Segundo Schein (1986, apud Fischer, 1996), o principal objetivo das pesquisas de cultura organizacional é conhecer princípios, valores e crenças que interferem no comportamento das pessoas na empresa. O adequado gerenciamento da cultura organizacional torna-se essencial para alinhar o comportamento humano aos objetivos estratégicos (Fischer, 2002), e permitir que as organizações alcancem os seus objetivos institucionais.

Gestão do clima organizacional

Se por um lado a gestão da cultura trata os valores e crenças que orientam o comportamento humano na organização, a gestão do clima atua na percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho, capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

Segundo Fischer (1996), todas as relações entre as pessoas e a organização devem ser consideradas. A pesquisa de clima deve abordar, necessariamente, aspectos referentes a satisfação e a motivação do público pesquisado, mas deve também incluir questões que a organização considera importante saber a respeito da relação das pessoas com a empresa, tais como: comprometimento com estratégias, envolvimento com o negócio, conhecimento do produto, do mercado, da concorrência etc.

Diferentemente da gestão da cultura, que trata de valores muitas vezes inconscientes, a gestão do clima trata de aspectos que são evidenciados e percebidos pelas pessoas em todas as relações existentes na organização. Um clima positivo favorece a implantação de estratégias, a execução de mudanças e o desenvolvimento de pessoas, assim como afeta todos os processos existentes na organização.

É importante que a área de RH gerencie o clima organizacional para que sejam identificados pontos de insatisfação e desmotivação, focos de resistência a mudanças, problemas gerenciais e de comunicação, desconhecimento e falta de compromisso com a estratégia, dentre outros.

Processos de RH

As políticas e processos de RH nos novos modelos de gestão de pessoas devem estar alinhados com a estratégia da organização e devem favorecer a disseminação do conhecimento e a aprendizagem.

Fischer (2002) sugere a seguinte relação entre as dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas e processos tradicionais de recursos humanos:

Quadro: Relação entre dimensões e processos de gestão de pessoas

| PROCESSOS | DIMENSÕES | | | | |
|-------------|-------------|-----------------------------|-------|---------|---------|
| | Competência | Conhecimento e aprendizagem | Clima | Cultura | Mudança |
| Atrair | X | | X | | |
| Selecionar | X | | X | | |
| Reter | X | X | X | X | |
| Desenvolver | X | X | | X | X |
| Dispensar | X | X | | X | X |

Essa relação “dimensão – processos” facilita o alinhamento das ações de RH ao definir processos e políticas. Ao levar em consideração essas relações, é viabilizado o alinhamento entre os diversos processos de RH, assim como destes com a estratégia organizacional.

Ulrich (2000) afirma que historicamente a área de recursos humanos tem se preocupado exclusivamente com os processos de RH. Essa afirmação, que soa tão óbvia, é ponto de partida para a discussão sobre o novo papel do RH.

Ulrich (2000) ilustra da seguinte forma a evolução dos processos de RH:

a) década de 80: quatro grandes grupos de processos de RH - recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensas;

b) década de 90: adicionados dois grupos - desenvolvimento organizacional e comunicação, somando 6 grandes grupos;

c) estudos recentes: classificações de processos de RH que somam 19 diferentes grupos.

Embora o RH tenha evoluído ao passar dos anos, acompanhando a evolução das organizações, o foco continuou sendo nos processos executados.

Ter como foco central de RH a execução de processos era suficiente nas antigas organizações, uma vez que eram mais voltadas para questões internas. Por mais que os processos de RH tenham evoluído, sua simples execução não é papel suficiente para a nova gestão de pessoas. As modernas organizações, que precisam adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais e às novas requisições dos clientes, precisam implantar um modelo de gestão de pessoas compatível com sua dinâmica organizacional, e que ofereça resultados de valor para a organização. Não que RH não deva executar processos de RH, mas o novo cenário em que as organizações modernas estão inseridas exigem um novo papel da gestão de pessoas. Para o RH conseguir dar esse salto, ele precisa retirar o foco da mera execução de processos e tarefas, e mudar seu foco para resultados (Ulrich, 2000).

O papel do novo RH

Segundo Ulrich (2000), a área de gestão de pessoas pode mudar seu foco e contribuir efetivamente para os resultados institucionais ao exercer as seguintes capacidades:

a) clareza estratégica: ser parceiro estratégico, contribuindo para a compreensão e disseminação da estratégia organizacional;

b) agente da mudança: fazer com que as mudanças ocorram, contribuindo efetivamente para o processo de mudança;

c) desenvolver capital intelectual: ser defensor dos empregados, colaborando para o aumento das suas competências e do seu comprometimento; e

d) exemplo de excelência operacional: ser consultor especializado na sua área de competência, e atuar de forma coerente com os processos que implanta.

Parceiro estratégico

A organização moderna é dirigida à estratégia. Os conceitos de estratégia e de sua formulação foram amplamente tratados na literatura mundial e como resultado é possível observar grande número de organizações aplicando os conceitos de elaboração estratégica.

O que se observa, porém, é uma grande dificuldade em executar a estratégia que está tão bem definida no plano gerencial das organizações. **Segundo pesquisa realizada pela revista Fortune em 1999, apenas 10% das estratégias são implementadas com sucesso.**

Principais obstáculos à implementação da estratégia (segundo esta pesquisa):

- Barreiras da visão** – Compreensão da estratégia por parte do executivo e da organização como um todo
- Barreira da motivação** – Pouco incentivo e motivação para a implementação da estratégia
- Barreira Cultural** – Pouca discussão da estratégia por parte dos executivos
- Barreira de orçamento** – não estabelecimento de relação entre a estratégia e o orçamento necessário

Percebe-se que as maiores falhas em implementação das estratégias são atreladas a fatores humanos: barreiras de visão, motivacionais e culturais.

Como a função de RH é responsável pelo alinhamento das expectativas das pessoas aos objetivos organizacionais, cabe ao novo RH conhecer o processo de elaboração da estratégia empresarial, e se tornar parceiro dos gerentes de linha na sua disseminação entre os funcionários da organização.

A disseminação da estratégia empresarial deve ser, portanto, uma das atividades dos processos tradicionais de RH, como aquisição e desenvolvimento de talentos. Ao executar esses e outros processos típicos de gestão de pessoas, criando a cultura de agir estrategicamente e segundo os objetivos organizacionais, o RH torna-se parceiro estratégico.

Agente da mudança

As modernas organizações funcionam como sistemas abertos, e portanto sofrem muitas influências do ambiente externo. Para se adaptar às constantes variações do mercado, e manterem-se competitivas, as organizações devem ser capazes de adaptar-se rapidamente a mudanças. Isso significa conseguir adaptar rapidamente os processos, a tecnologia e as pessoas que compõem a organização aos novos desafios.

Nesse contexto, outro importante papel do novo RH é o de agente da mudança. Para bem exercer esse papel, o RH deve agir em quatro frentes, segundo Ulrich (2000):

- a) conhecer teorias sobre processos de mudança**, a fim de elaborar um projeto de mudança a cada nova estratégia que precisa ser implantada e disseminada no âmbito organizacional;
- b) alinhar pessoas certas no momento certo**, a fim de garantir a execução da mudança;
- c) ajustar processos de RH para alinharem-se à nova estratégia**, a fim de aumentar a sinergia da organização em torno da nova estratégia a ser seguida; e
- d) trabalhar a mudança também na área de gestão de pessoas**, para que sirva como exemplo para os demais funcionários, e a mudança se consolide rapidamente.

Desenvolvedor do Capital Intelectual

Um dos grandes motivos de baixa de produtividade na época da escola clássica de Taylor era a estagnação do desenvolvimento. No momento em que a maior eficiência na repetição de uma tarefa era alcançada, a máxima produtividade era obtida - até que o funcionário não mais se sentisse estimulado pela tarefa que executava. A queda de produtividade por não enxergar perspectiva de crescimento pessoal e profissional em dada tarefa não é prerrogativa exclusiva do modelo clássico de administração. Nas organizações modernas o mesmo ocorre, e o desenvolvimento das competências individuais dos funcionários é desafio para o novo RH.

Promover o desenvolvimento das pessoas, mantendo-as estimuladas para o trabalho e para o crescimento, e alinhando as expectativas de crescimento aos objetivos organizacionais é tarefa do RH.

Organizações precisam de pessoas competentes e motivadas para atingirem os objetivos institucionais. A área de gestão de pessoas precisa cuidar desses dois aspectos do capital intelectual: competência e comprometimento, criando culturas e locais de trabalho que desenvolvam a capacidade das pessoas e seu comprometimento.

O desenvolvimento das capacidades das pessoas pode ser realizado por meio da gestão por competências, na qual as competências necessárias para a organização são definidas, as competências das pessoas são mapeadas, e trilhas de desenvolvimento são criadas.

Além do desenvolvimento de capital intelectual, a área de RH é o grande ponto de apoio organizacional que as pessoas têm em seus momentos de crise. Na sua atuação como agente da mudança, deve apoiar e auxiliar as pessoas em seus medos e receios. O novo RH também deve apoiar os gerentes de linha na motivação dos funcionários, e auxiliar as pessoas defendendo seus interesses nos mais diversos fóruns organizacionais.

Exemplo de excelência operacional

Além de conhecedor da estratégia empresarial, das teorias de mudança organizacional, e de capital intelectual, o RH precisa ser profundo conhecedor dos processos de gestão de pessoas.

Essa excelência operacional permitirá o melhor desenho de processos e execução das atividades típicas de RH, além da capacidade de adaptá-los rapidamente sempre que os ventos da mudança soprarem sobre a estratégia empresarial. Servir de exemplo de excelência em seus próprios processos é essencial para adquirir a credibilidade necessária para ter ouvidos atentos à disseminação da estratégia e para a implementação rápida de mudanças.

Principais desafios da gestão de pessoas

- Alinhar pessoas/competências humanas à estratégia de negócio
- Desenvolver e capacitar gestores
- Alinhar políticas e processos de gestão à estratégia de negócio
- Apoiar e promover mudanças organizacionais
- Capacitar, treinar e desenvolver pessoas
- Reter talentos/potenciais
- Gestão da cultura organizacional

Tendências – formato organizacional da função de recursos humanos

1. *Descentralização das decisões de gestão para os gerentes dos negócios da empresa;*
2. *Principal papel da área: fornecer novos processos e conhecimento em gestão de Pessoas para seus clientes internos (funcionários);*
3. *Mudança do perfil de atuação do profissional de Gestão de Pessoas de técnico especialista para consultor interno;*
4. *Utilização de estratégias multifuncionais na atuação de RH;*
5. *Migração das funções de Gestão de Pessoas corporativas para as unidades de negócios de negócio das empresas;*
6. *Intensificação da terceirização do profissional de Gestão de Pessoas;*
7. *Centralização das decisões estratégicas de RH;*
8. *Atuação de equipes auto gerenciadas nas funções específicas de Gestão de Pessoas;*
9. *Atuação em rede, processos ou células de trabalho nas funções específicas de Gestão de Pessoas;*
10. *Eliminação de níveis hierárquicos na função de RH;*
11. *Os sistemas, processos e práticas de gestão de Pessoas com um ciclo de vida mais curto.*

Desafio da evolução do modelo de gestão de pessoas

Os resultados de pesquisas apresentados demonstram os inúmeros desafios que as organizações enfrentam. A gestão de pessoas deverá evoluir no sentido de executar em menor grau as tarefas operacionais de RH, e posicionar-se de forma mais estratégica em relação à organização, comprometendo-se e contribuindo de fato para o alcance dos objetivos institucionais.

As organizações buscam a adoção de modernos modelos de gestão empresarial, de processos de trabalho e de tecnologias que visam manter seu nível de competitividade no mercado, garantindo sua sobrevivência. Ao adotar um modelo de gestão de pessoas que pouco contribui com as demais práticas organizacionais, os esforços da organização trabalham em direções divergentes, algumas vezes opostas. Essa falta de sinergia entre processos organizacionais e modelos de gestão de pessoas faz com que a organização trabalhe em um ritmo mais lento e sob maior pressão interna, o que é incompatível com o ritmo acelerado da espiral de necessidades dos clientes. É imprescindível, portanto, que uma organização moderna tenha seus modelos de gestão ajustados ao contexto ao qual pertencem.

Contribuição da TI para os novos modelos de gestão de pessoas

As organizações modernas, que comportam-se como sistemas, sofrem influências externas e têm processos internos integrados e interdependentes. Nesse contexto, os modelos de gestão de pessoas são afetados, em maior ou menor escala, por fatores condicionantes internos e externos à organização.

Como exemplo de fatores condicionantes externos, Fischer (2002) cita o ambiente de negócios da organização, as relações sociais, parceiros, concorrentes, o governo e a legislação.

Como exemplo de fatores condicionantes internos cita a estrutura organizacional, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho e a cultura.

As escolhas dos modelos de gestão, das políticas e das práticas de RH são direcionadas por esses fatores. Assim, em ambientes de negócios mais estáveis e reguladores as empresas podem optar por um modelo mais próximo do estratégico. Em um ambiente de negócios mais instável e competitivo as organizações buscam modelos mais próximos do competitivo.

Como um sistema com partes que interagem fortemente, a tecnologia da informação surge como um dos fatores impulsionadores das mudanças organizacionais, inclusive na evolução dos modelos de gestão de pessoas.

Sendo a tecnologia da informação fator condicionante do modelo de gestão de pessoas na organização, será relatado a seguir como a TI pode contribuir, estimular, potencializar e ser fator crítico de sucesso para a tão necessária evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações modernas.

TI para as dimensões da gestão de pessoas e o novo papel do RH

Para analisar a contribuição da tecnologia da informação para os novos modelos de gestão de pessoas, foram identificadas na literatura, em pesquisas e segundo a avaliação dos autores, as soluções de TI que têm potencial de catalisar o processo de evolução de tais modelos nas organizações. Para tanto, as soluções de TI foram relacionadas com as diferentes dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas e com os papéis do novo RH.

TI para gestão por competências

Para Carvalho (2000), ferramentas de TI podem ajudar na identificação das habilidades e competências dos funcionários, no relacionamento das competências dos funcionários com as competências essenciais para a empresa, no recrutamento e seleção, identificação de necessidades de treinamento e localização de especialistas.

A publicação de informações sobre competências organizacionais e pessoais em intranets e portais corporativos oferece às organizações uma maneira simples de divulgar as competências requeridas e possibilita a definição de trilhas de aprendizagem, planejamento de desenvolvimento de competências e planos de autodesenvolvimento para os funcionários.

A utilização de bases de conhecimento para o armazenamento de informações sobre competências possibilita a pesquisa e recuperação de informações de maneira estruturada, subsidiando processos como seleção interna, seleção de especialistas, aquisição de novos talentos, estratégias para retenção de competências essenciais e a dispensa de funcionários com baixo impacto para o negócio.

Existem sistemas específicos para gestão por competências que abrangem todo o processo desde o planejamento e definição do escopo de gestão, passando pelas etapas de mapeamento de processos, estruturas e competências (individuais e organizacionais), identificação de gaps de competência, definição de planos de desenvolvimento e acompanhamento dos resultados. Esses sistemas também encontram-se postos como módulos de ERPs ou Sistemas de Informação de Recursos Humanos – SIRH que, segundo Milkovich e Boudreau (2000, apud Costa, 2003) têm como objetivo proporcionar informações que são demandadas pelos interessados nos recursos humanos ou para apoiar as decisões desta área, de maneira global.

Em pesquisa realizada sobre a gestão do conhecimento em órgãos do poder executivo federal, Batista (2004) identificou iniciativas de gestão por competências baseadas em soluções de tecnologia da informação, como o banco de talentos e oportunidades - TAO do Banco do Brasil, que permite a pesquisa em sistema de informação de profissionais que se enquadram nas características especificadas; e alocação de pessoal com base em competências do Banco Central, que auxilia na alocação de pessoal de acordo com competências individuais e outras informações dos funcionários captadas por meio de formulários eletrônicos e analisadas por sistemas especialistas.

Em pesquisa coordenada por Batista (2005), foram identificadas e analisadas práticas de gestão do conhecimento em 28 órgãos da administração direta e seis empresas estatais. Nesse estudo, foram identificadas práticas relacionadas à gestão por competências e baseadas em soluções de TI com bancos de competências organizacionais e individuais. Das organizações pesquisadas, 17% relatam ter repositórios de informações sobre competências organizacionais implantados e 54% relatam interesse em criá-los, assim como 12% das organizações relatam ter repositórios de dados sobre competências individuais e 63% têm intenção de desenvolver iniciativas nesse sentido.

Segundo Alves (2002), estudos recentes indicam que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurarem novas oportunidades de emprego e aproximadamente 77% dos profissionais de recursos

humanos nas empresas ou em consultorias de recrutamento e seleção utilizam recursos e funcionalidades de pesquisa de candidatos on-line.

O recrutamento on-line ou eRecruitment envolve a utilização de portais corporativos ou páginas na Internet para a publicação de ofertas de emprego e o uso de ferramentas tecnológicas eficientes para receber e selecionar currículos, consultar e analisar informações, bem como prover feedback on-line. Esse conceito oferece às áreas de gestão de pessoas a possibilidade de ampliação do universo de candidatos, maior rapidez do processo de recrutamento e redução de custos.

Há uma tendência de alta relevância na gestão estratégica de pessoas a “criação de processos visando identificar, diferenciar e manter talentos internos da organização”. Existem três competências consideradas essenciais para as organizações: “competências em gestão de pessoas”, “competências em gestão de negócios” e “competências em gestão da inovação e produtos”. Com tamanha diversidade de competências a serem tratadas nas organizações, a não adoção de ferramentas de TI para suporte torna o processo complexo e lento. Para uma gestão tempestiva e eficiente das competências essenciais nas organizações, o uso de banco de competências informatizado e distribuído torna-se crítico.

Os colaboradores nos novos modelos de gestão, segundo Hipólito (2007), passam a ter um papel ativo na gestão do seu desenvolvimento e de sua carreira e as empresas atuam como parceiras nesse processo, dando suporte ao desenvolvimento das pessoas. Nesse sentido, a utilização de soluções como autoatendimento é de fundamental importância para viabilizar o modelo de gestão por competências, pois aproxima os empregados da organização e oferece autonomia para que possam gerenciar diversos aspectos de sua vida funcional, como a gestão de suas competências e de planos de autodesenvolvimento.

A gestão por competências pode ainda abranger clientes e fornecedores. Nesse caso, a utilização de soluções de tecnologia da informação para gestão de relacionamentos (CRM), associadas a soluções de Business Intelligence como data warehouses e data mining oferecem uma boa alternativa para gestão.

Soluções de Business Intelligence como data warehouses, data marts e data mining são importantes ferramentas de suporte à decisão empresarial. Com ferramentas dessa natureza aplicadas à gestão por competências, é possível obter informações tais como: em que áreas existem riscos de falta de competências, quais competências devem ser priorizadas em processos de seleção e treinamento, que competências serão perdidas com aposentadorias e desligamentos.

Isso oferece à área de gestão de pessoas a possibilidade de assumir um papel estratégico para a organização e desenvolver estratégias de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos do negócio.

TI para gestão do conhecimento e aprendizagem, e para o RH como desenvolvedor do capital intelectual

De todas as dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas, a gestão do conhecimento e aprendizagem é certamente a mais privilegiada em termos de aplicação de soluções de TI. São inúmeras as alternativas disponíveis.

Em pesquisa coordenada por Batista, que contou com a participação de Pacheco, Quandt e Terra (2005), foram identificadas e analisadas práticas de gestão do conhecimento em 28 órgãos da administração direta e seis empresas estatais. Nesse estudo, foram identificadas diversas soluções de TI de suporte às práticas de gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações.

A tabela adiante apresenta os tipos de ferramentas identificados por Carvalho (2000) e suas aplicações, bem como faz um paralelo com a classificação proposta no presente trabalho.

| Tipos de Ferramentas de Gestão do conhecimento | Aplicação nas Organizações |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferramentas voltadas para Internet | Armazenamento e disseminação no âmbito interno da organização |
| Sistemas de GED | Armazenamento, classificação e recuperação de documentos eletrônicos |
| Sistemas de Groupware | Suporte ao trabalho distribuído entre as pessoas e equipes dispersas geograficamente |
| Sistemas de Workflow | Suporte à automação de processos de negócios |
| Sistemas para construção de bases integrantes de conhecimento | Capturar o conhecimento de especialistas e aplicar a bases de informações provendo respostas não programadas previamente |

| | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Business Intelligence | Análises de grandes massas de dados para antecipar tendências, efetuar projeções e alavancar potencial competitivo da organização |
| Sistemas de mapa de conhecimento | Construção de mapas de conhecimento para indicar onde estão armazenados os conhecimentos na empresa (pessoas ou base de dados) |
| Ferramentas de apoio à inovação | Estimular a criatividade e inovação para possibilitar o refinamento de ideias e conceitos |

Tabela: Adaptada de Carvalho (2000)

Os estudos desenvolvidos por Batista et al. (2005) e Carvalho (2000) demonstram o potencial de soluções de TI no suporte aos processos de aquisição, criação, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e em suas relações com o ambiente externo.

Terra (2001) afirma que “é inegável que recentes avanços na informática, como a Internet, novas interfaces gráficas, técnicas como data mining, information farming e knowledge-based search systems tendem a elevar o poder de encontrar conhecimento onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados e informações”. Terra destaca o uso de intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing e eletrônico bulletin boards, mas considera o uso de portais corporativos como a grande promessa na captura e no compartilhamento de conhecimento.

O papel do novo RH como desenvolvedor do capital intelectual abrange, além do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, o aumento do comprometimento das pessoas e a defesa dos funcionários.

A contínua busca pelo comprometimento das pessoas talvez seja um dos maiores desafios do novo RH. A comunicação e o envolvimento são fundamentais nesse processo. A ampla utilização de ferramentas de gestão de conteúdo para disseminação de informações e de ferramentas de colaboração como forma de buscar o envolvimento e estabelecer relações de confiança podem ajudar nesse processo.

Para que a área de recursos humanos possa atuar como defensora dos funcionários é preciso que se estabeleçam canais de comunicação rápidos e efetivos, além de uma relação de confiança entre as partes. A utilização de ferramentas de gestão de conteúdo para a divulgação de informações sobre a atuação da área de recursos humanos é importante instrumento para dar transparência às ações e gerar clima de confiança mútua. Ferramentas de colaboração e soluções de autoatendimento, como quiosques eletrônicos e totens, podem ser utilizadas em larga escala para estabelecer uma canal de comunicação rápido e seguro entre os empregados e a área de recursos humanos.

TI para gestão estratégica da mudança, e para o RH como agente da mudança

A gestão estratégica da mudança envolve a compreensão do ambiente, planejamento, acompanhamento e um forte processo de comunicação; e o papel do novo RH como agente da mudança envolve a compreensão da mudança, o apoio na sua implantação, o alinhamento das pessoas e o ajuste dos processos e da área de RH à mudança.

Um dos pilares do processo de gestão estratégica da mudança é a capacidade de antecipação, que envolve a análise de informações e a projeção de tendências para estabelecimento de uma visão de futuro e das necessidades de mudança da realidade atual.

Soluções de Business Intelligence e de inteligência competitiva podem auxiliar nesse processo, por meio da análise de posições e tendências de mercado, correlação de indicadores da situação da empresa e identificação de oportunidades de negócio. As soluções de BI podem ainda contribuir para o processo de gestão da mudança por meio do suporte ao processo de captação e análise de indicadores, estabelecidos para acompanhamento do processo de mudança.

O processo de planejamento e acompanhamento da mudança pode ser auxiliado por ferramentas de gestão de conteúdo e colaboração, que contribuem para envolvimento e comprometimento das pessoas.

O sucesso da gestão de mudanças aumenta na medida em que é estabelecido um processo de comunicação eficiente. Nesse sentido, soluções de gestão de conteúdo, principalmente intranets e portais, são instrumentos importantes para auxiliar na comunicação das razões da mudança, seu planejamento, estágio de execução e resultados. O BSC se apresenta como importante instrumento de comunicação das novas estratégias que direcionam a mudança.

Uma vez que a comunicação exerce um papel importante para a gestão da mudança, ela precisa ir além do procedimento meramente informativo. É preciso que se estabeleçam canais de comunicação que possibilitem o envolvimento e a participação ativa dos empregados no processo de mudança. Nesse sentido, ferramentas de colaboração como correio eletrônico, fóruns de discussão, videoconferência e

comunidades de prática apresentam-se como instrumento importantíssimo no processo de divulgação e compartilhamento de informações.

Para que as mudanças sejam consolidadas, é importante redefinir os processos de RH para que provoquem os novos comportamentos requeridos e capacitar pessoas. A utilização de soluções de BPM auxiliam de maneira significativa na gestão da mudança dos processos de trabalho. A utilização de ferramentas de workflow permitem a automação de processos de trabalho por meio de um fluxo de tarefas previamente estabelecido, o que pode direcionar e induzir a utilização dos novos processos de RH. A utilização de bases de conhecimento e sistemas de informação e bases de competências organizacionais e individuais auxiliam no processo de identificação de necessidades de desenvolvimento de competências de acordo com o requerido pela mudança;

Mudanças organizacionais podem ainda envolver clientes e fornecedores. Nesses casos, a utilização de sistemas de CRM apoiam o processo de comunicação e envolvimento de agentes externos à organização, embora sejam menos importantes nesse contexto específico.

A pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2004) apresenta como uma tendência de alta relevância na gestão estratégica de pessoas o "suporte em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais". A relevância apontada pelos pesquisadores é de 57%, sendo que apenas 50,1% das organizações pesquisadas incorporaram tais conceitos, e 60% a consideram de difícil incorporação. Nesse sentido, o uso das ferramentas de TI adequadas para o suporte à gestão da mudança pode auxiliar as organizações a superarem este importante desafio.

O ajuste dos processos de RH envolve um planejamento detalhado de alteração ou implementação de novos processos e procedimentos de RH de acordo com as estratégias de mudança. Esse processo pode envolver ajustes em todas as soluções de TI utilizadas para suporte aos processos de RH (sistema de informação, ERP, SIHR etc.), bem como ainda requerer a implantação de novas tecnologias e ferramentas para atender às necessidades da mudança. A alteração dos processos de RH e ajuste de toda a infra-estrutura tecnológica à nova realidade nem sempre é tarefa fácil, pode requerer elevados investimentos e levar bastante tempo, mas é fundamental para legitimar o processo de mudança e ampliar suas chances de sucesso.

TI para gestão do clima organizacional

As soluções de TI podem apoiar a gestão do clima organizacional principalmente no suporte aos processos de captação, análise e divulgação de informações.

As pesquisas de clima têm sido fortemente apoiadas no uso de sistemas com questionários eletrônicos para coleta de informações via intranet/Internet. A utilização de recursos tecnológicos dessa natureza aumenta a abrangência da pesquisa, permitindo a coleta de informações em diferentes localidades geográficas com sensível redução de custos. A utilização de dispositivos de autoatendimento, como quiosques eletrônicos e totens, permite ampliar o alcance da pesquisa com a participação de empregados que não têm acesso a computadores.

Ferramentas como data warehouse e data mining são de grande ajuda para a análise das informações coletadas. Essas ferramentas permitem a manipulação de grandes volumes de dados, o cruzamento de informações e a descoberta de padrões e tendências.

Um dos fatores essenciais para a gestão do clima é o processo de comunicação. Nesse sentido, a utilização de ferramentas como portais e intranets podem auxiliar de maneira significativa no processo de disseminação de informações relacionadas a aspectos determinantes do clima organizacional, bem como na divulgação dos resultados de pesquisas e das ações delas decorrentes.

Nesse sentido, o uso intensivo de soluções de TI aumenta as chances de sucesso no processo de gestão do clima organizacional. Adicionalmente, as tecnologias e ferramentas utilizadas na organização devem ser consideradas como objeto de estudo no processo de gestão do clima organizacional, uma vez que afetam as relações entre as pessoas e destas com as organizações. Organizações fortemente baseadas em automação, por exemplo, podem ser consideradas organizações de clima "frio" ao passo que organizações que utilizam amplamente tecnologias e ferramentas de colaboração podem ser consideradas organizações de clima "mais humano".

TI para gestão da cultura organizacional

As soluções de TI podem apoiar a gestão da cultura organizacional no suporte aos processos de captação, análise e divulgação de informações, bem como no processo de mudança para uma cultura digital. Todavia, esse apoio, principalmente no que se refere à captação e análise de informações, é mais

tímido quando comparado ao prestado no caso de gestão do clima, pois pesquisas de cultura não são comuns nas organizações e requerem sofisticados e controversos métodos de elaboração e coleta.

A utilização de soluções de gestão de conteúdo como portais e intranets podem apoiar o processo de valorização e disseminação da cultura organizacional e orientar os comportamentos das pessoas.

A cultura nos novos modelos de gestão de pessoas deve favorecer o compartilhamento e a produção de conhecimento. Nesse sentido, o uso intensivo de ferramentas de colaboração auxilia na criação de ambientes que favorecem o compartilhamento de informações entre as pessoas além da troca e do registro de conhecimento.

A pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2004) apresenta como uma tendência de alta relevância na gestão estratégica de pessoas o “suporte em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais”. A relevância apontada pelos pesquisadores é de 57%, sendo que apenas 50,1% das organizações pesquisadas incorporaram tais conceitos, e 60% a consideram de difícil incorporação. Suportar processos de gestão da cultura é uma tendência que carrega um grande desafio, uma vez que a cultura lida com valores e crenças, que são difíceis de mapear e trabalhar. As soluções de TI nesta dimensão da gestão de pessoas podem ser úteis em processos de comunicação em massa que confirmam os comportamentos desejados para a organização, e que modificam a cultura.

Da mesma forma como no processo de gestão do clima, as tecnologias e ferramentas utilizadas na organização devem ser consideradas como objeto de estudo no processo de gestão da cultura organizacional, uma vez que afetam e direcionam o comportamento das pessoas. Uma organização que faz amplo uso de ferramentas de suporte à colaboração e de bases de conhecimento, por exemplo, favorece a disseminação de uma cultura de colaboração e inovação, ao passo que uma organização que utiliza ferramentas de workflow, data warehouse e intranets para captação, análise e divulgação de indicadores de desempenho individuais pode estar incentivando uma cultura de competição interna. É importante perceber as mesmas ferramentas (workflow, data warehouse e intranets) podem ser utilizadas, por exemplo, para a captação, análise e divulgação de indicadores de desempenho por times ou unidades empresariais, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura de valorização do trabalho em equipe.

Nesse sentido, independentemente da ferramenta ou tecnologia em si é preciso estar atendo ao seu uso. Isso amplia o escopo de análise dos processos de gestão da cultura e do clima em relação às soluções de TI utilizadas, ou que se pretende implantar, incluindo sua estratégia de utilização e o relacionamento dessa estratégia com os objetivos do negócio.

TI para o papel de parceiro estratégico

A pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2004) apresenta duas tendências de altíssima relevância na gestão estratégica de pessoas: “engajamento do corpo gerencial no processo de formulação e implementação estratégica” e “participação do gestor de RH na gestão estratégica da empresa”. As relevâncias apontadas pelos pesquisadores são de respectivamente 74,7% e 66,1%; sendo que em 55,4% e 52,4% dos casos respectivamente as organizações pesquisadas incorporaram tais conceitos; e as consideram de difícil incorporação 52% no primeiro caso e 50% no segundo. As únicas duas tendências apontadas como de altíssima relevância referem-se à participação na gestão estratégica. O papel do RH como parceiro estratégico assume importância ímpar nesse contexto. O RH pode se utilizar de inúmeras soluções de TI para auxiliar nessa importante atuação, que envolve a compreensão da estratégia, o auxílio na sua disseminação e o alinhamento das pessoas com a estratégia.

Ferramentas de gestão de conteúdo, como portais e intranets, bem como ferramentas de colaboração, como comunidades de prática e videoconferências, são instrumentos poderosos de divulgação e disseminação da estratégia, que podem ser utilizados pela área de recursos humanos ainda na fase de formulação das estratégias organizacionais. Em determinados casos, a utilização de ferramentas dessa natureza para viabilizar o envolvimento do maior número de pessoas possível nas fases iniciais de definição das estratégias permite criar elevado nível de comprometimento e facilitar o processo de implantação da estratégia. Nessa etapa de compreensão e disseminação da estratégia, as ferramentas de TI que suportem o BSC podem ser poderosas aliadas.

Sistemas de informação de suporte ao processo de planejamento estratégico também podem ser usados no processo de disseminação e acompanhamento da execução da estratégia.

Esses sistemas são construídos com a finalidade de apoiar o processo de planejamento estratégico, possibilitando o armazenamento de objetivos estratégicos, metas e indicadores, bem como seu acompanhamento e divulgação.

As ferramentas de Business Intelligence, como data warehouse e data mining, também são fortes aliadas no processo de acompanhamento da execução da estratégia. Ferramentas dessa natureza podem oferecer painéis de indicadores que permitam a identificação de processos de trabalho ou áreas

que estejam comprometendo a execução da estratégia e, conseqüentemente, necessitam de um maior apoio da área de recursos humanos.

A utilização de bases de conhecimento de competências individuais e organizacionais possibilitam a identificação das competências relevantes para o alcance da estratégia.

A criação de comunidades de prática e de aprendizagem relacionadas aos temas relevantes para a estratégia da organização, com a ampla utilização de ferramentas de colaboração, auxilia na disseminação e contribui para o alinhamento e comprometimento das pessoas com a estratégia.

TI para o papel de especialista administrativo

O papel de especialista administrativo do novo RH envolve o conhecimento profundo dos processos e procedimentos intrínsecos à área de recursos humanos. É de suma importância que a função de gestão de pessoas conheça profundamente os processos de RH existentes na organização, assim como a teoria não aplicada. Os processos de RH dirigem o comportamento dos funcionários, e a alteração daqueles direciona os comportamentos necessários à gestão da mudança, da estratégia e da cultura.

A pesquisa Delphi RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2004) declara que 25,8% das organizações têm como estratégia “Redefinir, aprimorar e reestruturar as políticas de gestão de pessoas da empresa”. Isso significa conhecimento das tecnologias e ferramentas utilizadas pelo RH no desempenho de suas atribuições e das disponíveis para melhorar o desempenho da área.

Para apoiar o papel de especialista administrativo, área de recursos humanos pode contar com soluções de gestão de conteúdo como intranets e bases de conhecimento para publicação de políticas, normas, procedimentos e melhores práticas relacionadas aos processos de RH.

Comunidades de práticas para integração de especialistas da área de recursos humanos e demais responsáveis pela gestão de pessoas na organização, como gerentes e supervisores.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004), como especialistas em administração, os executivos de RH devem inicialmente repensar a maneira como os processos de gestão de pessoas são realizados e os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações. Da mesma forma, podem ser utilizados sistemas integrados de recursos humanos - SIRH e módulos de RH em soluções de ERP.

É importante ressaltar que o papel do especialista vai além da proficiência no uso dessas ferramentas e tecnologias e requer profundo conhecimento das regras de negócio neles implementadas, ou seja, é preciso compreender como os sistemas trabalham e entender as razões que levam à obtenção de determinados resultados apresentados pelos sistemas. A utilização de soluções de BPM oferecem à área de RH um mapa detalhado de seus processos de trabalho e auxiliam de maneira significativa na sua gestão. A utilização de ferramentas de workflow permitem a automação de processos de trabalho por meio de um fluxo de tarefas previamente estabelecido, o que pode auxiliar na padronização e gestão dos processos de RH por equipes de especialistas. Esses sistemas podem também auxiliar na gestão dos processos de RH por meio do provimento de painéis de indicadores de desempenho, que permitem a análise e identificação de oportunidades de melhoria nos processos de trabalho. A utilização de soluções de autoatendimento em RH, com base em diversas ferramentas de TI, é um poderoso instrumento na transformações dos processos de RH. Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004), em estudo de caso realizado na empresa DaimlerChrysler, a implementação de solução de autoatendimento em RH possibilitou a descentralização de processos operacionais de administração, proporcionando maior rapidez nas respostas às demandas relacionadas à gestão de pessoal e transformando a relação entre chefes e subordinados.

O RH pode utilizar-se de comunidades de prática e da Internet para ter ao seu alcance o conhecimento que está sendo produzido no mundo acadêmico e aquele que está sendo discutido pelos especialistas de RH, além de poder interagir com outras organizações e trocar informações, dados de pesquisas e práticas.

TI para automação de processos de gestão de pessoas

Além do apoio às dimensões da gestão de pessoas e aos papéis de RH descritos no item anterior, a tecnologia da informação pode auxiliar a implantação e sustentação de novos modelos de gestão de pessoas pela automação dos processos de RH.

A automação dos processos de gestão de pessoas permite:

(1) que o gerente de linha e o próprio funcionário assumam suas responsabilidades como agentes da gestão de pessoas;

(2) que o gestor de RH assume seu papel estratégico, conforme relatado por Ulrich (2000).

Portanto, destaca-se a **mudança no quantitativo de profissionais de RH ao longo dos anos**. Existe a tendência do **enxugamento da área de RH**. Para conseguir executar os mesmos processos com menor número de pessoas, a **descentralização e a automação das funções operacionais de RH** torna-se imprescindível.

Outra tendência interessante a se observar é que o papel do RH nos novos modelos de gestão de pessoas passa a dedicar **70% do seu esforço à estratégia e à mudança**. Esse posicionamento menos operacional e mais estratégico dos profissionais de RH é essencial para a implantação dos novos modelos de gestão de pessoas. Somente com a elevada automação e a descentralização das funções operacionais de RH isso é possível.

O **uso intensivo de tecnologia da informação** na gestão de recursos humanos como forma de **reduzir custos, aumentar os resultados e alavancar os resultados institucionais** tem sido abordado em diversos estudos e estabeleceu o **conceito e-RH, ou recursos humanos virtual**. Jones (1998) define e-RH como sendo um modelo de gestão de recursos humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada. Para Watson Wynn, o e-RH busca conectar as pessoas entre si e às estratégias de negócio, difundir o conhecimento e facilitar o uso de ferramentas para alcançar o sucesso organizacional. Essa declaração de objetivo faz do e-RH uma ponte para nos novos modelos de gestão.

À medida em que os processos de gestão de pessoas são descentralizados, **o RH deixa de ser um intermediário entre os funcionários e as chefias**. A esfera operacional da organização passa a ter mais contato e maior conhecimento das práticas de gestão (Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, 2005), o que estimula um **perfil de funcionários mais crítico e qualificado**.

Segundo McCormick (1998), o uso de **autoatendimento para RH** é provavelmente a mudança mais significativa em termos de serviços de RH nos últimos anos.

Questões

01. (TRT - 6ª Região/PE - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) Nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas enfatiza-se

- (A) o controle centralizado e hierárquico.
- (B) a orientação para os processos
- (C) as vantagens colaborativas.
- (D) a necessidade de certeza.
- (E) a informação segmentada.

02. (TRT - 8ª Região/PA e AP - Analista Judiciário - Área Administrativa – CESPE/2016) Acerca dos modelos de gestão de pessoas e da gestão estratégica de pessoas, assinale a opção correta.

(A) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas.

(B) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações.

(C) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional.

(D) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político.

(E) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores.

03. (TRT - 12ª Região /SC - Analista Judiciário – FCC) A respeito da evolução dos modelos de Gestão de Pessoas, ao longo do tempo,

(A) o “modelo clássico”, associado às noções de satisfazer e motivar os colaboradores tem, como um de seus principais teóricos, Max Weber.

(B) Elton Mayo, teórico do chamado “modelo motivacional”, pode ser considerado um dos responsáveis pela valorização da ideia de carreira e como um dos influenciadores da visão do gestor como um motivador.

(C) a divisão do trabalho em cargos e a seleção por competência técnica são marcas do “modelo sistêmico”, dentro do qual pode-se destacar as contribuições de Ludwig Von Bertalanffy.

(D) o “modelo da administração contingencial”, muito influenciado por Peter Drucker, prega a mensuração dos resultados e a motivação por responsabilidade.

(E) Michael Porter, importante desenvolvedor do modelo conhecido como “estratégico”, pode ser identificado como um dos mais importantes propositores da tomada de decisão por consenso e pela visão do gestor como um mediador.

04. (TRT - 12ª Região/SC - Analista Judiciário – FCC) No tocante às características de alguns dos principais modelos de gestão de pessoas,

(A) no “modelo clássico”, com sua visão sistêmica de organização, surge a necessidade de se pensar os funcionários como “colaboradores”, isto é, envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa.

(B) o “modelo motivacional”, fortemente relacionado com o caráter alienante das tarefas simplificadas e repetitivas, busca o aumento da produtividade a partir da busca de uma melhor qualificação técnica do trabalhador.

(D) os primeiros estudos relacionados com a noção contemporânea de “qualidade de vida no trabalho” relacionam-se com o “modelo estratégico” de gestão de pessoas.

(D) o denominado “modelo competitivo”, marcado pelos avanços e transformações da era da globalização e da informação, apresenta a noção de geração de “capital intelectual” para a organização.

(E) no chamado “modelo clássico” havia uma forte preocupação com a execução criteriosa das tarefas, com forte aderência às regras e padrões. O papel do gestor era o de consulta aos operários, pois eram estes quem possuíam o conhecimento das práticas produtivas.

05. (DETRAN-RO – Administrador – IDECAN) Nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas, algumas práticas perdem ênfase, a exemplo de

(A) rigidez organizacional.

(B) vantagem colaborativa.

(C) tolerância à ambiguidade.

(D) foco no ambiente competitivo.

(E) controle por meio da visão e dos valores.

06. (TRT - 8ª Região - PA e AP - Analista Judiciário - Área Administrativa – CESPE) Com objetivo de gerenciar o comportamento humano no trabalho, ao longo do tempo, as organizações estabeleceram modelos de gestão de pessoas. A respeito desses modelos, assinale a opção correta.

(A) A ênfase nas relações sociais e na dimensão formal das organizações constitui o pilar da gestão do comportamento humano.

(B) A máxima “a pessoa certa no lugar certo” é coerente com o modelo de gestão estratégica de pessoas.

(C) A compreensão de que a administração de recursos humanos é responsabilidade de todos os gestores organizacionais constitui o principal marco da gestão do comportamento humano.

(D) A gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências pressupõem que as políticas e práticas de recursos humanos devem alinhar-se ao ambiente e ao contexto organizacional.

(E) A abordagem política de recursos humanos fundamenta a gestão do comportamento humano à medida que intenta equilibrar as relações de poder entre funcionários e gestores.

07. (MTE - Agente Administrativo – CESPE) Os modelos tradicionais de gestão de pessoas estabelecem que as políticas de recursos humanos devam se ajustar às decisões organizacionais, ao passo que os modelos estratégicos de gestão de pessoas propõem que tais decisões devam ser tomadas em razão dos recursos humanos à disposição na organização.

() Certo () Errado

Respostas

01. Resposta: C

(A) o controle centralizado e hierárquico. Errada! O foco dos modelos contemporâneos é na parceria e não no controle.

(B) a orientação para os processos. Errada! A orientação nos modelos contemporâneos está voltada para o desenvolvimento humano e organizacional na busca pela vantagem competitiva.

(C) as vantagens colaborativas. Correta! Nos modelos contemporâneos as pessoas deixam ser vistas como recursos e passam a ser vistas como parceiros da organização, dotadas de conhecimento, habilidades personalidade, etc. Tornam-se TALENTOS capazes de AGREGAR VALOR para a ORGANIZAÇÃO, gerando VANTAGENS COLABORATIVAS. A promoção de vantagens colaborativas permite que a área de gestão de pessoas contribua para que a organização opere de maneira bem sucedida.

(D) a necessidade de certeza. Errada! A orientação neste modelos é para a obtenção de vantagem competitiva e agregação de valor para as pessoas e organização.

(E) a informação segmentada. Errada! Pelo contrário, enfatiza-se a visão SISTÊMICA, do todo.

02. Resposta: A

a) De acordo com o modelo estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e os processos de trabalho são elementos norteadores das políticas e práticas de gestão de pessoas. CORRETA

-Justificativa: Ao implantar sua política e executar as suas atividades a área de gestão de pessoas ajudara a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, sendo este um dos seus objetivos.

b) A característica distintiva do modelo político de gestão de pessoas refere-se à ideia de que as práticas da área devem ser projetadas para influenciarem o comportamento dos trabalhadores em prol dos objetivos das organizações. ERRADA

-Justificativa: MPPG: Programas como o de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho e a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), bem como a criação dos grupos semiautônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nestas teorias

c) Conflitos de trabalho tendem a ser compreendidos como funcionais no modelo estratégico de gestão de pessoas, de modo que compete aos profissionais da área e das demais unidades organizacionais administrá-los com vista à aprendizagem organizacional. ERRADO

-Justificativa: “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416). É imprescindível que o gestor faça um diagnóstico do acontecimento para entender sua causa e a partir daí resolver da forma mais adequada.

d) Atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão da remuneração compõem o leque de atuação de uma área de gestão de pessoas orientada pelo modelo político. ERRADA

-Justificativa: Refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas.

e) O modelo instrumental comporta uma série de prescrições sobre como vincular os métodos e as técnicas de gestão de pessoas com os objetivos das organizações e seus respectivos trabalhadores. ERRADO

- Justificativa: Modelo Instrumental- Empresa como Instrumento racional de Produção; Maximização do resultado econômico; Pagamento por produtividade; Pressuposto de que eficiência social gera eficiência econômica; Autonomia e descentralização controladas pela padronização dos processos decisórios na organização; Homogeneidade cultural Indivíduos considerados agentes condicionáveis e previsíveis. Evita-se o conflito.

03. Resposta: B

Elton Mayo foi um dos percussores da era das Relações Humanas. Esta escola se preocupava com a satisfação e motivação dos colaboradores.

04. Resposta: D

As assertivas a) e b) estão com seus conceitos invertidos. Logo, ambas estão erradas. c) os primeiros estudos relacionados com a noção contemporânea de “qualidade de vida no trabalho” relacionam-se com o “modelo motivacional”; d) CORRETA; e) A parte errada é a função do gestor que é de controle e não de consulta.

05. Resposta: A

As organizações de hoje em dia, tendem a adotar uma postura mais flexível, logo procura-se eliminar a *rigidez organizacional*. Explicando o termo “Tolerância à ambiguidade”, que pode causar confusão por não ser compreendido, trata-se da capacidade de aceitar e trabalhar ao mesmo tempo com múltiplas causas ou respostas a um problema ou desafio. Tal termo tem sua ênfase nos modelos contemporâneos de Gestão de pessoas, assim como os demais termos das outras assertivas, exceto a alternativa A.

06. Resposta: D

Letra A) errada. o pilar da gestão do comportamento humano está mais relacionada às relações informais.

Letra B) errada. A conceituação da pessoa certa no lugar certo contraria a Gestão por Competências (desenvolver e capacitar os colaboradores). E quando se trata de Gestão Estratégica de Pessoas, os conceitos mais adequados são a Gestão Por Competência e Gestão do Desempenho Organizacional;

Letra C) errada. o principal marco da gestão do comportamento humano, conceituação que incita discordâncias doutrinárias, está mais fortemente relacionado com o surgimento da escola das relações humanas e da identificação do homem como ser social e individual.

Letra D) correta. A gestão estratégica de pessoas pressupõe a Gestão por competências e Gestão do Desempenho.

Letra E) errada. A função de equilibrar as relações de poder entre grupos de interesses e níveis de poder difusos é própria da Gestão de Pessoas e não da abordagem política de gestão de pessoas.

07. Resposta: Certo

Pense que os modelos tradicionais de gestão de pessoas entende que as decisões organizacionais são mais importantes, e que as pessoas e políticas devem se adaptar a elas (algo mais impositivo). Já a Gestão Estratégica de Pessoas coloca que as decisões dependerão das pessoas e seus conhecimentos e competências (mais participativo)."



Gestão Estratégica de Pessoas.

Toda a empresa moderna "pensa" estrategicamente, mas a maioria delas elabora seu planejamento estratégico voltado para a área de marketing, finanças, vendas, produção, atendimento ao cliente, entre outros, e os recursos humanos normalmente ficam esquecidos.

Como poderemos obter êxito em um planejamento, se as pessoas que estão incumbidas de realizá-lo e de fazer com que o mesmo traga os resultados esperados para a organização, não estão recebendo a merecida atenção? Talvez esteja aí a resposta, para o porquê de muitos planejamentos estratégicos de empresas estarem engavetados.

Planejar a área de RH hoje é fundamental, pois o ambiente empresarial está, cada vez mais, exigente e rigoroso com as organizações. **Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas**, de certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc.

O **equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente** passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Isso, na maioria das vezes, leva as empresas a perdas, por falta de planejamento.

Fazer um planejamento da área de RH é uma estratégia de abordagem e um tratamento global da administração, que se integra com o negócio da empresa e inclui preocupação com o futuro. Essa visão não é apenas um conjunto de técnicas para se somar às já existentes e sim uma metodologia para levar os objetivos da empresa adiante, já que as pessoas são responsáveis pelo "fazer" e pelos resultados.

Planejamento de recursos humanos compreende ao processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

Deve-se, assim, identificar como a área de gestão de pessoas (recursos humanos) pode contribuir para o alcance dos objetivos e estratégias da organização e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários

A integração entre as várias partes é fundamental, relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, fará com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados. Muitas vezes, as empresas criam expectativas e delegam "tarefas", que seus colaboradores que a princípio não têm condições de chegar a alcançar.

Cabe a ela, então, dar as ferramentas e o suporte necessários, para que essa pessoa desenvolver-se e levar o objetivo da empresa adiante. Muitas vezes, o que é realizado em uma organização, provém de atos e decisões das pessoas e que por isso só, podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença dessa performance está, normalmente, na qualidade administrativa dessas pessoas, que irão determinar o sucesso ou não da organização. Isso significa que ***o tratamento dos Recursos Humanos deve ser considerado estratégico.***

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa dos seres humanos, definindo o desempenho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e a excessiva concorrência.

Trabalhando dessa forma, a missão do "gerente" deixa de ser apenas só dele e passa para as mãos do trabalhador. Todo funcionário que se sente motivado, recompensado e sabe que a empresa preocupa-se com ele, também fará o mesmo pela empresa, ou seja, ele se sentirá parte daquela organização e trará os resultados por ela esperados. Outro fator que acho importante ressaltar é verificar de que forma os colaboradores esperam que o planejamento estratégico irá ajudar a alcançar os seus objetivos pessoais. Isso é válido não só para os funcionários, mas para dirigentes e os proprietários, pois a realização pessoal é um fator muito importante no processo de desenvolvimento como um todo, já que o mesmo está relacionado ao desenvolvimento pessoal. ***As pessoas só dão o melhor de si para a empresa, quando sentem que naquele ambiente poderão desenvolver-se e atingir seus objetivos.***

Muitas são as fases de um planejamento estratégico de Recursos Humanos. É um trabalho longo, que precisa de pessoas competentes e comprometidas com os objetivos da organização.

Como se sabe trabalhar com pessoas não é nada fácil, logo planejar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura, não é uma das tarefas mais fáceis. As empresas que pretendem adaptar-se ao ambiente presente e ao futuro terão que mudar a sua forma de se relacionar com as pessoas, deixar de usá-las e se preocupar com suas necessidades e expectativas enquanto ser humano.

Embora a administração de Recursos Humanos não lide "diretamente" com fontes de receita, ela poderá certamente trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas.

Criar um valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo de eficiência, tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o pessoal. É preciso procurar equilibrar o planejamento de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa, pois, na maioria das vezes, é desse setor que virá o suporte para continuidade das metas planejadas.

O profissional de Recursos Humanos é o responsável por preparar e desenvolver as pessoas, para que, independentemente do seu setor, venham a trazer os resultados esperados.

O Planejamento Estratégico é composto por três conteúdos importantes traduzem sua cultura organizacional e são essenciais para a sobrevivência de qualquer empresa, que são:

- Missão;
- Visão;
- Valores.

A missão deve demonstrar aos stakeholders qual o propósito da organização, o que faz esta ser única dentro do seu ramo de atuação, basicamente trata-se da identidade.

Para elaborar a missão é necessário saber exatamente onde a empresa está situada, não geograficamente falando, mas na questão competitiva de mercado, qual é a vantagem que possui frente aos seus concorrentes.

A missão deve ser fixa e estável, embora esse conceito tem sido constantemente revisado pelos especialistas da área, pois uma organização é muito dinâmica portanto, a missão pode e deve ser revisada e redimensionada constantemente.

A missão se constitui basicamente pelo propósito maior que uma organização possui para estar competindo no mercado, deve responder perguntas como:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa produz?
- Para quem produzimos nossos produtos?

Essas são questões que norteiam a missão, uma organização tendo as respostas para tais questões conseguirá partir para o próximo passo que é a elaboração da Visão.

No que se refere à **Visão pode-se explicar que é a prospecção que uma organização possui para alcançar seus objetivos de uma maneira geral, sejam estes objetivos mais simplistas até os mais complexos.** A visão deve ser **desafiadora**, porém **alcançável**, deve ser ambiciosa, mas de forma que seja possível da organização conseguir colocá-la em prática.

Geralmente a visão de uma organização é estabelecida no prazo de uma década, pois como comentado deve ser algo desafiador a todos os colaboradores, portanto tornar-se-ia pormenorizada, estabelecer um curto prazo para cumprimento da visão, faltaria motivação aos colaboradores e facilmente a visão não seria tomada com seriedade.

Para o alcance da Visão, que seria o objetivo maior da organização, objetivos menores devem ser estabelecidos, cada equipe atrelada com a missão deve unir os esforços individuais e globais para conseguir que a Visão seja realidade.

A visão também possui questões norteadoras como a missão, são elas:

- Onde a empresa pretende chegar?
- O que seremos no futuro?
- Quais estratégias serão traçadas?
- Os colaboradores estão contribuindo para o alcance da Visão?
- Quais são os próximos passos?
- Quais novos produtos serão lançados?
- Entre outras.

Por meio das questões norteadoras fica mais claro aos colaboradores quanto ao que se pretende para o crescimento diário a fim de conquistar o estabelecido na Visão.

Mas a dúvida maior é: e depois que a Visão é alcançada o que fazer? Uma organização vive em um constante ciclo de mudanças e evoluções, e assim como seus produtos mudam as pessoas e seus objetivos também devem se modificar, portanto a visão de uma empresa é finita, pois assim que a visão que foi estabelecida está próxima de ser alcançada, os principais membros da organização, àqueles que fazem parte do nível estratégico, nível tático e operacional, se reúnem e formam uma nova visão a ser alcançada. Sendo assim, pode-se concluir que uma organização sempre terá novos objetivos e metas a serem alcançados. Se hoje uma empresa qualquer possui uma oferta em âmbito regional, daqui a dez anos ela almejará ofertar seu produto em âmbito nacional, posteriormente almejará ofertar seu produto em âmbito internacional a começar pelo Ocidente, e assim por diante. É evidente que uma organização que almeja crescimento nunca terá seus objetivos concluídos ou finalizados, pois ela sempre terá muito a conquistar.

O exemplo citado tratou da Visão voltada unicamente para o alcance da oferta do produto em escalas geográficas, mas é válido ressaltar que uma visão bem formulada abrange muito mais aspectos do que apenas onde o produto será ofertado. Mais adiante serão demonstrados alguns exemplos de Missão, Visão e Valores de empresas renomadas do Brasil e do mundo, e assim será mais fácil a compreensão.

Em suma palavras, para que uma organização saiba onde está e aonde quer chegar, é preciso que sejam determinados quais os valores que servirá de guia para a conduta de seus colaboradores.

Mas afinal o que são valores?

Valores são considerados como crenças e princípios dotados por uma empresa para servirem de exemplos nas condutas e comportamentos tomados pelos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho.

Por exemplo, uma empresa determina que a honestidade seja o principal valor dentre os dez que foram estipulados, se um colaborador não agir fielmente frente a esse valor, ficará claro para a administração que esse colaborador não se encaixa aos valores da organização. Esse ponto é bastante crítico, pois se um colaborador não possui os valores básicos exigidos, isso demonstra que o mesmo terá dificuldades de relacionar-se com outros colaboradores, ou ter dificuldades de aceitação de opiniões divergentes, aceitação de ser liderado e de liderar, bem como outras dificuldades como o relacionamento de parceria e transparência entre os clientes e fornecedores, etc.

As organizações estipulam os valores para que seja de conhecimento e prática de todos sem distinção de cargo ou hierarquia.

Serão citados abaixo alguns exemplos:

- Os valores definem a forma de entrosamento entre equipes de diferentes setores ou departamentos;

- Definem a forma de liderança (esse tema terá um tópico específico para ser tratado);
- Contribuem para a comunicação interna;
- Estimulam o comprometimento e responsabilidade;
- Incentivam a prática da Responsabilidade Social e Ambiental na empresa e na sociedade;
- Contribuem para a maior fidelização dos colaboradores;
- Trabalha em favor da boa imagem da empresa frente aos colaboradores e frente à sociedade.
- Entre outras.

Os valores devem ser formulados de maneira simples e objetiva para que não haja duplos sentidos na interpretação e de modo que todos os colaboradores sejam capazes de compreendê-los.

São inegociáveis, e devem ser praticados diariamente para a prática da Missão e o alcance da Visão. Nenhuma empresa conseguirá saber quem é e o que faz, nem onde irá chegar se não souber quais valores e princípios irão conduzi-la nesse sentido. São essenciais para que as pessoas tenham consciência de que existe um padrão a ser seguido e mais ainda, sintam que a empresa está preocupada em manter o bom convívio entre seus colaboradores.

Assim como a Visão e a Missão, os valores também possuem questões norteadoras para que melhor entendimento de sua pretensão.

- Como os colaboradores devem se comportar?
- Qual relacionamento a empresa estabelece com seus clientes?
- Qual relacionamento a empresa estabelece com seus colaboradores?
- Como a empresa se relaciona com a comunidade?
- Como a empresa estabelece sua comunicação?
- Quais os valores primordiais para alcançar a Missão e Visão da empresa?
- Qual a estratégia para venda dos produtos/serviços?
- Entre outras.

As respostas dessas questões levam a organização a melhor entender qual a cultura que está buscando para que seus colaboradores sejam capazes de contribuir cada vez mais com as estratégias empresariais.

Abaixo será exemplificado sobre a Missão, Visão e Valores da empresa brasileira Duratex S.A, Maior produtora de painéis de madeira industrializada e pisos, louças e metais sanitários do Hemisfério Sul, é líder no mercado brasileiro com as marcas Durafloor, Duratex, Deca e Hydra. Produz ainda aquecedores solares e chuveiros eletrônicos. Também está entre as 10 maiores empresa globais dos setores em que atua.

Como exemplo temos a Missão, Visão e Valores da empresa DURATEX.

-Missão: Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

-Visão: Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

-Valores: Integridade; Comprometimento; Valorização humana; Superação dos resultados; Melhoria contínua; Inovação; Sustentabilidade.

Tendo em vista isso, é possível pensar nos objetivos estratégicos:

O objetivo é o resultado ao qual se pretende chegar. Os objetivos devem seguir seis critérios básicos: ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade, ser consistente, ser específico, ser mensurável, ser relacionado com um determinado período e ser alcançável. Os objetivos podem ser de três tipos:

- **Objetivos rotineiros:** objetivos cotidianos que tem a função de padronizar o desempenho diário.
- **Objetivos de aperfeiçoamento:** tem a função de incrementar os resultados da empresa, aperfeiçoando o que já existe.
- **Objetivos inovadores:** congrega algo totalmente novo a empresa. A formulação da estratégia organizacional é conduzida pelos objetivos. Por isso é importante não só ter objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento, mas também objetivos inovadores de sucesso.

Estratégia organizacional

Para Chiavenato (2004, p.70), “A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda”. Em geral as estratégias organizacionais têm os seguintes aspectos básicos: é definida pelo nível institucional da organização, é projetada à longo prazo, envolve a empresa em sua totalidade e é um mecanismo de aprendizagem organizacional.

A estratégia é baseada nos objetivos organizacionais, na missão e na visão e é determinada por dois tipos de análises: a análise ambiental e a análise organizacional. A análise ambiental é uma espécie de mapeamento para conhecer o que existe no ambiente, analisando as oportunidades a ser aproveitadas e as ameaças a ser neutralizadas. A análise organizacional é um levantamento de informações acerca da empresa, é um diagnóstico dos pontos fracos e fortes da organização. A interligação entre: missão, visão, objetivos, análises ambiental e organizacional, pode ser observada na figura 1 (anexo).

A estratégia organizacional é um conjunto de atitudes que se fomenta num ambiente de grande competitividade, onde se deve aproveitar as oportunidades externas e neutralizar as ameaças de ambiente de forma simultânea. A estratégia é o caminho escolhido para encarar as turbulências do mercado.

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

As estratégias empresariais para conseguir um bom resultado não devem considerar apenas os setores de finanças, marketing, logística. Devem também alinhar os aspectos mais importantes da estratégia organizacional com a Gestão de Pessoas. A estratégia organizacional tem que ser relacionada com um planejamento estratégico de RH.

No planejamento estratégico de RH são definidos antecipadamente os talentos humanos e a força de trabalho que serão necessários para alcançar os objetivos organizacionais.

Modelos de Planejamento de RH.

Podem ocorrer na organização dois tipos de planejamento de acordo com a sua formulação: o planejamento adaptativo, quando é feito após a elaboração do planejamento organizacional e tem a função de adaptar-se ao planejamento já feito e o outro tipo de planejamento é o autônomo que é elaborado de forma isolada se nenhuma relação direta com o planejamento organizacional. Nem um dos dois funciona de forma satisfatória, pois não estão integrados harmonicamente com a estratégia da empresa. O planejamento estratégico de RH ideal é o planejamento totalmente integrado as estratégias da organização.

Existem diversos modelos de planejamento de RH. Veremos alguns deles de acordo com uma classificação feita por Chiavenato (2004, p. 79-85):

Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço.

Este modelo se baseia na ideia de que a necessidade de pessoal é uma variável que depende da procura por um produto ou serviço. Essa relação é influenciada por vários fatores: tecnologia, produtividade, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros, etc. O presente modelo é muito limitado, pois se reduz à aspectos quantitativos, desconsiderando aspectos importantíssimos, como: greves, estratégias do concorrentes, fatos imprevistos.

Modelo baseado em segmentos de cargos

Modelo restrito a nível operacional, utilizado por empresas de grande porte e que consiste em: escolher um fator estratégico cuja variação afeta proporcionalmente a necessidade de pessoal, em seguida estabelecer o nível histórico e futuro para cada fator. Depois determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade, e finalmente projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade. Este modelo possui as mesmas limitações do modelo anterior.

Modelo de substituição de postos-chaves

Neste modelo é feito um mapeamento das possíveis substituições para o planejamento de funcionários. O sistema é elaborado a partir de um organograma com informações gerenciais, onde em cada retângulo será apresentado o nome de um funcionário com informações para que a decisão possa ser tomada. Os funcionários poderão ser classificados, como: funcionários preparados para promoção, funcionários que precisa de uma maior experiência no cargo que ocupa e funcionário com substituto já preparado.

No organograma em cada retângulo será apresentado o nome e a idade do funcionário na parte superior e na parte inferior será apresentado o nome, idade, e informações necessárias dos possíveis substitutos. Essa modelo também pode funcionar como plano de carreira.

Modelo baseado no fluxo de pessoal.

Neste modelo é feito um mapeamento do fluxo de pessoas que entram e saem da empresa, através de uma análise de entradas, saídas, promoções e transferências internas. Este modelo é indicado para empresas que não tem planos de extensão, pois é de natureza quantitativa e contábil. Um dos objetivos do presente modelo é antecipar os efeitos de promoções, as dificuldades de recrutamento e aumento da rotatividade.

Modelo de planejamento integrado

O modelo de planejamento integrado é um modelo mais abrangente e amplo. Este tipo de planejamento leva em conta quatro fatores: volume de produção planejado pela organização, mudanças tecnológicas dentro da organização que podem alterar a produtividade das pessoas, condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela e planejamento de carreiras dentro da organização. Permite um diagnóstico razoável para tomada de decisões.

A maioria dos modelos apresentados anteriormente funcionam como esquemas quantitativos, desprezando aspectos intangíveis das pessoas, como atitudes, comportamento, habilidades.

Fatores que intervêm no planejamento de RH.

Existem alguns fatores que causam grandes alterações no planejamento de RH. São elas entre outras: o **absenteísmo, a rotatividade de pessoal e as mudanças da força de trabalho.**

“O **absenteísmo** é a frequência e/ou a duração do tempo perdido quando os empregados não vêm ao trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 86).

As causas do absenteísmo foram estudadas intensamente e chegou-se a conclusão que ele é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela motivação para o emprego, além dos fatores internos e externos ao trabalho. Muitas empresas têm investido fortemente em incentivos a presença e desestímulos a ausências ao trabalho.

A **rotatividade de pessoal** é resultante da entrada de novos funcionários e da saída de outros. Geralmente para que cada empregado que se desliga da empresa outro é admitido. O desligamento pode ser por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização. No primeiro caso o desligamento pode ocorrer por insatisfação do funcionário com a organização ou pode ocorrer pela visualização de oportunidades mais atrativas em outras empresas. Algumas organizações estão implementando incentivos para que os funcionários se demitam como é o caso do Plano de Demissão Espontânea (PDE). No segundo caso a empresa decide desligar o funcionário. Vários motivos podem contribuir para isso: necessidade de redução da força de trabalho, substituição por outro mais adequado as suas necessidades, etc.

As **mudanças na força de trabalho** também interferem no planejamento de RH. As mudanças que ocorrem nas organizações afetam diretamente as pessoas que nelas trabalham. O impacto de novas tecnologias, as aceleradas mudanças que ocorrem no mundo são fatores condicionantes para as mudanças na força de trabalho. A principal consequência dessas mudanças é a falta de pessoas habilitadas para desenvolver estas novas funções que estão surgindo. Esse quadro exige do RH grandes recursos para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

01. (BAHIAGÁS - Analista de Processos Organizacionais - Administração e Psicologia – IESES/2016) Qual a finalidade do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos):

(A) Identificar o que a empresa pode fazer pela área de gestão de pessoas, considerando as expectativas e objetivos dos funcionários.

(B) Identificar o desempenho histórico da área de gestão de pessoas e projetar melhorias em todos os subsistemas.

(C) Identificar como a área de gestão de pessoas (recursos humanos) pode contribuir para o alcance dos objetivos e estratégias da organização e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

(D) Identificar como a organização pode alcançar seus objetivos a partir das práticas de gestão de pessoas vigentes na organização.

(E) Identificar se as práticas de gestão de pessoas vêm contribuindo para o alcance dos objetivos e estratégias da organização.

02. (UFRRJ - Assistente Administrativo – UFRRJ) “Seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de administração de recursos humanos” é parte do conceito de

(A) gerência de recursos humanos.

(B) planejamento de recursos humanos.

(C) políticas de recursos humanos

(D) filosofia de recursos humanos

(E) estrutura de recursos humanos.

03. (DPE-TO - Analista em Gestão Especializado - COPESE – UFT) Quanto ao planejamento estratégico de gestão de recursos humanos é CORRETO afirmar:

(A) A missão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, orienta o comportamento de seus membros em relação ao destino que deseja construir e realizar.

(B) Os valores definem as estratégias organizacionais e indicam o caminho a ser seguido pela organização.

(C) A visão é constituída de crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.

(D) É o processo de decisão a respeito das pessoas necessárias para atingir os objetivos organizacionais dentro de um período de tempo.

04. (IGP-SC - Auxiliar Pericial – Criminalístico – IESES) Com relação ao Planejamento de Recursos Humanos é correto afirmar, EXCETO:

(A) O Planejamento de Recursos Humanos tem a função de traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Recursos Humanos.

(B) O Planejamento de Recursos Humanos impede a área de Recursos Humanos de agir com pró atividade.

(C) Os exemplos de Planejamento de Recursos Humanos são mais comuns de ser encontrados em grandes organizações, tendo em vista sua razoável complexidade e custos envolvidos para elaboração.

(D) O Planejamento de Recursos Humanos prevê sistematicamente as ofertas e demandas futuras de empregados para uma organização.

05. (TRF - 5ª REGIÃO - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC/2017) O planejamento de Recursos Humanos refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar

(A) as boas práticas administrativas.

(B) o clima organizacional e a estrutura de remuneração.

(C) o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

(D) o processo de comunicação com o mercado de trabalho.

(E) a orientação dos gestores para lidarem com os processos de avaliação de desempenho.

Respostas

01. Resposta: C

Planejamento de recursos humanos compreende ao processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas,

programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurarem a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança, além de favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

02. Resposta: B

Recursos Humanos é uma área em que necessita constantemente de investimentos das organizações, com profissionais capacitados para realizar os planejamentos necessários as empresas conseguirão melhorar o seu capital humano que é muito importante. Para tanto, deve-se ter o conhecimento necessário da área, selecionando pontos importantes sobre as pessoas da organização.

03. Resposta: D

O planejamento estratégico é o processo de decisão a respeito das pessoas necessárias para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo.

04. Resposta: B

A palavra impedir prejudica a afirmativa, a qual está claramente errada. A ideia é justamente oposta, espera-se que a pro atividade seja aumentada e não impedida.

05. Resposta: C

O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.



Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.

Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.

A área de Administração de Recursos Humanos (ARH) ou Gestão de Pessoas surgiu em detrimento a uma necessidade global das organizações de evoluírem no sentido de desenvolver seus colaboradores e tornar-se mais competitivo no mercado. Essa área dentro das empresas **surgiu após a Era Industrial**, com o *boom*² do surgimento das tecnologias injetadas nas máquinas e equipamentos para aceleração da produtividade nas grandes indústrias, o homem-empresário notou que os investimentos de uma organização não poderiam ser voltados somente à produção e ao lucro.

De modo gradativo, percebeu-se que **aquele antigo sistema das organizações, com ênfase nos recursos tecnológicos, materiais e patrimoniais foi sendo tomado pela grande necessidade de investir nas pessoas**. Tais recursos são considerados hoje como primordiais para a engrenagem dos negócios em qualquer área ou setor de atuação. O homem-empresário aqui citado pode-se entender como o próprio negociador ou proprietário de um negócio, aquele que investe na produção de um bem ou serviço com fim de obter lucro.

A Revolução Industrial desencadeou muitas transformações nas relações sociais, rurais, econômicas e financeiras, tanto para os empresários ou também chamados de proprietários que estavam no comando das indústrias como para os trabalhadores que estavam por trás das máquinas e equipamentos. Houve a substituição da manufatura pela “maquinofatura”, o trabalho rural foi trocado pelas máquinas, fazendo com que a população deixasse o campo com uma proposta de uma condição de vida mais rentável na cidade. Porém, o que aconteceu foi **o abandono das áreas rurais e a revolta dos trabalhadores**, pois as indústrias prometiam demasiadamente e pouco conseguia cumprir, **os salários eram baixos, as cargas horárias eram excessivas, acidentes de trabalhos eram constantes, crianças e mulheres eram submetidas a trabalhos pesados, não havia direito dos operários para gozarem de férias ou quaisquer descanso**.

Durante a Revolução Industrial, as organizações eram vistas puramente como indústrias de lucro, pois almejavam grande escala de produção, redução dos custos e maximização dos recursos materiais, a fim de alcançar seus objetivos contábeis e financeiros.

² Desenvolvimento acelerado de uma determinada atividade econômica de uma cidade, do apoio a uma candidatura política, etc. Retirado do dicionário online de português: <http://www.dicio.com.br/boom/>.

Onde pretende-se chegar com esse breve resumo da Revolução Industrial? o ponto-chave é a evolução das organizações passando de *foco do negócio* para *foco nas pessoas*.

Com os deveres abusivos impostos pelos proprietários das indústrias, houve uma grande revolta dos operários ou trabalhadores, surgiram os direitos trabalhistas, de forma a resguardar as condições de trabalho assegurando assim, maior qualidade de vida.

As novas exigências da legislação fizeram com que os empresários fossem obrigados a se enquadrarem conforme o determinado pelos **direitos trabalhistas**. Esse processo de enquadramento não foi facilmente aceito, porém as **greves foram cada vez mais frequentes** e fez com que os empresários aceitassem mesmo a contragosto. Sem trabalhadores a indústria ou fábrica não produziria, assim sendo o empresário teria mais prejuízo sem os trabalhadores do que pagando-lhes o que era de direito.

A mudança no foco foi gradativa, deixando de lado as características incisivas de produtividade e lucratividade. Ou seja, nessa fase da Revolução o foco da organização ainda estava voltado aos recursos materiais, instalações, prédios, maquinários, equipamentos, e outros bens materiais. As pessoas ainda não eram vistas como um bem necessário ao desenvolvimento do negócio. Ainda não se tinha a percepção da significância que as pessoas representavam, pois estas são formadas de habilidades e competências.

Habilidades são as capacidades técnicas que um indivíduo possui para realizar determinadas tarefas ou atividades. Como por exemplo, a profissão de mecânico exige tanto conhecimento quanto experiência. O mecânico precisa entender sobre o assunto para conseguir colocar na prática.

Já a **competência** seria a soma de talento com a habilidade, como um profissional que gosta do que faz e, portanto colocar em prática da melhor forma possível. Como por exemplo, um piloto de fórmula 1, o profissional precisa ter a habilidade para pilotar (ser treinado = ser habilitado) como também necessita a competência que no caso é o talento para disputar competições, desenvolver a vocação pelo que faz, só assim o sucesso é mais garantido.

Sendo assim, as pessoas dotadas com as habilidades e competências podem contribuir para o futuro de uma organização. As pessoas não são apenas fonte de mão de obra, são muito, além disso, são agentes transformadores que contribuem com melhores ideias e novas práticas.

Como diz Chiavenato³, E onde estão as competências? Em que lugar? Quase sempre na cabeça – e não nos músculos – das pessoas.

O que ele quer dizer com isso é que, **as pessoas ou os trabalhadores neste caso, deixaram de ocupar um papel mecanicista dentro da gestão de uma empresa, para passarem a ocupar uma posição mais estratégica.** As pessoas evoluíram do simples executar para o pensar, melhorar, modificar. E na Revolução Industrial esse fato fica muito evidente, pois as pessoas além de exigirem por melhores condições de trabalho passaram a perceber que eram valiosas pelo que podiam oferecer ao negócio, não só pela força física, mas pela força mental e estratégica. Até então, as pessoas não tinham consciência nem de seus direitos nem do que podiam contribuir.

É importante enfatizar que o fenômeno da **Revolução Industrial** apenas foi um **marco inicial** para esse olhar mais analítico dos empresários frente aos seus colaboradores. Pois esse processo de constituição da Administração de Recursos Humanos custou muito ser realidade, até nos dias atuais ainda há muitas transformações e melhorias a serem conquistadas nessa área. Muito se tem discutido sobre as teorias e práticas da Administração de Recursos Humanos.

Após introduzir esse breve marco das relações humanas, é fato de que as mudanças estão cada vez mais constantes. Muitos fatores têm contribuído para essas mudanças como os fatores econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais, culturais, demográficos, legais, etc. E são essas mudanças, tais como a Revolução Industrial, que contribuiu para a transformação do que chamamos de **Área de Recurso Humanos**, ora conhecida por **Gestão de Pessoas**, ora conhecida por **Recursos Humanos** somente, ora tratada como **Gestão de Talentos**.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da Administração - o essencial em Teoria Geral da Administração* - 2ª Ed. 2012

Embora cada empresa conforme sua gestão trate este departamento voltado às pessoas de uma forma, os **objetivos** são os mesmos, **fazer com que as pessoas sejam parceiras da organização. Isso significa parceria com todos os envolvidos no negócio, desde o acionista até o porteiro, desde o fornecedor até o concorrente. São considerados parceiros, pois são as pessoas que dão vida e dinamismo ao negócio, que fazem o crescimento e o desenvolvimento acontecer.**

Dessa forma, para Chiavenato⁴, a Administração de Recursos Humanos (ARH) trata especificamente de um **conjunto de políticas e práticas** necessárias para conduzir, os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. A ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação, e remuneração dos empregos. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos com atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Nesse conjunto de políticas e práticas estão:

Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário.

E o que o gerente precisa saber sobre: oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas (DESSLER⁵). Segundo Chiavenato⁶, as políticas de recursos humanos devem ter as seguintes **características: estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade.**

Destaca-se, com relação à nomenclatura adotada, que com o passar dos anos, a Administração de Recursos Humanos vem mudando sua nomenclatura do tipo “*Gestão de talentos humanos*”, “*Gestão de Parceiros ou de Colaboradores*”, “*Gestão do Capital Humano*”, “*Administração do Capital Intelectual*” e enfim “*Gestão de Pessoas*”.

De modo que é inerente à gestão de pessoas a prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil (**desafio**), pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes. Contudo faz-se necessário o investimento para com aqueles que fazem a organização, que contribuem diretamente para o sucesso e o desenvolvimento interno.

A Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, a principal mudança notável nesse modelo de gestão é sua atuação, que vem deixando de ter papel somente operacional, para **atuar em campo mais estratégico** dentro das organizações.

Tais mudanças tornaram-se cada vez mais constantes e intensas, de forma a influenciar fortemente as organizações, no que diz respeito a sua administração, seu comportamento diante do mercado globalizado e o de seus colaboradores, até pouco tempo chamados de mão de obra.

O olhar de uma empresa muda conforme novas gerações são inseridas no mercado de trabalho. Com isso as empresas de uma maneira geral precisam adaptar-se aos novos modelos mentais que essas gerações trazem consigo, carregando valores, culturas, costumes e hábitos diferentes do que os antigos modelos de gestão estão habituados.

A administração dos recursos humanos era concebida como uma área operacional, pois atuava principalmente como departamento de pessoal. Era conhecida como o departamento da empresa que se restringia apenas na execução de contratações, realizar folha de pagamento e demissões. Trazendo para outras palavras, uma área que apenas executava decisões tomadas por outros departamentos, e ainda

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - 3ª Ed.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁵ DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos.* Pearson Brasil, 2003.

⁶ CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

levava “fama” de departamento burocrático por ter que fazer cumprir com muitas leis, normas e regras que envolvem o trabalhador.

Essa área considerada por muito tempo como uma fonte de despesa, por ser vista por muitos gestores como um “mal necessário”. Esse ponto de vista mal explorado pela administração das empresas foi mudando consideravelmente, ao ponto de nos dias atuais, ser considerada a área de maior importância em uma organização.

Houve alguns marcos históricos que contribuíram para que as empresas passassem a enxergar as pessoas como recursos-chaves e não apenas despesas. No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas passa a criar a **CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)**, abrangendo os direitos e deveres dos empregados bem como do empregador. As organizações passam a ter uma maior preocupação com as leis estabelecidas, e assim paulatinamente começam um processo de restauração nos direitos trabalhistas e garantia de uma melhor qualidade de vida e conseqüentemente maior produtividade para as empresas. Um processo ganha-ganha, onde as duas partes são beneficiadas.

Então os trabalhadores continuavam a ser controlados pelos Chefes de Pessoal, porém com o enfoque nos cumprimentos das criadas por Getúlio e contidas dentro da CLT.

A partir desse contexto, surge o conceito de gestão de pessoas, sendo uma área vulnerável e sujeita a instabilidade frente à cultura que se aplica às organizações. O funcionário deixou de ser uma mera engrenagem de máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação da empresa.

O colaborador passa a ser visto como o principal patrimônio das organizações, não mais os maquinários, instalações, imóveis e capitais. O próprio termo utilizado enfatiza a importância e papel que cada trabalhador desempenha dentro de uma organização, passando a ser um parceiro, um colaborador no negócio, um recurso intelectual que contribui unicamente para o crescimento da empresa.

Então os colaboradores passam a ser um **grande desafio** para as organizações, uma vez que elas reconhecendo o real papel dos colaboradores dentro da administração de uma empresa passaram a exigir muito mais dos profissionais.

Todavia, com as transformações no mercado global, nos deparamos com um gap⁷, bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuam habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

Esse gap é o que chamamos de “gargalo” do mercado, é onde existe uma extrema necessidade de profissionais para suprir a demanda do mercado de trabalho, mas em contrapartida as empresas não conseguem selecionar um perfil de profissional que se enquadre dentro de suas expectativas. Isso ocorre porque os profissionais estão sempre em busca de algo a mais, algo que há pouco tempo era inexistente na administração das empresas.

Esse algo a mais é considerado pelos profissionais como aquilo que a empresa pode oferecer além do que estão estipulados pelas leis, como benefícios, vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição, férias, horas extras, 13º salário, etc. O que o profissional moderno almeja é mais do que uma carreira estável, almeja um plano de carreira, sentir-se engajado no desempenho do negócio, é participar de uma gestão por competências, por reconhecimento. É saber que há possibilidades de crescimento, promoções, conseguir enxergar onde o profissional está hoje e onde ele pode chegar. Essa conquista na carreira **é algo desafiador** tanto para o profissional quanto para as empresas, pois com essa mudança nos objetivos dos profissionais oferecidos no mercado torna-se cada vez mais difícil reter “talentos” dentro de uma organização, pois eles estão sempre buscando novos desafios além de uma empresa que possa oferecer o tão almejado plano de carreira.

Retomando os fatos históricos que marcaram as transformações na área de Gestão de Pessoas, por conseguinte, entre 1965 e 1980 a fase administrativa abre espaço ao movimento sindical, agora o **Gerente de Relações Industriais** passa a ser chamado de **Gerente de RH**. A partir de 1980, dá se início ao período da **Administração Estratégica** que perdura até os dias atuais.

⁷ Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br.

Ela visa cooperar com a organização, em prol do alcance de seus objetivos, utilizando como meio as políticas de manutenção dos recursos humanos. Em suma, a organização passa a visualizar melhor os impactos que as ações podem causar ao seu ambiente, tanto interno quanto externo. Logo, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria, em nível estratégico.

Nesse contexto, é possível compreender a importância da Gestão de Pessoas e da área de recursos humanos. Pois agora as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado.

O ambiente empresarial está cada vez mais complexo, hierarquizado e especializado e requer cada vez mais supervisão e gerência. Como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a Gestão RH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer⁸, o modelo de Gestão RH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o **Modelo de Relações Humanas** e o **Modelo do Comportamento Humano**.

A partir da citação de Fischer podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos, área que cuida especificamente do desenvolvimento humano de uma empresa, ou seja, dos colaboradores, toma posição estratégica.

Nenhuma organização consegue sobreviver em um mercado competitivo senão tiver pessoas qualificadas trabalhando. O sucesso de qualquer empresa depende diretamente das pessoas, por isso o nome **Gestão Estratégica de Pessoas**. Por meio de uma ação integrada, trabalho em equipe, unindo diferentes competências é que uma organização consegue o sucesso.

Antes o Departamento Pessoal visto como um departamento restrito somente a cuidar das burocracias, entre contratações e demissões, não participava do processo decisório ou do planejamento estratégico de uma organização. A alta administração considerava esse departamento apenas operacional, porém com as mudanças o Departamento Pessoal deixa de ser um simples departamento “esquecido” e passa a ser uma área de grande abrangência e respeito por todos os colaboradores, entre gerentes e diretores.

Hoje, todos os colaboradores têm papel fundamental no processo decisório, cada colaborador desempenha sua função alinhada aos elementos do modelo de gestão.

Discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, ou seja, é garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas.

Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional.

Assim, uma Gestão Estratégica de Pessoas significa estreitar laços e aproximar-se dos colaboradores, dos gestores e área de gestão de pessoas, de forma a mobilizá-los para alcançar os resultados e metas planejados para a organização.

Ou seja, todos podem fazer parte do processo de tomada de decisões, desde que a empresa permita isso, desenvolva essa autonomia e reconhecimento. Todos colaboradores podem ser estratégicos, peças-

⁸ FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

chaves para o sucesso organizacional. Isso deve ocorrer tendo em vista que existem objetivos distintos entre as organizações e as pessoas dessas organizações.

Sendo assim, é importante resumir as 5 fases evolutivas da Gestão de Pessoas:

- **Fase Contábil (1930):** caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.

- **Fase Legal (1930 - 1950):** preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém criadas leis trabalhistas da era getulista.

- **Fase Tecnícista (1950 - 1965):** o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista (1965 - 1985):** criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar *Gerente de Recursos Humanos*. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

- **Fase Estratégica (1985 a atual):** demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo por parte das empresas com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Objetivos Individuais e Objetivos Organizacionais

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

Termos como *empregabilidade* e *empresabilidade* são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

| Objetivos Organizacionais | Objetivos Individuais |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| - Sobrevivência | - Melhores salários |
| - Crescimento Sustentado | - Melhores benefícios |
| - Lucratividade | - Estabilidade no emprego |
| - Produtividade | - Segurança no trabalho |
| - Qualidade nos Produtos/Serviços | - Qualidade de vida no trabalho |
| - Redução de Custos | - Satisfação no trabalho |
| - Participação no mercado | - Consideração e respeito |
| - Novos mercados | - Oportunidade de crescimento |
| - Novos clientes | - Liberdade para trabalhar |
| - Competitividade | - Liderança liberal |
| - Imagem no mercado | - Orgulho da organização |

Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

As pessoas como Parceiras da Organização

Nos tempos atuais, **as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica**. Todo processo produtivo somente se realiza com a **participação conjunta de diversos parceiros**, cada qual contribuindo com algum recurso.

- Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias.
- Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.
- Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.
- Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado.
- Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Graças ao emergente sistêmico - que é o efeito sinérgico da organização - este consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio.

Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa.

Acontece que **o parceiro mais íntimo da organização é o empregado**: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

| Parceiros da Organização | Contribuem com: | Esperam retornos de: |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Acionistas e Investidores | Capital de risco e investimento | Lucros e dividendos, valor agregado |
| Empregados | Trabalho, esforço, conhecimentos e competências | Salários, benefícios, retribuições e satisfações |
| Fornecedores | Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias | Lucros e Novos negócios |
| Clientes e Consumidores | Compras, aquisição e uso dos bens e serviços | Qualidade, preço, satisfação, valor agregado |

Os parceiros da organização.

Pessoas como Recursos ou como Parceiras da Organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como **Recursos Organizacionais** ou como **Parceiras da Organização**.

Os empregados podem ser tratados como **Recursos Produtivos das Organizações**: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Isso significa "coisificar" as pessoas.

As pessoas devem ser visualizadas como **Parceiras das Organizações**. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da

organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (como recursos).

Observe a seguir a diferença em organizações que percebem as pessoas como recursos das que percebem as pessoas como parceiros:

Pessoas como recursos

- Empregados isolados nos cargos;
- Horário rigidamente estabelecido;
- Preocupação com normas e regras;
- Subordinação ao chefe;
- Fidelidade à organização;
- Dependência da chefia;
- Alienação à organização;
- Ênfase na especialização;
- Executoras de tarefas;
- Ênfase nas destrezas manuais;
- Mão de obra.

Pessoas como parceiras

- Colaboradores agrupados em equipes;
- Metas negociadas e compartilhadas;
- Preocupação com resultados;
- Atendimento e satisfação do cliente;
- Vinculação à missão e à visão;
- Interdependência com colegas e equipes;
- Participação e comprometimento;
- Ênfase na ética e na responsabilidade;
- Fornecedoras de atividades;
- Ênfase no conhecimento;
- Inteligência e talento.

Assim, a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, segundo Chiavenato:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- As pessoas como parceiros da organização.

Objetivos da Gestão de Pessoas

Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:* antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função da GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP.

O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

2. *Proporcionar competitividade à organização:* isto significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: quando um executivo diz que o propósito da Administração de RH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da GP. Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance. As medidas de eficácia da GP – e não apenas a medida de cada chefe – é que devem ser proporcionais às pessoas certas, na fase certa do desempenho para a organização.

4. Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho: antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente. Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despedem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.

6. Administrar e impulsionar a mudança: nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP está comprometida com as mudanças.

7. Manter políticas éticas de comportamento socialmente responsável: toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da GP. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também principalmente às pessoas que nelas trabalham.

8. Construir a melhor empresa e a melhor equipe: não basta mais cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto onde eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo da gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz à criação não somente de uma força de trabalho fortemente engajada como também a uma nova e diferente empresa.

Os Processos de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes:

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

2. Processos de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar 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 os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

5. Processos de manter pessoas: são os 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 os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente.

Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas.

O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além disso, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um **sistema aberto e iterativo**.

Administração de RH como responsabilidade de Linha e Função de Staff

Há um princípio básico em ARH:

“Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.”

O que significa isso?

Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente - ou supervisor ou líder de equipe - ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados.

Por essa razão, existe o **princípio da unidade de comando**: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio.

Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

Centralização/Descentralização das Atividades de RH

O conceito básico de que administrar pessoas é responsabilidade de linha e uma função de staff é fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o problema do relativo grau de centralização/descentralização de suas áreas de atividades. E na área de ARH sempre predominou uma forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais.

A tal ponto que, em muitas empresas, o recrutamento e seleção, a admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho, avaliação do desempenho, eram estreitamente concentrados na área de ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas.

E nisso a área de ARH era essencialmente exclusivista e, até certo ponto, hermética mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora de serviços do staff prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa. A tal ponto que o staff é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.

A Interação entre Especialistas de RH e Gerentes de Linha

Na realidade, as tarefas de ARH mudaram com o tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado, os especialistas em RH que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha (gerentes, supervisores etc.) que estão envolvidos diretamente nas atividades de RH por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados.

Os gerentes de linha utilizam um tempo considerável na gestão de pessoas, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros. Todo gerente de linha é responsável se a produção cai ou se a máquina falha e prejudica a produção. Da mesma maneira, ele também deve cuidar pessoalmente do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.

Conflitos entre Linha e Staff

Quando os dois lados - gerentes de linha e especialistas de RH - tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os gerentes de linha e os especialistas em RH discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito.

Os conflitos entre linha e staff já são tradicionais.

O **especialista de staff** está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha.

O **gerente de linha** tem autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha staff nas organizações.

O conflito entre especialistas de RH e gerentes de linha é mais crítico quando as decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho, transferências, promoções e planejamento de pessoal.

Existem três maneiras para reduzir o conflito entre linha e staff:

1. Demonstrar aos gerentes de linha os benefícios de usar programas de RH.
2. Atribuir responsabilidades por certas decisões de RH exclusivamente aos gerentes de linha, e outras exclusivamente aos especialistas de RH.
3. Treinar ambos os lados – gerentes de linha e especialistas de RH – em como trabalhar juntos e tomar decisões conjuntas. Esta alternativa é mais eficaz se a organização tem um padrão de carreiras que proporciona o rodízio entre posições de linha e staff. A rotação de cargos entre linha e staff ajuda cada grupo a compreender melhor os problemas do outro.

As Responsabilidades da ARH dos Gerentes de Linha

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão.

Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes:

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
3. Treinar e preparar as pessoas 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 e aplicar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos trabalhistas.
8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os gerentes de linha assumem todas as funções e responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. A medida que as organizações crescem, o trabalho dos gerentes de linha se divide e se especializa e eles passam a necessitar de assistência através da consultoria de um staff de RH. A partir daí a ARH torna-se então uma função especializada de staff.

Com o princípio da responsabilidade de linha e função de staff em vista, deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha de um lado, enquanto, de outro, mantém-se a função de assessoria e consultoria interna através do órgão de RH. Cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução de pessoas em direção aos objetivos da organização, permitindo também o alcance dos objetivos individuais.

| Função de Staff | Responsabilidade de Linha |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Órgão de ARH | Gestor de Pessoas (gestores de linha) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar das políticas de RH. - Prestar assessoria e suporte. - Dar Consultoria interna de RH. - Proporcionar serviços de RH. - Dar orientação de RH. - Cuidar da estratégia de RH. | <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar da sua equipe de pessoas. - Tomar decisões sobre subordinados. - Executar as ações de RH. - Cumprir as metas de RH. - Alcançar resultados de RH. - Cuidar da tática e operações. |

A função de staff e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas.

Questões

01. (UFRGS - Assistente em administração – FAURGS) A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. A Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Essas políticas podem ser resumidas em seis processos básicos, processos esses que dentro de uma organização constituem um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, conhecidos como processos de

(A) agregar pessoas; aplicar pessoas; demitir pessoas; recompensar pessoas; monitorar pessoas; desenvolver pessoas.

(B) admitir pessoas; agregar pessoas; demitir pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; manter pessoas.

(C) agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas.

(D) admitir pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas.

(E) agregar pessoas; aplicar pessoas; demitir pessoas; monitorar pessoas; manter pessoas; recompensar pessoas.

02. (TSE - Técnico Judiciário - Área Administrativa CONSULPLAN) Recrutar e treinar faz parte dos seguintes processos da área de gestão de pessoas, respectivamente,

(A) provisão de pessoas e desenvolvimento de pessoas.

(B) aplicação de pessoas e manutenção de pessoas.

03. (TCE/BA - Agente Público – FGV) Chiavenato (1999) destaca seis processos básicos da Gestão de Pessoas: os Processos de Agregar Pessoas (que são os processos de incluir novas pessoas), os Processos de Aplicar Pessoas (que são os processos que modelam as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho), os Processos de Recompensar Pessoas (que motivam e incentivam as pessoas a satisfazer suas necessidades

individuais), os Processos de Desenvolver Pessoas (usados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas), os Processos de Manter Pessoas e os Processos de Monitorar Pessoas (usados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados).

O Treinamento e os Sistemas de Informações gerenciais fazem parte respectivamente dos processos de:

- (A) agregar pessoas e monitorar pessoas.
- (B) recompensar pessoas e desenvolver pessoas.
- (C) desenvolver pessoas e monitorar pessoas.
- (D) aplicar pessoas e desenvolver pessoas.
- (E) recompensar pessoas e monitorar pessoas.

04. (Prefeitura de Osasco/SP - Oficial Administrativo – FGV) Analise as funções a seguir.

- Avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais;
- Descrever cargos e os provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos;
- Analisar os cargos e o desempenho dos empregados;
- Treinar indivíduos.

Esses são os papéis da Gestão:

- (A) de logística;
- (B) financeira;
- (C) de processos;
- (D) de estratégia;
- (E) de pessoas.

05. (TSE - Analista Judiciário - Área Administrativa – CONSULPLAN) A avaliação de desempenho é considerada um dos componentes dos processos de gestão de pessoas e é considerada um processo contínuo, permanente e sistemático utilizado com o objetivo de julgar ou estimar o desempenho de uma pessoa na execução de suas tarefas e a contribuição dessa pessoa para o negócio da organização. Levando em consideração os processos de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é um processo de

- (A) aplicação das pessoas.
- (B) manutenção das pessoas.
- (C) monitoramento das pessoas.
- (D) desenvolvimento das pessoas.

06. (ANVISA - Técnico Administrativo – CETRO) Em relação aos conceitos fundamentais de gestão de pessoas, analise as assertivas abaixo.

I. O conceito de recrutamento diz respeito a um conjunto de técnicas e procedimentos com o fim de atrair candidatos potencialmente qualificados e com capacidade para ocupar cargos dentro da organização. Já a seleção, busca entre os candidatos recrutados aqueles que mais se adequam aos cargos oferecidos pela empresa, com vistas à manutenção ou ao aumento da eficiência e do desempenho do pessoal, bem como a eficácia da própria organização.

II A visão representa uma imagem da empresa projetada para o futuro e ela mostra a situação em que ela pretende estar e que resultados deseja atingir num determinado tempo.

III. Os valores são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual, sendo construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são, devendo ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados.

IV. A missão organizacional está no centro da hierarquia das metas da organização e é a razão da sua existência, descrevendo os valores da organização e a sua razão de ser, servindo como base para o desenvolvimento de todas as metas e planos, conduzindo a organização para onde ela precisa ir.

V. O treinamento pode ser entendido como a preparação do colaborador para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo a ser ocupado, não sendo usado para desenvolver competências novas, que é tarefa da educação corporativa.

É correto o que se afirma em:

- (A) I e II, apenas.
- (B) V, apenas.
- (C) II, III e IV, apenas.

- (D) I e III, apenas.
- (E) I, II, III e IV, apenas.

07. (DPE/TO - Assistente de Defensoria Pública - COPESE – UFT) São objetivos da Gestão de Pessoas, EXCETO:

- (A) Ajudar primordialmente as pessoas a alcançarem seus objetivos.
- (B) Proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas.
- (C) Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- (D) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis.

08. (CNEN - Assistente Administrativo – IDECAN) De acordo com os objetivos da gestão de pessoas nas organizações, são funções da moderna gestão de pessoas, EXCETO:

- (A) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.
- (B) Identificar, desenvolver e alocar pessoas por seus talentos.
- (C) Manter políticas que estabeleçam padrões éticos de comportamento.
- (D) Motivar as pessoas por meio de políticas estritamente remuneratórias.
- (E) Estimular a criatividade e a flexibilidade das pessoas para enfrentar novos desafios.

09. (ANVISA - Técnico Administrativo – CETRO) Com relação aos objetivos da Gestão de Pessoas, assinale a alternativa incorreta.

- (A) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos.
- (B) Proporcionar competitividade à organização.
- (C) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.
- (D) Aumentar a autorreferência e a qualidade de informação das pessoas no trabalho.
- (E) Administrar e impulsionar a mudança.

10. (MPE-SC - Analista do Ministério Público – FEPESE) Constitui(em) parte do sistema de administração de recursos humanos:

1. manutenção de máquinas e equipamentos, que envolve plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho;
2. aplicação, que está relacionada com análise e descrição de cargos, planejamento e alocação, plano de carreiras e avaliação de desempenho;
3. monitoração, que engloba banco de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- (A) É correta apenas a afirmativa 1.
- (B) É correta apenas a afirmativa 2.
- (C) É correta apenas a afirmativa 3.
- (D) São corretas apenas as afirmativas 2 e 3.
- (E) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

Respostas

01. Resposta: C

Os seis processos de Gestão de Pessoas: A GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas
3. Processos de Recompensar Pessoas
4. Processos de Desenvolver Pessoas
5. Processos de Manter Pessoas
6. Processos de Monitorar Pessoas

02. Resposta: A

Podemos entender, assim, os processos em Gestão de Pessoas:

1. Agregar / Prover / Suprir = recrutamento e seleção
2. Aplicar = desenho de cargos e avaliação de desempenho
3. Recompensar = remuneração e benefícios

5. Desenvolver = Treinamento e desenvolvimento
6. Manter = QVT, Higiene, Segurança
7. Monitorar = banco de dados, SIG.

03. Resposta: C

- **Desenvolver pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento organizacional e planejamento de carreiras.

- **Monitorar pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria e balanço geral.

04. Resposta: E

Chiavenato define o processo de gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Assim sendo, refere-se às políticas e atividades que são utilizadas para gerir as pessoas no contexto da organização.

Dentre os objetivos da gestão de pessoas, o autor dita como principais:

- Possibilitar à organização atingir seus objetivos e sua missão e visão estratégica.
- Atrair e manter pessoas treinadas e motivadas.
- Aumentar a competitividade da organização.
- Aumentar a satisfação das pessoas na empresa.
- Aumentar a qualidade de vida.
- Desenvolver um ambiente de mudanças.
- Desenvolver um ambiente ético.

05. Resposta: A

Lembre-se que os processos de Gestão de Pessoas são um **"DRAMMA"**:

Desenvolver pessoas: Treinamento, mudanças e comunicação;

Recompensar pessoas: Remuneração, benefícios e serviços;

Agregar pessoas: Recrutamento e seleção;

Manter pessoas: Disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e relações com sindicatos;

Monitorar pessoas: Banco de dados e sistemas de informação;

Aplicar pessoas: Desenho de cargos e avaliação de desempenho.

06. Resposta: E

V - ERRADA. Segundo Chiavenato⁹: "Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais."

07. Resposta: A

Dentro das empresas podemos destacar vários objetivos da gestão de pessoas, Chiavenato¹⁰ diz que a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia organizacional por meio de objetivos: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; Aumentar a auto avaliação e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável e Construir a melhor empresa e a melhor equipe. Para atingir esses objetivos e conquistar um desenvolvimento sustentado das pessoas e da organização, são necessários diversos métodos e técnicas.

08. Resposta: D

Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da GP. Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem.

09. Resposta: D

Observe o comentário da resposta da questão 1, em que todos os objetivos da Gestão de Pessoas são citados. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos; (alternativa A), Proporcionar competitividade à organização; (alternativa B), Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; (alternativa C) e Administrar a mudança; (alternativa E) são descritos pelo autor. Sendo assim, a alternativa D – “Aumentar a autorreferência e a qualidade de informação das pessoas no trabalho.” - não consta dos objetivos citados por Chiavenato.

10. Resposta: D

O erro da assertiva I é dizer que a Administração de Recursos Humanos trata da manutenção de máquinas e equipamentos, sendo que são os processos de manter pessoas que são 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.

Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público

De acordo com a história¹¹, as políticas de gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil são caracterizadas por dificuldades significativas no que se referem à estruturação dos seus principais sistemas.

Na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, houve a primeira tentativa efetiva para construção de um serviço público profissional no Brasil.

Instituir um órgão central para política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas mais significativas desse período.

A edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90. Para Chiavenato (2008), a Legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor.

A aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis submetidos a regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

A Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta.

Para compreender sua posição em relação à adoção desse Regime Jurídico, observa-se o seguinte: Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista (por exemplo, o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas do Estado (CHIAVENATO, 2008).

O autor questiona o fato dos concursos públicos serem realizados sem uma prévia avaliação da necessidade de quadros. Assim, há a admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguidos de longos períodos sem uma nova seleção, inviabilizando, desse modo, verdadeiras carreiras.

¹¹ Inês Maria Picoli Gemelli, Eliane Salete Filippim. *Gestão de pessoas na administração pública RACE, Unoesc*, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.
Lima, I. F. Carneiro, A. P. L. *Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. RH Portal - Treinamento e Desenvolvimento*. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=mbudxgmua.

Analisando a dinâmica do processo de gerir pessoas na Administração Pública, é de suma importância que se conheça o conceito de alguns fatores predominantes que fazem parte desse processo. Esses fatores são o que venha a ser Servidores Públicos, Cargos e Funções, Carreiras e as possíveis formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e sua vacância.

Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Nesse conceito alguns elementos podem influenciar na forma de atuação desses servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos. É importante que se saiba distinguir entre cargos e funções para que se compreenda o processo decisório, por parte dos gestores de recursos humanos, no sentido de estabelecer políticas voltadas para o desempenho das pessoas que compõe, gerir a competência e os talentos corretos para determinados cargos e o exercício das tarefas ideais inerentes às funções de cada cargo.

Cargo Público significa o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei.

Já **função** é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de pro labore.

Assim, observa-se que **todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo**. As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visa a atender em caráter eventual.

Analisando as formas de provimento de um cargo, tem-se que há diversas formas de provimento, a maioria delas através de concursos públicos. Entretanto, só há provimento, através da nomeação do servidor. Esta se caracteriza pela ideia de provimento inicial, na qual se pressupõe a inexistência de vinculação entre a situação de serviço anterior do nomeado e o preenchimento do cargo.

Além do provimento inicial, há também o provimento derivado que, de acordo com o autor em destaque, caracteriza-se pela transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão. Assim sendo, pressupõe que a Administração Pública está equipada quanto às políticas de recursos humanos. Políticas estas regidas pelo Regime Jurídico Único dos servidores, enquadrado na Lei nº. 8.112/90.

Sobre a questão do mantimento do cargo, o autor abordado, explica que Lei 8.112/90 estabelece um prazo de 36 meses, prazo este chamado de estágio probatório, em que, depois de decorrido este prazo, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, são avaliados alguns fatores como, por exemplo, a assiduidade do servidor, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa. Observam-se nesse estágio os elementos de suma importância para a avaliação por competências. Essa ideia está inserida, como se percebe, no ato de se ter a capacidade de atitude que, por sua vez, faz parte do conceito de competência.

Com relação à questão da vacância, o autor estabelece, segundo a Lei 8.112/90 que esta ocorrerá das seguintes maneiras: através de exoneração (a pedido do servidor ou de ofício), demissão e promoção. Para compreender essas formas de vacância de cargo público, analisa-se a seguinte citação:

A desinvestidura do cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave.

Exoneração é a desinvestidura:

a) a pedido do interessado – neste caso, desde que não esteja sendo processado judicial ou administrativamente;

b) de ofício, livremente (ad nutum), nos cargos em comissão.

Analisando os motivos para ocorrência da vacância de um cargo público, observa-se que esta decorre de maneira sempre em que o servidor *não atenda aos conceitos preestabelecidos para o cargo ou a função*.

Observa-se que, se o servidor durante o estágio probatório não tenha obtido ótimo desempenho, este desocupará o cargo, ocorrendo a vacância.

Caso o servidor já seja estável, este poderá ser exonerado caso tenha se comprovado insuficiência de desempenho ou ainda se tenha praticado algum ato ilícito ou de improbidade administrativa, sendo assegurados por lei a livre defesa e o contraditório.

Problemas da gestão de pessoas na área pública

Tendo em vista a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentada a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Referente a essas mudanças, se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um outro problema, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho.” É improdutivo a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública.

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

A atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2007, p. 32), os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros.

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de **capacitação de pessoal**. O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada em seu papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. **A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência.** De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde **atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.**

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um **sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que viabilize a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.**

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As organizações, públicas ou privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já têm definido o perfil dos candidatos desejados. No que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Há uma grande dificuldade de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto a realização de processos seletivos, pois tais processos seletivos não avaliam determinados comportamentos e atitudes. Contudo, para a adoção do modelo de gestão por competências, o referido autor, propõe que algumas questões relativas às principais fases dos concursos sejam levadas em conta.

Essas etapas são compostas, principalmente, por recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação, e seleção interna. Devem-se analisar as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, para que, desse modo, o recrutamento atraia candidatos com os principais requisitos desejados, através de publicações voltadas para grupos específicos. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Nesse contexto, é proposto ainda, pelo autor supracitado, que os concursos públicos, além de serem aplicadas provas e comprovação de títulos, devem possuir outras formas de avaliação. Alguns concursos já possuem, por exemplo, uma etapa chamada de curso de formação, no qual são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis através, unicamente, de provas escritas. A preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

Destaca-se a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Na gestão por competência, as organizações do setor público, o perfil do candidato para o posto de trabalho e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica ainda conta pontos positivos. Caracterizando os processos seletivos externos, nos quais englobam os concursos públicos para o preenchimento de cargos, Pires et al. (2009), coloca que é de suma importância, uma vez que, as provas exigem conteúdos amplos e profundos, exigindo do candidato alto nível de conhecimentos. As provas de títulos, prevista na legislação, visam a dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção. No entanto, tais aspectos priorizam somente os conhecimentos e habilidades, não considerando tão

importante os aspectos relacionados às atitudes, deixando, desse modo, de se estar gerindo as pessoas por competências.

Ha argumentação por parte da administração pública que existem grandes dificuldades quanto a definição de critérios para se avaliar os aspectos relacionados à conduta pessoal e interpessoal do futuro servidor, ou seja, as atitudes e valores, posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade. A consequência imediata de tal forma de seleção pública, como está sendo realizada atualmente, é a escolha de candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num determinado cargo ou função. Outra análise feita pelo autor é que, a fase de recrutamento, na qual deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros servidores, representa apenas uma exigência formal.

Assim, é comum se ver, nesse tipo de processo seletivo, problemas de adaptação de trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais. Para superar a dificuldade de se gerir pessoas por competências, algumas organizações públicas têm implementado mais uma etapa em seu processo seletivo: o curso de formação. Segundo o autor, esse curso visa preparar os novos servidores de acordo com o que a lei estabelece, sem, contudo, deixar de avaliar certas habilidades e atitudes que só serão possíveis após um período de contato que permita o reconhecimento das potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos.

Tendo como embasamento essas questões relativas ao curso de formação, esse mesmo autor ainda propõe que seja avaliado o perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A ideia é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental possa servir como base de orientação para a lotação dos servidores. No que se refere ao processo seletivo externo, o qual acontece durante o estágio probatório, o autor coloca que, apesar de não estar adequadamente regulado ou, de não ser corretamente aplicado, pressupõe-se, muitas vezes, na nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos ficam a desejar.

As atividades de recrutamento e seleção são de suma relevância para a construção e implantação do modelo de gestão por competências. Caso essas atividades sejam bem conduzidas, as instituições terão maior probabilidade de recrutar profissionais que estejam alinhados com as estratégias e objetivos organizacionais. Uma seleção em que não priorize os aspectos relacionados a competência, pode gerar custos que durarão até 30 ou 40 anos para a organização, sendo sanada a situação apenas com a aposentadoria do servidor. É proposto pelo autor, no que se refere às práticas de gestão por competências, que as instituições comparem os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados.

Com o objetivo de oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções, o enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores. O autor coloca que esse auxílio se dá, por exemplo, porque as funções de confiança são de livre nomeação e exoneração. No entanto, o processo de preenchimento e ocupação dessas funções pode ser aperfeiçoado através do uso de bancos de talentos, além do trabalho de orientação dos gestores de recursos humanos.

Esse banco de talentos versa dados dos servidores sobre sua formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento artísticas, desportivas, dentre outras. Serve para auxiliar na identificação do perfil geral dos colaboradores, incluindo informações curriculares e também comportamentais.

Diante do exposto, percebe-se a relevância da gestão por competências em organizações de governo. Há, sem dúvida, grandes entraves para a adoção do modelo, mas já se compreende o conceito, já se tem a ideia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados.

A gestão por competências requer uma análise desde o recrutamento e seleção, para cargos públicos, através da identificação do perfil adequado dos futuros servidores, sugerindo uma nova fase de avaliação (curso de formação) para viabilizar e conhecer algumas atitudes e comportamentos dos servidores, passando pelo estágio probatório, fazendo-se, nessa fase, uma avaliação mais eficiente quanto a que já é estabelecida pela legislação, criando-se um banco de talentos, no qual facilite a identificação de características e determinadas competências para alocar e prover as pessoas (seleção interna), além de redirecionar essas pessoas profissionalmente, permitindo a elas criarem verdadeiras carreiras.

NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS¹²

Baseado no atual modelo da Administração pública em voga, que é o gerencial e, também, na inclusão do princípio da eficiência na Constituição da República, pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 – EC nº 19/98, é que surgem as novas tendências na gestão de pessoas, como parte das mudanças ocorridas na estrutura organizacional da área pública em que se exige cada vez mais qualidade na prestação do serviço público, elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis, profissionalização do servidor, controle dos gastos públicos, responsabilização legal dos gestores referentes aos seus atos, atendimento às necessidades e expectativas dos usuários cidadãos, entre outros.

A expressão Gestão de Pessoas, também designada muitas vezes por Gestão de Talentos, Gestão e Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, departamento de gente, surge no final do século XX, assumindo um novo papel nos dias atuais, constituindo o capital humano na esfera pública, agregando valor ao governo, deixando a função mecanicista e adotando a visão holística. Esta área vem sofrendo graduais mudanças. De mero suporte administrativo, passou gradualmente a ocupar um lugar de destaque na estrutura das empresas.

Com perfil mais consultivo e foco em resultados, atualmente o RH tem papel fundamental na consecução da estratégia de negócios das organizações. Hoje, os profissionais de Recursos Humanos devem, obrigatoriamente, estar alinhados às premissas do negócio. A área precisa estar preparada para captar as necessidades da empresa e capacitada para extrair o melhor das equipes, garantindo, assim, alta performance e resultados mais significativos.

Além disso, pode-se afirmar que esta área hoje é responsável para ajudar as pessoas a atingirem tanto os objetivos organizacionais como os individuais. Trata-se de uma evolução do antigo setor denominado anteriormente por Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, etc.

Sendo assim, **a esfera pública vem tratando cada vez mais seus colaboradores como parceiros**, incentivando a participação nas decisões e motivando-os para o atingimento da estratégia e visão de futuro do governo. A exemplo do que foi mencionado, seguem, abaixo, algumas tendências deste novo modelo de gestão, sendo parte delas com base no material de estudo do professor Homero Pampolini Jr.:

- **Diminuição do número de chefes e hierarquias;** Isto já se revela como uma passagem do modelo burocrático, excessivamente rígido, formal, para o gerencial, voltado à resultados, descentralizado e com delegação de autoridade.

- **Foco no cidadão,** sendo eles os responsáveis por estruturar os produtos e serviços; Por isso, se está prestando conta aos cidadãos, que se estão identificando as reais necessidades deles para atingir níveis de excelência no atendimento e também de eficiência, eficácia e efetividade para as novas demandas do mercado.

- **A preocupação constante com a qualidade de vida dos colaboradores,** isto é, sua saúde física e mental; Esta medida se apresenta como uma estratégia ou um elo de ligação entre os interesses individuais dos gestores e os governamentais, ou seja, melhorando-se a satisfação do colaborador, otimiza-se a produtividade no trabalho.

- **Administração empreendedora,** ou seja, a questão da crescente falta de estabilidade nos empregos;

- **Implantação de um sistema de recompensas justo, meritocrático, transparente e legitimado dentro do Governo;** Esta estratégia busca motivar e reter os melhores talentos na área pública com vistas a gerar um maior nível de desempenho/ produtividade no trabalho.

- **Melhora no nível de relacionamento dos gestores para com os colaboradores,** mantendo, desta forma, um comportamento ético no governo;

- **Evolução do sistema de gestão fordista e taylorista** para um modelo capaz manter e de desenvolver talentos; Os sistemas fordista e taylorista faziam os trabalhadores serem vistos como máquinas. Com isso, eles possuíam pouca motivação em relação ao seu trabalho e raramente possuíam possibilidade de ascensão no trabalho, já que o que mais se importava na época era a produtividade. Porém, hoje, com o advento da nova tendência de gestão de pessoas, o novo modelo requer que os colaboradores sejam tratados com gente, sejam ouvidos e, que, cada vez mais ocorra o investimento nesta formação do capital humano.

¹² AS NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO ALIADAS À TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA. Disponível em: http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento/get_file?p_l_id=199497&folderId=199909&name=DLFE-3445.pdf.

- **Preocupação no desenvolvimento de lideranças (e não de chefias)** como forma de treinar seus colaboradores internos para assumir posições de chefia quando houver vacância nos cargos anteriormente ocupados; Vale salientar a importância fundamental que se tem no líder para a área pública na consecução das ações governamentais, já que em se tratando da resistência a inovações que, por diversas vezes, infelizmente ainda permanece no setor público, o líder precisa agir como um agente de mudanças e disseminador desta cultura no local onde trabalha.

- **Criação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional** e o conseqüente papel do governo como escola, de educar seus servidores; Tudo isto se faz necessário para a criação de um ambiente mais estimulante e desafiador, em que os servidores possam se sentir responsáveis pelos resultados alcançados.

- **Predomínio do modelo participativo no lugar do modelo diretivo**, em que sejam ampliadas cada vez mais a autonomia das pessoas em detrimento da “obediência” exagerada aos chefes; Isso equivale a dizer que é preciso estimular os servidores para a inovação, valorizado sua opinião, criando oportunidades para a participação deles nos objetivos da organização, para seu desenvolvimento profissional. Enfim, provendo uma boa infraestrutura e um adequado ambiente de trabalho para a participação do servidor no tocante a formulação da estratégia e a consecução dos programas governamentais.

- **Preocupação constante em gerir o capital intelectual governamental**, formando equipes de alto desempenho; Isto se deve ao fato que o capital intelectual é o ativo intangível de grande importância para agregar valor público e o diferencial competitivo no mercado de trabalho.

- **Promoção da Gestão por Competências**; Estímulo ao desenvolvimento das competências de cada servidor, sendo um modelo em que a somatória de bens individuais intangíveis como conhecimento, atitudes, habilidade, experiências se traduz num determinado comportamento frente ao contexto organizacional, resultando em realizações que beneficiem indivíduos e empresas, agregando valor econômico e social. Desta forma, a gestão por competências tem como função o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais que possibilitem a utilização e aproveitamento do potencial criativo e inovador de indivíduos e grupos no contexto da organização.

- **Melhora no nível de comunicação entre gestores e colaboradores** na medida que incentiva a prática do *feedback* e do *coaching*; O *feedback* e o *coaching* vêm se tornando ferramentas essenciais à gestão por resultados porque é a partir destas ferramentas de comunicação que se aceleram mudanças de atitudes e posturas nos colaboradores para que eles atinjam mais rapidamente o seu máximo potencial e as metas organizacionais.

- **Identificar os colaboradores como parceiros e não como estritamente “recursos humanos”**; É igual a dizer que é preciso olhar o funcionário como um todo, seu bem-estar, tratá-lo como gente e não como mais um recurso. Significa valorizar as pessoas e tratá-las com o devido respeito merecido.

- **Desenvolvimento de um plano de carreira** que possa permitir desenvolver uma perspectiva de futuro no local onde trabalha. (PAMPOLINI JR, 2014, p.4)

Gareth Morgan em seu livro *Imagens da Organização* (MORGAN, 1996, p.119), ainda cita **os valores espirituais** que podem fazer parte da cultura deste novo modelo de Gestão de Pessoas, como por exemplo: **honestidade, cortesia, humildade, gratidão, harmonia, cooperação**, etc.

Ferramentas de gestão de gerenciamento de pessoas como um sistema centralizado de gerenciamento de desempenho (foco em resultados), com um forte apoio político e planejamento participativo para garantir que a visão do governo e seus objetivos sejam centrados nos cidadãos, entre outras características, além das expostas acima, se fazem essenciais para garantir a entrega de serviços melhores e em maior quantidade com os mesmos recursos, ou menos.

E é por isso, por este cenário atual de mudanças, que exige cada vez mais atitude dos governos, que a área de gestão de pessoas está sofrendo cada vez mais mudanças para atender ao papel do Estado, que é o atendimento dos interesses públicos.

Partindo disso, pode-se assegurar que **a Gestão de Pessoas e equipes não é mais monopólio do Rh**. Assim, esta **descentralização** passa a exigir **novas habilidades do RH e dos gestores públicos**, fazendo com que a **gestão por competências** passe a ser um foco central na gestão de pessoas e equipes, sendo que **um dos grandes desafios da área é o de mensurar o quanto este capital intelectual agrega de valor para a organização**.

Para isso, exige-se a **flexibilidade das decisões e que o risco e a criatividade sejam estimulados, reconhecidos e recompensados**. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são as outras

das novas exigências deste atual mundo corporativo. A dimensão humana torna-se vital ao sucesso do negócio neste novo modelo gerencial.

As pessoas estão cada vez mais querendo ser tratadas como pessoas, resultando em maior lucratividade. O modelo passa a ser **mais aberto e participativo**, propiciando a construção de uma visão compartilhada e comprometida de todos. Concessão de reconhecimentos com base em uma avaliação de desempenho transparente; treinamentos internos e capacitação externa, como pós-graduações e MBA; liderança acessível, com foco no relacionamento são alguns exemplos de como se pode tornar realidade às novas tendências da gestão de pessoas na esfera pública.

A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA ASSOCIADA À GESTÃO DE PESSOAS

A transparência na área pública segue pautada basicamente por dois princípios: o da indisponibilidade do interesse público e o da publicidade, já que como o interesse que rege as ações do governo é o da coletividade, as ações precisam estar sempre em divulgação para ao público. O primeiro princípio mencionado acima prevê que, em existindo a supremacia do interesse público, os interesses coletivos devem prevalecer sobre o interesse do administrador ou da Administração Pública, e em sendo assim, vem corroborar a ideia de que o interesse público não se encontra à disposição do administrador ou de quem quer que seja. Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo em seu livro *Direito Administrativo Descomplicado* retratam a questão da seguinte forma:

“Em razão do princípio da indisponibilidade do interesse e dos bens públicos, são vedados ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia de direitos da Administração ou que injustificadamente onerem a sociedade.” (ALEXANDRINO E PAULO, 2007, p.150)

Já o princípio da publicidade é previsto no artigo 37 da Constituição Federal, regindo a publicação dos atos públicos para fins de fiscalização e também de que, assim, possam iniciar a ter seus efeitos, auferindo eficácia ao termo exposto, porém, não podendo ser usado de forma errada, para fazer propagando pessoal.

Abaixo, segue trecho do artigo 37 da Constituição para exemplificação:

“§ 1º - A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

§ 2º - A não observância do disposto nos incisos II e III implicará a nulidade do ato e a punição da autoridade responsável, nos termos da lei”. Ainda segundo a Constituição Federal, em seu artigo 5º, inciso XXXIII, tem-se: *“todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”*.

Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo em seu livro *Direito Administrativo Descomplicado* apresentam o tema na seguinte forma: “A exigência de publicação oficial dos atos externos da Administração não é um requisito de validade dos atos administrativos, mas sim pressuposto de sua eficácia. Assim, enquanto, não verificada a publicação do ato, não estará ele apto a produzir efeitos perante seus destinatários externos ou terceiros.” (ALEXANDRINO E PAULO, 2007, p.142).

Portanto são baseados nestes princípios e nas novas características/ tendências que assume a área de gestão de pessoas é que surge, também, a necessidade de que os gestores, fruto do atual modelo, se adequem às novas exigências de transparência no setor público. Como exemplo disso, tem-se a página da internet www.transparencia.gov.br, criada pelo Governo Federal, onde nela se expõe a seguinte ideia de transparência pública:

“Dão continuidade às ações de governo voltadas para o incremento da transparência e do controle social, com objetivo de divulgar as despesas realizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, informando sobre execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, diárias e passagens”.

Esta transparência, tão em vigor nos dias atuais, nada mais é do que o controle social exercido diretamente pelo cidadão ou pela sociedade civil organizada, se encaixando sob a modalidade de controle externo. Isto se deve ao fato de que, segundo o Professor João Batista de Medeiros, “a sociedade ganhou força em sua participação na gestão dos recursos públicos com a instituição dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas, formados por representantes da sociedade”. (MEDEIROS, 2014, p.3).

Este controle externo também realizado pela sociedade, é também exercido na Administração Pública, segundo a constituição, pelo Poder Legislativo, pelo Tribunal de Contas e pelo Ministério Público. No artigo 74 § 2º da Constituição, já se observa a seguinte redação: “Qualquer cidadão, partido político,

associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”.

E ainda, segundo o mesmo professor, estes gestores possuem a responsabilidade legal na gestão dos recursos públicos e com penas desde uma advertência, passando por devolução de dinheiro, cassação de mandato e até a prisão. Esta transparência faz parte da comunicação pública, que surge da necessidade de dar satisfações à sociedade a respeito de temas cujo interesse abrange a coletividade, segundo o professor Achilles Batista Ferreira Júnior (2014, p.3).

A transparência na Administração Pública é obrigação imposta a todos os administradores públicos, porque atuam em nome dos cidadãos, devendo velar pela coisa pública com maior zelo do que teriam na administração de seus interesses privados.

Os cidadãos têm o direito à publicidade dos atos estatais e a possibilidade de exercer a fiscalização. Esta transparência não se limita a fiscalizar eventual ilegalidade na gestão pública, mas também verificar se a destinação dos recursos, além de lícita, tem sido adequada, razoável, moral e eficiente.

Questões

01. (TCE-RO - Auditor – FCC) As principais características da gestão de pessoas numa administração pública moderna são:

(A) Processos de contratação e demissão sob a responsabilidade da direção da organização; redução do leque salarial e classificações ocupacionais detalhadas.

(B) Programas de capacitação focados na formação acadêmica; remuneração por resultados e eliminação das chefias intermediárias.

(C) Política de contratação flexível, sob a responsabilidade da gerência de recursos humanos; utilização extensiva dos cargos em comissão e avaliação de desempenho em 360°.

(D) Política de concursos com base em competências amplas e política de remuneração vinculada ao desempenho das equipes.

(E) Planos de carreira detalhados apenas para funções de direção e políticas de reajuste salarial vinculadas ao desempenho individual, especialmente focadas na redução de despesas de custeio.

02. (FUB - Psicólogo Organizacional – CESPE) Com referência às tendências da gestão de pessoas no serviço público, julgue o item subsequente.

A gestão por competências serve como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização, o que permite agregar valor econômico e social aos indivíduos e às próprias organizações.

() Certo () Errado

03. (FUB - Psicólogo Organizacional – CESPE) Com referência às tendências da gestão de pessoas no serviço público, julgue o item subsequente.

Por ser o principal instrumento para a condição de um concurso público, o edital pode estabelecer exigências para investidura em cargo público.

() Certo () Errado

04. (Prefeitura de São Paulo – SP - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – VUNESP). A gestão por competências é:

(A) um instrumento voltado a promover eficiência, produtividade e redução de custos nas organizações públicas.

(B) um instrumento operacional que pode ser traduzido pela ideia de gestão por desempenho.

(C) uma ferramenta gerencial que envolve processos como seleção, promoção e avaliação de desempenho.

(D) um instrumento operacional que avalia conhecimentos e habilidades dos indivíduos e sua relação com as equipes.

(E) uma atividade administrativa conduzida pelo setor de recursos humanos das organizações.

01. Resposta: D

A Gestão de pessoas na Administração Pública está voltada para o coletivo no desempenho em equipes, no social e não no individual.

02. Resposta: Certo

"Mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma organização. Nesse aspecto, corrobora-se com Carbone et al. (2008, p. 44) quando salientam que: As competências servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização [...] agregam valor econômico e valor social a indivíduos e as organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais." Chiavenato (2006) considera que gestão de pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos estruturam-se para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Defende que esta pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, com a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com o trabalho, apaixonada pelo que faz. Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, acompanhamento contínuo do desempenho obtido, bem como com uma cultura organizacional que estimule a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

03. Resposta: Errado

Pelo Princípio da Legalidade, que é a pedra angular do Direito Administrativo, o edital (que é a lei que vai reger o concurso) DEVE estabelecer as exigências para a investidura no cargo. Isto é, respeitando o princípio da Legalidade, somente a lei pode estabelecer as exigências para a investidura no cargo.

04. Resposta: C

A gestão por competências requer uma análise desde o recrutamento e seleção, para cargos públicos, através da identificação do perfil adequado dos futuros servidores, sugerindo uma nova fase de avaliação (Análise de desempenho) para viabilizar e conhecer algumas atitudes e comportamentos dos servidores.

**Métodos de Avaliação de desempenho.****Desempenho**

A Gestão do Desempenho é um tema central dentro das **Estratégias de Gestão de Pessoas** e está ligado ao Desempenho e Recompensa e é responsável por:

- definição de metas e objetivos;
- recursos necessários e indicadores de desempenho;
- o acompanhamento das atividades; e
- a avaliação dos resultados.

É o principal radar dentro da área de RH para acompanhar e influenciar a evolução dos profissionais da organização. Por ser tão importante, exige maior atenção no seu desenvolvimento e implantação.

Os **desafios** são muitos e significativos, pois é o maior canal de comunicação entre os líderes da organização e suas equipes profissionais. Funcionando tal como uma bússola, ele:

- alinha as estratégias de RH com as estratégias empresariais;
- mede o nível de conhecimento presente na organização;
- afere o nível de comprometimento profissional;
- estimula o diálogo através dos processos de *feedback*;
- propicia orientação profissional com o uso do *coaching*;
- indica necessidades de desenvolvimento;
- capta anseios e sugestões; e,
- subsidia diversos outros sistemas de RH como carreira, treinamento, recompensa e sucessão.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais.

A gestão do desempenho assume uma perspectiva mais ampla se comparada à prática da execução da avaliação de desempenho, considerando que o **Processo de Gestão** abrange:

- o planejamento do desempenho requerido por parte dos colaboradores, concretizado na forma dos objetivos e metas previamente definidos e acordados;
- a monitoração do desempenho voltada para o realinhamento e a correção de rumos dentro de um contexto de mudanças em alta velocidade; e
- a avaliação final do desempenho, voltada para a melhoria contínua, tendo como “pilares de sustentação”: o alcance de objetivos (o que realizar) e o perfil de competências (como realizar).

Na gestão de desempenho, cabe ao gestor esclarecer a direção (o Norte) para que o colaborador possa compreender a importância de sua contribuição na consecução do plano de negócio da empresa, orientando-o quanto às expectativas de desempenho, aos comportamentos alinhados aos valores, à missão e à visão da empresa. É a partir do estabelecimento desses “acordos claros” que o gestor estimula a cultura do comprometimento e do alto desempenho.

A comunicação efetiva entre o gestor e o colaborador constitui a “ponte de conexão” entre as três etapas do processo de gestão do desempenho acima citadas, assegurando, através da prática do feedback e do reconhecimento, a retroalimentação necessária para que o colaborador amplie a percepção com relação ao seu nível de contribuição individual para o resultado da área e da organização, nos aspectos quantitativos (objetivos) e nos aspectos qualitativos (perfil).

Como resultado do processo de gestão do desempenho, os gestores, em parceria com a área de Recursos Humanos, viabilizam a tomada de decisão relacionada à gestão estratégica de pessoas, no que diz respeito às prioridades de ações em termos de:

- movimentação de pessoal;
- treinamento e desenvolvimento;
- reconhecimento e recompensa;
- bônus;
- subsídio educação, entre outras.

O que medir?

Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.

Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.

Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.

Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato¹³,

...a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

¹³ Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Varia enormemente de uma organização para outra.

Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competência e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

Segundo *Chiavenato* existem seis questões fundamentais na avaliação de desempenho:

1. *Por que avaliar o desempenho?*
2. *Qual o desempenho que deve ser avaliado?*
3. *Como avaliar o desempenho?*
4. *Quem deve fazer a avaliação do desempenho?*
5. *Quando avaliar o desempenho?*
6. *Como comunicar a avaliação do desempenho?*

*Brandão e Guimarães*¹⁴ discorrem sobre a evolução da avaliação de desempenho:

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado; para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último; e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por *Edwards e Ewen*¹⁵.

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades.

- **Perspectiva Funcionalista:** a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho.

- **Perspectiva Crítica:** a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores.

Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado) mas também a existência de algum mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena; Aluri e Reichel¹⁶).

Métodos de Avaliação de Desempenho

De acordo com *Chiavenato*, há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho utilizados são: *Escalas Gráficas, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos e Listas de Verificação*.

Método da Escala Gráfica: é o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para

¹⁴ Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Rev. adm. empres. Mar 2001, vol.41, no.1, p.8-15.

¹⁵ EDWARDS, M. R., EWEN, A. J. 3600 feedback: the new model for employee assessment & performance improvement. New York: American Management Association, 1996.

¹⁶ LUCENA, M. D. S. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977

evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Estes são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

| Fatores: | Ótimo | Bom | Regular | Sofrível | Fraco |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Produção (Quantidade de trabalho realizada) | Sempre ultrapassa os padrões | Às vezes, ultrapassa os padrões | Satisfaz os padrões | Às vezes, abaixo dos padrões | Sempre abaixo dos padrões |
| Qualidade (Esmero no trabalho) | Excepcional qualidade no trabalho | Superior qualidade no trabalho | Qualidade satisfatória | Qualidade insatisfatória | Péssima qualidade no trabalho |
| Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho) | Conhece todo o trabalho | Conhece mais do que necessário | Conhece o suficiente | Conhece parte do trabalho | Conhece pouco o trabalho |
| Cooperação (Relacionamento interpessoal) | Excelente espírito de colaboração | Bom espírito de colaboração | Colabora normalmente | Colabora pouco | Não colabora |
| Compreensão de Situações (capacidade de resolver problemas) | Excelente capacidade de intuição | Boa capacidade de intuição | Capacidade satisfatória de intuição | Pouca capacidade de intuição | Nenhuma capacidade de intuição |
| Criatividade (capacidade de inovar) | Tem sempre excelentes idéias | Quase sempre excelentes idéias | Algumas vezes apresenta idéias | Raramente apresenta idéias | Nunca apresenta idéias |
| Realização (capacidade de fazer) | Excelente capacidade de realizar | Boa capacidade de realizar | Razoável capacidade de realizar | Dificuldade em realizar | Incapaz de realizar |

Vantagens:

- Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação.
- Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.
- Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.
- Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários.
- Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

Desvantagens:

- Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.
- Produz efeito de generalização (*hallo efect*): se o avaliado recebe “bom” em um fator, provavelmente receberá “bom” em todos os demais fatores.
- Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.
- Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
- Rigidez e reducionismo do processo de avaliação.
- Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
- Avalia apenas o desempenho passado.

Método da Escolha Forçada: consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frase. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais aplicam ao desempenho do funcionário avaliado ou, então, escolhe a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação de escolha forçada.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Embaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|
| <p>Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável</p> | Nº | + | - | <p>Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda</p> | Nº | + | - |
| <p>Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas</p> | | | | <p>Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho</p> | | | |
| <p>Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade</p> | | | | <p>Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade</p> | | | |

Vantagens:

- Evita o efeito de generalização na avaliação.
- Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade.
- Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Desvantagens:

- Complexidade no planejamento e na construção do instrumento.
- Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação.
- Não provoca retroação de dados, nem permite comparações.
- Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.
- Nenhuma participação ativa do avaliado.

Pesquisa de Campo: É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

Avaliação de campo analisa os fatores e situações que desencadeiam determinados desempenhos. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento e acompanhamento posterior dos resultados.

| AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____ | |
| 1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório? | |
| Avaliação Inicial | 3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais? |
| Análise Complementar | 8. Quem tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como? |
| Planejamento | 11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior? |
| Acompanha-mento | 15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é características do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar? |

Vantagens:

- Envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de staff (o DRH assessora) na avaliação do desempenho.
- Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento, etc.)
- Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance dos resultados.
- Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.
- Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de staff.

Desvantagens:

- Custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista.
- Processo de avaliação lento e demorado.
- Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.

Método dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e/ou negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

| AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____ | |
| Aspectos Excepcionalmente Positivos | Aspectos Excepcionalmente Negativos |
| Sabe lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor | Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e bitolado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente |

Vantagens:

- Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim.
- Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.
- Método de fácil montagem e fácil utilização.

Desvantagens:

- Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.
- Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. Daí sua tendenciosidade e parcialidade.

Lista de Verificação: baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantidade. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas. Por isso, suas vantagens e desvantagens são as mesmas apresentadas pelo método das escalas gráficas.

| AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|--------------|--|--|---|---------------------|---|---|---|----------------------------|--|--|--|--|
| Nome: _____ | | Cargo: _____ | | | | Departamento: _____ | | | | | | | | |
| Áreas de Desempenho: | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Áreas de Desempenho: | | | | |
| Habilidade de decidir | | | | | | | | | | Iniciativa pessoal | | | | |
| Aceita mudanças | | | | | | | | | | Suporta tensão e pressão | | | | |
| Aceita direção | | | | | | | | | | Conhecimento do trabalho | | | | |
| Aceita responsabilidades | | | | | | | | | | Liderança | | | | |
| Atitude | | | | | | | | | | Qualidade do trabalho | | | | |
| Atendimento às regras | | | | | | | | | | Quantidade de produção | | | | |
| Cooperação | | | | | | | | | | Práticas de segurança | | | | |
| Autonomia | | | | | | | | | | Planejamento e organização | | | | |
| Atenção a custos | | | | | | | | | | Cuidado com o patrimônio | | | | |

No processo de avaliação de desempenho, dentro das organizações, existem muitas falhas. Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho humano apresentam certas características ultrapassadas. *Chiavenato*¹⁷ afirma que, os métodos tradicionais são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos.

Falhas do processo de avaliação de desempenho:

Padrões Obscuros – quando uma escala de avaliação apresenta os aspectos e os graus de mérito muito aberto à interpretação, isso poderá causar avaliação injusta.

Erro de Tendência Central – quando o avaliador tende a evitar as pontuações máximas e mínimas, pontuando todos os empregados, em todos os aspectos na média. Essa situação produz avaliações distorcidas e de pouca utilidade.

Rigor ou Brandura – consiste em comportamento dos avaliadores que tendem a avaliar todos os empregados ou muito bem ou muito mal.

Parcialidade – tendência de permitir que as diferenças individuais afetem a avaliação que os empregados recebem.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscarem soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho, que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto avaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método se baseia em uma comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa, sobremaneira, das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Chiavenato¹⁸ também propõe a

Avaliação por objetivos: neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estarem alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias.

Em contrapartida, o gestor deve comunicar os pontos fortes e fracos perante os resultados alcançados e propor, também, possíveis correções. A avaliação vai, assim, tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

Vantagem:

O mapeamento dos objetivos, ou seja, do curso que a organização deseja tomar é essencial para que ela possa navegar de forma coesa por meio do seu ambiente de negócios.

Desvantagem:

A direção estratégica pode se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para outro.

Avaliação do desempenho 360°: refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°, facilitando e aumentando a eficácia pessoal em cada processo desenvolvido, também melhorando a qualidade de vida no trabalho.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.

Também conhecida como **Feedback 360 graus** ou **Avaliação em Rede**, existe uma participação no processo de todas as pessoas que estão próximas ao avaliado. Nesse modelo, a dimensão *feedback* se refere ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras a respeito de seu desempenho. O *feedback* pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho.

O avaliado receberá diversos *feedbacks* e, com as informações ou retornos em mãos, pode, então, começar um plano de ação para o ajuste ou correção de seu desempenho e fazer uma análise e correções para melhor atender a organização. A Avaliação 360° traz a oportunidade de o indivíduo participar democraticamente. Com os resultados em mãos, o avaliado pode identificar suas potencialidades, competências, pontos fracos a serem melhorados e transformar em pontos positivos, assim como criar um plano de ação para melhorar seu desempenho e desenvolvimento pessoal, traçando objetivos e metas.

Vantagens para o Avaliado:

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação através do qual o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia a dia de trabalho.

Vantagens para a Empresa:

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados se revertem em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Desvantagens:

- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações.
- A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.
- Pode envolver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista.
- O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem.
- As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

Aplicação e Análise das Avaliações de Desempenho

Podemos analisar agora como a avaliação de desempenho pode ser um visto como um elemento integrador das práticas de RH da empresa. Segundo *Chiavenato*¹⁹, a avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos nos processos de gestão de pessoas, como:

Processos de Agregar Pessoas: a avaliação de desempenho constitui a base de informações para o recrutamento e seleção, ao informar as características e atitudes dos novos empregados que serão futuramente cobrados pelo resultado final de seu departamento ou unidade de negócio.

Processos de Aplicar Pessoas: a avaliação de desempenho vai contribuir oferecendo informações sobre como as pessoas estão integradas aos seus respectivos cargos.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Processos de Recompensar Pessoas: a avaliação de desempenho ajuda a empresa a decidir quem deve receber recompensas como promoção e aumentos salariais, ou quem deve ser desligado da empresa. Em suma, ela é justa com quem contribui mais para a organização, remunerando melhor quem apresenta o desempenho esperado pela empresa.

Processos de Desenvolver Pessoas: a avaliação de desempenho indica os pontos fortes e fracos de cada empregado da empresa, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas. A empresa através da avaliação de desempenho identifica as necessidades de treinamento e tipo de treinamento para cada empregado da organização.

Processos de Manter Pessoas: ela indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas na empresa.

Processo de Monitorar Pessoas: e avaliação de desempenho proporciona retroação às pessoas sobre seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento.

Podemos afirmar que a avaliação de desempenho serve como uma ferramenta para a própria gestão de pessoas, identificando se a administração de recursos humanos está realizando seu trabalho com eficiência.

Questões

- 01. (TRT/RS - Analista Judiciário - FCC)** A gestão de desempenho tem como proposta
- (A) a definição de metas e objetivos; recursos necessários e indicadores de desempenho; o acompanhamento das atividades e a avaliação dos resultados.
 - (B) um processo contínuo de mútua avaliação entre os níveis hierárquicos e, mesmo, entre membros da organização e seus clientes.
 - (C) a análise integrada dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e das ameaças externas, resultando na elaboração de um cenário dentro do qual é avaliado o desempenho da organização.
 - (D) a definição de tetos de gastos, a responsabilização individualizada dos funcionários e a cobrança anual de resultados.
 - (E) avaliar o desempenho da organização em relação a quatro fatores: o financeiro, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento.
- 02. (SEPLAG/MG – Gestão Pública - FUNCAB)** Assinale a alternativa que aponta um tipo de avaliação de desempenho em que o funcionário é avaliado por todas as áreas e pessoas que mantêm contato dentro da organização.
- (A) Avaliação 360º
 - (B) Auto avaliação
 - (C) Avaliação de baixo para cima
 - (D) Comissão de avaliação
- 03. (TRT - 4ª REGIÃO (RS) Analista Judiciário – FCC)** Uma gestão adequada do desempenho em uma organização pressupõe que
- (A) os funcionários aceitem punições de acordo com o desempenho de cada um, caso necessário.
 - (B) os funcionários já tenham as competências correspondentes aos desafios que lhes serão propostos.
 - (C) o gestor deixe clara a razão da sua implantação e determine quais são os resultados esperados.
 - (D) todos os que estão envolvidos no processo estejam bem treinados para alcançar as metas propostas.
 - (E) a organização estabeleça previamente remunerações adequadas ao melhor desempenho esperado.
- 04. (Prefeitura de Jacareacanga – PA - Técnico em Recursos Humanos – FADESP)** Avaliação de Desempenho é
- (A) um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou equipes de trabalho.
 - (B) o modo de vigiar os funcionários em suas atividades profissionais.
 - (C) o trabalho feito para definir os padrões de desligamento de funcionários.

(D) atividade exclusiva dos chefes em relação a seus subordinados.

05. (TRT - 3ª Região MG - Analista Judiciário - Área Administrativa) O método de avaliação de desempenho mais adequado para assegurar o ajustamento de funcionário às demandas que ele recebe do ambiente interno e externo à organização é a advinda da

- (A) comissão de avaliação de desempenho.
- (B) avaliação para cima.
- (C) avaliação 360°.
- (D) auto avaliação.
- (E) avaliação gerencial.

06. (IF-PE – Administrador - IF-PE/2017) A avaliação de desempenho ajuda a reduzir a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito de seu desempenho. Com relação às razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus colaboradores, analise e assinale a alternativa CORRETA.

- (A) A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas percebem o desempenho do colaborador, sugerindo modificações em seu comportamento.
- (B) A avaliação proporciona um julgamento sistemático para justificar unicamente aumentos ou baixas salariais, promoções, transferências e demissões dos colaboradores.
- (C) A avaliação proporciona meios para conhecer, em profundidade, o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de definir programas de treinamento e desenvolvimento, sucessão, carreira e etc.
- (D) A avaliação proporciona meios para que o colaborador saiba como cada pessoa ao seu redor pensa a seu respeito.
- (E) A avaliação fornece informações ao gestor imediato e ao especialista de Recursos Humanos, responsáveis pelo acompanhamento do colaborador, sobre como fazer aconselhamentos e publicizar os resultados dessa.

07. (SEDF - Analista de Gestão Educacional - Administração – CESPE/2017) A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento de pessoas e organizações, bem como para o controle administrativo de pessoal, visando subsidiar, por exemplo, a tomada de decisões de pessoal, o planejamento de pessoal, o feedback de desempenho e as ações de capacitação.

() Certo () Errado

08. (COSANPA - Administrador – FADESP/2017) A avaliação de desempenho na administração de recursos humanos costuma ser utilizada por empresas que são reconhecidas por adotarem práticas de gestão de padrão elevado. Para elas, a avaliação de desempenho é um/uma

- (A) estratégia recomendada para identificar e punir os funcionários que não atingem os níveis de desempenho esperados.
- (B) excelente instrumento gerencial que pode ser empregado independentemente da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor e da organização.
- (C) sistema formal de revisão e avaliação do desempenho dos funcionários e das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.
- (D) modelo gerencial que se aplica exclusivamente à avaliação do desempenho individual.

09. (IF-PE – Administrador - IF-PE/2017) A avaliação de desempenho ajuda a reduzir a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito de seu desempenho. Com relação às razões pelas quais as organizações avaliam o desempenho de seus colaboradores, analise e assinale a alternativa CORRETA.

- (A) A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas percebem o desempenho do colaborador, sugerindo modificações em seu comportamento.
- (B) A avaliação proporciona um julgamento sistemático para justificar unicamente aumentos ou baixas salariais, promoções, transferências e demissões dos colaboradores.
- (C) A avaliação proporciona meios para conhecer, em profundidade, o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de definir programas de treinamento e desenvolvimento, sucessão, carreira e etc.
- (D) A avaliação proporciona meios para que o colaborador saiba como cada pessoa ao seu redor pensa a seu respeito.

(E) A avaliação fornece informações ao gestor imediato e ao especialista de Recursos Humanos, responsáveis pelo acompanhamento do colaborador, sobre como fazer aconselhamentos e publicizar os resultados dessa.

10. (IBGE - Agente Censitário Regional – FGV/2017) A avaliação de desempenho é um processo complexo e sujeito a várias interferências, tais como subjetividade, diversidade de critérios, preconceitos e outros.

Uma das formas de se estimular um processo de avaliação de desempenho mais objetivo e justo é:

- (A) fazer uso apenas de métodos quantitativos de avaliação;
- (B) comparar os resultados dos funcionários entre si;
- (C) utilizar múltiplos avaliadores;
- (D) associar desempenho à remuneração;
- (E) centralizar a avaliação de desempenho na área de recursos humanos.

11. (COSANPA - Administrador – FADESP/2017) A avaliação de desempenho na administração de recursos humanos costuma ser utilizada por empresas que são reconhecidas por adotarem práticas de gestão de padrão elevado. Para elas, a avaliação de desempenho é um/uma

(A) estratégia recomendada para identificar e punir os funcionários que não atingem os níveis de desempenho esperados.

(B) excelente instrumento gerencial que pode ser empregado independentemente da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor e da organização.

(C) sistema formal de revisão e avaliação do desempenho dos funcionários e das equipes de trabalho em suas atividades profissionais.

(D) modelo gerencial que se aplica exclusivamente à avaliação do desempenho individual.

12. (CRQ - 19ª Região - Coordenador Administrativo – EDUCA/2017) A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que é utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado.

A avaliação de desempenho tem as seguintes aplicações no ambiente de trabalho:

- I. Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição.
- II. Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido.
- III. Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito.
- IV. Indicações de necessidade de treinamento.
- V. Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado.

Estão CORRETAS as assertivas:

- (A) I, II, IV e V apenas.
- (B) I, III e V apenas.
- (C) I, II, III, IV e V.
- (D) II, III, IV e V apenas.
- (E) III, IV e V apenas.

Respostas

01. Resposta: A.

A gestão do desempenho assume uma perspectiva mais ampla se comparada à prática da execução da avaliação de desempenho, considerando que o processo de gestão abrange:

(1) o planejamento do desempenho requerido por parte dos colaboradores, concretizado na forma dos objetivos e metas previamente definidos e acordados,

(2) a monitoração do desempenho voltada para o realinhamento e a correção de rumos dentro de um contexto de mudanças em alta velocidade, e

(3) a avaliação final do desempenho, voltada para a melhoria contínua, tendo como “pilares de sustentação”: o alcance de objetivos (o que realizar) e o perfil de competências (como realizar).

02. Resposta: A.

Avaliação do desempenho 360°: refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°.

03. Resposta: C

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos.

04. Resposta: A

A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade. Nesse sentido, a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra. Na realidade, a avaliação do desempenho deve envolver cada pessoa da equipe, a própria equipe, o gestor e sua unidade organizacional.

05. Resposta: C

A Avaliação de 360 graus é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionários às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

06. Resposta: C

A assertiva C tratou corretamente das finalidades principais de se realizar a avaliação de desempenho dos funcionários. Complementando, vemos que a gestão do desempenho é o principal radar dentro da área de RH para acompanhar e influenciar a evolução dos profissionais da organização. Funcionando tal como uma bússola, ele alinha as estratégias de RH com as estratégias empresariais, mede o nível de conhecimento presente na organização, afere o nível de comprometimento profissional, estimula o diálogo através dos processos de *feedback*, propicia orientação profissional com o uso do *coaching*, indica necessidades de desenvolvimento, capta anseios e sugestões e, ainda, subsidia diversos outros sistemas de RH como carreira, treinamento, recompensa e sucessão.

07. Resposta: Certo

A afirmativa está correta e coerente com o intuito da avaliação de desempenho. Observe a explicação da questão anterior.

08. Resposta: C

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional e conhecimento técnico, sua relação com parceiros de trabalho etc.

A avaliação de desempenho é uma excelente forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc. O gestor acompanha de perto as atividades realizadas, sendo possível, assim, identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

09. Resposta: C

Apesar de ser um pouco exagerada a expressão “em profundidade”, a avaliação de desempenho visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários na empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Outra importante função deste sistema caracteriza-se pela possibilidade de o empregado saber o que o chefe pensa sobre o trabalho executado, permitindo a possibilidade de melhoria.

Além de proporcionar feedback aos funcionários, a avaliação de desempenho também serve:

- como base na distribuição e alocação de recompensas, uma vez que as recompensas diretas e indiretas, promoções e movimentações podem ser atreladas ao resultado da avaliação de desempenho;
- como auxílio na tomada de decisões gerenciais, uma vez que a avaliação demonstra pontos de melhorias e pontos de destaque no desempenho dos funcionários;

- como input no processo de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que os resultados negativos apresentados na avaliação de desempenho demonstram a necessidade de melhoria do resultado dos funcionários por meio de ações de capacitação;
- como validação do processo de seleção de pessoal, tendo em vista que, se o funcionário foi bem avaliado alguns meses após a contratação, significa que a seleção foi correta.

10. Resposta: C

A questão se refere à Avaliação 360 Graus, um dos métodos modernos de Avaliação de Desempenho. Quem passa por essa avaliação graus é avaliado por meio de um questionário específico, por superiores, pares e subordinados.

Tal método é considerado o mais adequado para assegurar o ajustamento de funcionário às demandas que ele recebe do ambiente interno e externo à organização, pois possibilita resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais. Outra vantagem da avaliação consiste no fato de obter a visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos, sendo um processo mais justo e confiável.

11. Resposta: C

A avaliação do desempenho é um processo formal e sistemático de análise do desempenho de um indivíduo ou grupo em função do contexto do trabalho. Dessa maneira, serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos.

12. Resposta: C

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento, até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor ou até aumentos salariais por mérito, buscando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia, atingindo sempre os objetivos traçados. Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização, tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado. Isso serve de estímulo ao desenvolvimento individual tanto do avaliador quanto do avaliado.



Gestão de clima e cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Da mesma forma que cada pessoa tem suas próprias características, habilidades e atitudes, as empresas, como expressão econômica da atividade social, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras, possuindo uma cultura organizacional distinta em cada organização. No caso das empresas, as individualidades podem ser verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, etc.

Os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em consequência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho (Santos²⁰).

Neste sentido, é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura, todo gestor deve possuir capacidade de identificar as particularidades de uma das variáveis mais relevantes no contexto empresarial, a cultura da organização.

A análise da cultura nas organizações²¹ surge como uma forma de **adaptação externa**, no que diz respeito ao mercado, tecnologia e economia, e de **adaptação interna**, permitindo a integração, articulação e, até o desenvolvimento do poder.

Origem Histórica e Conceitos

²⁰ SANTOS, Neusa M. B. F. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar*. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

²¹ LEITE, A. C. O. *Cultura organizacional e desenvolvimento do poder*. UFSCAR.

No começo dos anos 60, devido a diversas mudanças ocorridas na sociedade, alguns consultores de empresas desenvolveram uma abordagem mais moderna, democrática e variada para a gestão das organizações, denominada Desenvolvimento Organizacional.

De acordo com *Chiavenato*²², o Desenvolvimento Organizacional é a aplicação do conhecimento das ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização, por meio de processos de solução de problemas e de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes, pesquisa para o diagnóstico e a ação de mudança. Como o foco principal do Desenvolvimento Organizacional está na mudança das pessoas e em suas relações de trabalho, evidencia-se a importância do estudo sobre a cultura organizacional.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (Chiavenato²³).

A **Organização Formal** é a organização formalizada por meio de normas e regulamentos escritos e detalhados, com desenho de cargos, ou seja, a especificação dos requisitos e atribuições relativos ao cargo. Os cargos seguem uma estrutura hierárquica ou linha de comando, que atua organizando as pessoas e os recursos a fim de alcançar determinados objetivos. As rotinas de trabalho e os procedimentos são formalizados, assim, os funcionários sabem como exercer suas tarefas.

A **Organização Informal** não possui normas e regulamentos formais. Nasce dos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. A convivência dos funcionários distribuídos nos diversos níveis hierárquicos revelam amizades e diferenças entre as pessoas. A organização informal serve para atender às necessidades sociais e de relacionamento das pessoas. Por exemplo: a turma do cafezinho, o pessoal do futebol de sábado, etc.

Ressaltamos que **a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.**

A cultura organizacional deve ser compreendida no contexto onde ela se insere, portanto, além de se considerar os aspectos da cultura nacional, há que se analisar os seus componentes, os seus tipos e as formas pelas quais é aprendida.

Toda organização desenvolve uma cultura, a composição de cada cultura depende do processo de aprendizagem ao resolver problemas de adaptação ao ambiente organizacional e de convivência.

A **linguagem** é um elemento importante que revela a adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Assim, como as palavras exame, diagnóstico, prontuário, emergência, fazem parte da rotina do ambiente hospitalar, toda organização tem sua própria linguagem. Quando o indivíduo reconhece essas palavras, é sinal de que está aculturada, inserido na cultura organizacional.

As culturas organizacionais dividem-se em **subculturas**. Na medida em que as organizações crescem, ou a depender da forma que se organizam, os departamentos podem se diferenciar em termos de missão e do tipo de pessoas empregadas. A cultura do departamento de engenharia pode ser diferente do departamento de marketing, pois as pessoas dali podem desenvolver sua própria cultura ocupacional.

Componentes da Cultura Organizacional

De acordo com *Chiavenato*, ao observar-se a cultura organizacional, nota-se que a mesma é constituída por **componentes visíveis e observáveis**, orientados aos aspectos operacionais e de tarefas

²² CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

²³ CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

como, por exemplo, a *estrutura organizacional, os métodos e procedimentos, os objetivos e estratégias, as políticas e diretrizes de pessoal, entre outros*; e por componentes invisíveis e emocionais, orientados aos **aspectos sociais e psicológicos**, tais como, *as relações afetivas, valores e expectativas, padrões de influência e de poder, normas grupais, etc.*

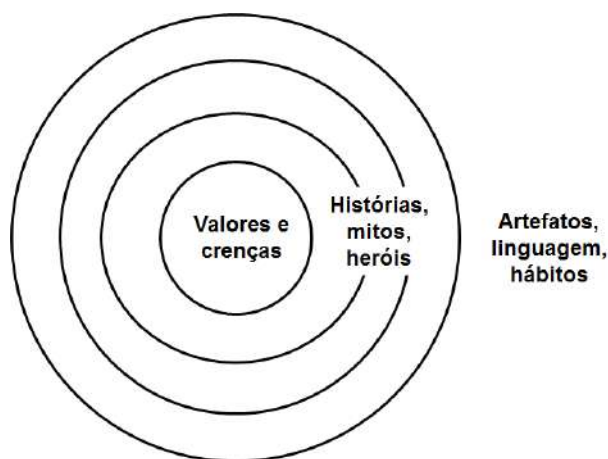
Os componentes da cultura organizacional são apresentados por meio de **três níveis** diferentes: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Os **artefatos pertencem ao primeiro nível** e são mais perceptíveis, incluem os produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização, tais como, os símbolos, as histórias, os heróis, as cerimônias anuais e os lemas.

Os **valores compartilhados constituem o segundo nível** e são formados a partir dos valores relevantes para as pessoas numa organização, definindo as razões pelas quais elas fazem as suas atividades.

O **terceiro nível são as pressuposições básicas**, ou seja, as crenças inconscientes, sentimentos e percepções, nas quais as pessoas acreditam. *Caracteriza-se por ser mais profundo.*

A figura a seguir, apresenta como os componentes da cultura distribuem-se em níveis: os que se situam nos níveis externos são visíveis ao observador, já os que se situam nos níveis interiores (dentro do círculo) não se revelam ao observador.



Fonte: Maximiano²⁴

Os componentes que estão fora dos círculos, artefatos, linguagem e comportamentos habituais podem ser observados diretamente. Esses componentes são observáveis logo que se entra na organização. O padrão de construção, as máquinas, a disposição dos móveis, a maneira como as pessoas se vestem e se tratam, a linguagem e os símbolos que utilizam.

Os componentes que se situam dentro dos círculos, não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar. As pessoas que compõem um grupo social nem sempre têm consciência de seus próprios valores.

Por exemplo, se você trabalha na contabilidade, pode achar estranha a forma como o pessoal do departamento de propaganda e marketing se veste e fala, mas tenha certeza de que eles também o acham estranho.

Segundo Chiavenato, a cultura organizacional pode ser comparada a um **iceberg** porque nela existem várias camadas e quanto mais aprofundamos estes níveis tanto maior é a dificuldade de alterá-los. Apenas um nono (1/9) do iceberg encontra-se na superfície, visível fora d'água – tudo aquilo que é aparente, o que eu enxergo de outras empresas e o que os outros enxergam da minha organização. Todo o restante permanece **submerso**, invisível fora d'água. E é aí onde as coisas de fato acontecem; nas manifestações, nos fenômenos culturais do ambiente interno das empresas. É esta grande parte submersa que sustenta tudo o que é visível. Desvendar o que está oculto, submerso embaixo d'água é fundamental para se entender qual o próximo passo que se deve empreender no gerenciamento da cultura organizacional.

²⁴ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da administração* – São Paulo. Atlas, 2011.

A parte de cima do iceberg constitui a parte visível, ou seja, representa os aspectos formais da organização. Já a parte oculta nas águas representa os aspectos informais, aqueles que estão fora da visão das pessoas.

A cultura organizacional estabelece **uma identidade para a organização**, uma marca reconhecível pelas pessoas internas à organização e pelas pessoas de fora, a identidade é exteriorizada revelando um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge por meio de uma estrutura interna de poder, da configuração criada internamente, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva sobre as outras organizações, levando em consideração as solicitações e peculiaridades apreendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas das posições dirigentes.

Preceitos da Cultura Organizacional²⁵

A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores, verdades). Também pode conter componentes visíveis, que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas.

• Preceitos (implícitos ou explícitos)

Normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho.

• Tecnologia (instrumentos e processos utilizados)

Máquinas, equipamentos, layout, distribuição e métodos de trabalhos.

• Caráter (Manifestação dos indivíduos)

Como que o indivíduo se comporta diante da sociedade.

Participação, criatividade, grupos informais, medo tensão, apatia, agressividade, comodismo. Essa mesma cultura pode aparecer nas organizações de **duas formas distintas**.

Como um subsistema que se liga à estrutura, à estratégia e aos sistemas políticos e técnicos, ou ainda como uma superestrutura que determina todos os demais componentes.

Alguns dos componentes da cultura são de origem histórica, do ambiente e território em que ela se situa, de crenças e pressupostos (mitos, ideologias, etc.), de regras, nomes e regulamentos, do processo de comunicação (linguagem), de ritos, rituais e cerimônias, de heróis e tabus, ou ainda de produtos e serviços com que está envolvida.

Funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização

- define os limites, a coerência nos atos dos empregados;
- dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos;
- reduz a ambiguidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados.
- Algumas vezes funciona como um **vínculo entre os funcionários e a empresa**, ajudando a permanecerem unidos através de normas do que se deve fazer e dizer.
- Sua **principal função é distinguir uma organização de outra**.

A cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, **modifica-se com o tempo**, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Entretanto, a cultura de uma instituição também **pode influenciar essa mesma sociedade**.

Em sua formação existem os **princípios básicos da administração, sua filosofia e valores** que indicam a direção para guiar procedimentos, para ditar como as coisas devem acontecer. Outra forte influência na formação da cultura de uma empresa é seu **capital humano, seu pessoal**. Cada indivíduo tem uma forma de pensar, princípios e crenças diferentes. A junção dessas pessoas dentro de uma mesma organização leva a uma condensação de todos esses pensamentos diferentes, formando uma só cultura para todos se guiarem.

²⁵ FERREIRA, J.M. Carvalho; et al. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill.

HINDLE, Tim; *Guia de Ideias e técnicas de Gestão*. Editora Caminho.

CHIAVENATO, Idalberto; *Gestão de Pessoas: o Novo Papel da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

A **cultura dominante** tem uma visão macro da organização e trata apenas dos valores centrais. Além desta cultura principal, existem também as **subculturas**, que podem estar ou não relacionadas entre si, ou que podem até concorrer umas com as outras. Elas podem ser geográficas, departamentais ou situacionais. Os valores centrais da cultura dominante estão presentes nessas subculturas, porém são incluídos valores adicionais e particulares de alguns grupos, equipes ou departamentos.

A **contracultura** também existe nas organizações, e nada mais é do que um *movimento reacionário*, por parte de um grupo pequeno, ou até mesmo grande, que quer *reagir contra os valores tradicionais*, que está *insatisfeito*, e vive em busca de *mudanças e inovações na cultura atual*.

Na formação da cultura há também uma forte influência dos **fundadores da instituição**, que estabeleceram diretrizes culturais, e que são vistos com muito respeito, ou até adorados, por grande parte dos colaboradores.

Características da essência da cultura de uma organização

Há sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

| Características essenciais da Cultura Organizacional | |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grau de inovação | Grau de estímulo dado aos funcionários para que sejam inovadores e assumam o risco da inovação. |
| Atenção aos detalhes | Precisão, análise e cuidado com os detalhes que se espera dos funcionários. |
| Orientação para resultados | Grau no qual o foco da direção está direcionado aos resultados e não aos processos e técnicas utilizados para alcançá-los. |
| Foco na pessoa | Grau em que a direção da organização considera o impacto de suas decisões sobre o seu pessoal durante o processo de tomada de decisões |
| Foco na equipe | Grau em que a organização do trabalho está mais voltada para as equipes e não para os indivíduos |
| Agressividade | Grau de agressividade e competitividade das pessoas na organização, em oposição à tranquilidade que poderia existir |
| Estabilidade | Grau de estabilidade enfatizada pela organização, que busca a manutenção do status quo ao invés do crescimento organizacional |

Tipos de Cultura Organizacional

Há inúmeros tipos de cultura organizacional, no entanto, segundo *Chiavenato*, destacam-se as culturas organizacionais **adaptativas e não-adaptativas**. A escolha por cada uma delas é baseada nas características pessoais de personalidade e nas características da cultura corporativa.

As **culturas organizacionais adaptativas** se mostram mais maleáveis e flexíveis frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela possibilidade de inovação e criatividade, pela atenção voltada ao cliente e pelo valor atribuído às pessoas.

Enquanto que **as culturas organizacionais não-adaptativas** são conservadoras na manutenção de seus costumes, tradições e valores, despertando um comportamento mais burocrático entre os seus administradores.

Há ainda a classificação de **culturas fortes e fracas**

Culturas fortes: Seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas. É uma cultura mais homogênea com valores intensamente acatados e mais aceita. Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. (*Robbins*²⁶).

Empresas como IBM, 3M, Merk, Sony, Honda são exemplos de culturas fortes.

Culturas fracas: São culturas mais facilmente mudadas. Como exemplo, seria uma empresa pequena e jovem, como está no início, é mais fácil para a administração comunicar os novos valores, isto explica a dificuldade que as grandes corporações tem para mudar sua cultura. Esta cultura é mais heterogênea

²⁶ ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

e há poucas pessoas que aceitam a cultura ou não há pessoas que pensem de modo comum quanto aos valores organizacionais. É mais dissipada.

Fatores que influenciam na cultura organizacional:

FUNDADORES: deixam sua marca na empresa, como suas crenças e valores;
RAMO DE ATIVIDADE: alguns ramos são mais formais, mais exigentes, com mais tecnologia e outros não, isso com certeza irá impactar na cultura de uma empresa.
DIRIGENTES ATUAIS: eles também influenciam diretamente na cultura da empresa.
A ÁREA GEOGRÁFICA: pois há diferenças na população, nível cultural, padrão cultural, aspectos socioeconômicos, etc.

Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional²⁷

- Vantagens

- *A partir de uma cultura empresarial bem estabelecida é possível estimular o cultivo de um ambiente de trabalho propício e favorável ao desenvolvimento efetivo das atividades diárias e, principalmente, para o alcance dos lucros e resultados almejados pela organização.*
- *Uma cultura organizacional sólida pode reduzir substancialmente problemas, dificuldades e conflitos internos;*
- *Favorece o desenvolvimento de uma imagem positiva da empresa diante do mercado;*
- *Diferencia uma empresa diante de seus concorrentes;*
- *Define uma identidade própria e senso de pertencimento a cada dos funcionários presentes;*
- *Proporciona uma melhor gestão e o controle eficaz de processos e de pessoas;*
- *Propicia uma adaptação rápida dos colaboradores à cultura empresarial;*
- *Pode aumentar o comprometimento dos funcionários atuantes.*

Uma Outra Vantagem da Cultura Organizacional é **Aprendizagem:** Chiavenato afirma que os componentes da cultura organizacional influenciam diretamente o comportamento das pessoas e das organizações, com isso, surge o processo de aprendizagem da cultura organizacional, o qual pode se dar de diversas formas, como histórias, símbolos, rituais, linguagem e materiais. As histórias mostram os acertos e erros do passado, dando fundamento às práticas atuais na organização. Os rituais e cerimônias expressam e reforçam os principais valores da organização, por meio de sequências repetitivas de atividades.

Desvantagens de uma cultura organizacional bem estabelecida

A principal desvantagem que uma cultura organizacional forte e bem sólida pode causar é **impedir ou mesmo prejudicar os processos de mudanças organizacionais**, quando forem necessários. Outra desvantagem é que pode **dificultar a aceitação da diversidade na organização**.

De maneira geral, uma cultura forte e com liderança estável, tem mais chance de sobreviver. Uma boa Cultura Organizacional pode gerar nos empregados um senso de pertencimento e responsabilidade quanto ao cumprimento da missão da organização e reforçar as boas práticas de trabalho, influenciando diretamente na motivação deles; por outro lado, uma cultura ruim pode piorar o desempenho e a produtividade organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se por um lado a gestão da cultura²⁸ trata os valores e crenças que orientam o comportamento humano na organização, a gestão do clima atua na percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho, capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

Todas as relações entre as pessoas e a organização devem ser consideradas.

Na área de estudos sociais, o clima “refere-se à percepção da pessoa sobre quão bem ela será recebida em dado ambiente (por exemplo o clima da sala de aula ou no local de trabalho)”, conforme glossário do site *The Diversity Connection*, da *Ohio State University*.

²⁷ <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/vantagens-e-desvantagens-da-cultura-organizacional/>

²⁸ *Disciplina Cultura e Clima Organizacional.* http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/CULTURA_E_CLIMA_ORGANIZACIONAL_APOSTILA.pdf

“Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.” - Idalberto Chiavenato.

Em diversos conceitos analisados, existem **3 elementos** se repetem em quase toda definição:

1) Satisfação dos funcionários: que se remete ao grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima de uma empresa.

2) Percepção dos funcionários: trata-se da percepção dos colaboradores sobre aspectos que podem influenciá-lo positiva ou negativamente.

3) Cultura organizacional: cultura e clima, a cultura influenciando o clima de uma empresa, faces complementares de uma mesma moeda como diz Ricardo Luz.

Esse clima decorre dos sentimentos reinantes no grupo, que por sua vez dependem das relações e comunicações. Há ingredientes que produzem clima positivo e ingredientes que “derrubam” o clima, conforme exemplifica o quadro abaixo.

| Ingredientes positivos, que criam clima agradável e produtivo | Ingredientes negativos, que criam clima desagradável e improdutivo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Valores comuns - Identidade positiva, autoestima grupal - Envolvimento de todos com tarefa - Vitórias partilhadas pelo grupo - Inclusão de todos, com apoio | <ul style="list-style-type: none"> - Conflitos de valores profundos e não trabalhados - Presença de pessoas que não se identificam com o grupo, não têm orgulho de pertencer a ele - Posturas críticas negativas - Presença de excluídos |

Diferentemente da gestão da cultura, que trata de valores muitas vezes inconscientes, a gestão do clima trata de aspectos que são evidenciados e percebidos pelas pessoas em todas as relações existentes na organização. Um clima positivo afeta todos os processos existentes na organização e favorece implantar estratégias, executar mudanças e desenvolver pessoas.

Indicadores do Clima Organizacional

| | | |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|
| 1) Turnover | 4) Programas de sugestões | 7) Conflitos interpessoais e interdepartamentais |
| 2) Absenteísmo | 5) Pichações no banheiro | 8) Desperdício de material |
| 3) Avaliações de desempenho | 6) Greves | 9) Reclamações no serviço de medicina |

O indicador só alerta quanto a alguns fatores importantes, daí deve-se confirmar com a estratégia de realização de pesquisa de clima.

Pesquisa de Clima

“É o mais importante instrumento de apoio para implementações consistente de processo de melhoria contínua.” (Luz²⁹)

É uma ferramenta de gestão para analisar o ambiente interno buscando visualizar os alavancadores e as vulnerabilidades do planejamento estratégico da empresa. Tem o intuito de conciliar as aspirações dos empregados com as aspirações do empregador.

A pesquisa de clima deve abordar, necessariamente, aspectos referentes a satisfação e a motivação do público pesquisado, mas deve também incluir questões que a organização considera importante saber a respeito da relação das pessoas com a empresa, tais como: comprometimento com estratégias, envolvimento com o negócio, conhecimento do produto, do mercado, da concorrência etc.

Objetivos da Pesquisa de Clima

- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa (mais usual);
- Determinar o grau de prontidão de uma empresa para a implementação de uma mudança.

²⁹ LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários, decorrente do impacto de algumas mudanças.
- Avaliar o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários.

Benefícios do Clima bem trabalhado nas Organizações

- Retenção de Talentos
- Diminuição do índice de doenças psicossomáticas
- Treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado
- Maior produtividade
- Melhoria na comunicação interna
- Aumento do comprometimento dos funcionários com a empresa
- Integração
- Credibilidade

Perguntas do tipo podem surgir: do que adianta pesquisar o clima da organização se sabemos que o grande problema da organização é o salário baixo?

Sabemos que o salário não é o grande causador de problemas de motivação (não ele sozinho). A motivação se relaciona com:

- Desafio
- Perspectiva de desenvolvimento
- Reconhecimento
- Sentido de Utilidade
- Segurança
- Autonomia
- Remuneração justa

É importante que a área de RH gerencie o clima organizacional para que sejam identificados pontos de insatisfação e desmotivação, focos de resistência a mudanças, problemas gerenciais e de comunicação, desconhecimento e falta de compromisso com a estratégia, dentre outros.

RELAÇÕES ENTRE CULTURA E CLIMA

Entre clima e cultura há uma relação de **causalidade**. A cultura sendo a causa e o clima a consequência.

Clima e cultura são fenômenos **intangíveis**, apesar de se manifestarem de forma concreta. Apesar disso vemos a cultura se manifestar através de arquiteturas, vestuários, comportamentos de colaboradores, Ela irá se tangibilizar por meio do relacionamento da empresa com seus parceiros comerciais.

Clima é um fenômeno temporal, refere-se aquele dado momento. Já a cultura é decorrente de práticas recorrentes ao longo do tempo.

Questões

01. (TRE-RR - Analista Judiciário - Administrativa FCC/2015) A cultura organizacional

(A) traz informações de satisfação e insatisfação dos empregados como: comunicação, reconhecimento, entre outros.

(B) é um aspecto secundário e temporário, que influencia as organizações.

(C) é importante para promover as mudanças necessárias, a partir do entendimento das crenças e valores que são facilmente identificáveis.

(D) não gera impacto no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos empregados.

(E) exige ajustes aos padrões existentes em um processo de intervenção, evitando-se mudanças bruscas que possam gerar resistências.

02. (Sergipe Gás S.A. - Assistente Técnico Administrativo – FCC) [...] conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. [...] funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Trata-se de

- (A) Estrutura organizacional.
- (B) Cultura organizacional.
- (C) Clima organizacional.
- (D) Planejamento organizacional.
- (E) Mudança organizacional.

03. (TJ-AM - Analista Judiciário – Administração – FGV) O conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, é denominado

- (A) Cultura Organizacional.
- (B) Clima Organizacional.
- (C) Diagnóstico organizacional.
- (D) Mudança Organizacional.
- (E) Aprendizagem organizacional.

04. (COREN/PB - Agente Administrativo - CONTEMAX) A cultura organizacional:

- (A) Não produz percepções externas à organização.
- (B) Representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.
- (C) É representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.
- (D) É o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições típicos do contexto social, econômico e cultural do local onde a empresa está localizada.
- (E) É a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas.

05. (MAPA -Agente Administrativo – FDC) Considere o conceito: “significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típica de determinada organização”. Segundo Beckhard, é o conceito de:

- (A) sistema organizacional;
- (B) desenvolvimento organizacional;
- (C) cultura organizacional;
- (D) clima organizacional;
- (E) prática organizacional.

06. (DPU - Técnico em Assuntos Educacionais –CESPE) O sistema de valores que diferencia uma organização das demais denomina-se

- (A) socialização organizacional.
- (B) missão organizacional.
- (C) visão organizacional.
- (D) cultura organizacional.
- (E) estatuto organizacional.

07. (Banco do Brasil - Nível Superior – CESGRANRIO) Uma empresa do setor bancário atua de maneira bastante agressiva no mercado, sempre buscando informações dos concorrentes para poder antecipar-se ao lançamento de novos produtos. Com esse objetivo, seus empregados são treinados constantemente para serem participativos na criação de novos produtos e na identificação das necessidades do mercado e de seus clientes.

As características apresentadas por essa empresa são relativas à

- (A) cultura organizacional
- (B) estrutura organizacional
- (C) missão organizacional
- (D) lucratividade organizacional
- (E) hierarquia organizacional

08. (IF/MT – Administrador – IF/MT) É função da Cultura Organizacional:

- (A) Compreender comportamentos e objetos que transmitem mensagens.
- (B) Identificar o processo por meio do qual os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização ou ocupação.

(C) Regular as relações entre os membros da organização; como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como resolver conflitos.

(D) Definir a posição relativa do grupo em relação a outros grupos.

09. (Petrobras - Psicólogo Júnior – CESGRANRIO) Uma cultura organizacional forte

(A) favorece a diminuição do índice de rotatividade da força de trabalho.

(B) determina os valores pessoais de cada um de seus colaboradores.

(C) ajuda na adaptação a novas situações sociais e facilita o aprendizado da organização.

(D) requer regras e regulamentos formais claros e rigorosos para controlar o comportamento dos colaboradores da organização.

(E) suplanta a influência da cultura nacional, permitindo que organizações globalizadas mantenham sua cultura em diferentes países.

10. (TRT - 8ª Região – PA/AP - Analista Judiciário - CESPE/2016) No que concerne à gestão de cultura organizacional, assinale a opção correta.

(A) A socialização visa adaptar os novos funcionários à cultura dominante de uma organização, de modo que os valores, as convicções e os costumes organizacionais não sejam despropositadamente desorganizados.

(B) Entre os traços de cultura comuns às organizações públicas, incluem-se a alta suscetibilidade do ambiente a turbulências, a insegurança em relação aos termos de manutenção do vínculo profissional e a desvalorização dos padrões formais de trabalho.

(C) As práticas de seleção adotadas em concursos, geralmente compostas de testes de conhecimento, constituem iniciativas orientadas exclusivamente para a manutenção dos traços culturais das organizações públicas.

(D) A cultura de uma organização não pode ser notada em registros documentais; apenas pelo convívio com os trabalhadores é que se identificam os traços distintivos de uma organização.

(E) Nas organizações públicas, as ações da alta liderança tendem a exercer menos impacto na cultura organizacional dado o caráter temporário das funções e dos cargos ocupados por esses líderes.

11. (IF/ES - Auxiliar em Administração – IF/ES/2016) Sobre cultura organizacional, assinale a afirmativa INCORRETA:

(A) A cultura organizacional é algo palpável. Ela é percebida ou observada em si mesma nas ações das pessoas, como, por exemplo, nas relações afetivas que são estabelecidas, nas normas grupais, nos padrões de influência e de poder, entre outros.

(B) A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia, e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

(C) A cultura organizacional não é algo que se possa tocar. Ela se assemelha a um iceberg, onde na parte superior, acima do nível da água, estão os aspectos visíveis que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura, como as políticas de gestão de pessoas, e, na parte inferior, estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil, como os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

(D) A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

(E) Os componentes visíveis e observáveis das organizações, como os artefatos que caracterizam fisicamente a organização, são mais fáceis de serem mudados culturalmente. Os aspectos informais e ocultos são mais difíceis de serem mudados, pois abrangem as pressuposições básicas da cultura da organização.

12. (TRE-SP - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC/2017) Um dos aspectos comumente apontados como diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacional consiste em que

(A) cultura é mais profunda, representando os pressupostos básicos do clima organizacional.

(B) clima possui natureza descritiva, representando o ser, e cultura prescritiva, representando o dever-ser.

(C) clima comporta mensuração, por meio de pesquisas, e cultura alteração, com base em ritos de degradação.

(D) clima possui natureza avaliativa, podendo ser classificado como favorável ou não, enquanto a cultura é descritiva, objeto de constatação.

(E) cultura possui apenas elementos intrínsecos, e clima aspectos extrínsecos, denominados artefatos observáveis.

13. (TRF - 3ª REGIÃO - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC/2016) Cultura e clima organizacional são conceitos fortemente imbricados entre si, o que não impede, contudo, a identificação de elementos e aspectos próprios de cada um deles. Nesse sentido, a literatura enfatiza que

(A) uma das funções do clima organizacional é gerar senso de identidade aos membros da organização.

(B) a cultura organizacional retrata o grau de identificação e satisfação do indivíduo com os valores perseguidos pela organização.

(C) o clima organizacional é verificado no âmbito psicológico de cada colaborador, enquanto a cultura organizacional corresponde à percepção coletiva de aspectos materiais e emocionais.

(D) a cultura organizacional diz respeito, exclusivamente, a aspectos tangíveis da instituição e, portanto, claramente identificados e praticados.

(E) o clima organizacional está relacionado diretamente com o grau de satisfação dos membros da organização e influencia a produtividade.

14. (FUNPRESP-JUD - Assistente - Administrativa – CESPE/2016) A cultura organizacional define como os indivíduos se apresentam e como apresentam sua organização a outros indivíduos no contexto de trabalho.

() Certo () Errado

Respostas

01. Resposta: E

(A) conceito de CLIMA ORGANIZACIONAL;

(B) não é temporário tampouco secundário;

(C) “importante p/ promover mudanças necessárias” = CERTO // crenças e valores são facilmente identificados = ERRADO (não são facilmente identificados);

(D) gera impactos positivos e negativos;

(E) CERTO = (as ações devem se adaptar à cultura).

02. Resposta: B

Segundo Maximiano "Cultura é a experiência que o grupo adquire a medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas".

03. Resposta: A

A cultura organizacional é uma expressão muito comum no contexto empresarial que significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização.

04. Resposta: B

A Organização informal, diferente da organização formal, que é criada para atingir os objetivos da empresa, a organização informal não possui normas e regulamentos formais. A organização informal nasce dos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. Ressaltamos que a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

05. Resposta: C

O conceito de cultura organizacional diferente do próprio termo "cultura" em si, possui um sentido mais antropológico, explorando o lado humano de uma organização, a qual possui práticas, símbolos, valores, comportamentos, hábitos, políticas, crenças e princípios interagindo como um todo. A cultura organizacional tem como principal finalidade orientar os membros de uma organização, como se fosse um tipo especial de diretriz ou preceito que irá direcionar o comportamento das pessoas e suas atividades.

06. Resposta: D

Na cultura organizacional, os valores compreendem as crenças, os preconceitos, a ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento, interno ou externo.

07. Resposta: A

A questão cita diretamente duas das sete características que capturam a essência de uma Cultura Organizacional: **Grau de Inovação** ("seus empregados são treinados constantemente para serem participativos na criação de novos produtos"); e **Agressividade** ("Uma empresa do setor bancário atua de maneira bastante agressiva no mercado"). As outras características são: Estabilidade; Atenção aos Detalhes; Orientação para resultados; Foco na Pessoa; Foco na Equipe.

08. Resposta: C

A cultura organizacional objetiva moldar comportamentos, resolver conflitos e, assim, regular as relações entre os membros da organização, conforme a assertiva C afirma.

09. Resposta: A

Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. (*Robbins*³⁰).

10. Resposta: A

Segundo Chiavenato, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados na cultura organizacional quando começam a trabalhar e isso pode criar problemas em relação às convicções e costumes vigentes na empresa. Por isso, a organização precisa ajudá-los a se adaptar à nova cultura. A esse processo dá-se o nome de "socialização". Portanto, alternativa A é a correta.

11. Resposta: A

Para Chiavenato, a cultura organizacional pode ser comparada a um **iceberg** porque nela existem várias camadas e quanto mais aprofundamos estes níveis tanto maior é a dificuldade de alterá-los. Apenas um nono (1/9) do iceberg encontra-se na superfície, visível fora d'água – tudo aquilo que é aparente, o que eu enxergo de outras empresas e o que os outros enxergam da minha organização. Todo o restante permanece submerso, invisível fora d'água. E é aí onde as coisas de fato acontecem; nas manifestações, nos fenômenos culturais do ambiente interno das empresas. Isto é, não é palpável.

12. Resposta: D

A) Começa certa, mas depois erra na segunda parte, pois é o clima quem reflete a cultura, não o contrário. Os pressupostos básicos são uma parte da cultura, não do clima.

B) Errada. Robbins afirma que: "A expressão cultura organizacional é descritiva na medida em que não é valorativa, a fim de diferenciá-la da satisfação no emprego. Cultura refere-se a "como" as coisas funcionam e não a "o que" os empregados sentem em relação a ela (satisfação no emprego) e à empresa." Logo, a Cultura seria descritiva, ao ponto que o clima organizacional seria valorativo (o que as pessoas sentem em relação a cultura).

C) Errada, pois tanto a cultura, quanto o clima podem ser alterados.

D) Correta. A cultura é mais difícil de ser mudada. Já o clima é a percepção do momento que os funcionários têm de como a organização funciona. Assim, pode ser alterada mais facilmente.

E) Errada. Os aspectos observáveis fazem parte da cultura e não do clima organizacional.

13. Resposta: E

Clima organizacional: conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação. Assim sendo, o clima organizacional é importante, pois influencia o desempenho dos indivíduos e das organizações. Por exemplo, se o clima é agradável as pessoas tendem a ficar satisfeitas e há melhora na produtividade.

³⁰ ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

14. Resposta: Certo

Idalberto Chiavenato define a cultura organizacional como o "conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização".



Planejamento de RH.

Candidato(a), informamos que este assunto já foi abordado devidamente no tópico de “Gestão Estratégica de Pessoas”.



Processo Decisório.

Processo decisório³¹

Nos dias atuais, o cenário econômico e as organizações que estão inseridas neste contexto, modificam-se constantemente. Esse fato aumenta o impacto da influência que ambos exercem um sobre o outro, assim como suas consequências. Diante dessa conjuntura, é necessário que o administrador permaneça em alerta quanto aos ambientes interno e externo da organização, para que ele possa obter a escolha mais eficaz e simétrica em relação à realidade organizacional da qual faz parte.

Um processo organizacional é de extrema importância para o gerenciamento das atividades e dos fluxos administrativos. Assim, temos a importância da tomada de decisão em tal processo. **Todo problema exige decisão para ser resolvido. Decisões nem sempre nascem dos problemas, mas também de oportunidades, objetivos e interesses.**

Mas o que é a decisão? **Decidir é escolher entre duas ou mais alternativas. Se não há dissenso não há decisão.** Só quando há conflito ou discordância em relação ao curso da ação, isto é, mais de uma alternativa possível, haverá necessidade de decisão. Não fazer nada, isto é, deixar as ações seguirem seu curso normal também é considerado uma decisão. Vale lembrar que toda decisão tem seu custo e raramente é perfeita. Toda ação executiva importante deve alcançar um equilíbrio entre valores, objetivos e critérios conflitantes envolvidos e, muitas vezes, em um cenário de pressão. **Dada a grande gama de opções, qualquer ação ou decisão será sempre subótima se analisada de um ponto de vista isolado**, podendo trazer consequências negativas para alguma parte. As pessoas devem estar cientes de que, na maioria das vezes, terão de sacrificar os interesses de uma unidade.

O processo decisório é o poder de escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para a empresa. Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior, e para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas. Para se chegar a uma decisão adequada precisamos fazer uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e inter-relações entre eles, bem como as relações do sistema com o meio ambiente.

Tenha em mente que **o processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação.**

Natureza do processo decisório

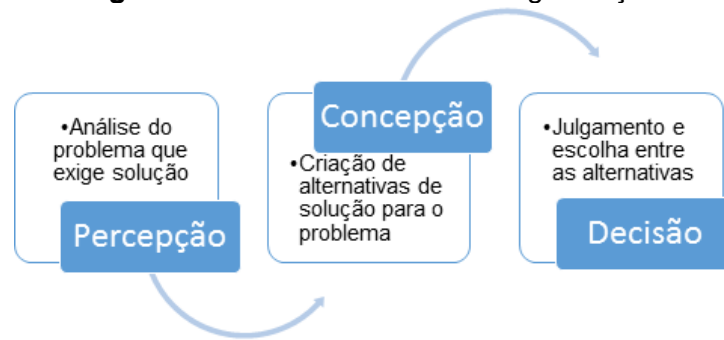
O estudo do processo decisório tem evoluído desde os anos de 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da matemática e da pesquisa operacional. A Teoria das Decisões nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações.

Simon (1916-2001) estudou a administração sob a perspectiva do processo de tomar decisões. De acordo com ele, administrar é sinônimo de tomar decisões, especialmente quando se tratava das ações gerenciais. A partir desse ponto de vista, ele isolou o aspecto de trabalho gerencial, ampliando seu campo de estudo. Segundo o próprio autor, o processo de tomar decisões possui três fases no total: prospecção

³¹ LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: Princípios e Tendências*. Cap: A Tomada de Decisões. São Paulo: Saraiva, 2003. Planejamento e gestão. Prof. Dr. Fabio Gregori. Aula T5 – 24/08/2012.

(análise de um problema ou situação que requer solução), concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação), decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas).

Figura: Processo decisório nas organizações



Um ponto a destacar é que o administrador deve estar ciente de suas limitações. O ser humano tem a sua **racionalidade limitada**, na visão de Simon. O comportamento real não alcança a racionalidade objetiva pois a racionalidade objetiva requer um conhecimento completo e antecipado das consequências de cada opção, sendo que estas consequências só aconteceriam no futuro. O conhecimento dessas consequências é sempre fragmentado e apenas uma fração das possíveis alternativas é considerada. Além disso, a racionalidade total também pressupõe absoluta clareza do problema, tempo ilimitado para resolvê-lo e inexistência de ambiguidades.

Segundo o autor, a racionalidade humana é limitada e ineficiente, e por isso ele propôs um modelo distinto – o do homem administrativo. Nesse modelo, as decisões tendem ser satisfatórias ao invés de maximizadas. As decisões satisfatórias são aquelas que tendem aos requisitos mínimos desejados, fazendo com que os administradores sejam guiados pela regra de que qualquer decisão serve desde que possa resolver um problema.

Os principais tipos de decisão (processo decisório)

Simon distingue dois tipos de decisões: *programadas e não programadas*.

-As **decisões programadas** são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam da intervenção do decisor. Geralmente, são bastante previsíveis e possíveis de serem incorporados em um sistema de informação, por exemplo. O hábito, a rotina, os manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.

As decisões **não programadas** não dispõem de soluções automáticas, pois são desestruturadas. São as decisões não automatizadas que dependem da solução do decisor. O lançamento de novos produtos, a redução do quadro de funcionários e uma mudança na sede da empresa são exemplos de decisões não programadas. Para lidar com essas decisões, o autor indica que os gerentes devem ser capazes de desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Para ele, o desenvolvimento dessas habilidades permitiria aos gerentes lidar de forma eficiente contra as complexidades das decisões.

-Alguns autores ainda levam em conta as chamadas **decisões semi-programadas** (ou semiestruturadas). Esse tipo de decisão pode ser sistematizado até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam selecionados de forma otimizada, a partir dos mesmos critérios. Nessas situações, parte do problema pode ser incorporada ao sistema de apoio às decisões e parte não. Geralmente, quando variáveis interferem no processo de decisão, é o momento em que entra em cena a capacidade de julgamento do administrador (citada por Simon), dependendo, principalmente, de sua experiência com o contexto do problema.

Fatores que afetam o processo decisório

Tomada de decisão é influenciada por: fatores inerentes do próprio problema e fatores decorrentes do tomador de decisão.

Vamos ver quais são, então, os fatores que afetem o processo decisório:

1. Reconhecimento do problema como tal:

- É necessário que, ao menos, uma pessoa da equipe entenda a situação como problema

- Definição de prioridades e disponibilidade de recursos influenciam o processo
- Mesmo tendo sido reconhecido como problema, as interpretações pessoais, motivadas pela percepção individual, influenciam o processo

2. Disposição:

- Problema deve ser reconhecido, exige disposição para ser enfrentado e, mais que isso, capacidade de transformar disposição em ação efetiva.

3. Competência técnica:

- Exige que o(s) incumbido(s) da resolução do problema esteja(m) familiarizado(s) com a situação, com as fórmulas para resolvê-lo ou, ao menos, o conhecimento de onde localizar as soluções
- Tomador de decisão deve escolher quais os problemas que devem ou não ser delegados (envolve sua capacidade de reconhecer suas próprias limitações)

4. Tempo:

- Nem sempre há tempo para decisões racionais
- Algumas vezes, decisões rápidas e intuitivas devem ser tomadas
- Quando há tempo suficiente para tomada de decisão, tomador de decisão estabelece necessidades de tempo

5. Perspectiva de solução:

- Problema deveria oferecer uma (ou mais) possibilidade(s) de ação
- Problemas sem solução podem ser abandonados, aceitando-se sua ocorrência como normal ou administrando-os a um nível aceitável de tolerância

6. Confusão entre informação e opinião:

- Dificuldade comum quando o processo é coletivo
- Motivada, muitas vezes, pelas opiniões manifestadas com base em informações insuficientes
- Predomínio de intuição sobre racionalidade

Técnicas e Ferramentas de apoio ao processo decisório

A função de decisão está essencialmente ligada às posições gerenciais, ou seja, aos berços da liderança. Para diversos autores, a liderança é importante para a eficácia das organizações tendo sempre em vista as frequentes turbulências e mudanças do cenário econômico em geral. Havemos de concordar que a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, porém, em um ambiente em constante transformação é preciso haver liderança, pois é a força direcionadora que torna possível a permanência das organizações nesse contexto.

Para auxiliar o processo decisório existem diversas técnicas e ferramentas que contribuem para uma melhor tomada de decisão. Como ferramentas, podemos citar os sistemas de informação, que a partir dos anos 70 e início da década de 80, passou a ser aceita como capacitador de controle gerencial, auxiliando na tomada de decisão de gerente e executivos em vários tipos de problemas.

A tomada de decisão é uma constante, ou seja, presente na vida organizacional, e para que toda e qualquer decisão seja estrategicamente bem tomada é necessário que as pessoas que compõem uma equipe estejam inteiradas sobre as rotinas de trabalho, sobre os objetivos e metas a serem alcançados, sobre os problemas a serem resolvidos, possíveis concorrentes, etc. É necessário que as pessoas saibam fazer uma análise do ambiente interno e externo, o que envolve a empresa e no caso são considerados como variáveis incontrolláveis e o que compõem seus recursos e fazem parte das variáveis controláveis, pois está mais próximo da organização, portanto possível de ser alterado.

Esse envolvimento com os ambientes que envolvem a organização é necessário, pois torna o processo decisório mais seguro e eficaz, reduzindo assim as incertezas, perdas ou desperdícios que fazem parte de qualquer decisão.

É importante ressaltar que cada vez mais as organizações têm buscado maior aprimoramento no processo decisório, de modo a investir em técnicas atualizadas que possam servir como suporte ao gestor e aos seus auxiliares.

Um exemplo de técnica moderna utilizada em diversas empresas, independente do seu porte ou área de atuação é o modelo de negócios chamado CANVAS. Esse modelo que também é chamado de Business Model CANVAS. Foi criado primeiramente por Alexander Osterwalder, porém posteriormente ele foi realizado em conjunto com profissionais de diversas áreas para aperfeiçoar o modelo. Tal modelo

é uma ferramenta de gerenciamento estratégico e serve tanto novos empreendedores no mercado como para empreendimentos que possuem certa experiência. Esse modelo funciona como uma gestão à vista, onde os envolvidos no processo decisório conseguem enxergar as principais estratégias traçadas pela empresa, em suas principais frentes ou áreas departamentais.

O CANVAS é um diagrama ou mapa que é dividido por 9 (nove) eixos composto por:

1. Atividades-chave; 2. Recursos-chave; 3. Rede de parceiros; 4. Proposição de valor; 5. Segmento de clientes; 6. Canais; 7. Relacionamento com os clientes; 8. Estrutura de custos; 9. Fluxos de receitas.

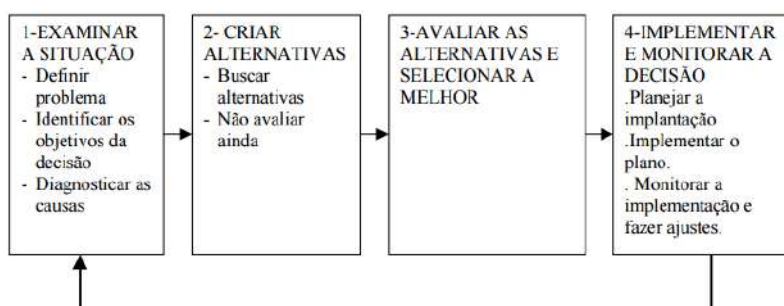
Com os eixos acima apresentados, os gestores de uma organização conseguem ter maior visibilidade do andamento do negócio podendo assim tomar decisões mais rápidas e com mais segurança.

O modelo de negócios CANVAS não será abordado com profundidade neste tópico, pois não faz parte do presente edital, apenas realizado um breve comentário para conhecimento de uma das técnicas mais utilizadas nos presentes dias e que têm sido um forte aliado no gerenciamento de informações e que tem contribuído para a competitividade das organizações.

Modelo racional de tomada de decisão.

Organizações que pesam suas opções e calculam níveis de risco ótimos estão usando o modelo racional de tomada de decisão.

O modelo racional é o processo de quatro etapas que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso.



Árvores de decisão

São representações gráficas dos problemas e do impacto das decisões tomadas. Se for provável que chova, por exemplo, o leitor pode decidir munir-se de um guarda-chuva quando sair. A árvore de decisão neste caso irá representar um nó com a pergunta: É provável que chova? Irá então representar dois caminhos de decisões possíveis: um para a resposta sim e outro para um não como resposta. É claro que o contexto de decisão nas empresas seja muito mais complexo do que este, pelo que na maioria das situações terá de construir árvores de decisão com muitos ramos. Uma árvore de decisão utiliza uma estratégia de dividir-para-conquistar: – Um problema complexo é decomposto em subproblemas mais simples. Recursivamente a mesma estratégia é aplicada a cada subproblema. São fáceis de serem implementadas e utilizadas.

Diagramas de Influência

Procuram retratar todos os fatores que possam influenciar as decisões e as suas inter-relações. Por exemplo, o objetivo de vender a um preço superior normalmente influencia a sua decisão de investir numa ação. Os movimentos nos câmbios influenciam as suas expectativas sobre o aumento ou queda de preços no futuro. Os próprios movimentos de preços podem ser influenciados por "sentimentos" por parte dos investidores ou pelo desempenho da empresa. Pela representação em diagrama de todos estes fatores que influenciam as decisões das relações entre si, terá uma ideia clara do que deve considerar nas suas decisões.

A análise de decisões é um conjunto de procedimentos complexos, que visa:

- Identificar e avaliar a situação;
- Prescrever um curso de ação recomendado maximizando a probabilidade de alcançar os objetivos;
- Representar a decisão de forma estruturada, incluindo a escolha de diferentes cursos de acção para diferentes cenários;
- Fornecer uma visão clara do processo de decisão (não só para o tomador de decisão como para outras pessoas envolvidas).

A análise de decisão visa integrar o processo:

- Os objetivos a serem alcançados em função da sua prioridade;
- As incertezas envolvidas, através de diagramas de probabilidade;
- As alternativas disponíveis, juntamente com os riscos associados a cada uma;
- A atitude do decisor em relação aos riscos e a objetivos conflitantes.

O processo decisório nas organizações

As decisões são estágios para diversos problemas, e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão, e em resumo, o processo decisório é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade das decisões também serão influenciadas por outros fatores, como outras organizações, legislações e fornecedores, por exemplo, o que agrava (complica) ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão dentro das organizações.

Portanto, o processo decisório é substancial a qualquer organização, seja esta pública ou privada. Toda organização necessita tomar um posicionamento frente às diversas questões, e é esse posicionamento que irá indicar como a empresa irá competir no mercado.

Para tanto, é necessário entender que cada nível estratégico dentro da organização realiza seu tipo de decisões correspondentes, afinal faz parte de um tipo de planejamento distinto, como a seguir:

O nível estratégico toma decisões estratégicas e realiza um planejamento estratégico

O nível tático toma decisões táticas e realiza um planejamento tático

O nível operacional toma decisões operacionais e realiza um planejamento operacional

A tomada de decisão não basta apenas o envolvimento da gerência ou da Alta Administração, mas todos os *stakeholders*³² precisam estar inteirados com a situação-problema para que seja uma decisão estrategicamente tomada.

Para melhor entender sobre a importância de uma gestão participativa no processo decisório, vamos analisar a composição dos cargos e funções por nível hierárquico, e entender melhor quem faz parte de cada nível, lembrando que a explicação da pirâmide hierárquica será da base para o topo, sendo assim no nível operacional até o nível estratégico.

O nível operacional é composto pelos cargos que são considerados como base a uma organização, são eles: operadores de máquina, líderes de produção, supervisores, que contribuem para a formulação de objetivos e metas que fazem parte do planejamento operacional. Que estão mais relacionadas com a linha de produção, ou seja, com o produto que chega até o consumidor final.

O nível tático é composto pelos cargos que são considerados como a interligação entre o operacional e o estratégico, ou seja, não os níveis gerenciais, é o nível da gerência média ou intermediária. São compostos por cargos como: gerentes, coordenadores administrativos, gerentes de seção, gerentes de filiais, líderes de projetos e funções similares. Os cargos e funções que fazem parte desse nível são responsáveis por assegurar que as o planejamento estratégico, isto é, os objetivos e metas delineados pela Alta Administração sejam colocados em prática pelo nível operacional. Além de colocar em ação os processos, as pessoas e os recursos para assegurar que seu segmento de atuação estará alinhado às decisões estratégicas e para assegurar também que estará colaborando para a obtenção dos resultados gerais da Organização.

E por fim o nível estratégico que é onde são tomadas as ações estratégicas, neste nível é configurado o Planejamento Estratégico formado pela Missão, Visão, valores e objetivos de todas as áreas, de todos os produtos que a empresa oferta e os planos de ação para que sejam possíveis de serem alcançados. Esse nível é composto por cargos e funções como: diretores, presidentes, conselho administrativo, sócios, proprietários, acionistas, etc. A função típica deste nível é tomar decisões estratégicas.

Essa explicação foi necessária não somente para que você estudante entenda como é a composição da pirâmide hierárquica, mas para que você consiga compreender de maneira mais aprofundada o exemplo que será dado.

Suponha uma reunião que ocorra somente entre o nível estratégico, e o assunto seja sobre um problema ocorrido em uma máquinas da produção, considerada a mais produtiva em questão de agilidade

³² *Stakeholders*: todos os agentes envolvidos no negócio de uma empresa são eles: fornecedores, concorrentes, clientes, colaboradores, acionistas, pesquisadores, investidores, parceiros em geral.

e menor índices de retrabalho. Por um problema técnico a máquina parou de produzir e por isso acarretou em um prejuízo para a produção de uma maneira geral e no cumprimento de prazos. Como já citado, na reunião só participa os que compõem o nível estratégico, e por esse fato é muito provável que ocorra alguma informação distorcida ou mesmo a falta de informações mais precisas sobre o que realmente ocorreu com a máquina. Isso porque o problema surgiu em outro nível hierárquico, neste caso como o problema foi na linha de produção o nível envolvido foi o operacional.

Sendo assim, para uma melhor tomada de decisão, o nível estratégico pensando de maneira mais sensata e para maior segurança e credibilidade das informações deveria ter convidado um responsável por operar a máquina que apresentou problema, ou mesmo o responsável pela linha de produção da máquina, para que juntos pudessem discutir sobre o problema e possíveis sugestões de como resolvê-lo. O nível estratégico é um nível muito preparado intelectualmente e, portanto detém muitas competências e habilidades, porém alguns conhecimentos técnicos e informações ficam restritos somente ao profissional que lida com a atividade no dia a dia, é o que chamamos de *know-how* (saber como fazer).

Ainda que um dos integrantes do nível estratégico tivesse total conhecimento a respeito de como operar a máquina, os problemas que esta máquina já havia apresentado e tudo mais, precisamos levar em consideração a comunicação. Quando um colaborador passa para o outro uma determinada informação, ela pode vir distorcida, com perdas significativas de conteúdo, ou mesmo com o conteúdo exacerbado. A melhor opção é sempre trabalhar com uma comunicação limpa, transparente, dessa forma é essencial que a informação seja transmitida direto da fonte, ou em outras palavras, conversar direto com o colaborador que estava manuseando a máquina e presenciou o problema.

Essa interação entre níveis diferentes, entre áreas e funções diferentes é extremamente essencial para o processo decisório. Os níveis precisam ter visão sistêmica e para isso precisam unir habilidades e experiências diferentes para conseguir ter o máximo de precisão no momento de decidir.

Questões

01. (DPE/RJ - Técnico Superior Especializado – Administração – FGV) As organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações. Esse enfoque organizacional refere-se à:

- (A) estratégia.
- (B) accountability.
- (C) dominação.
- (D) governança.
- (E) tomada de decisão

02. (QC – Administração – Marinha/2015) Segundo Chiavenato (2014), o processo decisório é complexo e desenvolve-se ao longo de etapas. Assinale a opção que apresenta a primeira dessas etapas.

- (A) Identificar a situação.
- (B) Obter informação sobre a situação.
- (C) Gerar soluções ou cursos alternativos de ação.
- (D) Transformar a solução ou curso de ação escolhido em ação efetiva.
- (E) Avaliar os resultados obtidos.

03. (UFMT – Administração – UFMT) Pedro Paulo, como gestor de uma organização, necessita tomar decisões e, ao escolher uma alternativa que se apresenta como a minimamente satisfatória, está tomando uma decisão denominada racionalidade.

- (A) limitada.
- (B) econômica.
- (C) da representatividade.
- (D) da disponibilidade.

04. (UFC - Assistente em Administração - CCV-UFC/2015) Herbert Simon ficou conhecido pela sua análise à subjetividade das decisões individuais, sendo um de seus legados a discussão sobre:

- (A) a racionalidade limitada.
- (B) o equilíbrio organizacional.
- (C) a aceitação da autoridade na decisão.
- (D) a análise sociotécnica das organizações.
- (E) a importância dos incentivos ou alicientes para decisão.

05. (IBGE - Supervisor de Pesquisas - Administração – CESGRANRIO) O administrador, em suas atividades diárias, precisa fazer diversas escolhas para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Essas escolhas se constituem em decisões necessárias para a resolução de problemas ou para aproveitar alguma oportunidade.

As decisões em uma organização são classificadas em duas categorias, a saber:

- (A) programadas e não programadas
- (B) cíclicas e lineares
- (C) cíclicas e programadas
- (D) lineares e estruturadas
- (E) programadas e estruturadas

06. (Prefeitura de Florianópolis/SC – Administrador – FGV) As decisões gerenciais rotineiras e repetitivas, para as quais a organização desenvolve abordagens e soluções predefinidas – expressas em procedimentos, normas, regras e mesmo na repetição de soluções previamente adotadas – são chamadas, nas teorias administrativas, de decisões:

- (A) racionais;
- (B) não programadas;
- (C) programadas;
- (D) intuitivas;
- (E) estratégicas.

07. (EBSERH - Assistente Administrativo – IADES) O processo decisório envolve decisões programadas e decisões não programadas. Sobre as decisões programadas assinale a alternativa incorreta.

- (A) Aplicam-se a situações que não têm precedentes.
- (B) Ocorrem com frequência na organização.
- (C) São as mais fáceis de serem tomadas.
- (D) São mais fáceis de serem estruturadas em etapas.
- (E) São repetitivas.

08. (DETRAN/MT - Administrador – UFMT/2015) As decisões que são tomadas na organização pela gerência intermediária como gerentes de divisão ou de departamento são:

- (A) Estratégicas.
- (B) Operacionais.
- (C) Programadas.
- (D) Táticas.

09. (CEFET/RJ - Administrador – CESGRANRIO) De acordo com as situações a que se aplicam, as decisões podem ser classificadas de diversas formas.

As decisões que se aplicam a problemas repetitivos são denominadas

- (A) coletivas
- (B) individuais
- (C) maximizadas
- (D) programadas
- (E) administrativas

10. (Prefeitura de Resende/RJ – Administrador – CONSULPLAN) O processo decisório compreende a decisão propriamente dita. Decisão é uma escolha entre possibilidades para solucionar problemas. Os principais tipos de decisões tomadas pelos gestores são as decisões programadas e as decisões não programadas. Em relação às decisões não programadas, pode-se afirmar que:

- (A) Devem ser tomadas pelos consultores externos à organização quando solicitados.
- (B) Não é necessária a realização de um diagnóstico, a criação de alternativas e a escolha de um curso de ação considerado original.
- (C) Dependem exclusivamente da reação dos liderados em relação ao superior, quando envolve o estabelecimento de um procedimento padrão.
- (D) São tomadas para solucionar problemas que as soluções padronizadas não são suficientes para resolver.
- (E) Devem ser tomadas por escalões de níveis mais baixos na organização.

11. (EBSERH - Assistente Administrativo – IBFC/2015) As decisões nas organizações podem ser programadas e não programadas. Sobre o processo decisório dentro das empresas, decisões programadas e decisões não programadas, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. As decisões programadas resolvem problemas que já foram enfrentados anteriormente e que se comportam sempre da mesma maneira.

II. As decisões programadas economizam tempo e energia evitando desgaste.

III. As decisões não programadas são definidas individualmente, baseiam-se em situações novas, não padronizadas.

Estão corretas as afirmativas:

- (A) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
- (B) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.
- (C) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
- (D) Todas as afirmativas estão corretas.
- (E) Nenhuma afirmativa está correta.

12. (FUB – Administrador – CESPE) Com relação às funções administrativas, especialmente o processo decisório e de planejamento, julgue os itens subsequentes.

As decisões nas organizações podem ser programadas e não programadas, e um dos objetivos do processo decisório é procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas.

() Certo () Errado

13. (UFC - Assistente em Administração - CCV-UFC/2015) Qual relação existe entre um problema na organização, o tipo de decisão e os níveis gerenciais? Assinale a afirmativa mais adequada a essa relação.

(A) Gerentes de nível intermediário lidam com mais frequência com problemas não estruturados e não tomam decisões.

(B) Gerentes dos níveis mais baixos lidam com mais frequência com problemas familiares e repetitivos e não tomam decisões.

(C) Gerentes dos níveis mais baixos lidam com mais frequência com problemas familiares e repetitivos e tomam decisões programadas.

(D) Gerentes dos níveis mais altos lidam com mais frequência com problemas familiares e repetitivos e tomam decisões programadas.

(E) Gerentes dos níveis mais altos lidam com mais frequência com problemas bem estruturados e somente tomam decisões não-programadas.

14. (Receita Federal - Auditor Fiscal da Receita Federal – ESAF) Analise os itens a seguir e assinale a opção correta.

I. A tomada de decisão pode ser descrita como o ato de identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico.

II. As decisões são normalmente classificadas como programadas e não programadas. Porém, há aquelas que não se enquadram em nenhuma das duas definições e são chamadas de decisões imprevisíveis ou baseadas em incerteza.

III. O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes que a ação seja necessária.

- (A) Somente I e II estão corretas.
- (B) Somente II e III estão corretas.
- (C) Somente I e III estão corretas.
- (D) Nenhuma das afirmativas está correta.
- (E) Todas as afirmativas estão corretas.

15. ((UFSC - Auxiliar em Administração – UFSC/2016) Analise as afirmativas abaixo, com relação à tomada de decisão.

I. A tomada de decisão programada segue regras e diretrizes estabelecidas.

II. A tomada de decisão não programada ocorre em resposta a oportunidades e ameaças imprevisíveis.

III. A tomada de decisão programada e a não programada acontecem em situação de incerteza.

Assinale a alternativa CORRETA.

- (A) Nenhuma afirmativa está correta.
- (B) Somente as afirmativas II e III estão corretas.
- (C) Somente as afirmativas I e III estão corretas.
- (D) Somente as afirmativas I e II estão corretas.
- (E) Todas as afirmativas estão corretas.

16. (EBSERH - Assistente Administrativo (CH-UFGA) - INSTITUTO AOCP / 2016) Qual é a etapa do processo decisório que necessita ser avaliada quanto aos prós e contras para que seja solucionado o problema com a decisão a ser implementada?

- (A) Identificação do problema.
- (B) Diagnóstico da situação.
- (C) Levantamento de informações.
- (D) Identificação de alternativas.
- (E) Tomada de decisão.

Respostas

01. Resposta: E.

a) Estratégia. É o caminho a ser planejado para atingir algum objetivo.

b) Accountability. O controle interno em uma administração pública através de accountability deve primar por uma transparência que possibilite ao cidadão uma perfeita compreensão dos atos do gestor e também a forma como estão sendo utilizados os recursos financeiros e como estão sendo sanados os problemas detectados como de interesse público e os de interesse da administração, de uma forma que mostre equilíbrio nas decisões políticas adotadas pelo gestor e seu grupo de trabalho.

c) Dominação - alternativa sem lógica com o contexto.

d) Governança. “Governança é o conjunto de processos, políticas, costumes, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada.

E) Tomada de decisão – processo onde a empresa necessita balancear todos os pontos frente à uma determinada situação para que consiga decidir qual direção seguir.

A empresa necessita ter equilíbrio para que consiga enxergar os prós e contras, pensar e agir de maneira sensível e racional, para não prejudicar o desempenho organizacional.

02. Resposta: A

O processo de tomar decisões possui três fases no total: prospecção, segundo Simon, (análise de um problema ou situação que requer solução), concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação), decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas). Reflita que, inicialmente, o mais adequado a se fazer sempre é identificar uma determinada situação (ou problema) que requeira uma decisão.

03. Resposta: A

Herbert Simon e March, em 1957, desenvolveram o conceito de racionalidade limitada, que exprime a incapacidade do tomador de decisões de dominar a complexidade do mundo, de compreender todas as informações, de dominar o tempo, como também o lado cognitivo. Estas características estão presentes no modelo comportamental, em que as informações são imperfeitas e incompletas, não se tem um conjunto completo de alternativas conhecidas e o tomador de decisão deve escolher a primeira alternativa minimamente aceitável.

04. Resposta: A

Como visto anteriormente no texto e na questão 04, trata-se da racionalidade limitada. O autor indicou que temos limites à racionalidade e que não conseguimos ser totalmente racionais.

05. Resposta: A

Entre os tipos de decisão temos as Decisões Programadas e as não programadas. Também podemos encontrar na terminologia de decisões estruturadas e não estruturadas.

06. Resposta: C

As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam da intervenção do

decisor. Geralmente, são bastante previsíveis e possíveis de serem incorporados em um sistema de informação, por exemplo. O hábito, a rotina, os manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.

07. Resposta: A

Decisões programadas são decisões rotineiras, ou seja, decisões sobre assuntos que já foram analisados antes e que, dessa forma, já existe uma resposta "padrão" para eles. Uma das formas de ganhar eficiência em uma empresa é relacionando essas "decisões padronizadas" a certos problemas rotineiros.

Decisões não programadas são típicas de situações em que o problema é novo, ou pouco frequente, e o gestor deve analisar os dados à sua disposição (muitas vezes incompletos) para que possa tomar uma decisão. Assim, a letra A é o gabarito, pois ela aplica o conceito de decisões não programadas, e a questão pede questões programadas.

08. Resposta: D

O nível estratégico toma decisões estratégicas e realiza um planejamento estratégico. O nível tático toma decisões táticas e realiza um planejamento tático. O nível operacional toma decisões operacionais e realiza um planejamento operacional.

09. Resposta: D

As decisões repetitivas são consideradas decisões programadas, enquanto que as decisões novas são consideradas decisões não programadas

10. Resposta: D

Como o próprio nome sugere, as decisões não programadas são aquelas que não estavam nos planos do gestor, logo, tal decisão geralmente é tomada quando algo novo e inesperado (nunca aconteceu algo parecido) acontece e o gestor tem que tomar a decisão com base na suas experiências e troca de ideias com a equipe, para a solução do problema. Decisão programada é rotineira; não programada é incomum. Decisões programadas ganham tempo e levam à eficiência. As soluções programadas exigem menor custo e conferem maior agilidade à organização. É somente quando não abarcam uma determinada situação que os administradores recorrem às decisões não programadas.

11. Resposta: D

Observem como este ponto dos tipos de decisão é muito explorado pelas bancas. Todas as assertivas estão corretas de acordo com as características que já discutimos amplamente nas questões anteriores.

12. Resposta: Certo

Apenas complementando a assertiva: Quanto mais decisões programadas existem mais fácil fica o processo decisório nas situações futuras. Funciona como um banco de dados da empresa.

13. Resposta: C

As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam da intervenção do decisor. Geralmente, são bastante previsíveis, apresentando soluções para problemas rotineiros, sendo ainda possíveis de serem incorporados em um sistema de informação. Dentre os principais exemplos, nós podemos citar o hábito, a rotina, os manuais de instruções e operações padronizadas como formas de tomar decisões programadas. Por isso, tal tipo de decisão (programada) é melhor para gerentes dos níveis mais baixos que lidam com mais frequência com problemas familiares e repetitivos.

14. Resposta: C

I. A tomada de decisão pode ser descrita como o ato de identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico.

É isso mesmo. A tomada de decisão é baseada em ferramentas que ajudam o administrador a entender o problema e saber qual o curso de ação tomar a partir das informações coletadas. Afirmação correta.

II. As decisões são normalmente classificadas como programadas e não programadas. Porém, há aquelas que não se enquadram em nenhuma das duas definições e são chamadas de decisões imprevisíveis ou baseadas em incerteza.

Nada disso. As decisões imprevisíveis e as que há muita incerteza estão dentro das não programadas.

III. O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes que a ação seja necessária.

O planejamento é o guia da organização. Ele antecipa muitas ações dos administradores e serve como base para que estes administradores tomem decisões em situações não programadas. Afirmação correta.

15. Resposta: D

Decisão programada é aquela rotineira na empresa, do dia-a-dia, respostas satisfatórias e usualmente possui nível organizacional operacional, isto é, tomadas por gerentes e funcionários.

Decisão não programada é aquela que não tem solução pré definida ou pode possuir diversas soluções, geralmente incrementalistas e usualmente possui nível organizacional estratégico, isto é, executivo empresarial. As decisões não programadas são as que ocorrem em situações de elevada incerteza (as programadas não).

16. Resposta: D

O Processo decisório possui as etapas de: 1) Identificação do problema; 2) Diagnóstico da situação; 3) Identificação das Alternativas; 4) Avaliação das Alternativas e 5) Escolha da melhor Alternativa. Dentre as assertivas da questão, a fase 3) Identificação das Alternativas é a que se encaixa melhor dentro do propósito da questão: Identificar quanto aos prós e contras uma alternativa para que seja solucionado o problema com a decisão a ser implementada. Fica evidente que quem precisa ser avaliada é a etapa que gera alternativas. Se tem alternativas e você vai escolher uma, óbvio que tem que avaliá-la quanto aos prós e contras.



Motivação.

Motivação

Em termos de comportamento, a motivação³³ pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc.

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO³⁴).

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e habilidades. Cada pessoa é única e ímpar. Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais.

- Podemos dizer que as principais características da motivação são que a motivação é um fenômeno:
- **individual** - ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal;
 - **intencional** - uma vez que está sob o controle do trabalhador;
 - **multifacetada** - depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

Segundo Chiavenato³⁵, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar.

Algumas causas do **Clima Organizacional** baixo são:

- Apatia;
- Insatisfação;
- Depressão;

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1992.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- Inconformidade;
- Agressividade.

Existem pelo menos três fatores que as pessoas desejam na organização que contribuem para um clima altamente positivo:

1. Equidade: Significa o uso da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um. A equidade adapta a regra para um determinado caso específico, a fim de deixá-la mais justa. No sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais. O clima organizacional será tão melhor quanto melhor for à resposta de superiores a estas questões.

2. Realização: Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa e estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis. Há estudos que colocam a realização como fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores, quando têm algum poder decisório. Isso pode ser verdade se a realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc.

3. Companheirismo: Independentemente dos conflitos naturais existentes na organização, as pessoas, no geral, buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção da sua posição interna na estrutura organizacional.

Motivação e Comportamento

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de **fatores internos** (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo e interno, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e **fatores externos** (decorrentes do ambiente que envolve as características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.).

Com a Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais (CHIAVENATO³⁶).

Essas necessidades humanas, tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma enorme imensidão. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Apesar de todas essas diferenças enormes, em pesquisas realizadas acerca do comportamento humano, foi constatado que o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato³⁷ podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, as quais estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

1- O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

2- O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3- O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: edição compacta*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos. Esses fatores motivacionais vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização.

Na verdade, tratam-se de três itens – **motivação**, **comportamento** e **desempenho** – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO³⁸).

Motivos Internos: são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; o que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. Podem ser definidos ainda como os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses.

Motivos Externos: são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada. Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação.

As Necessidades Humanas Básicas

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas, por se tratar de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo. Em pesquisas realizadas por diversos autores, estudiosos da motivação humana, constatou-se que existem certas necessidades humanas fundamentais e também algumas cujas causas escapam ao próprio entendimento do homem.

Apesar de variâncias entre indivíduos ou grupos, temos uma forma de generalização das necessidades humanas, estabelecidas através de categorias ou hierarquia e propostas por estudiosos do assunto, como Maslow. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização (CHIAVENATO³⁹).

Necessidades Fisiológicas: constituem-se as necessidades primárias, essenciais à sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas, estão relacionadas no nível mais baixo na classificação hierárquica e exigem satisfação periódica e cíclica. As principais são: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Quando satisfeitas facilmente, deixam de ser uma motivação importante e, se forem bem controladas pelo cotidiano, podem nem influenciar no comportamento. Por outro lado, se por alguma eventualidade, elas não forem satisfeitas, passam a atuar com intensidade extremamente forte.

Necessidades Psicológicas: para Chiavenato podem ser definidas como necessidades secundárias e exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo. Raramente são satisfeitas por completo, pois o homem, por natureza, está sempre buscando maiores satisfações, que se desenvolvem e se sofisticam gradativamente.

Segundo o mesmo autor (CHIAVENATO), constituem-se as principais necessidades psicológicas:

- **Necessidade de Segurança Íntima:** é aquela que leva o indivíduo a buscar sua autodefesa, a proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Conduz a uma busca sem fim à tranquilidade pessoal e à uma situação segura para o indivíduo.

- **Necessidade de Participação:** como o homem é um ser social, vive em grupo, ele tem a necessidade de estar participando de algum empreendimento, interagindo a todo momento com o meio e com outras pessoas. Estão relacionadas a essa necessidade, a necessidade de reconhecimento do grupo a que pertence, de aprovação social, de calor humano, de dar e receber amizade etc.

³⁸ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- **Necessidade de Auto Confiança:** está intimamente ligado ao conceito que o indivíduo tem de si mesmo, sendo decorrente da auto avaliação de cada indivíduo.

- **Necessidade de Afeição:** relacionada à condição da vida em grupo e da necessidade de socialização, é a necessidade de dar e receber carinho.

Necessidades de Auto Realização: é a síntese de todas as outras necessidades, podendo ser definida como o impulso que cada um tem de realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento. Tratam-se de necessidades mais elevadas, produtos da educação e da cultura, podendo, portanto variar muito. Devido à busca constante do homem por novas metas, cada vez mais complexas, raramente são satisfeitas em sua plenitude (CHIAVENATO).

Teorias Motivacionais

Teoria de Campo de Lewin

A teoria de campo de Kurt Lewin (CHIAVENATO⁴⁰) baseia-se em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Assim, afirma que o comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico”.

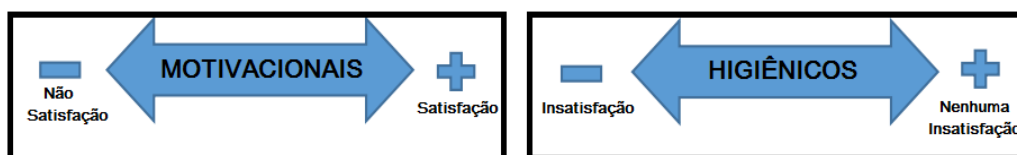
Foi Lewin que instituiu o termo **ambiente psicológico** (ou ambiente comportamental) como sendo o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa e relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Elaborada com base em pesquisas feitas para estudar a relação entre a produtividade e a moral, questionavam os aspectos agradáveis e desagradáveis de seu trabalho. Chegaram à conclusão de que os **aspectos satisfatórios** estavam mais relacionados ao conteúdo do trabalho (denominados fatores intrínsecos ou de motivação), enquanto os **aspectos insatisfatórios** diziam respeito às condições dentro das quais o trabalho era executado (fatores extrínsecos ou higiênicos).

| Fatores Motivacionais | Fatores Higiênicos |
|-----------------------|---------------------------------|
| Trabalho em si | Condições de Trabalho |
| Realização | Administração da Empresa |
| Reconhecimento | Salário |
| Progresso | Relações com o Supervisor |
| Responsabilidade | Benefícios e Incentivos Sociais |

- A **satisfação** no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A **insatisfação** no cargo depende dos fatores higiênicos.



Herzberg e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar as pessoas (CHIAVENATO).

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: edição compacta*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

Hierarquia das Necessidades – Maslow

Partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar derivam de forças que existem dentro dele. A teoria de Maslow tem uma importância relevante no estudo da motivação humana. (CHIAVENATO⁴¹).

Em síntese, segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas **necessidades primárias** – necessidades fisiológicas e de segurança; enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – **necessidades secundárias**: sociais, de estima e de auto realização (CHIAVENATO).



Realização Pessoal: criatividade, espontaneidade, desafios.

Estima: autoestima, confiança, respeito dos outros.

Relacionamento: amizade, família, ambiente de trabalho.

Segurança: saúde, recursos, segurança do emprego.

Fisiologia: comida, respiração, sono, sexo.

O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que reconhece a evidência de que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais. (CHIAVENATO)

Segundo ele, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
- A relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais.
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.



⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Teoria da Expectação - Lawler

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawler encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. Porém, verificou-se que o dinheiro tem apresentada pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações (CHIAVENATO).

Em síntese, ele concluiu que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Segundo Lawler, se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.



Teoria de McGregor

Descreveu os fatores motivacionais, agrupando em:

- **Fatores Extrínsecos:** salário, benefícios e promoção.
- **Fatores Intrínsecos:** auto respeito, capacidade de solucionar problemas, autonomia, aquisição de novos conhecimentos.
- **Motivação Intrínseca ao Indivíduo:** os elementos motivadores, que apenas potencializam as suas ações, funcionam se, e somente se, o indivíduo já estiver motivado por algum fator pessoal (intrínseco).

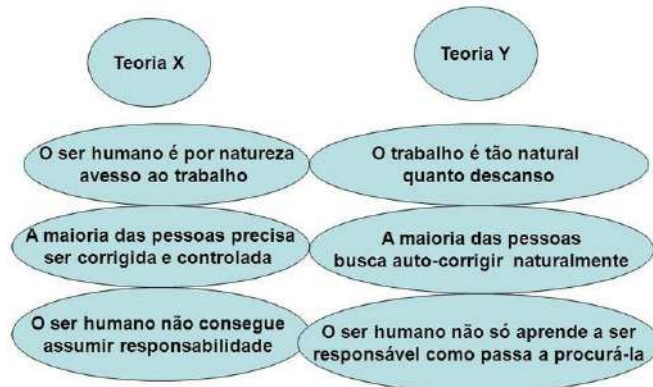
A teoria de McGregor é, na verdade, um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados X e Y. Por esse motivo, também é conhecida pelo nome de Teoria X e Teoria Y. Para McGregor, se aceitarmos a teoria X, e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já, se aceitarmos a teoria Y, as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

Teoria X – Conceção negativa da natureza humana

- O homem médio não gosta do trabalho e o evita.
- Ele precisa ser forçado, controlado e dirigido.
- O homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição.
- Ele busca apenas a segurança.

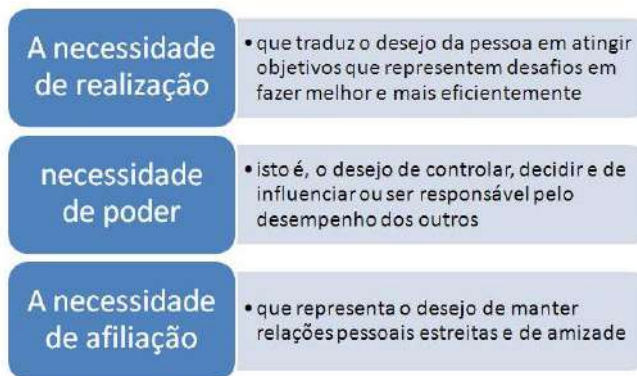
Teoria Y – Conceção positiva da natureza humana

- O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
- O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
- O homem exercerá autocontrole e auto direção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.
- A pessoa média busca a responsabilidade.
- O empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto direção e autocontrole.



Teoria de McClelland

Segundo *McClelland*, as pessoas são divididas em: uma minoria desafiada pelas oportunidades e uma maioria que não são capazes, nem dispostas a enfrentar desafios para alcançar objetivos. Esse teórico identificou três necessidades caracterizadas como **pontos-chave** para se obter motivação.



Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo

Motivos que orientam o comportamento humano:

- **Realização** (competir como forma de auto realização);
- **Afiliação** (relacionar-se cordial e afetuosamente);
- **Poder** (exercer influência).

Essas necessidades são adquiridas no decorrer da vida, conhecidas como secundárias, e trazem sensações que o ser humano gosta de experimentar, como prestígio e *status*. Porém, para o autor, as pessoas não são motivadas pelas mesmas necessidades igualmente, variando de pessoa para pessoa.

Pontos Positivos e Negativos da Motivação

Pontos Positivos

*Queiroz*⁴², em seu estudo sobre motivação humana, aponta os seguintes pontos positivos do desenvolvimento e aplicação desse segmento na área de relações humanas:

- Com o desenvolvimento das Teorias da Administração, não se pode desconsiderar a viabilidade da ênfase nas relações humanas que as teorias mais recentes propõem. Não se adequar a essa nova tendência – pode-se até dizer exigência – seria colocar em risco aspectos importantes da organização.

- Promover uma motivação ao indivíduo que o oriente a ter um comportamento que atinja seus objetivos pessoais, representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais.

⁴² QUEIROZ, Simone Hering de. *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.*

- Pesquisas comprovam que indivíduos que possuem suas necessidades atendidas – pelos menos níveis considerados relevantes, porque fazê-lo plenamente é raro – trabalham mais contentes e satisfeitos, apresentando mais produtividade e, conseqüentemente, retorno financeiro à empresa.

- O emprego de incentivos representa um ponto positivo uma vez que representa o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. Além de reconhecimento, os programas de incentivo procuram atender as necessidades de autoestima e auto realização.

- A vantagem quanto ao uso de programas de reconhecimento é a possibilidade deles poderem ser combinados com outras modalidades de incentivos, como incentivos monetários.

- A premiação em dinheiro é positiva por ser a mais fácil que uma empresa pode utilizar, sendo ainda mais fácil de manejar e de agradar, porque o dinheiro é algo de que todos precisam e tem a vantagem de que o ganhador pode fazer o que quiser com ele.

Pontos Negativos

Com relação aos pontos negativos, ou seja, às falhas que podem ocorrer na gestão de recursos humanos, referentes ao uso e aplicação da teoria da motivação, *Queiroz* salienta alguns aspectos:

- Insatisfação de determinadas necessidades, o que resulta na frustração. Comportamentos resultantes da frustração que podem afetar a organização: fuga ou compensação (procura de outro emprego, filiação a uma associação profissional para defender seus interesses etc.); a resignação, quando um indivíduo se deixa abater pela sensação de fracasso e se entrega ao desânimo, não produzindo mais; e a agressão, representada por uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade.

- A falta de capacitação necessária aos responsáveis pelo emprego e avaliação das estratégias (em geral, os administradores), pode acarretar em tomadas de decisões erradas. Por exemplo: falta de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários, o não reconhecimento quando uma estratégia não está apresentando os resultados necessários e necessita de mudanças, descontrole financeiro ao se propor planos de incentivos etc.

- A não existência de uma teoria ou proposta única que garanta eficácia na motivação humana. Cada aspecto deve ser analisado dentro do contexto da empresa para verificar sua viabilidade ou não.

- O risco de a empresa investir e não obter o comportamento esperado do funcionário, visto a diversidade de necessidades, experiências e expectativas que existem dentro do grupo.

Questões

01. (CBTU-METROREC - Analista de Gestão - Administrador – CONSULPLAN) “Fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer; é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo e, dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.” Trata-se de

- (A) liderança.
- (B) delegação.
- (C) motivação.
- (D) descentralização.

02. (Prefeitura de Osasco-SP - Oficial Administrativo – FGV) O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivo e denunciar a restrição voluntária. Essa afirmativa considera a Teoria:

- (A) X;
- (B) de Maslow;
- (C) de Simon;
- (D) de Weber;
- (E) de Fayol.

03. (MPE-SC - Técnico do Ministério Público – FEPESE) Analise o texto abaixo:

De acordo com a teoria motivacional de, um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do texto.

- (A) Maslow
- (B) McGregor
- (C) Vromm e Rotter
- (D) Herzberg
- (E) Skinner

04. (TSE - Analista Judiciário – Psicologia – CONSULPLAN) Segundo a Teoria da Pirâmide de Maslow, é correto afirmar que

- (A) as necessidades de segurança dizem respeito ao amor e ao afeto.
- (B) a necessidade de autoestima diz respeito à pertinência e inclusão nos grupos.
- (C) as necessidades de autor realização surgem quando as demais necessidades tiverem sido atendidas.
- (D) as necessidades afetivo-sociais levam o indivíduo a desenvolver as qualidades de liderança, prestígio e “status”.

05. (COPEL - Administrador Junior - NC-UFPR/2015) Em relação à Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, é correto afirmar:

- (A) Necessidade de alimentação, repouso e abrigo são citadas como necessidades de segurança.
- (B) Autoconfiança, respeito e aprovação social são necessidades de estima.
- (C) Status, prestígio e estabilidade são necessidades de autor realização.
- (D) Reprodução, família e perpetuidade são necessidades básicas.
- (E) Respeito, segurança e integridade física são necessidades básicas.

06. (Prefeitura de Palmas/TO - Técnico Administrativo Educacional - COPESE – UFT) Marque o fundamento que NÃO se relaciona à Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow:

- (A) Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa.
- (B) O comportamento funciona como um canal através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.
- (C) Todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide das necessidades.
- (D) Cada pessoa possui mais de uma motivação e todos os níveis atuam conjuntamente no organismo.

07. (BACEN - Analista Administrativo – FCC) Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Em outra dimensão estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados, ou fatores de higiene. É pertinente, então, afirmar que:

I. O conteúdo de uma tarefa é mais importante para a motivação dos trabalhadores do que a ambiência em que ela se desenvolve.

II. A concessão, em níveis adequados, de fatores higiênicos, como segurança, salário e status, é importante para evitar que os empregados se sintam desmotivados, gerando, tal concessão, motivação.

III. Para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas é preciso que se dê constante atenção a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si.

É correto o que consta em

- (A) I e II, apenas.
- (B) I, II e III.
- (C) I e III, apenas.
- (D) II, apenas.
- (E) II e III, apenas.

08. (TRF - 2ª REGIÃO - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria

- (A) da motivação e higiene.
- (B) da hierarquia das necessidades.
- (C) X e Y.
- (D) dos motivos humanos.
- (E) do reforço positivo e de aversão.

09. (MPE-PI - Técnico Ministerial - Área Administrativa – CESPE) De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

- () Certo () Errado

10. (IBGE - Supervisor de Pesquisas - Tecnologia de Informação e Comunicação CESGRANRIO/2016) O gestor de uma empresa entende que nem tudo que gera insatisfação ao funcionário justifica a sua falta de motivação. Assim, ao tratar das questões que geram a insatisfação dos funcionários, a empresa poderia ter um ambiente de trabalho mais pacífico, sem significar, contudo, aumento da motivação.

A perspectiva desse gestor a respeito da motivação dos funcionários é compatível com a proposta da

- (A) teoria X e teoria Y
- (B) teoria dos dois fatores
- (C) fixação de objetivos
- (D) hierarquia das necessidades
- (E) abordagem dos sistemas abertos

11. (IBGE - Supervisor de Pesquisas - Administração – CESGRANRIO) O departamento de vendas de uma empresa tem uma equipe formada por quatro vendedores e um gerente. Pensando em ampliar o mercado de atuação da empresa, o gerente de vendas destacou um dos vendedores e atribuiu-lhe novas responsabilidades, com atividades novas e metas estimulantes.

O vendedor seguiu as orientações do gerente e conseguiu aumentar bastante as suas vendas, tendo assim um desempenho superior, em relação aos demais vendedores.

Tal resultado é consequência do(a)

- (A) ambiente competitivo existente na área de vendas, estimulado pelo gerente.
- (B) planejamento estratégico realizado pelo gerente para a atribuição de novas atividades ao vendedor.
- (C) burocracia relativa às atividades de vendas que tornam o trabalho estimulante.
- (D) hierarquia rígida existente na empresa, que possibilita a proximidade entre o gerente e sua equipe.
- (E) motivação do vendedor ao executar novas tarefas e aceitar o desafio proposto pelo gerente.

12. (CREFITO - 1ª Região - Assistente Administrativo - Instituto de Seleção/2017) Durante um treinamento direcionado para o tema Motivação, o instrutor explicou sobre as características básicas que servem para a definição da motivação. Pode-se afirmar que a característica básica onde os fatores de maior importância são: o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha comportamental) é definida como:

- (A) intencional.
- (B) individual.
- (C) multifacetada.
- (D) controlada.
- (E) objetiva.

Respostas

01. Respostas: C

De acordo com Daft, a motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo! Como a motivação afeta a produtividade, a organização deve canalizar a motivação para os objetivos organizacionais. Dessa forma, Robbins diz que, no ambiente organizacional, a motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais. Entretanto, a dificuldade existe no fato de que as pessoas são muito diferentes umas

das outras. O que pode motivar uma pessoa pode não motivar outras. Existe uma diversidade de teorias motivacionais, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores, os extrínsecos (de fora da pessoa) e os intrínsecos (de dentro da pessoa). De acordo com Bergamini, No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

02. Resposta: A

McGregor é autor da Teoria X e Y.

A questão aborda o conteúdo da Teoria X, afirmando que as pessoas, segundo o autor, não gostam de trabalhar e precisam ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados; preferem não assumir responsabilidades, ou seja, as pessoas são vistas de forma NEGATIVA.

03. Resposta: B

A teoria de McGregor é, na verdade, um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados X e Y. Para McGregor, se aceitarmos a teoria X, e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já, se aceitarmos a teoria Y, as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

Teoria X – Concepção negativa da natureza humana.

- O homem médio não gosta do trabalho e o evita.
- Ele precisa ser forçado, controlado e dirigido.
- O homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição.
- Ele busca apenas a segurança.

Teoria Y – Concepção positiva da natureza humana.

- O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
- O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
- O homem exercerá autocontrole e auto direção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.
- A pessoa média busca a responsabilidade.
- O empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto direção e autocontrole.

04. Resposta: C

A questão trata da famosa hierarquia de necessidades de Maslow, que, devido a sua forma, também é sinônima de pirâmide de necessidades. O indivíduo só terá necessidades de segurança após suprir suas necessidades fisiológicas. Ele só terá necessidades sociais se suprir as necessidades de segurança. Ele só terá necessidades de autoestima se suprir as necessidades sociais e só terá necessidades de auto realização se suprir as necessidades de autoestima. Ou seja, existe uma hierarquia entre estas necessidades, e o indivíduo só sente as necessidades mais altas na hierarquia após satisfazer aquelas que ocupam uma posição mais baixa na hierarquia.

05. Resposta: B

Maslow elenca hierarquicamente as necessidades que motivam o ser humano e sobre as necessidades de estima (ou do ego) temos que dizem respeito à capacidade psicológica do próprio indivíduo em relação a si mesmo, tais quais: autoconfiança, respeito e aprovação social;

06. Resposta: C

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de auto realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda, nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

07. Resposta: C

I. Certo - Conteúdo de uma tarefa é um fator motivacional e "a ambiência em que ela se desenvolve" é um fator higiênico, quando é péssimo ou precário, provoca a insatisfação das pessoas. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg lhes dá o nome de "fatores insatisfacientes". São higiênicos porque são essencialmente profiláticos e preventivos: apenas evitam a insatisfação, mas não provoca a satisfação.

II. Errado - A concessão, em níveis adequados, de fatores higiênicos evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Observe que Status é fator motivacional (interno), ao passo que salário é fator higiênico (externo). Preste atenção que SALÁRIO NÃO É FATOR MOTIVACIONAL.

III. Certo - Reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si são fatores motivacionais.

08. Resposta: C

Utilize a explicação da questão 3, pois trata-se do mesmo fundamento.

09. Resposta: Certo

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais há “pegadinhas” de bancas de concurso. A teoria entende que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, logo o nome da teoria: dois fatores. Resumindo, Herzberg propôs dois fatores:

1 - Motivacionais (pois quando presentes, geram motivação), Satisfacientes (uma vez que sua presença promove satisfação) e Intrínsecos (relacionados a expectativas pessoais). A presença de fatores dessa natureza promove a satisfação, mas sua ausência é nula quanto a insatisfação. Em sua obra, Herzberg observou que os funcionários não ficavam necessariamente motivados quando não eram reconhecidos, se os fatores higiênicos estivessem adequadamente presentes.

2 - Higiênicos (pois são relativos às condições mínimas necessárias para se trabalhar), Insatisfacientes (uma vez que sua ausência promove a insatisfação) e Extrínsecos (pois relacionam-se a fatores externos aos indivíduos). O autor observou que a presença de banheiros limpos, ambiente de trabalho adequado e justa remuneração não são fatores capazes de motivar, por si só. Quando presentes, sua capacidade de gerar motivação é nula. Porém, quando ausentes, geram insatisfação.

10. Resposta: B

Utilize a explicação da questão 9, anterior a essa para a compreensão desta alternativa.

11. Resposta: E

O vendedor se viu motivado por executar novas tarefas, aceitando e assumindo o novo desafio, logrando assim êxito e se diferenciando dos demais vendedores. O comando da questão abordou o crescimento horizontal, onde há o incremento de novas atribuições com mesmo nível de complexidade.

12. Resposta: C

As principais características básicas da motivação são que ela é um fenômeno individual (alternativa B), ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal; que a motivação é intencional (alternativa A), uma vez que está sob o controle do trabalhador; a motivação é multifacetada (resposta), depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.



Gestão de processos de mudança organizacional. Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança.

Gestão de processos de mudança organizacional

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas estão em constante movimento”⁴³. Essa afirmação revela que o mundo organizacional está em constante transformação. As organizações devem considerar o ambiente interno e o ambiente externo:

O **ambiente interno** é controlável pela organização. É o ambiente compreendido no interior das fronteiras físicas desta. Está sujeito à gestão direta da administração, que deve atuar nele fazendo uma análise permanente das potencialidades e fragilidades em paralelo com as oportunidades e ameaças dos ambientes externos.

⁴³ MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização, primeira edição*. São Paulo, Atlas, 2007. 389 p.

O **ambiente externo** é composto pelo macroambiente, também conhecido como ambiente, e o microambiente, chamado de mercado. Por não estarem dentro das fronteiras físicas da organização e não serem subordinados à sua administração, são ambientes incontroláveis por ela. Cabe, entretanto, observá-los, verificar tendências e prever impactos destes nas atividades da organização, ou seja, manter uma análise permanente, pensando em possibilidades de ações administrativas para cada uma das oportunidades e ameaças vindas desses ambientes.

As mudanças no ambiente organizacional são cada vez mais frequentes, por isso as empresas precisam se adaptar a variações, incertezas e oscilações, tanto do ambiente interno como externo. Muitas dessas mudanças são inesperadas e ocorrem em fases de extrema dificuldade das empresas, tornando o processo decisório ainda mais difícil. Conforme surgem novas exigências do mercado, as empresas devem se adequar; o mercado muda e as empresas também devem mudar para atenderem às novas necessidades, acompanhando o dinamismo do mercado. A competência organizacional estabelece que a mudança deve ser planejada em todos os níveis organizacionais como parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Dessa forma, a organização emprega processos globais de melhoria contínua.

Não podemos falar de mudança organizacional sem falar de **cultura organizacional**, pois é esta que revela os usos, costumes e valores das pessoas que trabalham na organização. As pessoas formam uma organização informal, diferente da organização formal - que é formalizada por meio de normas e regulamentos escritos e detalhados, com desenho de cargos que seguem uma linha de comando orientada para atingir objetivos organizacionais; a organização informal não possui normas e regulamentos formais, é orientada pelos relacionamentos das pessoas que possuem interesses em comum ou que compartilham valores semelhantes. **A organização informal serve para atender às necessidades sociais, de relacionamento das pessoas.**

Nesse contexto, utilizaremos o trabalho de Camilo, Almeida e Mattos⁴⁴, que apresenta algumas considerações sobre cultura organizacional e mudança organizacional:

Os indicadores da cultura organizacional são a iniciativa individual, a tolerância ao risco, a direção, a integração, os contatos gerenciais, o controle, a identidade, o sistema de recompensa e a tolerância ao conflito. É certo que alguns tipos culturais facilitam ou impõem barreiras para a execução do trabalho, dentre eles os que se concentram nos sistemas e não nos funcionários e aqueles que possuem um pensamento gerencial visando resolver e adequar seus problemas em um curto período de tempo, transferindo a responsabilidade de algum fato ou culpa para a força de trabalho.

Existem também aquelas organizações que impõem restrições a determinadas informações mantendo alguns fatos em sigilo, e as que promovem a competição individualizada; neste último, a cultura organizacional enfatiza o individualismo, considerando o trabalho em equipe como mera formalidade.

O conceito de mudança organizacional consiste em “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”⁴⁵.

Para Lopes, Stadler e Kovalski⁴⁶, *a mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações e é decorrente da reação destas à ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas.*

Existe uma situação de incerteza envolvida na mudança que faz com que ela seja temida nas organizações pelos funcionários. Nas organizações a mudança pode significar:

- Uma alteração de posição no mercado em que está inserida,
- Mudança em sua função social,
- Modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão, ou
- Mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

⁴⁴ Camilo, Almeida e Mattos. *Gestão da mudança e a quebra de paradigmas*. Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/viewFile/35/37>

⁴⁵ Wood Jr, T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

⁴⁶ LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. *Gestão da Mudança Organizacional*. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

Para Pettigrew e Whipp⁴⁷, o processo de mudança deve ser dividido em **três aspectos**:

1- Contexto da Mudança: representa os fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas, etc.;

2- Conteúdo da Mudança: significa o que vai ser mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado ("*hard*"), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados ("*soft*"). McCalmann e Patton consideram que, quanto mais relacionadas ao "*hard*", mais fáceis de conduzir serão as mudanças;

3- Processo de Mudança: é o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança - que pode variar do participativo ao autocrático - e à velocidade da mudança.

Seja qual for a mudança e o seu nível dentro da organização, é preciso⁴⁸:

- Conhecer as razões da mudança;
- Gerenciar o processo de mudança;
- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Definir a direção da mudança;
- Estabelecer um plano estratégico de mudança;
- Monitorar e avaliar o processo de mudança.

Objetivos da Mudança

Shirley⁴⁹ apresenta cinco tipos básicos de objetivos de mudança:

1. Estratégicos: aqueles objetivos de mudança preocupados em alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente; por exemplo, objetivos revisados, novo composto de produto ou de clientes, expansão geográfica, uma mudança na ênfase competitiva.

2. Tecnológicos: diretamente relacionados com mudanças na tecnologia de produção, fábrica, equipamento e outras partes físicas de uma organização.

3. Estruturais: objetivos de mudança preocupados com alterações nas relações de subordinação; processos de comunicação/decisão, relações de autoridades e aspectos similares da "anatomia" de uma organização cabem nesta categoria.

4. Comportamentais: voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal e fenômenos humanos similares.

5. Programa: que se destinam a alterar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação técnica na produção, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas, como por exemplo, mudanças nos canais de distribuição, requisitos e procedimentos do controle de qualidade e territórios de vendas.

Quanto a esta classificação, deve-se notar que os cinco tipos não são mutuamente exclusivos e que dois ou mais podem operar simultaneamente. Mudanças na estrutura e comportamentos organizacionais podem ser buscadas pelos funcionários, mas mudanças em estratégia e tecnologia precisam de alterações na estrutura e comportamento para que tenham êxito.

Por exemplo, o objetivo de mudança estratégico de "fundir", normalmente requer mudança estrutural (consolidação de algumas funções administrativas) e mudanças de comportamento (mudança da identificação com uma organização para a identificação com uma nova entidade fundida) para que tenha êxito. Por outro lado, a mudança estrutural pode ser julgada apropriada devido a uma estratégia ou tecnologia não mudada, a fim de aumentar a eficiência administrativa. A classificação anterior deveria permitir ao administrador apontar exatamente que tipo de mudança ele está tentando realizar, bem como sua relação com os outros tipos.

⁴⁷ Pettigrew e Whipp apud LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. *Gestão da Mudança Organizacional*. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

⁴⁸ LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. *Gestão da Mudança Organizacional*. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

⁴⁹ Shirley, R. *Um modelo para análise da mudança organizacional*. *Rev. adm. empres.* 1976, vol.16, n.6, pp. 37-43. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901976000600004>.

Alvos da mudança, segundo Shirley⁵⁰:

Os objetivos e critérios estabelecidos no passo anterior tornam possível a determinação de alvos da mudança, isto é, o foco de todos os esforços de mudança. No caso de mudança organizacional interna, é útil classificar os alvos como estruturais ou comportamentais. A estrutura de uma organização se refere à divisão formal de trabalho (funções) entre posições, grupos, departamentos e divisões, assim como os sistemas formais de fluxo de trabalho, informação, incentivos e diretrizes (regras de decisão) necessários para coordenar as atividades e interações.

Para fins de determinação de alvos num programa de mudança é, portanto, útil classificar os principais elementos ou componentes de qualquer estrutura organizacional como se segue:

- **distribuição das funções através da organização** (inclusive definição de funções a serem desempenhadas, grupamento de funções e as relações de trabalho verticais e horizontais entre as funções);

- **relações de autoridades horizontais e verticais** (quem tem autoridade para fazer o que);

- **relações de subordinação** (definição das relações superior/subordinado e amplitudes de controle);

- **processo de comunicação/decisão** (a maneira como as decisões formais são tomadas e por quem, os *inputs* de informação subjacentes e os sistemas de informação estabelecidos para fornecer os *inputs* para os tomadores de decisão);

- **diretrizes** (as regras de decisão ou linhas estabelecidas em finanças, *marketing*, produção, pessoal, compra, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas; estas linhas servem para ligar o desempenho de funções específicas à estratégia geral e aos objetivos da firma);

- **sistemas de incentivo formal** (características do plano de compensação, benefícios, planos de incentivos e bonificações, critérios de promoção e outros aspectos do sistema formal de recompensa usado pela organização).

Da mesma forma, é útil subdividir os fenômenos humanos ou comportamentais em seus elementos principais com o propósito de apontar metas de mudança:

- **o indivíduo** (inclui fenômenos tais como crenças individuais, valores e atitudes, assim como comportamento aberto; também inclui considerações sobre capacidade, satisfação, personalidade e outros fenômenos comportamentais que são de natureza individual),

- **relações interpessoais** (enquanto que, no caso anterior, o foco era o indivíduo, aqui o foco são as relações entre duas pessoas no desempenho de tarefas);

- **comportamento grupal** (esta parte se refere ao grupo como uma unidade de análise, incluindo a consideração da presença ou ausência da coesão grupal; objetivos informais do grupo, líderes e membros; influência do grupo sobre o indivíduo; normas do grupo e outros fenômenos do comportamento que são de natureza grupal);

- **comportamento intergrupal** (enquanto que na categoria anterior o foco era o trabalho do grupo singular, esta diz respeito às relações de dois ou mais grupos de trabalho no desempenho de tarefas).

Da maneira como são concebidos aqui, os alvos estruturais e comportamentais correspondem às principais dimensões de qualquer organização estabelecida para alcançar uma determinada posição estratégica com uma dada tecnologia. Quando uma decisão é tomada para alterar uma estratégia ou tecnologia particular, supõe-se que um ou mais tipos de alvos identificados, necessariamente, irão requerer mudança, a fim de implementar a nova estratégia ou tecnologia.

Devemos enfatizar que uma alteração de estratégia ou tecnologia constitui um "objetivo de mudança" neste paradigma. Em outras palavras, certas mudanças no comportamento e estrutura da organização

⁵⁰ *Idem.*

são necessárias para alcançar os objetivos de mudança global, e esses elementos de estrutura e comportamento identificados anteriormente constituem os alvos, isto é, o foco da ação.

Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança.

Para entender as estratégias de sustentação de mudança é essencial conhecer o Modelo de Kurt Lewin – que apresenta o processo de mudança

O modelo de Kurt Lewin, aperfeiçoado por Schein, é utilizado para trabalhar a mudança nas pessoas, grupos e organizações. O modelo possui três etapas:

Etapa 1: Descongelamento

Busca descongelar o padrão atual de comportamento, o que significa que velhos hábitos e ideias devem ser substituídos por novas atitudes, valores e comportamentos. Geralmente, a necessidade de mudança se torna aparente, e as pessoas percebem a necessidade de mudança. Se não houver o descongelamento, é provável que o padrão de comportamento habitual não seja modificado.

Etapa 2: Mudança

Mudanças na Estrutura Organizacional

- Redesenho da estrutura de órgãos e cargos
- Novos paradigmas organizacionais
- Redução de níveis hierárquicos
- Novas redes de comunicação

Mudanças na tecnologia

- Redesenho do fluxo de trabalho
- Novas máquinas, equipamentos e instalações
- Novos processos de trabalho
- Novos métodos de trabalho

Mudanças nos produtos ou serviços

- Criação e Desenvolvimento de Produtos
- Criação e Desenvolvimento de Serviços
- Melhoria dos produtos/serviços atuais.
- Melhoria dos serviços ao cliente

Mudanças nas pessoas ou na cultura da organização

- Novos paradigmas culturais
- Novos relacionamentos entre pessoas
- Novos conhecimentos, capacidades e habilidades
- Novas expectativas, percepções e motivações

A mudança deve ser promovida por um agente, que conduzirá as pessoas aos novos valores, atitudes e comportamentos. Para que a mudança ocorra, as pessoas devem se identificar e perceber a eficácia desses novos valores, atitudes e comportamentos para, então, internalizá-los.

Etapa 3: Recongelamento

Os novos valores, atitudes e comportamentos são reforçados. O recongelamento ocorre quando o novo padrão de comportamento é aprendido e incorporado pelas pessoas. Geralmente, há o reconhecimento de que a nova maneira de trabalhar é melhor que a antiga.

Lopes, Stadler e Kovalski apresentam também as razões da mudança e a gestão da mudança:

Razões da mudança⁵¹

Os motivos de qualquer mudança em uma organização estão **dentro da própria organização ou no ambiente onde ela está inserida**, ou como **combinação de ambos**. A mudança causada por estas forças vai depender de sua **natureza e intensidade**, mas também da **própria capacidade e versatilidade** da própria organização em enfrentá-las.

Quanto às forças externas à organização, pode se destacar as influências política, econômica, legal, ética e social.

Dentre as forças internas, destacam-se os recursos organizacionais excedentes e novos objetivos organizacionais.

Por exemplo, no ambiente externo à organização podemos considerar os fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos. Cada um deles influencia a organização. Como fator social podemos citar os valores do movimento feminista: são mais mulheres no mercado de trabalho (o que aumenta a força de trabalho e de competência técnica), e as empresas se adaptam e criam mecanismos para combater o assédio sexual, criam creches e direcionam seu *marketing* para esse novo mercado consumidor.

Tipos ou métodos de mudanças

Para Chiavenato⁵², existem **quatro tipos de mudanças organizacionais**.

A mudança apenas na **estrutura organizacional** - que afeta a estrutura propriamente dita -, as redes de comunicação e níveis hierárquicos.

A **mudança na tecnologia** - que afeta diretamente as máquinas, equipamentos, instalações, processos organizacionais. Este tipo de mudança representa a maneira pela qual a organização executa suas tarefas e produz seus serviços e produtos.

Outro tipo de **mudança é a dos produtos e serviços** - que afeta os resultados ou saídas da organização. E, por fim, a **mudança nas pessoas e na cultura da organização** - que provoca alterações nos comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações, necessidades; afeta a cultura organizacional.

As organizações que resolvem promover mudança organizacional têm que avaliar qual dimensão ou tipo de mudança estão dispostas a fazer. É importante ressaltar que o quarto tipo de mudança, se bem trabalhado, proporciona um compromisso e um empenho das pessoas durante todo o processo de mudança, favorecendo muito o seu sucesso.

⁵¹ LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. *Gestão da Mudança Organizacional*. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

Figura: Tipos de Mudanças



É a percepção da urgência da mudança por parte dos administradores que determina a velocidade da mudança organizacional⁵³:

- **Mudança lenta, contínua e incremental:** é geralmente o caminho seguido pelos **programas de melhoria contínua e qualidade total**, que costumam receber uma diversidade de nomes. É a mudança indicada para organizações que pretendem melhorar seu desempenho de maneira suave e persistente, sem pressa e de maneira integrada e democrática, envolvendo todas as pessoas em um mutirão de esforços de mudança.

- **Mudança rápida, total e radical:** é o caminho seguido pela **reengenharia**. É a mudança indicada para organizações que têm muita pressa e urgência para mudar e que precisam alterar inteiramente seus rumos através de programas mais impactantes de mudança. Nesse caso, quase sempre, a sobrevivência da organização está em jogo.

Resistência à mudança organizacional⁵⁴

A resistência se manifesta de várias formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança. Os grupos resistirão à mudança na proporção dos níveis de ameaça e desconforto introduzidos pelo incremento corrente de mudança. A resistência, ansiedade e poder são problemas ligados com a introdução da mudança organizacional.

Kotter⁵⁵ afirma que a resistência à mudança diminui muito quando a organização consegue **compartilhar** de forma inteligível **com seus funcionários os objetivos da mesma**, ou seja, os funcionários conseguem perceber a importância da nova visão. Caso contrário, as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*; a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança serão atraentes ou, ao menos, acreditem realmente que a transformação é possível.

*Problemas relativos ao poder são, portanto, fundamentais de serem conhecidos durante o período de transição, uma vez que **a mudança constitui uma ameaça ao equilíbrio das forças entre os vários grupos de interesse, formais e informais.***

As organizações em processo de mudança organizacional devem trabalhar a mudança sem subestimar a organização informal. Toda mudança organizacional, para ser eficaz e alcançar os objetivos, tem que avaliar a organização informal e procurar trabalhá-la a favor da própria mudança. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios e um dos grandes motivos de insucesso das mudanças nas organizações.

É imprescindível que as organizações percebam que não basta uma mudança adaptativa, mas uma mudança integrada, sistêmica, que compreenda a essência do fenômeno da mudança social. Partindo do princípio de que todas as organizações estão continuamente em processo de mudança, bem como seus ambientes, a empresa pode redefinir, mudar e influenciar este processo a seu favor. Dessa forma, o

⁵³ Administrar bem, lucrar sempre. Contexto globalizado: processo de mudança, seus agentes e parceiros. IDEAGRI, 2015.

⁵⁴ Goreske, M. D. MUDANÇA ORGANIZACIONAL – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>

⁵⁵ KOTTER, J. P. Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

processo de mudança é muito mais amplo e complexo do que um simples entendimento das dimensões ambientais. **A mudança estratégica é, antes de tudo, um processo político, que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis e unidades organizacionais.** Para se promover um processo de mudança organizacional eficaz, este deve se ancorar em estratégias consistentes⁵⁶.

Gestão da mudança⁵⁷

*Seja qual for a mudança, é um processo que **necessita ser gerenciado**. Dependendo do nível de mudança e a dificuldade do seu gerenciamento, pode ser necessário definir uma equipe responsável pela mudança; no entanto, cada membro da organização deve ser envolvido. Gerentes, supervisores e chefes de equipe devem liderar alguns aspectos do processo, cada qual no seu nível.*

*Segundo Hodgetts, as empresas têm de ser capazes de atuar em um ambiente no qual, independente do lugar, tempo, volume ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para ele, **a mudança, além de desejável, é necessária**; e os executivos precisam estar preparados para ela.*

Conhecer o presente e projetar um futuro melhor é o que cria a tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança.

Por isso, é desejável que a equipe responsável pela mudança tenha a capacidade de:

- usar eficientemente seu conhecimento e as informações;
- ser criativa;
- projetar o futuro dentro e fora da organização;
- trabalhar em equipe;
- ser flexível e se adaptar facilmente aos novos processos;
- motivar os demais integrantes;
- ter ótima comunicação (interna e externa à organização);
- assumir riscos e resolver conflitos;

Toda mudança traz incertezas, mas também oportunidades. Em geral, criam pressões dentro de qualquer organização, especialmente quando os gerentes não têm experiência em lidar com elas. Assim, a sentença de ordem dentro de uma organização que decide mudar é: **APRENDER A APRENDER**.

Segundo Garvin, para atender às suas necessidades de mudanças, muitas empresas já incorporaram a necessidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais, porque o que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio trabalho, torna-se rapidamente obsoleto e, progressivamente, as transformações vividas pela sociedade fazem com que nenhuma organização tenha condições de garantir a um empregado um trabalho específico para sempre.

O que dificulta um processo de mudança e coíbe o aprendizado organizacional é a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

Questões

01. (SERPRO - Analista - Quadrix) Todo processo de mudança organizacional rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Sendo assim, a gestão da mudança na organização tem um significado extremamente amplo e sistêmico. Entre a elevada responsabilidade e lucratividade da organização (o nível mais elevado) e o grande volume de falhas em projetos, alta rotatividade e perda de produtividade (o nível mais inferior), e admitindo- -se a existência de cinco níveis de gestão da mudança organizacional, assinale a alternativa que indica o 5.º (quinto) nível (o mais elevado) nesse processo de mudança na organização.

(A) Existem projetos isolados de mudança tópica. Alguns elementos de gestão de mudança são aplicados em projetos isolados envolvendo diferentes áreas da organização. Logo, várias táticas diferentes são usadas, mas sem consistência.

(B) Existe ausência de qualquer tipo de mudança ou *od hoc*. Pequena ou nenhuma gestão da mudança na organização. Logo, as pessoas são dependentes e sem nenhuma prática ou plano formal.

(C) Existe competência organizacional em mudança planejada. A gestão competente de mudança é evidente em todos os níveis organizacionais e é parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Assim, apresenta processos globais de melhoria contínua.

⁵⁶ Goreske, M. D. MUDANÇA ORGANIZACIONAL – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>

⁵⁷ LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. C. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, v.11, n. 1, p. 51-57, jun. 2003.

(D) Existem padrões organizacionais de mudança planejada. Padrões organizacionais amplos e métricos são amplamente desdobrados para gerir e liderar a mudança organizacional. Apresenta seleção de uma abordagem comum.

(E) Existem múltiplos projetos esparsos de mudança. Abordagem compreensiva para a gestão da mudança é aplicada em múltiplos projetos, mas não há uma abordagem sistêmica. Assim, exemplos de melhores práticas são evidentes.

02. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - FCC) No modelo de Lewin, a mudança é um processo sistemático de transição entre os modos antigo e novo de fazer as coisas. A etapa em que ocorre a passagem dos procedimentos antigos para os novos é chamada de

- (A) Congelamento.
- (B) Mobilização.
- (C) Fixação.
- (D) Ação ou Mudança.
- (E) Descongelamento.

03. (CETAP - Técnico em Administração - MPCM/2015) "Por volta de 500 anos a.C., o filósofo grego Heráclito observou que 'não se pode pisar duas vezes no mesmo rio' (...) atualmente, David Bohm (...) desenvolveu uma notável teoria que convida à compreensão do universo como uma unidade que flui e é indivisível."

Fonte: MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

Tais ideias são importantes para que se possa compreender a natureza das organizações, porque:

- (A) expressam a estabilidade que circunda o ambiente organizacional contemporâneo.
- (B) revelam o processo de mudança como algo estável e fácil de ser conduzido.
- (C) sustentam a manutenção das "zonas de conforto" inerentes aos modelos de gestão tradicionais.
- (D) ignoram a necessidade de mudança como algo perene.
- (E) defendem a transformação como algo presente no cotidiano da vida organizacional.

04. (MPOG - Analista de Negócios – CESPE) Nas organizações, ocorrem permanentemente processos de mudança, devido aos quais devem ser estabelecidas estratégias para garantir a sustentabilidade e o crescimento necessário ao cumprimento das missões. Com base nessas informações, julgue os próximos itens relativos ao gerenciamento de conflito e gestão de mudança.

O processo de mudança não pode ser planejado mediante ações proativas e propositais.

- () Certo () Errado

05. (TCE-AP Analista de Controle Externo - Controle Externo – FCC) Em relação a mudança organizacional, considere:

I. São presenciados simultaneamente três campos de força em uma organização em mudança, que se caracterizam por desejar a mudança, evitar a mudança e implementá-la.

II. A história da mudança mostra que, quando as condições melhoram, as pessoas se mostram insatisfeitas; não se contentam por terem progredido tanto e reclamam sobre o que ainda devem percorrer.

III. O modelo de mudança de Lewin expõe três passos para a introdução da mudança, identificando-os sequencialmente como mudança, descongelamento e recongelamento.

IV. Uma dificuldade na gestão da mudança ocorre pelo fato de a empresa desejar ou necessitar mudar e os indivíduos, embora possam inicialmente colocar-se a favor, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II e III.
- (B) II, III e IV.
- (C) I e III.
- (D) II e IV.
- (E) III e IV.

06. (MPOG - Analista – Negócios – CESPE) Nas organizações, ocorrem permanentemente processos de mudança, devido aos quais devem ser estabelecidas estratégias para garantir a sustentabilidade e o crescimento necessário ao cumprimento das missões. Com base nessas informações, julgue os próximos itens relativos ao gerenciamento de conflito e gestão de mudança.

O gestor deve evitar conflitos, que ocorrem nos processos de mudança, para preservar a integridade das equipes.

() Certo

() Errado

07. (MPOG - Analista – Negócios – CESPE) Nas organizações, ocorrem permanentemente processos de mudança, devido aos quais devem ser estabelecidas estratégias para garantir a sustentabilidade e o crescimento necessário ao cumprimento das missões. Com base nessas informações, julgue os próximos itens relativos ao gerenciamento de conflito e gestão de mudança.

Em uma organização, a intensidade das lutas por poder tem relação com a velocidade e quantidade das mudanças.

() Certo

() Errado

Respostas

01. Resposta: C.

Conforme surgem novas exigências do mercado, as empresas devem se adequar; o mercado muda, as empresas também devem mudar para atenderem às novas necessidades e acompanharem o dinamismo do mercado. A competência organizacional estabelece que a mudança deve ser planejada em todos os níveis organizacionais como parte da propriedade intelectual da organização e do seu eixo competitivo. Dessa forma, a organização emprega processos globais de melhoria contínua.

02. Resposta: D.

Etapa 2: Mudança

A mudança deve ser promovida por um agente, que conduzirá as pessoas aos novos valores, atitudes e comportamentos. Para que a mudança ocorra, as pessoas devem se identificar e perceberem a eficácia desses novos valores, atitudes e comportamentos para, então, internalizá-los.

03. Resposta: E.

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas estão em constante movimento”⁵⁸. Essa afirmação revela que o mundo organizacional está em constante transformação.

04. Resposta: Errado

O processo de mudança deve ser planejado mediante ações proativas e propositais. A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade. Ela constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento.

05. Resposta: D

Na assertiva I, existe uma série de forças atuantes no processo de mudança. Já na assertiva III, o problema está na palavra “sequencialmente”, uma vez que a sequência do modelo é: Descongelamento, mudança e recongelamento.

06. Resposta: Errado

A questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos (construtivos) e a minimizar os negativos (destrutivos). Essa tarefa cabe a equipe responsável pela mudança que deve ter a capacidade de gerenciar possíveis situações de conflito. Para tanto, deve saber escolher adequadamente as estratégias de resolução para cada caso. De maneira em geral, o conflito, se mantido dentro dos limites toleráveis, pode resultar aumento de criatividade e desempenho por chamar a atenção para os problemas existentes e mudanças ainda necessárias.

⁵⁸ MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização, primeira edição*. São Paulo, Atlas, 2007. 389 p.

07. Resposta: Certo

A *resistência, ansiedade e poder* são problemas ligados com a introdução da mudança organizacional. Problemas relativos ao poder são, portanto, fundamentais de serem conhecidos durante o período de transição, uma vez que a mudança constitui uma ameaça ao equilíbrio das forças entre os vários grupos de interesse, formais e informais. Imagine que em ambientes estáveis e com poucas e lentas mudanças, a intensidade das lutas por poder é menor. Antigamente, quando uma pessoa ocupava um cargo de gerência, era comum ela só sair deste cargo quando aposentasse e os seus subordinados eram conformados com este fato (na maioria das vezes). Já em ambientes instáveis e de mudanças rápidas, é mais comum o surgimento de novos conhecimentos e aptidões necessários para lidar com estas mudanças, acarretando também no aumento da competitividade entre as pessoas na organização em busca de melhores cargos e salários (ou outras formas de poder - *status*).



Gestão de Pessoas por Competências.

Entre todas as mudanças que estão ocorrendo na moderna gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a forte tendência para o *deslocamento do foco nos cargos para as competências das pessoas*.

Isso significa que todo o processo de recrutar, selecionar, aplicar, avaliar, treinar, desenvolver, remunerar e incentivar as pessoas deixa de levar em consideração os requisitos dos cargos ocupados, deslocando-se para as habilidades e competências que as pessoas possuem e oferecem e que são relevantes para a organização.

As organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais com base nas competências individuais de seus participantes. Em outras palavras, para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional.

Competências básicas – na forma de conhecimento, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outra característica pessoal – são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo colaborador precisa aprender a construir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades com sucesso.

Abrangendo como competências individuais:

- **Conhecimento:** é o saber;
- **Habilidade:** é o saber fazer;
- **Julgamento:** saber analisar;
- **Atitude:** é comportamento proativo – saber fazer acontecer.

A gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa.

As competências podem ser desdobradas em:

- **Competências essenciais da organização:** são as que a organização reúne e integra para realizar seus negócios. São as competências que definem e personalizam cada organização e constituem suas vantagens competitivas em um mundo de negócios altamente concorrente e dinâmico.

As competências essenciais devem apresentar as seguintes características:

- a) Serem vitais para o sucesso do negócio da organização;
- b) Constituírem um agregado de características próprias, únicas e exclusivas da organização, como cultura, conhecimentos, estilo de gestão, etc.;
- c) Serem difíceis de copiar ou imitar graças às características individuais da organização.

- **Competências funcionais de cada unidade da organização:** são as que cada unidade ou departamento da organização deve reunir e integrar para desenvolver suas atividades com êxito.

- **Competências gerenciais:** são as competências que cada gerente ou executivo da organização precisa reunir a fim de assumir a responsabilidade de linha pela condução das pessoas por meio de conceitos de liderança, motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes, etc.

- **Competências individuais de cada pessoa:** são as que cada pessoa deve reunir e integrar para realizar seu trabalho com sucesso. Em geral, as competências individuais estão relacionadas com a aprendizagem, solução de problemas, relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em equipe, etc.

A gestão por competência tem como objetivo preparar as empresas para obterem sucesso em um mercado totalmente aberto e competitivo.

Com a abertura dos mercados, em que a concorrência se torna mais acirrada, o foco das empresas passa a ser a satisfação do cliente. Esse novo comportamento tem um reflexo imediato na relação daquelas com os seus funcionários, pois para atingir seus objetivos é preciso mais que novas tecnologias, torna-se necessária uma gestão voltada para resultados, na qual todos são responsáveis para alcançar os objetivos.

Para a implementação de uma gestão por competências a empresa precisa identificar quais as suas competências essenciais e desenvolvê-las de forma a aproveitar todos os potenciais de seus funcionários, agregando valor e aproveitando as oportunidades do mercado.

É preciso ter consciência de que **o conceito de competência é dinâmico**. Competências valorizadas atualmente podem perder sua importância devido ao surgimento de inovações tecnológicas ou a simples mudanças nos objetivos organizacionais. Com isso, o desenvolvimento de competências essenciais requer aprendizagem organizacional e atualização contínua.

A **remuneração por competências** se torna uma ferramenta indispensável para as empresas se manterem no mercado de forma competitiva, pois o foco é o funcionário e não mais o cargo. Os salários podem variar de acordo com os resultados gerados por cada um.

Dessa forma, a gestão por competência tem que partir de um planejamento estratégico da organização que deve direcionar as ações de captação e seleção, treinamento e gestão de carreira de seus colaboradores visando a atingir seus objetivos e metas. Ela se torna necessária quando a organização tem como objetivo integrar o modelo de gestão de pessoas à estratégia da organização.

Entretanto, para a implementação dessa gestão é preciso realizar o mapeamento das competências e identificar as lacunas entre as competências necessárias para **atingir os objetivos estratégicos da organização e as competências internas já existentes**.

O modelo de gestão por competência deve iniciar a partir da definição dos objetivos estratégicos da empresa com base em sua principal competência. Alguns fatores relevantes não devem ser negligenciados na definição dos objetivos, tais como: A missão (razão de existir), a visão (situação futura desejada) e os valores (compromisso ético).

O perfil de competências é um fator determinante no processo de alinhar as competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa. Uma empresa que não possui uma gestão clara e definida poderá se confundir e perder tempo desnecessário sem conseguir estabelecer metas e objetivos claros, e ao mesmo tempo, sem utilizar a máxima potencialidade de cada profissional. Poderá possuir profissionais atuando em direção oposta ao que se deseja alcançar.

A identificação das lacunas só se torna possível quando a organização conhece as suas competências internas. Seu objetivo deve ser o de eliminá-las ou minimizá-las, aproximando ao máximo as competências existentes das necessárias para o alcance dos objetivos institucionais. Com a identificação das lacunas de competência, as empresas podem desenvolver melhor as respostas sobre os desempenhos dos seus colaboradores orientando na busca por desenvolvimento e o crescimento profissional de cada um.

O que se pode perceber é que a gestão por competência vem agregar formas de avaliação e mensuração dos resultados almejados pelas organizações através da análise e observação dos resultados gerados pelos seus colaboradores e, em contrapartida, as empresas remuneram esses funcionários de forma a estimular o crescimento individual e, conseqüentemente, da organização.

Sendo assim, a gestão por competências é uma ferramenta necessária para que a organização esteja preparada para os desafios impostos pela situação mercadológica atual, em que as inovações e as ofertas se modificam a cada momento. Somente através de uma gestão que busque melhoria contínua as empresas poderão se manter no mercado de forma competitiva.

Na gestão por competências os colaboradores se tornam responsáveis pelo sucesso da organização, passam a ser **mais que meras peças no processo produtivo**, tornando-se artesões de novas formas de atingir os objetivos preestabelecidos, ou melhor, planejados pelas organizações.

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social da capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica⁵, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

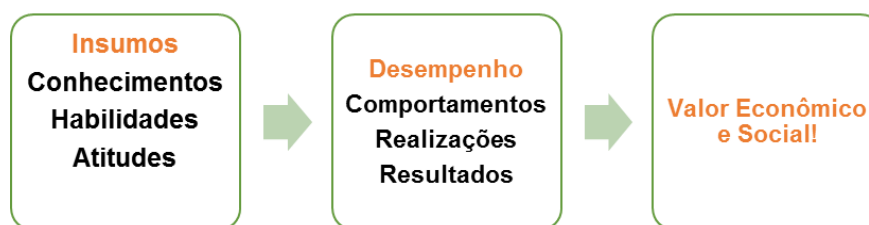
Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência.

Zarifian (1996), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado]... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (*Ibid.*), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997). Contudo, abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Para Ropé e Tanguy (1997), por exemplo, um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa, conforme ilustra a Figura seguinte.



As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra o Quadro 1.

⁵⁹ Texto adaptado disponível em www.ena.gov.br

Quadro: Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

| Competência | Descrição |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientação para resultados | Implementa ações para incrementar o volume de negócios; Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades de negócio; Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados; Elabora planos para atingir as metas definidas. |
| Trabalho em equipe | Compartilha com seus grupos os desafios a enfrentar; Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe; Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe; Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe. |

Santos (2001), adaptado pelo autores

Outros autores (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001. BRUNOFARIA; BRANDÃO, 2003), por opção metodológica, procuram descrever os recursos ou as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a pessoa possa apresentar determinado comportamento ou desempenho, conforme mostra o Quadro a seguir.

Quadro - Exemplos de recursos ou dimensões da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”

| Dimensões da competência | Descrição |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecimentos | Princípios de contabilidade e finanças Produtos e serviços bancários Princípios de relações humanas |
| Habilidades | Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos Habilidade para argumentar de maneira convincente |
| Atitudes | Predisposição para a tomada de iniciativa Respeito a privacidade do cliente Predisposição para aprimorar-se continuamente |

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges Andrade, com adaptações.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, é necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, que constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

A seguir, discute-se sobre essas dimensões ou sobre esses recursos da competência profissional.

Sobre as dimensões da competência

Uma competência profissional resulta, portanto, da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. A competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

O **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. O conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados, séries de fatos ou eventos isolados.

As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A **habilidade** está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. A definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores,

conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo.

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento, explicando que habilidade se refere ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what e know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a **atitude** - terceira dimensão da competência - refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). As atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude se refere ao querer fazer.

A Figura seguinte demonstra as dimensões da competência, evidenciando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo.



Fonte: Durand (1998), com adaptações.

No tópico seguinte, discutiremos como a competência pode se manifestar em diferentes níveis da organização.

Sobre a competência nos diferentes níveis organizacionais⁶⁰

Até aqui, tratou-se da competência no plano individual, como atributo relacionado a uma pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o seu conceito às equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Da mesma forma, a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

⁶⁰ Texto adaptado disponível em www.ena.gov.br

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão da *Canon*, o design de motores leves e eficientes da *Honda* e a capacidade de miniaturização da *Sony* são alguns dos exemplos de competência citados por Prahalad e Hamel (*Ibid.*). Nessa mesma linha, Green (1999) refere-se a competências organizacionais como os atributos de uma organização que a fazem eficaz.

É possível, então, classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. A gestão por competências, como será visto a seguir, propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Identificação das competências organizacionais, mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos

As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Várias organizações têm implantado sistemas informatizados – como o banco de talentos -, para alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre seus empregados. Inicialmente, a instituição passa a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais. A seguir, é possível a análise das competências disponíveis, bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização deseja adquirir ou que são necessárias para a atuação, no presente ou no futuro, em cada carreira ou setor.

Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenados em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da autoavaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores.

Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, expressas, por exemplo, pela localização de especialistas em determinados temas ou das pessoas interessadas em setores situados em cidades e países diferentes do que abriga a sede ou matriz.

No cadastro, pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, no qual o servidor registra os dados de forma não padronizada. A autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor.

Uma das questões mais delicadas presentes na gestão de um banco de talentos refere-se à certificação das competências declaradas. Nesse caso, a organização deve estabelecer os critérios para

a validação das informações. Em cada processo seletivo, pode-se, por exemplo, propor a realização de entrevistas e dinâmicas, aplicar testes psicológicos ou de conhecimento, etc.

Competência Interpessoal

De maneira geral, competência interpessoal⁶¹ significa ter habilidade para mediar de maneira eficaz as relações entre a necessidade das pessoas e as exigências do ambiente em que estão inseridas.

Deve-se ressaltar a diferenciação dos termos competência (conjunto de capacidades humanas) de aptidão (talento natural do indivíduo), habilidades (demonstração de talento natural) e conhecimento (o que adquire ou precisa saber).

Em suma, a competência se difere de aptidão, tendo em vista o caráter “inatista” do termo. Ou seja, o termo aptidão pode ser caracterizado como um recurso inato pertencente ao indivíduo. Já a competência nos remete a uma aplicação prática de algumas características que possibilitam obter resultados concretos à organização.

A não diferenciação destes termos pode resultar em desvios na comunicação, na avaliação ou julgamentos, nas decisões ou, ainda, em processos seletivos e na promoção de pessoas.

Diante de tais definições, verifica-se que o termo competência, ainda que analisado sem o “interpessoal”, indica que o mesmo não pode ser reduzido a conhecimentos técnicos, mas, sim, em uma diversidade de fatores, em específico interpessoais, que contribuem para uma atuação eficaz em busca de resultados concretos.

A competência interpessoal é um processo de aprendizagem contínuo durante o curso de desenvolvimento das pessoas. Algumas, atendo-se mais à observação dos processos interacionais, podem apresentar uma maior sensibilidade para tal. Contudo, mesmo aqueles que não a possuem, podem desenvolvê-la através de aprendizagem vivencial, transmitida nos cursos oferecidos por laboratórios especializados de relações humanas.

Sendo assim, a aquisição dessa competência passa por dois componentes a serem desenvolvidos: a **percepção e a habilidade**. Para tanto, faz-se necessário um longo processo de crescimento pessoal, autodesenvolvimento e aceitação, objetivando uma percepção realista dos componentes que permeiam as relações interpessoais.

A competência interpessoal requer que o gerente desenvolva, além do já visto, habilidades que o permitam lidar com as situações relacionais do ambiente organizacional.

As principais habilidades que fazem parte de ser competente interpessoalmente na função gerencial: **liderança, comunicação, motivação, resolução de conflitos/negociação e a percepção social/flexibilidade cognitiva.**

Gestão por Competências: Conceitos e impactos deste modelo de gestão de pessoas⁶²

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários.

Outro problema encontrado nas antigas concepções de gestão de pessoas, que precisa ser revisto, é o não envolvimento direto dos gerentes com a formação e o desenvolvimento dos membros de suas equipes. Os funcionários, por sua vez, também costumavam ser induzidos a esperar que as ações relacionadas ao seu crescimento viessem da organização, não tendo iniciativa de buscar seu autodesenvolvimento. A adoção de uma postura proativa e a partilha da responsabilidade pelo desenvolvimento do corpo funcional entre os próprios trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais é outra necessidade que se descortina.

No atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por

⁶¹ CRISPIN, A. L. FRAGNANI, E. C. S. F. A Importância da Competência Interpessoal para a Atuação do Gerente no Contexto Organizacional. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf>.

⁶² Texto adaptado de Manoela S. Lana e Victor Claudio P. Ferreira, disponível em <http://portal.estacio.br/>

competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações.

A economia está em constante mudança. Não existem mais fronteiras para a concorrência. As empresas que conseguirem manter maior flexibilidade em seus processos para atender clientes cada vez mais exigentes sairão em vantagem neste cenário de competitividade. Diante de um mundo de rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos, as pessoas são o fator vital para a manutenção da competitividade das empresas.

Gerenciar os talentos de uma organização é, hoje, um grande desafio. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos surgem para a sociedade, tornando-se indispensáveis e essenciais, conseqüentemente alterando as relações de trabalho. Historicamente, a partir de um determinado momento, a nova tecnologia decola, permitindo negociações e acesso a novos mercados, ou seja, o começo da chamada globalização.

As organizações contemporâneas necessitam de pessoas talentosas para que possam sobreviver na nova economia. Em um mundo em que as decisões, os processos e as atitudes devem ser rápidas e agressivas, o diferencial de uma organização são as pessoas que lá trabalham com seus talentos e ideias. Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas; pessoas que possam resolver problemas, com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar novos desafios. São elas que ajudarão novos negócios a atravessar os obstáculos da nova economia.

Para atrair e reter talentos em uma organização é fundamental, também, que esta mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para o alcance desse objetivo. Tal gestão deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Impactos na visão estratégica e na gestão de pessoas

A proposta de gestão por competências representou uma significativa mudança no conceito de gestão estratégica. A ideia tradicional de estratégia é a adaptação da organização às oportunidades e ameaças encontradas em seu ambiente externo. Embora tal adaptação levasse também em conta as forças e fraquezas observadas internamente, era o ambiente externo que determinava os direcionamentos que deveriam ser tomados. A incorporação do conceito de competências e a percepção de sua importância levaram as organizações que o adotaram a assumir um novo posicionamento. O conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem demonstrada passaram, então, a ter um papel preponderante nos processos de mudança estratégica. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

Essa mudança foi muito significativa à medida que rompeu com a visão de um gerenciamento pautado, exclusivamente, pelas características do ambiente externo da organização que dominou os modelos de gestão nas décadas anteriores.

Na verdade, as primeiras teorias da chamada administração científica, propostas no início do século XX, caracterizavam-se por focarem basicamente os recursos possuídos pela organização, pouco se preocupando com a adoção de ferramentas direcionadas para a análise do ambiente externo. Esse posicionamento funcionou a contento em uma época em que havia uma demanda potencial não atendida pela quase totalidade dos produtos industriais. A capacidade de produzir algo com eficiência era o que definia o sucesso de uma empresa.

Um bom exemplo dessa orientação foi dado por Henry Ford ao construir um automóvel totalmente padronizado – o modelo T, que era fabricado apenas na cor preta, por ser essa a tinta de mais rápida secagem, facilitando o processo de pintura. Não importavam para Ford as preferências individuais dos consumidores. Tendo, à época, uma tecnologia diferenciada, que lhe permitia produzir a um custo altamente competitivo, ele gerenciava sua empresa com base nos recursos que possuía e não nas demandas.

A crescente competição, que caracterizou a maioria dos mercados a partir da segunda metade do século, tornou necessária a adoção de uma nova postura, centrando-se no ambiente externo as principais decisões corporativas. A própria Ford, que citamos como exemplo do antigo direcionamento, foi suplantada pela General Motors, que conquistou a liderança do mercado quando Alfred Sloan, seu

dirigente, implantou uma nova visão, passando a fabricar automóveis diversificados, adaptados às necessidades e desejos dos consumidores.

O que se verificou a partir da década de 90 foi um equilíbrio entre as duas visões anteriores: a primeira orientada para os recursos possuídos pelas organizações e a segunda pautada nas demandas da sociedade. **O gerenciamento por competências representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas se adaptando ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis à sua alavancagem.**

As organizações que adotaram essa postura passaram a ter também uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. A partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância.

A gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos da gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva.

É fundamental, também, que seja criada uma percepção clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que constituem as competências organizacionais. Por outro lado, as organizações criam condições que favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação em que causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa.

A aquisição de um enfoque estratégico representa um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

Quadro: Semelhanças entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

| Objetivos da gestão Estratégica de pessoas | Objetivos da gestão por competências |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas | Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização |
| Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação | Comunicar comportamentos valorizados |
| Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças | Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui |
| Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional | Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas |

Aplicação na captação de talentos

A captação de talentos, também conhecida como recrutamento e seleção, é uma das mais importantes atividades da área de gestão de pessoas.

Quando desenvolvida de forma adequada, permite a obtenção de importantes vantagens como:

- Adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade;
- Conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores;
- Estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores;
- Redução do turnover (rotatividade do pessoal - excesso de demissões);
- Redução das necessidades de treinamento.

Por outro lado, as deficiências verificadas nessa atividade podem provocar as seguintes consequências:

- Comprometimento de todo o trabalho da área de gestão de pessoas, pois se uma pessoa está ocupando um cargo inadequado às suas características, todos os esforços de desenvolvimento e

motivação, bem como os programas de planejamento de carreiras, gestão de desempenho e outros correlatos tenderão a ser pouco eficazes;

- Baixa produtividade, devido à inaptidão e/ou desinteresse pelo cargo ocupado;
- Insatisfação e desmotivação;
- Demissões, com suas consequências: gastos com rescisão, investimento em novo processo seletivo, dispêndio com o treinamento dos novos contratados e custo psicológico elevado para os outros empregados, que costumam temer pelo próprio futuro na organização, quando há demissões constantes.

A adoção da seleção com base em competências tem como principais vantagens o aumento da objetividade do processo de escolha e o foco mais preciso que proporciona (RABADIO, 2001).

O processo de seleção por competências deve começar pelo mapeamento das competências que serão requeridas, levando-se em conta os requisitos do cargo e do posto de trabalho a ser suprido. Esse mapeamento deve ser feito com base nos indicadores de desempenho adotados, os quais são desdobrados das metas e prioridades estabelecidas pela organização.

A partir do perfil mapeado de competências desejáveis, são estruturados processos de seleção com foco mais preciso. Técnicas como entrevistas, dinâmicas situacionais e jogos podem ser utilizadas como ferramentas para o levantamento das competências que cada candidato já possui.

Para cada perfil de competência deve ser planejada uma entrevista personalizada. Algumas perguntas encontradas com frequência nos processos seletivos tradicionais devem ser evitadas. Muitos candidatos já vão para as entrevistas com respostas prontas para tais perguntas, perdendo-se, assim, a eficácia da avaliação.

Como exemplos podem ser citadas as seguintes questões: “Fale três características suas positivas e três negativas”; “Como você agiria se fosse seu líder?”; “O que você faria se tivesse uma incompatibilidade com um liderado?”.

A utilização de perguntas comportamentais, focadas em competências, gera melhores oportunidades de conhecer mais profundamente o comportamento do candidato. O ideal é que sejam feitas perguntas abertas, ou seja, sem opções prévias de resposta, sobre questões bem específicas, com verbos de ação no passado. Tais perguntas devem investigar os comportamentos que o candidato adotou em situações profissionais que vivenciou, podendo, assim, indicar a presença ou ausência de competências específicas.

Os jogos, outra técnica interessante, devem ser criados ou escolhidos criteriosamente para observar a presença ou ausência das competências desejáveis no comportamento presente do candidato. Devem reproduzir comportamentos do dia a dia, podendo, no entanto, abordá-los de maneira indireta, o que contribui para reduzir a possibilidade de os candidatos adotarem comportamentos pré-direcionados.

A aplicação de procedimentos de seleção focados nas competências proporciona, portanto, uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse para a organização. Benefícios significativos são também gerados para as ações relativas à gestão do desempenho, conforme destacado a seguir.

Aplicação no desenvolvimento de pessoal

Uma das áreas da gestão de pessoas em que a adoção da gestão por competência gera mais impactos é a desenvolvimento de pessoal. Dentre as diversas possibilidades para o desenvolvimento de competências, destacam-se quatro, que têm sido adotadas em diversas organizações (ULRICH, 2003).

A implementação de um sistema modular de qualificação profissional representa uma importante opção nesse sentido. Partindo do mapeamento das competências requeridas para o bom desempenho em cada cargo da instituição, é indicado um conjunto de ações de desenvolvimento profissional que devem ser oferecidos aos funcionários que o ocupam. Os módulos devem acompanhar a evolução do indivíduo na carreira cumprida na organização e devem levar em consideração não apenas o cargo ocupado como também os principais dados do currículo de cada pessoa. Com isso, respeitam-se as diferenças individuais de qualificações já possuídas.

Uma das vantagens proporcionadas pela adoção dessa medida é a clareza que ela oferece em relação aos critérios para participação em atividades de desenvolvimento. Quando a organização não dispõe de um conjunto de atividades pré-definidas para o cargo, podem ocorrer decisões arbitrárias sobre quais funcionários serão indicados a participar de um determinado evento, gerando insatisfação nos preteridos.

Esse sistema reduz, também, a possibilidade de que a participação nos programas de capacitação promovidos seja usada como instrumento de premiação ou punição. Alguns gestores indicam os

funcionários dos quais mais gostam para participar de treinamentos - como forma de premiá-los - e não indicam os menos produtivos - como forma de puni-los. Esse tipo de critério é equivocado e danoso à organização, pois pode resultar na participação infrutífera de um funcionário em uma atividade que não vai lhe trazer benefícios significativos. O funcionário improdutivo, que fica à margem do processo de desenvolvimento, por sua vez, tem a punição que lhe é imposta estendida à própria organização, pois fica sem oportunidades de melhorar suas competências, perpetuando sua baixa produtividade.

A segunda opção seria a promoção de outras atividades de desenvolvimento além dos tradicionais cursos, como, por exemplo, designações para novos cargos ou novos setores (rotação de cargos), estágios e participação em grupos de trabalho e comitês.

Esse tipo de iniciativa tem como principal vantagem proporcionar o desenvolvimento, utilizando atividades práticas. Com isso, podem ser mais bem atendidas as especificidades de algumas competências de difícil aquisição por meio da participação em cursos e outras atividades teóricas. É recomendável, no entanto, que a adoção dessa opção se dê em conjunto com a anterior, para que sejam conjugadas oportunidades de aprendizado teórico e prático. A despeito do preconceito que muitas pessoas têm contra as teorias, devemos nos lembrar do ditado popular que diz: “Nada mais prático do que uma boa teoria.”

A terceira opção é a promoção de atividades de treinamento baseadas na experimentação prática, por meio de jogos de empresa e estudos de caso enfocando problemas organizacionais concretos. Essa alternativa possibilita a junção em um só evento do aprendizado teórico e prático, sendo, portanto, muito interessante. O aprendizado teórico fica mais fácil e motivante quando acompanhado de sua aplicação prática, ainda que simulada. A prática, por sua vez, é aprendida de forma mais profunda e significativa quando sustentada por teorias que ajudem a interpretá-la.

A quarta opção é a promoção das chamadas “atividades de extroversão” (ULRICH, 2003, p. 181), que são formas de oferecer aos funcionários oportunidades para refletirem de forma crítica sobre os desafios encontrados no seu dia a dia profissional. Grupos de discussão, pesquisas de opinião e programas de incentivo ao oferecimento de sugestões são exemplos desse tipo de atividade. Trata-se de uma opção de grande relevância, tendo em vista que a reflexão crítica contribui de forma significativa para o desenvolvimento de diversas competências. É também um importante fator motivacional para muitas pessoas, que se sentem valorizadas quando são chamadas a opinar sobre o seu trabalho.

As atividades de extroversão favorecem a descoberta pelo indivíduo de competências que ele não sabia que possuía, podendo - a partir da consciência de que a possui - expandi-la e aprender a utilizá-la de forma construtiva.

Seleção por competências⁶³

As empresas, ao contratarem novas pessoas para trabalharem em seus quadros de colaboradores, procedem a processos seletivos cujas etapas são predominantemente avaliativas. Os métodos de seleção utilizados, normalmente, envolvem entrevistas, centros de avaliação e testes.

Segundo Rodrigues e Alves (2007), a entrevista é um jogo de questionamentos, que tem como objetivo captar a atenção dos ouvintes com perguntas, para descobrir informações que sirvam para a inserção do candidato na vaga. É durante a entrevista que o candidato tem a oportunidade de argumentar sobre suas experiências e defender seu ponto de vista. Por isso, para atuar no processo seletivo, é necessário que o selecionador tenha conhecimento de todos os tipos de entrevistas, a fim de escolher aquela que for mais adequada ao processo.

De acordo com Araújo (2009), o selecionador deve ter habilidade para captar os comportamentos dos selecionados, evitando perguntas evasivas e elaborando uma lista de competências que deve ser mapeada antes com o gestor da vaga. Por isso, toda preparação é importante, partindo da preparação da entrevista, alinhando o local, horário e material para a condução do processo que envolve introdução, coleta de informações pessoais e profissionais, informações baseadas no perfil de competências e fechamento.

A realização da entrevista no processo de escolha do candidato, nas empresas mais modernas, tem uma importante participação dos gerentes de linha, pois é a quem cabe a escolha daquele que integrará a sua equipe de trabalho (LEME).

Quando o departamento de Recurso Humanos recebe os currículos, tem início a fase de afunilamento, ou seja, os candidatos são convocados a passar por testes de conhecimento e a comparecerem para responder à entrevista prévia situacional com o RH. Também são realizadas dinâmicas e testes psicológicos diversos e, posteriormente, a entrevista por competências (CAMARGOS; SOUZA).

⁶³ Texto adaptado de André Rogerio Berto, disponível em <http://www.convibra.org/>

Normalmente, as entrevistas são baseadas em questões técnicas e comportamentais. As técnicas objetivam identificar o conhecimento e práticas relacionadas à função a ser exercida, sendo analisadas em avaliações que se fundamentam apenas no conhecimento do candidato; as comportamentais apresentam indagações direcionadas ao passado, comparando-as a condutas e situações adversas (RABAGLIO).

O que diferencia o processo de seleção comportamental dos demais tipos de entrevista é que é realizada a análise da performance passada como indicador de qual será o desempenho no futuro. Conforme o comportamento manifestado, analisa-se se o candidato será ou não competente para desempenhar a tarefa inerente ao cargo que está sendo pleiteado.

Esta nova metodologia minimiza a subjetividade típica das entrevistas (REIS). No entanto, é preciso ter a cautela de afastar a subjetividade inerente a estes procedimentos, pois é bastante tênue a linha divisória entre a narração pelo candidato de uma experiência atual e a conclusão de quem a escuta.

Embora seja importante a análise de eventos pretéritos, também é importante considerar que as pessoas vivenciam novas experiências e podem modificar seus conceitos e opiniões, o que demanda cuidados do entrevistador a fim de que a conclusão não seja distorcida (CAMARGOS; SOUZA).

Na entrevista, embora o objetivo seja a seleção por competências, seu objetivo maior é o caminho que leva à competência e não a competência propriamente dita. O processo seletivo enfatiza o comportamento do candidato, ou seja, a partir da detecção dos eventos comportamentais durante o processo seletivo é que será feito o mapeamento das competências a ele associadas (CAMARGOS; SOUZA).

Segundo Bruno (2005): Para atingir os objetivos, a entrevista por competências trabalha com abordagens abertas e incidentes críticos. Aquelas fazem o candidato dissertar sobre a situação vivenciada; estes são as situações em que o desempenho terá de ser efetivamente superior, pois suas competências serão exigidas ao máximo. Tais incidentes permitem uma visão mais detalhada das prováveis competências envolvidas em comparação com o trabalho humano envolvido: analisa-se, portanto, qual o incidente crítico (exemplo: lidar com clientes resistentes) e a qual natureza do problema nele compreendido (clientes que exigem recursos de empatia).

Nesse sentido, a conclusão lógica é que as questões devem induzir a uma resposta que viabilize ao avaliador a identificação de algum comportamento, sob pena de se tornar inócua. Assim, os questionamentos precisam ser abertos para permitir que o pretendente ao cargo disserte com detalhes o fato vivenciado e possibilite que o avaliador identifique - ou não - uma ou diversas competências. Questões fechadas instigam as respostas objetivas ou monossílabas e por isso precisam ser evitadas.

Ao realizar as perguntas, os verbos empregados precisam estar no pretérito para permitir que o candidato conte uma experiência passada importante. O interessante é que seja enfatizado um passado recente, e não um passado remoto (LEME).

Finalmente, além de focar o comportamento em detrimento da competência em si, é preciso perquirir o comportamento do próprio entrevistado, e não de uma equipe ou colega com quem ele trabalhou. Visa-se conhecer a experiência do candidato: apenas sua experiência será importante para deslindar o processo seletivo; a forma como outras pessoas agiram não podem influenciar a conclusão (LEME).

Esses passos induzirão o candidato, ao responder alguma pergunta, a dissertar apenas sobre o que foi perguntado, sobre o comportamento por ele desempenhado naquela situação e qual o resultado gerado por aquela atitude. Esta equação - contexto, ação e resultado - ficou conhecida pelas iniciais CAR. Ressalta-se que o trinômio CAR é apenas um guia para que o objetivo da entrevista seja atingido, e não implica em dizer que foi mapeada alguma competência, derivada de um determinado comportamento (CAMARGOS; SOUZA).

Embora o CAR seja insuficiente se for utilizado de maneira isolada, relatar os resultados que foram obtidos em experiências pretéritas é de grande importância, pois mostrará o(s) aspecto(s) que foram tidos como importantes pelo pretendente para alcançarem resultado satisfatório. Este item permitirá mapear mais facilmente o perfil de competências (CAMARGOS; SOUZA).

Por fim, na entrevista por competências comportamentais também se observa a linguagem corporal do candidato ao cargo. Ou seja, a entrevista é um conjunto do que se vê e escuta. Ressalta-se, porém, que estas manifestações são distintas, variando de lugar para lugar e, de acordo com a cultura local, a mesma atitude pode possuir significados diferentes.

Aplicação na gestão de desempenho

O estabelecimento de um sistema eficaz de gestão do desempenho representa, ainda, um desafio para muitas organizações. A aplicação da gestão por competências a essa atividade pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando resultados mais consistentes.

Uma das principais fontes das dificuldades enfrentadas é a falta de clareza sobre os objetivos do processo avaliativo em si. Tal gestão proporciona definições claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas, as quais são derivadas das estratégias corporativas. Sua implantação favorece o surgimento de uma nova mentalidade na organização, trazendo clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado. A tendência é que, com isso, o clima organizacional seja menos afetado por receios a respeito das consequências geradas pela avaliação de desempenho.

A gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Uma das premissas básicas da avaliação do desempenho por competências é a de que o indivíduo tem capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais. Uma vez que esteja consciente sobre a relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, o indivíduo terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar *feedbacks* oferecidos por outras pessoas. Isso porque a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

Dentre as deficiências encontradas com certa frequência, destaca-se a adoção de indicadores direcionados apenas para a adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos. Fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, indicam apenas o quanto o avaliado demonstrou ser disciplinado, mas pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado. Devem, portanto, ser priorizados indicadores que caracterizem o chamado valor agregado, que representa a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da organização. A gestão por competências facilita o atendimento dessa recomendação, à medida que envolve o desdobramento das estratégias corporativas, conforme já destacado.

Aplicação na gestão de carreiras e de remuneração

Uma das críticas que costumam ser feitas pelos funcionários à política de gestão de pessoas das organizações em que trabalham é a falta de critérios por eles percebida nas decisões relativas à remuneração e à ascensão funcional. “Caixa preta” é um dos termos comumente utilizados para designar sistemas de gestão de carreira e remuneração que não têm critérios transparentes. A desmotivação é uma das consequências naturais da insatisfação que esse tipo de percepção gera.

Com a adoção da gestão por competências, cada pessoa passa a ter uma visão mais clara do plano de carreira e dos requisitos necessários para alcançar as promoções que almeja.

Em relação à remuneração, uma opção que se abre é o estabelecimento de salários baseados nas competências que cada funcionário possui dentre as que são necessárias para o bom desempenho de suas funções. O conceito que sustenta esse tipo de sistema de atribuição de salários tem sido utilizado há bastante tempo em algumas ocupações como, por exemplo, os atletas profissionais. Sabemos que o que determina a remuneração de um determinado jogador de futebol, por exemplo, não é o cargo que ele ocupa, similar ao dos demais companheiros de equipe ou tampouco a função que desempenha (goleiro, zagueiro, atacante, etc.). As competências manifestas no desempenho de suas atribuições é o que diferencia os jogadores premiados com elevados salários. Nas equipes de futebol, apesar do sistema de valorização dos jogadores já ser consagrado, não são utilizados instrumentos claros para medir as competências possuídas. A avaliação se dá com base em critérios subjetivos e não explicitados e, por isso, não pode servir de parâmetro para outros tipos de organização.

A implantação de um sistema de remuneração desse tipo precisa ser precedida da adoção de um conjunto claramente estabelecido de competências desejáveis e de indicadores para sua mensuração. Com isso, a verificação do nível de desenvolvimento de cada funcionário será viabilizada sem que sejam criadas as distorções e insatisfações que a falta de critérios conhecidos gera.

Análise Profissiográfica⁶⁴

A Análise profissiográfica consiste em uma proposta metodológica que tem como objetivo norteador a elaboração do perfil profissiográfico de um determinado cargo por meio de uma análise detalhada de suas características e necessidades. Nesta intervenção são identificadas as atribuições, responsabilidades e tarefas realizadas, incluindo requisitos psicológicos e características restritivas para o cargo. Vale destacar que essa técnica é pautada nos cânones da ciência e permite o estabelecimento de um perfil profissiográfico validado, a partir de dados obtidos com a própria população ocupante do cargo.

⁶⁴ Texto adaptado disponível em <http://www.cespe.unb.br/>

O Mapeamento de Competências é um dos processos fundamentais para a implementação da gestão por competências nas organizações, podendo abranger toda a empresa ou apenas determinadas áreas, funções ou cargos. A partir desse processo, são identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o desempenho competente do cargo. O mapeamento permite a elaboração e a descrição do perfil de competências profissionais técnicas e comportamentais exigidas para o cargo.

Competências técnicas: são definidas pelos conhecimentos e habilidades proximais ao cargo, que devem ser aplicados em tarefas, responsabilidades, atribuições e funções específicas dos cargos analisados. Indicam o “saber” e o “saber fazer” necessários à execução das tarefas do cargo ou função.

Competências comportamentais: contemplam habilidades distais e atitudes compatíveis com as atribuições que devem ser desempenhadas em determinado cargo. Refere-se ao “querer fazer” no desempenho competente do cargo ou da função.

Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências

Seguindo a prática atual de gestão do capital humano no trabalho, pode-se aliar a metodologia da análise profissiográfica à do mapeamento de competências por meio do estudo aprofundado e detalhado das atribuições e responsabilidades de um cargo em consonância com o levantamento do perfil de competências exigido para o desempenho do mesmo. A junção das duas metodologias agrega valor ao planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas e à busca pelo desempenho competente no contexto das organizações.

Coelho Jr., Faiad, Caetano e Albuquerque (2009) identificaram doze diferentes contribuições que os produtos de análise profissiográfica e de mapeamento de competências podem trazer para as instituições:

- *Elaboração e redesenho contínuo do planejamento tático e estratégico das instituições.*
- *Provimento de insumo para ações de planejamento, controle, análise e intervenções na estrutura organizacional.*
- *Maximização do grau de expertise e de excelência dos serviços prestados pela instituição à população.*
- *Possibilidade de agregar valor às ações desenvolvidas no âmbito estratégico da instituição para a valorização do capital humano no trabalho.*
- *Valorização do capital intelectual com vias à otimização dos processos organizacionais e metas, objetivos e expectativas de desempenho previamente planejadas e definidas pela instituição.*
- *Perspectivas de atuação definidas com base em indicadores de fato e de tendências, conforme pressupostos teóricos advindos do Balanced Scorecard e de gestão estratégica do negócio ou foco de atuação.*
- *Subsídios para cursos de capacitação e formação, a partir de um levantamento prévio das tarefas (importância, frequência e dificuldade de execução das tarefas) como diagnóstico para maiores necessidades de treinamento dos cargos, bem como a identificação das competências (por importância e domínio de repertório) a serem trabalhadas.*
- *Embasamento aos processos de recrutamento e seleção, ancorados na visão de competências esperadas e necessárias para o bom desempenho dos cargos.*
- *Insumos para planejamento de ações na área de treinamento e desenvolvimento, com a identificação das maiores demandas do cargo.*
- *Avaliação de desempenho focada no cargo e por meio de competências, com foco no planejamento do trabalho e na organização racional das atividades.*
- *Dados para estudo sobre cultura e subculturas organizacionais e seus constituintes.*
- *Indicadores de análise para suporte ou apoio às ações de acompanhamento biopsicossocial dos servidores, no que tange a projetos de qualidade de vida ou mesmo, especificamente, ao acompanhamento psicológico em diferentes instâncias.*

Questões

01. (DEPEN - Agente Penitenciário Federal – CESPE/2015). O modelo de gestão por competências, que privilegia o espaço ocupacional em detrimento do cargo dos colaboradores, é adequado para as unidades de gestão de pessoas das organizações que competem por meio de estratégias de diferenciação.

() Certo

() Errado

02. (MDIC - Analista Técnico Administrativo - CESPE) Gestão do desempenho e gestão por competências podem ser consideradas tecnologias indistintas, uma vez que ambas normatizam a integração entre objetivos organizacionais e individuais a partir de práticas de gestão de pessoas.

() Certo

() Errado

03. (TC-DF - Analista de Administração Pública – CESPE) A gestão por competências traz à tona a noção de que o desempenho de uma organização é fruto de interações deliberadamente previstas entre atributos estratégicos, estruturais, contextuais e relacionados às próprias competências organizacionais e individuais.

() Certo

() Errado

04. (SEFAZ-RJ Fiscal de Rendas – FGV) Em gestão por competências, a condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente é uma característica das:

A) competências essenciais.

B) competências distintivas.

C) competências de unidades de negócio.

D) competências de suporte.

E) capacidades dinâmicas.

05. (TRT - 6ª Região Analista Judiciário – FCC) A concepção de gestão por competências pressupõe a focalização prioritária nas competências

A) educacionais.

B) individuais.

C) gerenciais.

D) essenciais.

E) funcionais.

06. (TCM-CE Analista de Controle Externo – FCC) A gestão de pessoas por competências envolve

(A) treinar os funcionários em conhecimentos técnicos essenciais para o aumento da produtividade.

(B) mobilizar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de uma organização.

(C) selecionar os candidatos com os melhores currículos ou maior competência profissional.

(D) desenvolver traços de personalidade mais adequados ao clima organizacional.

(E) adequar a cultura da organização para proporcionar uma zona de conforto para cada colaborador.

07. (SEFAZ-SP Agente Fiscal de Rendas – Adaptada FCC/2015) É tarefa essencial da gestão de competências

(A) articular competências técnicas e comportamentais dos indivíduos e integrá-las aos objetivos estratégicos da organização.

(B) descobrir o talento natural de cada pessoa, capacidades que possam vir a ser aprimoradas por meio de estratégias de coaching.

(C) procurar desenvolver as capacidades produtivas inerentes a uma pessoa. Essas capacidades devem ser relacionadas com o desempenho de uma tarefa específica.

(D) enfatizar os conhecimentos formais e comportamentais que a pessoa precisa adquirir para desempenhar uma tarefa.

(E) aperfeiçoar, nos gerentes, as habilidades práticas relacionadas com a administração competente dos funcionários de uma organização.

08. (INFRAERO Administrador – Adaptada FCC/2015) Um órgão público instituiu recentemente um modelo gerencial de recursos humanos que estabelece a remuneração variável como princípio básico da motivação dos servidores públicos e de ascensão nas carreiras. Para alcançar seu objetivo, definiu um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício de um cargo ou função, estabelecido a partir da visão estratégica de estado, da análise do cargo e mapeamento desses atributos, assim como a sistemática de evolução na carreira, mediante comprovação de que o ocupante efetivamente as possui. Neste caso, trata-se da aplicação de um modelo de

(A) Empoderamento.

(B) Gerenciamento por Competências.

(C) Produção Exuta.

(D) Gestão de Qualidade Total.

(E) Gestão por processos

09. (TRE-CE - Analista Judiciário – FCC) As competências organizacionais classificadas como essenciais são aquelas:

(A) consideradas fundamentais, pois estabelecem a vantagem competitiva da empresa na manutenção de um clima de trabalho percebido pelos colaboradores como extremamente favorável.

(B) identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

(C) necessárias para manter a produção funcionando e são percebidas no ambiente interno

(D) que não estão vinculadas à atividade-fim da organização, mas que podem gerar valor agregado.

(E) que devem ser desenvolvidas pelos líderes da empresa para que os valores indicados pelo mercado como essenciais sejam praticados.

10. (STF Analista Judiciário CESPE) Acerca da gestão de pessoas por competências, julgue os itens subsequentes.

A modelagem de competências estabelece a tipologia e os níveis de complexidade para que as atividades de mapeamento e avaliação de competências sejam realizadas nas organizações

() Certo

() Errado

11. (Ministério da Justiça – Administrador – CESPE) Na administração pública, de forma geral, as funções de recursos humanos tendem a ser influenciadas por aspectos institucionais que limitam a efetividade das políticas de gestão de pessoas. Em relação a esse assunto, julgue o item a seguir.

A gestão por competências e a gestão do desempenho são compostas de processos similares de trabalho que visam a articulação entre desempenho organizacional e o desempenho individual.

() Certo

() Errado

12. (Telebrás - Especialista em Gestão de Telecomunicações – CESPE)

O propósito do mapeamento de competências é identificar a lacuna entre competências, ou seja, a equivalência entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

() Certo

() Errado

13 - (SERPRO - Analista – CESPE) A gestão por competência origina-se dos modelos normativos-prescritivos de gestão de pessoas e constitui-se de ferramentas padronizadas de tomada de decisão gerencial.

() Certo

() Errado

14. (EPE - Analista de Gestão Corporativa – CESPE) Um analista de recursos humanos ficou responsável por descrever as competências necessárias ao profissional que atua no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Para isso, ele recebeu algumas instruções de seu gerente que incluiu uma recomendação que foge àquelas adequadas à técnica de descrição de competências.

Essa recomendação equivocada é:

(A) construir descrições claras e objetivas visando ao esclarecimento de comportamentos e habilidades necessários aos profissionais.

(B) detalhar as atividades visando a pormenorizar procedimentos e rotinas necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades do setor.

(C) realizar validação semântica visando à garantia de adequado entendimento e compreensão de termos técnicos por todos os funcionários.

(D) submeter descrições à crítica de pessoas chave na organização, visando à identificação de inconsistências e inadequações.

(E) utilizar verbos que expressem uma ação concreta visando à representação de comportamentos passíveis de observação no trabalho.

15. (TSE - Analista Judiciário – CONSULPLAN) O conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores da empresa é denominado de gestão por competências. Alguns dos seus subsistemas são:

I. mapeamento do perfil de competências.

II. mapeamento e mensuração por competências de cargos e funções.

III. seleção por competências.

IV. avaliação por competências.

Analisando-se os itens anteriores, verifica-se que

- (A) apenas os itens I e II estão corretos.
- (B) todos os itens estão corretos.
- (C) apenas os itens III e IV estão corretos.
- (D) apenas os itens II e III estão corretos.

Respostas

01.Resposta: Certo

A questão está dividida em duas afirmações:

01 - O modelo de gestão por competências privilegia o espaço ocupacional em detrimento do cargo dos colaboradores;

02 - O modelo de gestão por competências é adequado para as unidades de gestão de pessoas das organizações que competem por meio de estratégias de diferenciação.

É necessário entender o conceito de "espaço ocupacional" para definir se a afirmação 01 está correta ou errada. Tal conceito estabelece uma correlação entre complexidade e entrega, pois nele o indivíduo agrega valor à medida que assume atribuições mais complexas com base nas necessidades da organização. Assim, podemos afirmar que o modelo de Gestão por Competências privilegia o espaço ocupacional em detrimento do cargo dos colaboradores, pois é mais interessante para a organização que o colaborador se concentre no espaço ocupacional do que propriamente no cargo.

Precisamos entender o conceito de "estratégias de diferenciação". As abordagens para a diferenciação incluem o desenvolvimento de imagens únicas de marca, tecnologia exclusiva, características únicas, canais exclusivos, serviços ao cliente originais ou similares. Em outras palavras, a chave para a diferenciação é a obtenção de uma vantagem que seja facilmente percebida pelos consumidores. Sendo assim, podemos perceber que o modelo de gestão por competências é adequado para as organizações que competem por meio de estratégias de diferenciação

02.Resposta: Certo

A gestão por competências pode ser considerada como um MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS, no qual as organizações visam identificar quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o alcance dos objetivos e busca gerir seus colaboradores de acordo com suas competências.

Entretanto, a gestão das competências é feita por meio de ferramentas da Gestão do Desempenho (gerenciamento de desempenho), que pode ser entendida como a busca pela identificação e pela mensuração das ações, ou seja, da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores dentro do contexto da organização, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais.

03. Resposta: Certo

A palavra "deliberadamente" na frase significa intencionalmente, ou seja, existe a **intenção** de forma deliberada, tornando a frase correta.

04. Resposta: E

As competências são, por natureza, dinâmicas, uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e **externos** à organização, visando à sua constante ampliação e atualização.

05.Resposta: D

As competências essenciais que a organização reúne e integra para realizar seus negócios. São as competências que definem e personalizam cada organização e constituem suas vantagens competitivas em um mundo de negócios altamente concorrente e dinâmico.

06.Resposta: B

Por definição, as competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes.

07.Resposta: A

Na alternativa B "descobrir o talento natural de cada pessoa". A gestão de competências possui papel estratégico, não apenas contemplando o nível individual, mas sim nível organizacional.

Na alternativa C, em "...capacidades produtivas inerentes a uma pessoa", idem a alternativa B.

Na alternativa D, em "...desempenhar uma tarefa". Pelo fato de a gestão por competências possuir caráter estratégico, envolve mais desenvolver o seu trabalho visando aos objetivos da organização.

Por fim, na alternativa E, em "aperfeiçoar, nos gerentes...", a gestão de competências envolve TODA a organização, não apenas os gerentes.

08.Resposta: B

No trecho "definiu um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício de um cargo ou função, estabelecido a partir da visão estratégica de estado" é definida a gestão por competências.

09.Resposta: B

As competências essenciais que a organização reúne e integra para realizar seus negócios. São as competências que definem e personalizam cada organização e constituem suas vantagens competitivas em um mundo de negócios altamente concorrente e dinâmico.

10.Resposta: Certo

Modelagem de competências é definição de competências de uma organização, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que os colaboradores da empresa devem possuir. Existem vários modelos de competência, sugeridos por diferentes autores, ou seja, há vários modos de identificar (definir ou modelar) as competências. Os modelos de competência possibilitam que a atividade de mapeamento das competências seja realizada de maneira mais estruturada. O processo de mapeamento de competências, cujo resultado é a elaboração de políticas e planos de gestão de pessoas, significa avaliar a aderência atual do perfil das pessoas às competências necessárias.

11 Resposta: Certo

A gestão do desempenho é uma perspectiva ampla adotada pelas organizações que buscam gerir o valor que as pessoas efetivamente geram por meio de suas competências e de sua aplicação ao trabalho, considerando os efeitos positivos da motivação.

Já a gestão por competências de forma estratégica está ligado a conseguir agregar, desenvolver e aplicar, da melhor maneira, as competências individuais e organizacionais, permitindo que possam agregar valor para o cliente. Para isso, o uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos na organização é fundamental.

Gestão do desempenho e gestão por competências podem ser consideradas tecnologias indistintas - nesse sentido - uma vez que ambas normatizam a integração entre objetivos organizacionais e individuais a partir de práticas de gestão de pessoas.

12 Resposta: Errado

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

13 Resposta: Errado

Gestão por competências é uma técnica de gestão em que o foco está na redução ou eliminação do gap (diferença entre as competências que se têm na organização e as que se pretende). Para tanto, ferramentas rígidas seriam prejudiciais por se tratar de uma tarefa muito dinâmica: manipular a competência de seres humanos.

14 Resposta: B

A questão pede a elaboração de uma análise do cargo (especificação) que é descrever o que é necessário para o ocupante do cargo desempenhar suas funções efetivamente.

A alternativa "B" mostrou a descrição do cargo e suas minúcias, atribuição não pertencente à Gestão por competências.

15 Resposta: B

Todos os itens, de fato, fazem parte da Gestão por competências.



Desenvolvimento e Treinamento de pessoas

O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças tem sucesso em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais nas organizações. Isso porque, pessoas trata-se de um fator crítico de sucesso para qualquer organização.

As organizações estão investindo cada vez mais em seus funcionários dando importância aos interesses individuais das pessoas, pois assegurará a sobrevivência da empresa. Por outro lado, essa mudança de mentalidade afeta o próprio funcionário também, uma vez que ele adquire vontade de aprender e desenvolver suas habilidades para evoluir em sua carreira.

Os impactos do treinamento e do desenvolvimento são fundamentais tanto para indivíduo quanto para as organizações, garantindo a produtividade e competitividade, tornam-se desafiadoras quando se considera o complexo processo no mundo do trabalho, onde as mudanças colocam novos desafios para o desenvolvimento das pessoas.

Veja a seguir os conceitos que ajudarão no entendimento do tema:

Desenvolvimento organizacional – É o conjunto de ações focadas na aprendizagem (intencionais e propositais) em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização, dentro de um específico período, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou crescimento humano. Inclui o treinamento, educação e desenvolvimento.

Desenvolvimento gerencial – É o conjunto organizado de ações educacionais no sentido de desenvolver habilidades e competências gerenciais, como liderança, motivação, condução de equipes e, sobretudo, gestão dos processos de Gestão de Pessoas.

Desenvolvimento pessoal – São as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Treinamento – São as experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. Deve aumentar a possibilidade do funcionário desempenhar melhor suas responsabilidades.

Capacitação – Capacitar é tornar capaz, habilitar, convencer alguém, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes, com o objetivo destas pessoas buscarem o verdadeiro sentido da educação, que é desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a uma integração e interação com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas em sua volta e dessa reflexão tomar decisões eficazes e possuir um rumo a ser seguido. Para Chiavenato⁶⁵, capacitação é um processo de longo prazo e propõe o desenvolvimento de habilidades e competências por meio de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas, o que resulta em uma mudança de comportamento dos líderes perante seus liderados e dentro da organização e seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas. Assim, é um conceito entendido como similar ao desenvolvimento.

Educação – É o conjunto holístico das experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

De tal modo, é importante ressaltar a **diferença entre desenvolvimento e treinamento (muito cobrada nas questões de concurso, então, preste muita atenção!!!)**. Veja:

⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.

Treinamento - 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. FOCA O CARGO ATUAL.

Desenvolvimento - orientado para AMPLIAR as habilidades dos indivíduos para responsabilidades FUTURAS. Focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidades e competências que serão requeridas. *Ambos constituem processos de aprendizagem.*

Segundo Robbins⁶⁶, “Líderes competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”. Sendo as pessoas que conduzem e impulsionam os negócios, é imprescindível que as organizações promovam capacitações e as vejam como investimento e não como despesas. É preciso pensar no longo prazo, no desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

Na visão de Chiavenato: **antigamente** quando surgiam vagas nas organizações para qualquer função e em especial para cargos de liderança, pensava-se em captar do mercado profissionais com educação formal ou experiências adquiridas em outras organizações.

Atualmente, as empresas que acreditam que seus funcionários são seus maiores ativos, preocupam-se em capacitá-los de forma constante e permanente, haja vista que, agregando valores a eles incrementam qualidade e produtividade.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Todas as pessoas, independentemente de suas diferenças individuais, podem e devem se desenvolver.

Na **abordagem tradicional**, o desenvolvimento era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: **níveis mais elevados da organização**.

Porém, mais recentemente, houve redução de níveis hierárquicos e formação de equipes de trabalho e os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos dos seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com clientes. Assim, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências e o desenvolvimento passou a envolver a totalidade de funcionários.

Para Dutra⁶⁷, em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

O processo de desenvolvimento de pessoas **inclui treinamento** e vai além: compreende o **autodesenvolvimento**, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Segundo Milkovich e Boudreau⁶⁸, desenvolvimento permite *“aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.”*

Dessa forma, o colaborador é **valorizado** e visto como **parceiro** da organização, tendo a possibilidade de crescer, não somente no cargo em que ocupa, mas tendo a possibilidade de se desenvolver em outro cargo.

O desenvolvimento dentro da organização serve de ferramenta de apoio e estímulo para o autodesenvolvimento, pois muito depende do próprio colaborador querer se empenhar e crescer dentro da empresa.

Métodos (estratégias) de Desenvolvimento de Pessoas

-Rotação de cargos (job rotation) – movimentação das pessoas em várias posições na organização. Pode ser vertical ou horizontal.

- Posições de assessoria – possibilita à pessoa de elevado potencial a trabalhar apoiando um gerente.

-Aprendizagem prática – o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.

⁶⁶ ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 400.

⁶⁷ DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

⁶⁸ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jown W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

-Atribuição de comissões – oportunidade para trabalhar com comissões de trabalho.

-Participação em cursos e seminários externos – Forma tradicional de desenvolvimento, com a ajuda de consultores, fornecedores, etc. Uso de TI.

-Exercícios de simulação – Incluem estudos de caso e simulação de papéis, usando a experiência de outras empresas. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações reais da vida cotidiana.

-Centros de Desenvolvimento Internos – Centros localizados na empresa para expor as pessoas a exercícios realísticos, a fim de melhorar as habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.

-Coaching– O gerente integra vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador ao guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim, ele aconselha, dá críticas e sugestões para ajudar o crescimento do funcionário.

-Treinamento fora da empresa – geralmente oferecido por empresas de T&D cujo foco é ensinar o trabalho em equipe.

-Estudo de Casos – É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

-Jogos de empresas– equipes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

TREINAMENTO DE PESSOAS

“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” (Chiavenato⁶⁹).

“Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos” (Chiavenato).

Antes, o treinamento era um meio de adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver força de trabalho da organização a partir do preenchimento dos cargos.

Recentemente, o conceito foi ampliado. É visto como meio para **alavancar o desempenho no cargo**.

Segundo Carvalho⁷⁰, os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades. Assim, há o aumento do conhecimento dos colaboradores sobre a organização, seus clientes, produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos.

- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado.

- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

O Treinamento não é simplesmente realizar cursos e proporcionar informação. É necessário que haja uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com a mudança.

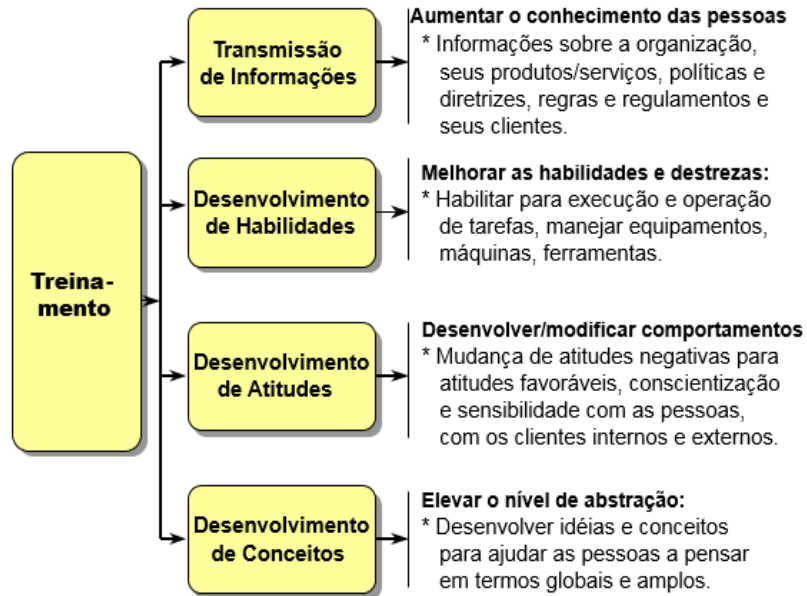
⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 295.

⁷⁰ CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. *T&D estratégicos*. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. Manual oficial da ABTD. 3. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1999.

Para Milkovich⁷¹, há diferentes tipos de treinamento:

- **De integração:** objetiva adaptar as pessoas à organização;
- **Técnico-operacional:** busca a capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;
- **Gerencial:** procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- **Comportamental:** tem como intuito solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Tipos de Mudanças de Comportamento por meio do Treinamento



Fonte: Chiavenato, 2009⁷².

O processo de treinamento (Etapas)

O treinamento é um processo *cíclico* e *contínuo* composto de *quatro etapas*:

| Necessidades a Satisfazer | Desenho do Treinamento | Condução do Treinamento | Avaliação dos Resultados |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diagnóstico da Situação | Decisão Quanto à Estratégia | Implementação ou Ação | Avaliação e Controle |
| <ul style="list-style-type: none"> * Objetivos da Organização * Competências Necessárias * Problemas de Produção * Problemas de Pessoal * Resultados da Avaliação do Desempenho | Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> * Quem treinar * Como treinar * Em que treinar * Onde treinar * Quando treinar | <ul style="list-style-type: none"> * Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de linha, - Assessoria de RH - por ambos - por terceiros | <ul style="list-style-type: none"> * Monitoração do Processo * Avaliação e Medição de Resultados * Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior * Análise do custo/benefício |

Fonte: Chiavenato, 2009.

⁷¹ MILKOVICH, Jorge T. *Administração de Recursos Humanos: Treinamento*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3.ed, 2009.

Indicadores de necessidade de treinamento

INDICADORES A PRIORI (antes)

São eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento:

- expansão da empresa e admissão de novos empregados,
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- absenteísmo, faltas, licenças e férias de pessoal;
- Modernização de equipamentos e novas tecnologias
- Produção e comercialização de novos produtos ou serviços

INDICADORES A POSTERIORI (depois)

São problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas “carências”, como:

Problemas de produção:

- baixa qualidade de produção;
- baixa produtividade;
- Avarias frequentes em equipamentos e instalações
- comunicações deficientes, etc.

Problemas de pessoal:

- relações deficientes entre o pessoal;
- número excessivo de queixas;
- mau atendimento ao cliente;
- pouco interesse pelo trabalho;
- falta de cooperação;
- erros na execução de ordens.

Técnicas de Desenvolvimento

| | | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnicas de Treina- mento | Quanto ao Uso | Orientadas para o Conteúdo | Leitura, instrução progra- mada, instrução assistida por computador |
| | | Orientadas para o Processo | Dramatização, treinamento da sensibilidade, desen- volvimento de grupos |
| | | Mistas (Conteúdo e Processo) | Estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas on-the-job |
| | Quanto ao Tempo (Época) | Antes do ingresso à empresa | Programa de indução ou de integração à empresa |
| | | Após o ingresso na empresa | Treinamento no local (em serviço) ou fora do local de trabalho (fora de serviço) |
| | Quanto ao Local | No local de trabalho | Treinamento em tarefas, rodízio de cargos, enri- quecimento de cargos |
| | | Fora do local de trabalho | Aulas, filmes, painéis, ca- sos, dramatização, debates, simulações, jogos |

Fonte: Chiavenato, 2009.

Planejando um Programa de treinamento

Um programa de treinamento deve se guiar por determinados pontos imprescindíveis para o seu sucesso:

Identificar o cliente: este é o ponto de partida para a elaboração do programa. Se a identificação do cliente estiver errada, todo o programa perderá o seu sentido. Para a identificação, pergunte:

- Qual é o problema a ser solucionado?
 - Quais são as suas necessidades?
 - Quais resultados deverão ser alcançados?
- Somente o cliente terá as respostas para estas perguntas.

Levantamento de necessidades (LN): Para que um programa de treinamento tenha o resultado esperado, tem-se que ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição.

O LN trará à tona a "carência observada no indivíduo ou no grupo, diante do padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas de uma função" (Toledo; Milioni⁷³). Os resultados aqui traçados definirão as ações a serem tomadas posteriormente.

Chiavenato sugere a análise dos três níveis da organização para o LN:

• **Análise organizacional - o sistema organizacional:** a análise organizacional envolve não só o estudo de toda a empresa, envolvendo sua missão, seus objetivos, seus recursos, suas competências e sua distribuição para a consecução dos objetivos, mas também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. Essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado e aprendido em termos de um plano e estabelece a filosofia de treinamento para toda a empresa. Consiste em uma análise em longo prazo.

• **Análise dos recursos humanos - o sistema de treinamento:** procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. Consiste em uma análise da força de trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam as habilidades, os conhecimentos e as atitudes desejados pela organização.

• **Análise das operações e tarefas - o sistema de aquisição de habilidades:** é o nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento: a análise é feita em nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas.

Para levantar as necessidades e poder montar um plano de capacitação de uma empresa, há diversas ferramentas:

- Avaliação de desempenho;
- Relatório do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC);
- Pesquisa de clima;
- Entrevista de desligamento;
- Formulários apropriados;
- Gestão e planejamento estratégico;
- Pesquisa de satisfação de clientes;
- Questionário;
- Discussão em grupo;
- Reuniões interdepartamentais;
- Solicitação de supervisores e gerentes.

Seja qual for o instrumento utilizado não podemos abrir mão da **criatividade**, tendo sempre em mente os objetivos da empresa.

Diagnosticar o problema: nesta etapa o profissional de treinamento, irá analisar o desvio encontrado e assim verificar se o problema é solucionável através de um programa de treinamento.

Elaborando um Programa de Treinamento/capacitação

A elaboração de um programa de treinamento sempre será realizado com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

Para definirmos com exatidão o que faremos no treinamento, será fundamental identificarmos os seguintes pontos:

Público-alvo: a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirá um percentual do sucesso do treinamento. Isto porque, um treinamento voltado para os técnicos, não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes e vice-versa.

⁷³ TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.

Objetivos: É o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Hoje quando as empresas passam por dificuldades financeiras o primeiro corte de verbas é realizado na área de treinamento. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos em um programa de treinamento, não são fáceis de se alcançar e de demonstrar, por isso temos que definir os objetivos com algumas características essenciais: ter desempenho final a ser alcançado (elaborar folha de pagamento); ter um período determinado (mensal); ter um padrão de satisfação (sem erros).

Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento.

Definição dos temas: ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados, podemos definir quais temas serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados.

Metodologia: é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada. Vejamos exemplos: os métodos mais utilizados: Sala de aula; Treinamento à distância; Internet.

Processos e técnicas: Vários fatores do treinamento podem influir na escolha da técnica, tais como nível do treinando, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração dos cursos, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais (Fontes⁷⁴).

Para que a técnica utilizada seja de grande proveito, deverá ser criativamente adaptada para a realidade local. Vejamos agora quais são as técnicas mais utilizadas: Conferências ou palestras; Estudos de caso; Dramatizações; Dinâmica de grupo; Jogos de empresas.

Tendo escolhido a metodologia a ser desenvolvida e as técnicas a serem utilizadas, o instrutor poderá contar com **recursos didáticos** que servem para esclarecer uma demonstração, motivar o grupo para uma reflexão e favorece a memorização dos assuntos apresentados (Feullette⁷⁵).

Vejamos agora quais são os recursos mais conhecidos: televisor; Gravador/Aparelho de som; Cartazes; Retroprojektor/Transparência; Apostilas; Quadro negro; Flip-chart; Computador.

Plano de aula: Com todas as etapas anteriores preenchidas deve-se elaborar um plano de aula. Este é um instrumento que irá auxiliar o instrutor na realização do treinamento. No plano devem conter as seguintes informações: tema central do treinamento, assuntos a serem abordados, horários, técnicas e recursos didáticos.

Tempo e custo: Devemos levar em consideração estes dois fatores antes de terminarmos a elaboração de um programa de treinamento.

O tempo deve ser determinado a partir das necessidades e características do cliente e do público-alvo, assim como a importância do tema a ser abordado. O mau planejamento do tempo pode causar a perda de informações essenciais no término do programa.

O custo deve ser levado em consideração, e este deve ser confrontado com os benefícios que o treinamento irá proporcionar ao cliente.

Podemos identificar como custo os seguintes pontos: salários dos instrutores ou consultores externos, despesa com local, refeições, passagens, estadias, materiais, entre outros.

Executando um programa de treinamento

Terminada a fase de elaboração do programa de treinamento, entramos na fase de execução, que envolve a convocação dos treinandos e a execução do treinamento propriamente dito.

Convocação dos treinandos

É muito comum o instrutor se defrontar com treinandos desmotivados e desinteressados, onde o instrutor terá que desfazer toda esta resistência. Isto acontece porque os treinandos não estão cientes da real importância do aprendizado contínuo. Para que se minimize este problema ao se convocar um funcionário para um treinamento tem-se que ser criativo e inovador, aguçar a curiosidade do público alvo, e para isso, é importante:

- Deixar de lado aqueles velhos memorandos e passar a usar um convite ou algo mais atrativo;
- Procurar conhecer os pontos fortes dos treinandos fazendo uma rápida reunião com seus superiores;
- Quando iniciar um programa de treinamento dizer coisas agradáveis sobre o grupo. Esta atitude fortifica os treinandos;
- No início do programa deve-se deixar bem claro quais são os ganhos que os treinandos terão com a realização deste treinamento.

⁷⁴ FONTES, Lauro Barreto. *Manual de treinamento na empresa*. São Paulo: Atlas, 1975, p. 64.

⁷⁵ FEUILLETTE, Isolde. *Recursos Humanos, o novo perfil do treinador*. São Paulo: Nobel, 1991.

São aquelas pessoas que irão atuar na transmissão do conteúdo teórico e prático do programa de treinamento.

Para se definir um corpo de instrutores deve-se analisar o currículo dos indicados para verificar se são adequados para o programa.

Para que um programa de treinamento tenha sucesso o instrutor deverá estar preparado para atuar como um verdadeiro agente de mudança.

O instrutor deve possuir algumas características básicas para que ele possa obter sucesso na transmissão de conhecimento: *personalidade transmitindo segurança; conhecimento do assunto; habilidade para lidar com ambiguidades; motivado para a função; criar vínculo com o público; liderança: ter influência; habilidade em vender ideias; criativo; empatia: colocar-se no lugar do outro; ser ético nas relações, nos procedimentos e nas análises.*

Avaliação do treinamento

O que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento, deve-se avaliá-lo junto com os treinandos e checar, posteriormente, se ele trouxe realmente benefícios para a empresa.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja "aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados" (Toledo; Milioni).

Mas, como avaliar um programa de treinamento?

Quando implantado de forma correta, o treinamento proporciona grandes vantagens estruturais, tais como:

- a possibilidade de análise das necessidades de toda a organização;
- a definição das prioridades de cada setor da empresa;
- a caracterização dos vários tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados;
- a elaboração de planos de capacitação de profissionais a curto, médio e longo prazo;
- o aumento da eficácia organizacional;
- melhoria da imagem da empresa;
- redução da rotatividade e absenteísmo de pessoal;
- melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT);
- elevação da aprendizagem, conhecimentos e competências das pessoas;
- aumento de satisfação e do desempenho das pessoas na organização;
- retorno do investimento em treinamento.

Para ser mais objetivo, veja o modelo de Kirkpatrick⁷⁶. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis:

1 -Avaliação de reação: refere-se à satisfação (do treinando) com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.

2 - Avaliação da aprendizagem: refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).

3 - Mudança de comportamento (avaliação de impacto ou desempenho): avalia se o participante colocou em prática no trabalho o conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)

4 - Avaliação de Resultados: avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

⁷⁶ KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.

01. (CFO-DF - Analista de Recursos Humanos – Quadrix/2017) Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. Acerca desse assunto, julgue o item seguinte.

A transmissão de informações constitui conteúdo do treinamento que envolve o aumento do conhecimento dos colaboradores sobre a organização, seus clientes, produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos.

() Certo () Errado

02. (COSANPA – Administrador – FADESP/2017) Os processos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos se desenvolvem em algumas etapas, sendo o levantamento de necessidades a primeira delas. Essa etapa permite à organização fazer o diagnóstico do que precisa ser feito, a partir da análise

- (A) dos catálogos e das propostas recebidas das empresas que realizam treinamentos.
- (B) da organização, das tarefas e das pessoas e suas competências, habilidades e atitudes.
- (C) do quadro de pessoal de empresas concorrentes.
- (D) dos métodos e recursos de treinamento e desenvolvimento mais modernos.

03. (UFPI - Assistente em Administração - COPESE – UFPI/2017) São considerados como indicadores de necessidade de realização de treinamentos organizacionais, EXCETO.

- (A) Processo de expansão e crescimento organizacional.
- (B) Comunicação eficiente.
- (C) Modernização de equipamentos e novas tecnologias.
- (D) Baixa qualidade e produtividade.
- (E) Redução do número de colaboradores.

04. (TRT - 12ª Região SC - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FGV/2017) Dificilmente o novo empregado ingressa na organização com todas as competências necessárias. E com o decorrer do tempo, novas competências podem ser importantes. Enquanto o treinamento está mais focalizado na capacitação de curto prazo, o desenvolvimento é mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos no médio ou longo prazo. Após o levantamento de necessidades de treinamento, geralmente é elaborado um programa e, após sua implementação, o treinamento é avaliado.

Em relação à avaliação de treinamento, é correto afirmar que:

- (A) a avaliação de reação é a forma de avaliação mais complexa e com maior impacto na organização;
- (B) a avaliação de aprendizagem mensura quanto a organização aprendeu com o treinamento;
- (C) a avaliação de aprendizagem verifica se a organização teve eficácia no treinamento;
- (D) a avaliação de reação mensura a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento;
- (E) para saber se o treinamento atingiu seu objetivo, é feita a avaliação por escalas gráficas.

05. (IF-PB - Assistente em Administração - IF-PB) Na análise da abordagem sistêmica de Recursos Humanos, o DESENVOLVIMENTO preocupa-se com o aumento da qualidade da mão-de-obra e com a melhoria do desenvolvimento individual. Seu escopo é compreendido pelos seguintes processos:

- (A) avaliação e desempenho; treinamento; promoção; e transferência.
- (B) determinação das necessidades; seleção; recrutamento interno; e recrutamento externo.
- (C) medida de eficiência; medida de eficácia; desligamento; e aplicação das normas.
- (D) estudo do cargo; estudo do salário; pagamento do salário; e benefício.
- (E) aconselhamento; orientação; e segurança e higiene.

06. (UFRN - Auxiliar em Administração – COMPERVE/2016) O processo de desenvolver pessoas envolve treinamento e desenvolvimento. O treinamento normalmente está voltado para a realização de tarefas enquanto o desenvolvimento enfoca as habilidades e capacidades dos colaboradores. O processo de treinamento inclui as etapas de

- (A) planejamento operacional, diagnóstico situacional, execução do treinamento e monitoramento.
- (B) análise organizacional, execução, monitoramento e avaliação dos resultados.
- (C) levantamento das necessidades, planejamento do treinamento, execução e avaliação dos resultados.
- (D) diagnóstico situacional, planejamento do treinamento, execução e relatório final dos resultados.

07. (IF-SP - Auxiliar em Administração – FUNDEP/Gestão de Concursos) No que tange a treinamento e desenvolvimento de pessoas, assinale a alternativa INCORRETA.

(A) Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas.

(B) O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem de cada um.

(C) As carências de conhecimentos, habilidades e atitudes em relação às exigências do cargo não podem ser corrigidas por meio de treinamento.

(D) Os conhecimentos, habilidades e atitudes de um funcionário devem ser compatíveis com a posição ocupada na estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas.

08. (UFMA - Assistente em Administração – UFMA/2016) Em uma empresa competitiva, é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizagem para capacitar o ser humano para o trabalho. Diante disso, é possível afirmar que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento, pois:

(A) O treinamento é um processo sistemático para aquisição de habilidades, enquanto o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e a correção de falhas.

(B) O treinamento é um processo de aperfeiçoamento de longo prazo, enquanto o desenvolvimento é de curto prazo.

(C) O treinamento visa preparar os colaboradores para o futuro da organização, enquanto o desenvolvimento visa a adequar a qualificação às exigências dos papéis funcionais.

(D) O treinamento é realizado com membros do chão de fábrica, enquanto o desenvolvimento é realizado com membros da alta cúpula da empresa.

(E) O treinamento costuma ocorrer nos primeiros meses do ano, enquanto o desenvolvimento costuma ocorrer no final do ano.

09. (CASAN - Assistente Administrativo - INSTITUTO AOCP/2016) Quais são as áreas de atividades para o desenvolvimento de RH nas empresas?

(A) Experiências, aprendizagem e exemplos.

(B) Imitação, observação e improvisação.

(C) Treinamento, educação e desenvolvimento.

(D) Teoria, prática e aplicação.

(E) Estudo, leitura e visão.

10. (TJ-MT - Analista Judiciário – Administração – UFMT/2016) Treinamento é um processo pelo qual as pessoas são preparadas para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que ocupam. Assinale a alternativa que apresenta as mudanças de comportamento que podem ocorrer devido ao treinamento.

(A) Transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, de atitude e de conceitos.

(B) Processo educacional, pró-atividade, motivação e liderança.

(C) Comprometimento, liderança e empowerment.

(D) Apropriação da técnica, execução perfeita, motivação e absorção da cultura organizacional.

Respostas

01. Resposta: Certo

Como visto, o treinamento visa preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades. Assim, há o aumento do conhecimento dos colaboradores sobre a organização, seus clientes, produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos.

02. Resposta: B

Chiavenato sugere a análise dos três níveis da organização para o levantamento de necessidades: 1) Análise organizacional - o sistema organizacional; 2) Análise dos recursos humanos - o sistema de treinamento; e 3) Análise das operações e tarefas - o sistema de aquisição de habilidades.

03. Resposta: B

Se a comunicação é eficiente, nota-se que não há a necessidade de treinamento nesse sentido.

04. Resposta: D

A avaliação de reação refere-se à satisfação (do treinando) com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos. Isto é, a satisfação quanto à experiência do treinamento.

05. Resposta: A

Desenvolver pessoas é um dos processos de gestão de pessoas. Este processo é utilizado para capacitar e incrementar o desempenho profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento (curto prazo) e desenvolvimento (longo prazo), gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

06. Resposta: C

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2004) e Chiavenato (1999), o processo de treinamento consiste em quatro etapas: diagnóstico (ou levantamento de necessidades), planejamento, execução e avaliação.

07. Resposta: C

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem de cada um. Sendo assim, o erro da alternativa B é que as carências de conhecimentos, habilidades e atitudes em relação às exigências do cargo podem ser corrigidas sim por meio de treinamento (o “não” deixa a afirmação errada).

08. Resposta: A

Treinamento: relacionado com a função que será exercida em curto prazo. Atividade pontual. Exemplo: ensinar um operador de caixa as funções básicas de sua atividade.

Desenvolvimento: Atividade com intervalos constantes, ou seja, o colaborador irá sempre passar por alguns momentos de aperfeiçoamento; Visa atividades a longo prazo; Prepara o colaborador para novas atividades. Exemplo: Empresas que investem em cursos de informática para seus funcionários, pois visam, modernizar seus serviços.

09. Resposta: C

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

DESENVOLVIMENTO: permite aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

EDUCAÇÃO: no âmbito organizacional, se refere a programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados.

10. Resposta: A

Chiavenato, com relação à avaliação do treinamento, afirma que de acordo com o seu conteúdo, pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber: *Transmissão de informações; Desenvolvimento de habilidades; Desenvolvimento ou modificação de atitudes e Desenvolvimento de conceitos.*

Aprendizagem Organizacional

Segundo Marques⁷⁷, a aprendizagem organizacional pode ser vista como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, seja de maneira direta e/ou indireta, dentro e fora da empresa.

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Para tanto, a Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de

⁷⁷ BITENCOURT, C. C. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. TESE DE DOUTORADO. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.

MARQUES, J. R. O Que é Aprendizagem Organizacional. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/o-que-e-aprendizagem-organizacional/> >.

conhecimento, fato esse se que relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Destaca-se nesse conceito a importância da vivência e ação, isto é, vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas adquirir conhecimentos.

A **interação entre as pessoas** também é um ponto importante para favorecer a aprendizagem organizacional. **A Aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende).**

Porém, embora busque uma formalização do conhecimento, 80% do que aprendemos dentro do nosso ambiente de trabalho se dá de maneira informal, ou seja, através dos exemplos dos líderes, colegas, do aprendizado com os erros, e, em especial, pela troca e acúmulo de experiências.

Isso, entretanto, não significa que aquilo que aprendemos em cursos e treinamentos não possa ser aplicado efetivamente em nosso trabalho na empresa. **A aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais**, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.

Assim, a aprendizagem organizacional vai sendo impregnada na cultura da empresa por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

Vale lembrar que “A quinta disciplina”, de Peter Senge, e “A empresa criadora de conhecimento”, de Nonaka e Takeuchi são obras referências e que servem de base para a discussão deste assunto de Aprendizagem organizacional.

Observa-se que existem alguns pontos básicos que se referem ao conceito de Aprendizagem Organizacional:

- Processo (em termos de continuidade);
- Transformação (baseado na mudança de atitude);
- Grupo (ênfase no coletivo);
- Criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização);
- Ação (apropriação e disseminação do conhecimento).

Passo a passo para a Aprendizagem Organizacional

1- Experiências do Profissional – A partir das experiências positivas e negativas, o profissional pode compreender seus erros e acertos, delimitar melhor suas próximas ações e criar estratégias para impedir que estes erros continuem no futuro.

2- Aprendizagem Cultural – Apreendida através da cultura organizacional, da missão e dos valores adotados pela empresa.

3- Aprendizagem com o Líder – Realizada através das lideranças, de seus exemplos e conhecimentos compartilhados com os seus liderados.

4- Aprendizagem Prática/Ativa – Aquisição de conhecimentos através da prática efetiva das tarefas e do seu desenvolvimento contínuo.

5- Aprendizagem Sistêmica – Entendimento ampliado de toda empresa e seus processos para oferecer soluções não apenas para o departamento envolvido, mas para a organização como um todo.

6- Compartilhamento de Informações – Quanto melhor forem distribuídas as informações, maiores serão os conhecimentos sobre os processos internos da empresa o que tornará mais assertiva as ações.

7- Benchmarking – Observar outras empresas e buscar suas boas práticas aplicadas para aplicar em sua organização.

Estes elementos que compõem a aprendizagem organizacional são extremamente importantes, uma vez que, esta combinação de conhecimentos é o que possibilita que os profissionais consigam desenvolver-se efetivamente.

Para isso, a gestão destes recursos é essencial para que as informações não se percam e, este capital riquíssimo de conhecimentos possa ser utilizado de maneira assertiva e, adequada às necessidades dos profissionais, líderes e é claro, de toda empresa.

Segundo Portal Gestão⁷⁸; Fiol & Lyles (1985), a Aprendizagem Organizacional é mais do que a soma das partes da aprendizagem individual. Isto significa que **quando algum membro deixa a organização, esta não perde as suas capacidades de aprendizagem.**

A aprendizagem organizacional contribuiu para a **memória organizacional**. Deste modo, o sistema de aprendizagem não influencia apenas os membros que fazem parte da organização atualmente mas também os membros futuros devido à acumulação de histórias, experiências, normas e episódios.

Ainda conforme o Portal Gestão⁷⁹, uma "organização que aprende" é uma empresa que, com sucesso, constrói estruturas e estratégias para aumentar e maximizar a Aprendizagem Organizacional. Criar uma organização que aprende é apenas metade da solução para o desafio. É também importante criar uma organização que não aprende, o que essencialmente significa que a organização deve esquecer o seu passado. Assim, frequentemente, a aprendizagem ocorre entre fatores em conflito.

A ideia é sanar as deficiências de aprendizagem:

- Começando pela sua identificação e
- Posterior aplicação de algumas técnicas que exercitem um raciocínio sistêmico, o qual permitirá a melhoria do desempenho organizacional.

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de partilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros.

Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Portanto, organizações de aprendizagem (as quais realizam a aprendizagem organizacional) são organizações que tem capacidade sistemática de:

- Aprender
- Renovar
- Inovar continuamente.

O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar:

- A inteligência,
- A criatividade e
- A capacidade organizacional.

Uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e ideias.

-Nas organizações de aprendizagem as pessoas não são treinadas para exercer suas funções, mas sim: **educadas a desempenhar com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e a criatividade.**

A organização que aprende é um tipo ideal ao qual muitas organizações aspiram, mas não há um modelo a ser seguido. Cada empresa deve buscar à sua maneira a melhor forma de enfrentar o ambiente em que está inserida.

Esta transformação, que não está restrita à organização e sim aos indivíduos.

A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Sobre o que não é aprendizagem, conforme Marquardt (1996, p. 9):

“Aprendizagem não consiste em separar as atividade que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gerencial [...]. O comportamento que define a aprendizagem são aqueles que definem a produtividade. Assim, a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, aprendizagem é a nova forma de trabalho”.

⁷⁸ Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985 apud Portal Gestão. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/6690-o-que-%C3%A9-a-aprendizagem-organizacional?.html>>.

⁷⁹ Ibidem.

01. (Transpetro - Administrador Júnior – CESGRANRIO) Nas organizações de aprendizagem, os padrões de raciocínio se expandem com as pessoas aprendendo continuamente a aprender em grupo.

Com relação ao tipo de aprendizagem transformacional, tem-se que ela

A) está focada nas estratégias da organização, no seu desenvolvimento, na sua implementação e nas prováveis melhorias.

B) orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.

C) orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.

D) orienta para as formas de se realizarem mudanças significativas na organização.

E) trata dos fundamentos de uma organização, dos seus valores, atos e de suas convicções.

02. (MF - Analista de Finanças e Controle - Desenvolvimento Institucional – ESAF) Schultze e Leidner (2002:218) definem gestão do conhecimento como “a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento.” A gestão do conhecimento está relacionada à/ao, exceto:

(A) Aprendizagem organizacional.

(B) Compartilhamento de informação.

(C) Memória organizacional.

(D) Trabalho colaborativo.

(E) Desempenho no trabalho.

03. (BNDES - Básico – Administração – CESGRANRIO) Vivemos em uma sociedade de conhecimento, em que a informação é, paradoxalmente, o recurso mais valioso e que, constantemente, nos sobrecarrega de tal modo que negligenciamos sua riqueza e profundidade. Nesse mundo, a gestão desse conhecimento e o seu desenvolvimento [...] tornam-se um dos mais importantes conceitos da prática administrativa.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; TYRONE, P. Administração e organização: uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 346. Adaptado.

Nesse sentido, em relação à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional, tem-se que

(A) a gestão diz respeito aos aspectos coletivos, enquanto a aprendizagem diz respeito aos aspectos individuais do conhecimento.

(B) a gestão envolve a evolução do conhecimento e é fase subsequente à aprendizagem, que se caracteriza pela acumulação do conhecimento organizacional.

(C) a gestão se concentra na criação, disseminação e transformação do conhecimento, enquanto a aprendizagem envolve a mudança no estado de conhecimento existente na organização.

(D) ambas são sinônimas e dizem respeito à acumulação e à evolução do conhecimento organizacional.

(E) ambas são processos da prática administrativa, responsáveis, respectivamente, pela mudança e pelo comportamento organizacional.

04. (Colégio Pedro II – Administração - Colégio Pedro II/2016) Morley (2004, apud Barreto e col., 2011) afirma que o desenvolvimento dos recursos humanos é preponderante para as organizações inseridas na atual sociedade do conhecimento.

(BARRETO, L.M.T.S e col. *Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica*, Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.4, n. 1, p. 215-232, mai./ago. 2011. Disponível em <http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2401/2067>. Acesso em 11.jul.2016)

Esta afirmação está ligada, na área de gestão de pessoas, ao conceito de

(A) aprendizagem organizacional.

(B) responsabilidade social.

(C) gestão da diversidade.

(D) gestão de talentos.

05. (TRT - 23ª REGIÃO (MT) Analista Judiciário – Biblioteconomia/2016) Alguns autores consideram que é precursor da gestão do conhecimento, tendo ganho corpo teórico em obras como A quinta disciplina, de Peter Senge, e A empresa criadora de conhecimento, de Nonaka e Takeuchi. Trata-se do conceito de

- (A) aprendizagem organizacional.
- (B) capital intelectual.
- (C) ativo intangível.
- (D) repositório do conhecimento.
- (E) portal corporativo.

Respostas

01. Resposta: “D”

A) ERRADA, está focada nas estratégias da organização, no seu desenvolvimento, na sua implementação e nas prováveis melhorias. (Aprendizagem estratégica)

B) ERRADA, orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas. (Aprendizagem de tarefas).

C) ERRADA, orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe. (Aprendizagem de equipe)

D) CERTA

E) ERRADA, trata dos fundamentos de uma organização, dos seus valores, atos e de suas convicções. (Aprendizagem cultural)

02. Resposta: E

Com exceção do desempenho no trabalho, os demais itens se relacionam à gestão do conhecimento.

03. Resposta: C

"A gestão do Conhecimento aqui abordada pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações (TERRA, 2001)."

"Aprendizagem organizacional pode ser definida como "a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização." (GUNS, 1998, p. 33). "Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções" (KIERNAN, 1998, p. 198). O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 20)."

04. Resposta: A

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Para tanto, a Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse se que relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

05. Resposta: A

No campo da aprendizagem organizacional, o objetivo principal é desenvolver os indivíduos para o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas corporativas.

É a junção de conhecimentos formais (codificados, manualizados, etc.) e informais (experiências, etc.).

É através desse conceito da APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL que tudo começa.

Como visto anteriormente, vale lembrar que "A quinta disciplina", de Peter Senge, e "A empresa criadora de conhecimento", de Nonaka e Takeuchi são obras referências e que servem de base para a discussão deste assunto de Aprendizagem organizacional.