

Gestão de Pessoas

José Arimatés de Oliveira
Maria da Penha Machado de Medeiros

Copyright © 2008. Todos os direitos desta edição reservados ao Sistema Universidade Aberta do Brasil. Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, do autores.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD

Hélio Chaves Filho

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

Celso Costa

COMISSÃO EDITORIAL DO PROJETO PILOTO UAB/MEC

Marina Isabel Mateus de Almeida (UFPR)

Teresa Cristina Janes Carneiro (UFES)

ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDO

Maria da Penha Machado de Medeiros

José Arimatés de Oliveira

PROJETO GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Mariana Lorenzetti

DIAGRAMAÇÃO

Annye Cristiny Tessaro

Victor Emmanuel Carlson

REVISÃO DE PORTUGUÊS

Patrícia Regina da Costa

Sumário

Apresentação.....	07
-------------------	----

UNIDADE 1 – A Gestão de Pessoas e a Teoria Administrativa

A gestão de pessoas no contexto da teoria administrativa.....	12
A gestão de pessoas no contexto da organização: os modelos de gestão de pessoas..	24
Atividades de aprendizagem.....	38

UNIDADE 2 – Gestão de Pessoas e suas Atuais Implicações

Conceituação.....	42
Problemas Básicos de Gestão de Pessoas.....	47
Estrutura do órgão de Gestão de Pessoas na empresa.....	54
Gestão de Pessoas e a estratégia da Organização.....	58
Atividades de aprendizagem.....	64

UNIDADE 3 – Processos de Gestão de Pessoas como um Modelo

A Estratégia da Organização e os Processos de Gestão de Pessoas.....	68
Processo de desenho de cargos.....	73
Processos de recrutamento e seleção de pessoas.....	85
Atividades de aprendizagem.....	95

UNIDADE 4 – Processos de Treinamento e Desenvolvimento e de Remuneração como Componentes do Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Processos de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento.....	100
Processo de recompensas.....	111
Atividades de aprendizagem.....	123

UNIDADE 5 – Sistemas de Informações, Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida

Sistemas de informações em gestão de pessoas.....	128
Avaliação de desempenho humano.....	134
Qualidade de vida no trabalho e saúde no trabalho.....	142
Atividades de aprendizagem.....	150

UNIDADE 6 – Gestão de Conflitos nas Organizações

Compreensão dos Conflitos.....	153
Os Conflitos nas Relações de Trabalho.....	165
Atividades de aprendizagem.....	173

UNIDADE 7 – O Profissional de Gestão de Pessoas e seu Ambiente

Profissional de gestão de pessoas: primeiras funções.....	180
As competências do profissional de gestão de pessoas.....	200
Atividades de aprendizagem.....	202

UNIDADE 8 – Tendências da Gestão de Pessoas

Há futuro na gestão de pessoas?.....	207
Aprendizagem e Inovação: transformando a informação em conhecimento....	212
Organizações que Aprendem.....	214
Os Desafios Para a Gestão de Pessoas.....	217
Gestão por Competências.....	221
Atividades de aprendizagem.....	223
Palavra Final.....	225
Referências.....	226
Minicurriculo.....	235

Apresentação

Palavra inicial

Falar para as pessoas sobre como gerir pessoas parece meio redundante, já que todos somos, uns mais outros menos, gestores de pessoas. Começamos gerindo a nós mesmos. Depois vem a família, os filhos, o trabalho, onde estamos rodeados de pessoas e, se não somos diretamente responsáveis por elas, no mínimo temos que gerir a relação com elas, que, além do sentimento, passa também pela razão. Pois é... somos todos um pouco entendidos do assunto.

Neste livro, estruturado em Unidades e seções, queremos aprofundar este saber com você, trazendo-o para o contexto organizacional, para as diversas situações de trabalho aonde as pessoas levam as contribuições de sua individualidade e de suas experiências.

Para tanto, viajaremos com você pelas paisagens históricas da administração e da gestão de pessoas; desceremos numa “estação organizacional”, onde situaremos a gestão de pessoas, numa modelagem que queremos desenvolver e aplicar; levantaremos alguns problemas e esboçaremos a estrutura dessa modelagem, tentando considerar a estratégia da organização. Depois, juntos vamos chegando mais perto das coisas que as pessoas fazem: seus cargos, tarefas, suas escolhas e seleções, aprendizagens, treinamentos, informações que colhem e avaliações que realizam para realimentar seu trabalho, enfim, o que fazem para se manter firmes e com qualidade nessa organização.

Nem sempre as coisas são tão organizadas e estruturadas assim. Já falamos dos problemas de gestão de pessoas. Mas ainda tem mais: estaremos passando pelos “conflitos”, afinal estamos lidando com pessoas e elas crescem e se desenvolvem em meio a conflitos e... bem, não vamos tirar o suspense. Você verá de que tipo de conflito estamos falando. Como não podia deixar de ser, falaremos de você, do seu futuro como gestor de pessoas e do ambiente em que você vai trabalhar na gestão de pessoas que está “chegando” por aí. Mas, preste

atenção, esta não é uma viagem qualquer. É um caminho que vai sendo construído no caminhar, como diz o poeta espanhol Antonio Machado. Não é uma viagem passiva, pois a todo momento estaremos levantando questões, chamando você a pensar, a buscar sua experiência básica de “gestor de pessoas” e a reconstruí-la a cada passo. Por isto, contamos com sua ação efetiva no caminhar. Responda ao que pedimos, rascunhe, escreva. Mas não pare aí: vá além do que pedimos, questione, critique. Não leia simplesmente para vencer o conteúdo: vá com ele junto, como parceiros.

E então, vamos caminhar?

Professores José Arimatés de Oliveira e Maria da Penha Machado de Medeiros

UNIDADE



A Gestão de Pessoas e a Teoria Administrativa

Objetivo

Nesta Unidade você aprenderá a situar a Gestão de Pessoas no contexto da teoria administrativa e das organizações, compreendendo as muitas formas e modelos que cada contexto oportuniza.

A Gestão de Pessoas e a Teoria Administrativa

Olá Estudante. Seja bem-vindo!

Em tudo que estudamos é importante trazer a história, os fatos relacionados ao objeto de estudo, o contexto em que esse objeto se situa. Aqui não será diferente, pois faremos junto com você uma pequena viagem ao passado da Administração, até chegarmos ao presente, tentando trazer, de cada época, as características das atividades referentes a pessoas nas organizações. Durante essa viagem, visitaremos não só a época, mas teremos contato com personagens e locais em que as coisas aconteceram, de forma que ora estaremos na Europa ou nos Estados Unidos, ora, é claro, no Brasil. Sabemos que teremos que usar de paciência nas nossas visitas às mudanças, porque elas acontecem de forma lenta na história, e visitaremos apenas os principais marcos administrativos, sabendo que eles não foram “divisores de águas”, mas bases marcantes de mudanças. Quando iniciaram as atividades administrativas relativas às pessoas? Como elas se apresentaram ao longo do tempo? Quem se encarregava delas? Como eram essas questões no Brasil? Não se preocupe com o meio de transporte da viagem, concentre-se nas muitas paradas e descobertas que faremos juntos.

A Gestão de Pessoas no Contexto da Teoria Administrativa

Primeira Parada: os Primórdios

Você sabe que os estudos de Administração tiveram início com as experiências de Frederick Taylor (Figura 1), nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, resultando no movimento da **Administração Científica**, cujo objetivo era atribuir cunho científico às atividades administrativas das organizações da época.

Lembrete: Lembra que você estudou as teorias da Administração na disciplina de Introdução? Caso tenha dúvidas, reveja essas teorias.

Surgindo num contexto de explosão da sociedade industrial, em fins do Século XIX, esse movimento trouxe para a Administração o que se chama hoje de “modelo mecanicista”, em virtude das suas características marcantes de divisão e determinação científica de cada elemento do trabalho, sem envolver nesse processo quem o executava, o trabalhador.



Figura 1: Frederick W. Taylor (1856-1915).
Fonte: <pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor>.
Acesso em: 16 dez. 2008.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) afirmam que a **organização racional do trabalho**, criada por Taylor, tem suas noções de gestão baseadas, na teoria e na prática, no pressuposto de um **homem econômico**. Esses autores esclarecem ainda que as primeiras ações de gestão de recursos humanos eram efetuadas pela figura do **capataz**, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica. Não esqueça este nome, pois mais tarde voltaremos a ele.

Nesta nossa viagem que vai e vem, voltemos ao Brasil, numa visita rápida antes da nossa segunda parada mais demorada. Wood Jr. (1995) informa que até 1930, período denominado de Pré-Jurídico-Trabalhista, não existia departamento de pessoal ou área correlata responsável pela Gestão de Pessoas. Imigrantes europeus, mulheres e crianças faziam parte da mão-de-obra, com características de subemprego.

Considere ainda que até este período a economia do país ainda era predominantemente agrícola e a industrialização apenas se iniciava. Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) dizem que o trabalho nessa época era quase escravocrata.

Segunda Parada: a Escola de Relações Humanas

É claro que você se recorda da famosa experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo (Figura 2), e que forneceu as bases da **Escola de Relações Humanas**. Só para reavivar sua memória, vamos destacar que o objetivo dessa experiência era estudar as

influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p. 19).



Figura 2: Elton Mayo (1890-1949) at Executive Weekend Conference, Harvard Business School, ca. 1950 HBS Archives Photograph Collection – © 2007 President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Fonte: <www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/big/wehe_026>. Acesso em: 28 mai. 2008.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre a Escola de Relações Humanas e seus pressupostos, visite o site <www.rhportal.com.br>.

GLOSSÁRIO

*Taylorista-fordista

– Modelo de organização do trabalho baseado na adoção de métodos científicos na padronização do trabalho operário e na disposição dos fatores de produção, objetivando tão somente a alta produtividade e a racionalização. Fonte: Andriola e Souza (2002).

Por volta de 1930, as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o processo de integração de indivíduos no trabalho, em substituição lenta das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. É o advento do **homem social**.

Ferreira *et al.* (2005) esclarecem que Hawthorne revelou a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, deixando claro que uma organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos, rotinas e chefes. A chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada. Dessa visão comportamental originam-se os posteriores estudos sobre motivação, liderança e diferenças individuais, com muitos conceitos trazidos da Psicologia. Guarde essas influências, que voltaremos a elas ainda nesta Unidade.

Apesar dessa tendência, no ambiente organizacional mundial ainda era predominante a filosofia do movimento **taylorista-fordista***, com pouca ou nenhuma atenção às pessoas.

Nesse ambiente, as indústrias cresciam, mas crescia também o movimento dos trabalhadores para a criação dos sindicatos, ensejando o surgimento das leis trabalhistas.

De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), esse contexto de crescimento traz a necessidade de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração nas organizações americanas e européias.

Prosseguindo nossa viagem, vamos à nova estada no Brasil, onde o quadro começa a mudar com a industrialização e a conseqüente legislação trabalhista do Estado Novo (Figura 3). É nessa época que surge o Departamento de Pessoal, com responsabilidades legais. Em geral, as relações de trabalho no país ainda são caracterizadas na época pelo paternalismo e pelos padrões agrícolas de subemprego.



Figura 3: Manifestação trabalhista durante o Estado Novo. Rio de Janeiro. (1º/5/1942).

Fonte: <http://www.projetomemoria.art.br/JK/verbetes/img/g_foto13.jpg>. Acesso em: 28 mai. 2008.

Atividade de Análise

Há ainda uma grande discussão sobre a morte real do taylorismo-fordismo nas organizações de hoje. Como você vê essa questão no

Brasil? Que ligação você faz entre tal debate e os departamentos de recursos humanos das organizações? Registre suas impressões.

Prosseguindo em nossa viagem, vamos descobrir fatos, idéias e relações!

Terceira Parada: Relações Industriais

Como você viu na parada anterior de nossa viagem, as indústrias cresciam muito e os sindicatos ganhavam cada vez mais força, principalmente nos Estados Unidos. Nesse processo crescente do poder dos trabalhadores, por volta de 1950 já não era suficiente apenas recrutar, treinar ou fazer registros de acordo com a lei.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores (GIL, 2001, p. 20).

O que você acha que aconteceu com o setor responsável pelas pessoas nessas organizações? Dá para ter uma idéia, não? E com os responsáveis por esse setor? Já está complicando... Pois é, em muitas empresas, o departamento de pessoal, que ainda estava buscando sua identidade, deu lugar ao departamento de **Relações Industriais**, com novas atividades e novo perfil de seus dirigentes. Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) acrescentam que, nos países industrializados, teve início nesta época um período de grande desenvolvimento da Gestão de

Pessoas: o treinamento e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e de potencial e as atividades de remuneração ganham ênfase devido à complexidade das tarefas e à sofisticação tecnológica do trabalho, cujo custo elevado tende a reter as pessoas nas organizações.

Vamos à nossa parada em solo brasileiro. Wood Jr. (1995), afirma que o surgimento dos pólos industriais, especialmente na região do ABC (Figura 4), registra maior preocupação com a eficiência e o desempenho (1950-60).

Sabemos que em algumas empresas, convivem os dois departamentos: um de relações industriais para as negociações com os sindicatos e o governo, e outro departamento de pessoal com as demais funções relativas às pessoas. Mas esta não é uma classificação geral, sendo mais comum às indústrias o que se chama de Departamento de Relações Industriais, responsável por todas as atividades relativas a pessoas, e às empresas menores, ao Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos.

Esse departamento de pessoal começa a aprimorar suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, programa de cargos e salários, higiene industrial e segurança no trabalho. Mas, veja: Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), de uma forma mais crítica, acrescentam que as relações de trabalho no país continuam se desenvolvendo com alto grau de paternalismo e que, apesar do crescimento econômico, no fim da década de 1970, grande parte das empresas brasileiras ainda organizava as atividades de pessoas na forma do antigo departamento de pessoal.



Figura 4: Região do ABC Paulista.

Fonte: <http://www.encontroabc.com/imagens/mapa_abc2.jpg>.

Acesso em: 29 mai. 2008.

GLOSSÁRIO

***Sistemas** – conjunto de elementos ligados por alguma forma de interdependência, combinação de partes, formando um todo unitário. Fonte: Gil (2001).

***Teoria Geral dos Sistemas** – tem origem na Biologia, com os estudos do alemão Ludwig Von Bertalanffy, ele verificou que certos princípios de uma ciência podem ser aplicados a outras, caso seus objetos sejam entendidos como sistemas (físicos, químicos, sociais, psicológicos, etc.). Fonte: Gil (2001).

***Sistemas abertos** – são aqueles que integram um sistema mais amplo e se mantêm em constante interação com o seu ambiente, nele buscando energias necessárias (*inputs*) para viabilizar seus processos (*throughputs*) e produtos (*outputs*). Fonte: Ferreira *et al.* (2005).

Saiba mais...

■ Leia o texto *Qualificação e reestruturação das relações industriais: Uma nova moeda-de-troca*, de Nadya Araújo Castro, em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4698.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2008.

Quarta Parada: Abordagem Sistêmica

Reavive um pouco sua memória: o que era mesmo essa abordagem sistêmica na Administração? Não lhe parece que ela teve origem com a noção de **sistemas*** e com a **Teoria Geral dos Sistemas***? Vamos rever.

Repare bem no encadeamento dos fatos nesta nossa viagem. Você não acha que todo aquele desenvolvimento econômico e a crescente complexidade das organizações, especialmente industriais, necessitavam de algo que pusesse ordem nas coisas na organização e no seu ambiente? Então!... É exatamente a idéia de *sistema*: uma organização pode ser definida como um sistema porque ela é constituída de partes interdependentes, que compõem uma estrutura organizada, um todo. Tem mais: além de considerarmos as organizações como sistemas, é possível vê-las como **sistemas abertos***.

Se tomarmos como exemplo uma fábrica, as matérias-primas e o trabalho humano são *inputs* ou entrada de energia, os processos de produção são os *throughputs* ou transformação de energia e o produto final é o *output* ou saída do sistema. O sistema é realimentado pela venda de seus produtos, começando novo ciclo. Para Katz e Kahn, que trouxeram o conceito de sistemas para a organização por volta de 1966, essa teoria está “basicamente interessada pelos problemas de relações, de estrutura e de interdependência e não pelos atributos constantes dos objetos” (1978, p. 32).

Para refletir: O que será que Katz e Kahn quiseram dizer com “relações” e com “atributos constantes dos objetos”? Será que já estavam prevendo grandes mudanças organizacionais naquela época? Quais atributos constantes? Quais objetos? Dá o que pensar...

Imagine as mudanças que a utilização desses conceitos trouxe para a Administração. Agora estenda essas mudanças para a Gestão de Pessoas, recordando nossa parada anterior. Não deixe de escrever seu raciocínio, pois ele lhe servirá de base para novas (e brilhantes) idéias.

Esse período caracterizou-se mundialmente pela expansão das multinacionais e a substituição do modelo taylorista-fordista por outro mais orgânico, ocasionando a flexibilização organizacional. A Gestão de Pessoas preocupava-se com a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar com tecnologias sofisticadas e em ambientes de incerteza, o que incrementa a liderança e a motivação. Começa nessa época a descentralização da gestão de pessoal, com o entendimento de que ela deve ter, além das antigas funções de RH, uma atuação no cotidiano de cada gestor (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Foi em fins desse período que a administração de pessoas passou a chamar-se Administração de Recursos Humanos. Gil (2001) acrescenta que a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como uma Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica. O que você acha dessa afirmação?

Na nossa parada brasileira, sabemos que esse foi um período de grande desenvolvimento das obras de infra-estrutura e das grandes burocracias estatais. Encontramos em Wood Jr. (1995) que esse período no Brasil se deu entre 1960 e 1980. Afirma que na época surgem os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, cuja maioria tinha responsabilidade de coordenação dos sistemas de RH. Em empresas do sistema financeiro, por exemplo, essas gerências tinham atividade

de integração entre os objetivos do negócio e as expectativas dos empregados, e alguns gerentes de RH ocupavam posições junto à diretoria da empresa. A ênfase nas atividades de RH se deu no treinamento e desenvolvimento e no alimentação do trabalhador. Nas indústrias aparecem as primeiras práticas brasileiras de qualidade e gestão participativa. Também tiveram início os instrumentos de diagnóstico e de avaliação de desempenho, embora com problemas de qualidade e subjetividade.

GLOSSÁRIO

*Estratégia – modelo de decisão da empresa: são determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcançar os objetivos visados. Fonte: Andrews (1991).

Saiba mais...

- Mais informações sobre **Recursos Humanos** podem ser encontradas em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos>.
- Sobre a **Administração dos Recursos Humanos** consulte: <www.rhportal.com.br>.

Quinta Parada: Gestão Estratégica

Cada autor dá uma denominação diferente a esta “parada” que se segue à abordagem sistêmica, mas nós a denominamos aqui gestão estratégica pela influência que o advento do planejamento estratégico exerceu nas atividades de Gestão de Pessoas, de 1990 até hoje. Antes de qualquer comentário, você sabe o que é **estratégia***?

Motta (*apud* FERREIRA *et. al.*, 2005, p. 125) define o estudo e a prática da estratégia nas organizações como

conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente.

Você pode notar que nesta definição Motta não restringe a prática estratégica a simples cumprimento de planos, mas inclui ações integradoras que não foram planejadas, mas que tinham também focos na estratégia.

Mas, voltando à nossa parada e seu ambiente organizacional, essa foi também, e ainda está sendo, uma época de grandes mudanças: novos valores pessoais e organizacionais, desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, empresas virtuais, cultura corporativa e muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da Gestão de Pessoas neste século.

Assim surge a **Administração Estratégica de RH**, com ênfase na retenção de pessoas e descentralização firme das responsabilidades de Gestão de Pessoas, ou seja, todo gestor é gestor de pessoas.

Lembrete: Este assunto (**Administração Estratégica de RH**) será discutido na **Unidade 2** deste material.

Como resultado da descentralização, surge a terceirização de algumas atividades de RH, como recrutamento, seleção, pagamentos, etc. A grande concorrência por fatias de mercado e por talentos, dá origem à **gestão por competências***. Curioso? Considere a gestão por **competências*** irmã da gestão estratégica de pessoas. Você vai concordar conosco quando ler sobre isso na Unidade 7.

Prosseguindo a viagem, em nossa visita brasileira, as coisas também acontecem, porém de forma mais lenta, mas, segundo Wood Jr. (1995), o desafio da qualidade e da competitividade são sinal de vida ou morte de áreas, empregos e organizações. A Administração de Pessoal, antes mecanicista e legalista, tem agora o desafio de integrar elementos do ambiente externo. O autor cita como componentes do novo cenário brasileiro: alta velocidade de mudança, qualificação contínua, empregos transitórios, entre outros. Imagine as implicações desse cenário na Gestão de Pessoas!

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) afirmam que esse ambiente competitivo, que também ocorre no Brasil em decorrência da abertura da economia, das privatizações e do fortalecimento da empresa privada, leva as empresas a adotar em sua Gestão de Pessoas políticas e práticas de gestão por competências. Esses autores são bastante críticos ao afirmarem que ainda há no Brasil uma Administração Estratégica

GLOSSÁRIO

***Gestão por competências** – Metodologia que orienta e metodiza a formulação e a caracterização das competências empresariais e de cargos e funções, iniciada por McClelland (1973), ordenada e disseminada por Prahalad e Green (1990 e 1998), seus precursores e vários outros autores e estudiosos, com destaque para brasileiros como Idalberto Chiavenato. Fonte: Milioni (2002, p. 326).

***Competência** – é a inteligência prática de situações, que busca apoio nos conhecimentos adquiridos e os transforma em ação, com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações. Fonte: Zarifian (2001).

gica de RH só no discurso, em oposição a práticas antigas de Departamento de Pessoal.

Guarde aí na sua memória esta paisagem e enriqueça com outras cores, pois voltaremos a ela nas Unidades 7 e 8. Para fixar melhor, veja o Quadro 1, em que resumimos os principais destaques desta nossa viagem.

Marcos visitados	Ambientes Organizacionais e Gestão de Pessoas			
	Outros países		Brasil	
	No ambiente organizacional	Na gestão de pessoas	No ambiente organizacional	Na gestão de pessoas
Administração Científica	- Explode a sociedade industrial - Modelo mecanicista	- Organização racional do trabalho - Capataz: contratar e demitir	- Economia agrícola - Primeiras indústrias - Mão-de-obra de imigrantes, mulheres e crianças	- Departamento de Pessoal inexistente - Trabalho quase escravocrata
Escola de Relações Humanas	- Advento do “homem social” - “Descoberta: organização informal - Ainda Taylorismo-fordismo	- Departamento de Pessoal (DP) - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração	- Economia industrial - Legislação Trabalhista	- Departamento de Pessoal com funções de: admissão, demissão, remuneração e encargos legais - Padrões agrícolas - Paternalismo
Relações Industriais	- Crescimento industrial - Força dos Sindicatos - Preocupações com condições de trabalho e concessão de benefícios	- Departamento de Relações Industriais (RI) - Novo perfil de dirigentes - Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho	- Pólos industriais: ABC - Preocupações: eficiência e desempenho - Negociações governo e sindicatos	- Dois departamentos: velho DP e RI - Recrutamento, seleção, - Treinamento, cargos e salários, higiene industrial, segurança no trabalho - Paternalismo

Quadro 1: Esquema da Gestão de Pessoas no contexto da teoria administrativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Marcos visitados	Ambientes Organizacionais e Gestão de Pessoas			
	Outros países		Brasil	
	No ambiente organizacional	Na gestão de pessoas	No ambiente organizacional	Na gestão de pessoas
Abordagem Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Organização como Sistema - Flexibilização organizacional - Modelo orgânico - Preocupação com o ambiente - Multinacionais - Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de Recursos Humanos - Descentralização do RH - Apoio a outros gestores. - Liderança, motivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da qualidade - Gestão participativa - Grandes burocracias estatais - Grandes obras de infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiros cargos de gerência de RH - Departamento de RH - Coordenação de sistemas de RH - Instrumentos de diagnóstico - Avaliação de Desempenho - Alimentação
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais avançadas - Empresa virtual - Expansão dos programas de qualidade - Novos valores pessoais e organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração estratégica de RH - Todo gestor é gestor de pessoas - Terceirização de atividades como seleção e treinamento - Gestão de competências 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura da economia - Privatizações - Competitividade - Qualificação contínua - Emprego transitório 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de competências - Integrar elementos do ambiente externo - Administração estratégica de RH só no discurso.

Quadro 1: Esquema da Gestão de Pessoas no contexto da teoria administrativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como você viu, os acontecimentos foram acontecendo, acumulando-se e transformando-se na linha do tempo, ensejando mudanças no ambiente interno e externo das organizações e, como não podia deixar de ser, trazendo profundas transformações à Gestão de Pessoas, à sua filosofia, à sua estrutura e às suas atividades. Na Seção seguinte veremos o que todas essas transformações provocaram de concreto internamente nas organizações e na gestão de recursos humanos, tudo isso resumido no que chamaremos de modelo de Gestão de Pessoas.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre as mudanças na concepção do papel dos chefes, leia o quadro a seguir:

Modelo de Administração Centralizado no Chefe	Novas Idéias a Respeito da Administração
O gerente é o personagem principal do processo administrativo	Todos são gerentes. A administração do grupo de trabalho pertence ao próprio grupo
Gerentes são chefes de subordinados que obedecem	Gerentes coordenam o processo decisório e fornecem as condições para a realização das tarefas do grupo
Administração e gerente são sinônimos	Administração está sempre presente no trabalho de pessoas e grupos que tomam decisões e assumem responsabilidades, com ou sem gerente

Fonte: Maximiano (2000, p. 482).

A Gestão de Pessoas no Contexto da Organização: os Modelos de Gestão de Pessoas

Após nossa excursão (ou é incursão?) pelo tempo, vamos nos fixar agora em solo organizacional. Você acompanhará as influências que esses diversos “marcos” que visitamos exerceram na gestão das pessoas, em várias dimensões organizacionais, caracterizando o que denominamos de **modelo**. É importante que você conheça diversos modelos, não só porque eles existem nas organizações atuais, mas para desenvolver seu espírito crítico e saber identificá-los ou promovê-los, tomando as decisões de gestor de pessoas na sua prática administrativa.

A Questão dos Modelos

A questão dos modelos é assunto em que se encontra de forma ampla a subjetividade nos estudos de Gestão de Pessoas. Cada autor recolhe seus dados, teóricos ou não, e estabelece uma lista de modelos com maior ou menor especificidade de conceitos que compõem cada um deles. Vejamos alguns exemplos: Limongi-França (2007) sugere dois modelos básicos de Gestão de Pessoas: o modelo diretivo (ou diretivo autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo-participativo). Chiavenato (2004a) divide os modelos em: Pessoal/Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Davis e Newstrom (2002) trazem os modelos de Autocrático, de Proteção, de Apoio e de Colegiado. É interessante que você descubra as especificidades de cada um para ampliar sua análise.

Nesta Seção, adotaremos a abordagem dos modelos de Gestão de Pessoas elaborada por Fischer (2002), por seu caráter de abrangência dos elementos que compõem esses modelos.

Antes de qualquer comentário, perguntamos a você: o que você considera **modelo**? É fácil, não? Algo ou alguém que demonstra aquilo que outros devem seguir. Você adota modelos de roupa, de trabalho e de procedimentos mostrados por manequins, revistas, regulamentos, pessoas como seus pais, professores, amigos, etc. E você pergunta: e eu não crio meus próprios modelos, não sigo a mim mesmo? Claro que sim. Quando você examina os elementos dos modelos que vê, acrescenta os elementos vindos da sua própria experiência e cria seu próprio modelo.

Veja o que Fischer (2002, p. 12) diz: “entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” E esclarece acrescentando que o modelo:

- É determinado por fatores internos e externos;
- Distingue-se dos outros pelas características dos elementos que o compõem e sua capacidade de interferir na vida da organização; e

- Articula-se em torno de alguns conceitos-chave, que articulam e determinam sua forma de operação e o modo como direcionam as relações organizacionais.

E agora, voltando ao “seu” modelo, aquele que você criou para sua vida, aquele segundo o qual você orienta o seu comportamento. Que fatores externos (que você capta do ambiente e das pessoas que lhe cercam) o determinam? E os fatores internos (próprios de você mesmo, seus valores, sua personalidade, etc.)?

Quanto aos elementos que compõem o seu modelo e que interferem na sua vida? Eles provêm dos fatores internos e externos, mas cada um tem um peso no seu comportamento. Por exemplo: dinheiro, clima (calor ou frio, por exemplo), oportunidades, conforto, raiva, humor, paciência, persistência, amizades, família, etc. A soma dessas influências maiores ou menores no seu comportamento lhe dá uma identidade própria.

***Para refletir:** Por falar em modelo, qual o modelo que você segue na vida? Que comportamentos seus são dominantes e seguem esse modelo que você adota?*

Quais são os conceitos articuladores do seu modelo, aqueles que o fazem realmente tomar a decisão final sobre algo? Exemplo: subir na vida a qualquer preço, comprometimento com o trabalho, diversão é mais importante que estudo.

Não é tão fácil separar elementos e conceitos, mas é importante que você esteja bem seguro das coisas que determinam seu comportamento e o peso de cada uma delas nas suas escolhas e decisões.

E então? Da mesma forma que você age de acordo com determinados conceitos e combinações de fatores e elementos (seu modelo), a organização também. Os fatores condicionantes que Fischer (2002) e outros autores citam são formas didáticas que nos auxiliam na análise, mas podemos descobrir outros. Vejamos alguns dos fatores citados pelo autor, que condicionam os modelos de Gestão de Pessoas.

Fatores Internos

- **Tecnologia:** maior ou menor automatização e seu tipo condicionam o comportamento no trabalho: robotização e linha de produção exigem doses diferentes de autonomia.
- **Organização do trabalho:** práticas de qualidade total, por exemplo, determinam políticas e práticas que orientem o padrão de desempenho desejado.
- **Cultura organizacional:** os pressupostos da cultura da empresa, por exemplo, a concepção de trabalho e o valor conferido ao ser humano, interferem no modelo de gestão e dele recebem influência.
- **Estrutura organizacional:** uma estrutura hierarquizada e vertical propicia um modelo de pessoas segmentado, ao passo que uma estrutura mais flexível, matricial ou em rede, pede um modelo que focalize a empresa de forma global.

Estrutura matricial é um tipo de estrutura organizacional que combina a organização por função (produção, finanças, vendas, etc.) e a organização não funcional ou divisional (por produto, processo, localização, etc.), em que cada pessoa se reporta a dois chefes, o funcional e o divisional. Estrutura em rede é quando a organização desagrega suas principais funções em companhias separadas, interligadas por uma pequena organização central. Fonte: Chiavenato (1999a)

Fatores externos

- **Originados da sociedade:** cultura do trabalho na sociedade, legislação, intervenções do Estado e dos sindicatos.
- **Originados do mercado:** define o perfil de **competências organizacionais***.

Esses diversos fatores se interligam nas relações pessoais, interpessoais e sociais que direcionam o comportamento das pessoas

GLOSSÁRIO

* **Competência organizacional** – é um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa que mantém o seu sucesso. Fonte: Pralahad e Hammel (1995).

nas organizações. Eles se expressam no que Fischer chamou de **elementos componentes do modelo de Gestão de Pessoas**:

- **Princípios**: orientações de valor e crenças básicas. Exemplo: honestidade, respeito e diversidade.

Para refletir e agir: uma pergunta que denota a segurança de um princípio foi feita por Semler aos seus executivos: “Se envolver uma questão crucial, ou muito dinheiro, vamos poder cumprir esse princípio?” (*apud* CARVALHO; NASCIMENTO, 1998, p. 7). Agora que você já refletiu sobre seu modelo, que tal você fazer essa pergunta a si mesmo sobre seus princípios?

- **Políticas**: determinam diretrizes de atuação para objetivos de médio e longo prazo nas relações organizacionais. Carvalho e Nascimento (1998) citam exemplos de políticas: programas de incentivos que objetivam a manutenção do empregado por mais tempo na empresa, maior flexibilização em atividades de seleção e treinamento.
- **Processos**: elementos mais visíveis do modelo: plano de cargos e salários, administração de carreira, pesquisas de clima, dentre outros.

Para saber mais

* **Princípios e valores** – saiba que os valores organizacionais que compõem os modelos, tais como os valores humanos, são **incrementais**, diferentes dos valores econômicos que são **alocáveis**, ou seja, você deve abrir mão do seu para que outro o possua (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Se você dá um dinheiro a uma pessoa, ele deixa de ser seu, mas se você dá a essa mesma pessoa uma idéia, ela passa a ser sua e dela. O mesmo se dá com exemplos de honestidade, integridade, ética que você ou sua organização multiplicam no ambiente. Pense sobre as implicações disso nas organizações e no mercado.

Agora que já sabemos o que são modelos e como eles se constroem (e que você já delineou o seu, ou os seus, porque você pode ter mais de um), vamos ver os principais modelos citados por Fischer (2002).

Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal

O departamento de pessoal marcou a imagem de uma área de trabalho voltada para transações processuais e trâmites burocráticos e surgiu numa época em que os empregados deveriam ser gerenciados como custos de produção. Esse modelo preocupa-se com transações e processos para estabelecer um padrão ideal de produção. Seus *conceitos articuladores* são: produtividade, recompensa e eficiência de custos.

Pelo que estudamos anteriormente, o departamento de pessoal surgiu em plena aplicação do taylorismo-fordismo e perguntamos a você se ainda existem organizações que adotam seus princípios, lembra? Que tal completar sua resposta, agora que você sabe quais são os conceitos articuladores dos modelos que adotam esses princípios? Registre suas idéias sobre o assunto.

Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

Da mesma forma que o modelo anterior tomou como referência o “velho” departamento de pessoal, este modelo toma como base a **Administração de Recursos Humanos (ARH)**.

Lembrete: Você verá este assunto com mais profundidade na Unidade 2.

A ARH está voltada para a integração, a flexibilidade, o comprometimento dos empregados, a adaptabilidade e a qualidade. Fischer acrescenta seis amplos processos de ARH identificados por Mahoney e Deckop (*apud* FISCHER, 2002):

- Planejamento da alocação das pessoas no trabalho (elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas).
- Comunicação com os empregados.
- Sentimento dos funcionários (satisfação).
- Gestão dos empregados (seleção, treinamento e remuneração).
- Gestão de custos e benefícios (rotatividade e absenteísmo).
- Gestão do desenvolvimento (preocupação com as competências necessárias ao futuro da organização).

Mahoney e Deckop (*apud* FISCHER, 2002) citam três eixos que direcionam os interesses nesse modelo de Gestão de Pessoas: efetividade econômica, efetividade técnica e efetividade comportamental.

GLOSSÁRIO

***Responsabilidade de linha** – compreende-se como a responsabilidade do gestor em mando e execução. Fonte: Elaborado pelos autores.

***Função de Staff** – entende-se como a prestação de serviços, ou seja, a assessoria que o órgão responsável presta a cada gestor sobre regulamentos, normas, procedimentos, métodos. Fonte: Elaborado pelos autores.

- **Efetividade econômica** representada pela redução dos custos e maximização dos lucros através das práticas de Gestão de Pessoas.
- **Efetividade técnica** refere-se à manutenção das ações humanas consoantes com os padrões de qualidade exigidos pelos negócios da empresa.
- **Efetividade comportamental** busca a motivação e a satisfação dos interesses do empregado.

Uma característica que difere este modelo do anterior é a subjetividade que envolve as relações. Os processos e resultados são soluções de consenso entre pessoas e organização. Os **conceitos articuladores** do modelo são: envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Desse contexto, dá para inferir que os gerentes de linha são os grandes intermediadores entre as pessoas e a empresa, cabendo aos gestores de RH o papel de apoio a esses gerentes. Assim define-se uma idéia-chave deste modelo: a ARH é **responsabilidade de linha*** e **função de staff***. O que significa isso?

Chiavenato (2004a) explica que os gerentes de linha estão envolvidos diretamente nas atividades de RH por serem responsáveis

pela ação de seus subordinados no trabalho, devendo cuidar do seu treinamento, desempenho e satisfação. Assim sendo, devemos, por um lado, descentralizar a Gestão de Pessoas no nível de gerência de linha, e, por outro lado, manter a função de assessoria e consultoria interna do órgão de RH. A Figura 5 detalha as responsabilidades e as funções.

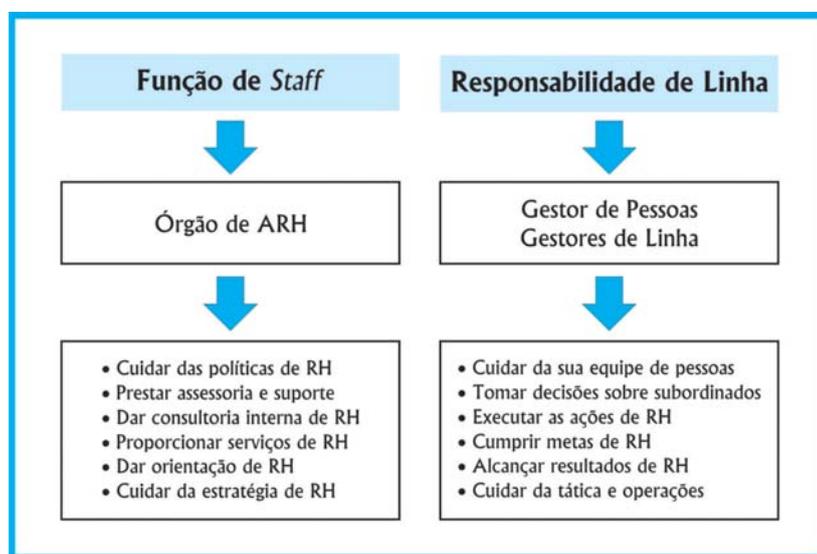


Figura 5: Responsabilidade de linha e função de *staff* na Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2004a, p. 26).

Você acha que esse princípio acontece em empresas de pequeno porte? Por quê?

Traga novamente à sua memória o sistema taylorista-fordista que já comentamos. Uma evolução do taylorismo-fordismo foi o que se denominou de “sistema de produção Toyota” ou “toyotismo”, que surgiu no Japão, por volta de 1950. Em vez da produção em massa (grande quantidade de produtos padronizados) do sistema anterior, o toyotismo, aplicado pelo engenheiro Eiji Toyota, produzia grande quan-

tidade de produtos diversificados, aplicando as técnicas japonesas de *kaysen*, busca de perfeição permanente, e *kanbam*, custos declinantes e nenhum estoque. Seus grandes objetivos eram redução dos custos de produção, produção de quantidades lucrativas e elevados graus de eficiência. Auxiliavam no atingimento desses objetivos práticas participativas, técnicas de trabalho em grupo e de organização industrial inter-empresas (ANDRIOLA; SOUZA, 2002).

Você acha que esse sistema se adapta a qual modelo de Gestão de Pessoas? Quais são seus conceitos articuladores? Não deixe de registrar suas opiniões.

Fischer (2002) considera que o modelo Gestão de Pessoas como gestão do comportamento humano é o mais conhecido e influente da história das organizações, bem caracterizado pelo slogan “vestir a camisa da empresa”.

Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Se no modelo anterior, os critérios de efetividade da Gestão de Pessoas eram econômicos, técnicos e comportamentais, um novo critério é acrescentado a este modelo: o caráter estratégico da gestão de recursos humanos. Isso muda em parte o foco dessa gestão. Embora tenha que manter indivíduos motivados e satisfeitos, o objetivo não pára por aí, pois pessoas assim estão prontas para agir, mas o que essa ação tem a ver com as diretrizes estratégicas da empresa? O que Staehle (*apud* FISCHER, 2002) recomenda é uma ação mais ativa da ARH, de não apenas seguir e se engajar, mas também de intervir na estratégia da empresa, levando as decisões corporativas à visão estratégica das pessoas e sua contribuição.

Dessa forma, o **conceito articulador** do modelo de gestão passa a ser: a busca de orientação estratégica para políticas e práticas de pessoas. Assim, as verdades sobre a gestão do comportamento humano na organização passaram a ser um problema do negócio da empresa e sua estratégia, deixando de ser gerais e prescritivas.

Como você vê a questão da objetividade, subjetividade nesses três modelos? Qual deles dita mais regras para a Gestão de Pessoas? Qual deles deixa a Gestão de Pessoas agir mais de acordo com a situação da empresa? Qual o foco predominante em cada um deles? Sua análise é importante, pois voltaremos a ela em outras ocasiões. Registre para não esquecer.

Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências

A ênfase que o modelo anterior dava aos vínculos entre o desempenho humano e os negócios da empresa torna-se mais marcante neste modelo. Isso se deve em grande parte às obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad (*apud* FISCHER, 2002), que abordam a questão da competição, ensejando as bases de um modelo baseado em competências. Fischer (2002) explica as relações entre Gestão de Pessoas e vantagem competitiva e entre Gestão de Pessoas e competências.

Gestão de Pessoas e Vantagem Competitiva

A competição estudada pelos autores citados anteriormente teve origem nos mercados internacionais a partir de 1980, quando começaram a surgir temas como: vantagem competitiva, reengenharia, competências essenciais e reinvenção do setor. A vantagem competitiva traz a idéia de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como fatores importantes para manter o posicionamento da empresa.

Porter (*apud* FISCHER, 2002) define vantagem competitiva como o valor que uma empresa cria para seus compradores, valor este que ultrapassa seus custos de fabricação. O autor diz que a cadeia de valor que forma essa vantagem deve ser analisada nas diversas atividades envolvidas na produção ou projeto.

Para você ter uma idéia dessas influências, examine a Figura 6 que traz as forças atuantes na concorrência de um setor.

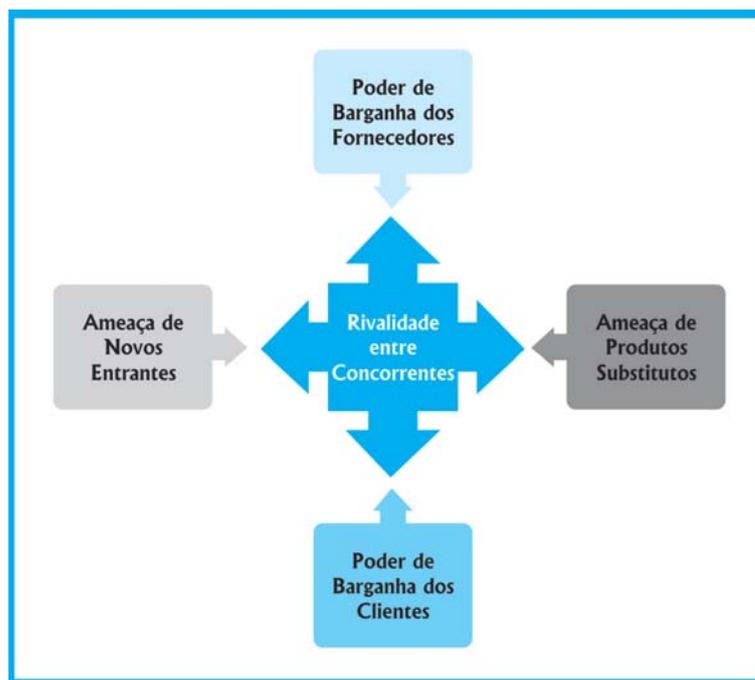


Figura 6: O modelo das cinco forças de Porter.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_Forcas_dePorter>. Acesso em: 26 mai. 2008.

A partir da conjugação do impacto relativo de cada uma dessas forças, é determinada a rentabilidade potencial do setor. O objetivo estratégico de cada empresa será o de encontrar nas suas operações uma posição que lhe permita defender-se das cinco forças referidas ou influenciá-las a seu favor.

Dessa Figura e da idéia de cadeia de valor, você pode deduzir as muitas influências e modificações que esses conceitos podem trazer para a Gestão de Pessoas e seus processos, caso a organização atente para esse modelo, embora o autor não tenha se prendido muito a as-

pectos operacionais. Você pode também ver o porquê de toda essa movimentação: surgiu o conceito de competências essenciais e a mão do mercado nessa conceituação.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre Michael Porter e seu modelo de estratégia acesse sua entrevista no site: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/gbcc/edicoes_2007/m0144141.html>.

Gestão de Pessoas e Competências

A tendência a um modelo competitivo de Gestão de Pessoas ganhou força com os trabalhos de Prahalad e Hammel (2004). Esses autores vão além de Porter, quando defendem a idéia de que a competitividade está relacionada com a capacidade que tem a empresa de intervir no seu setor e reinventá-lo (FISCHER, 2002).

O que isso lhe lembra? O avanço do modelo estratégico em relação ao modelo de gestão do comportamento, não lhe parece?

A competitividade agora está ligada à possibilidade que a empresa tem de transformar não só a si própria, mas também o seu setor, o que dá nova feição aos cinco elementos do modelo de Porter. Isso também dá nova tônica à liderança organizacional, antes pouco explorada em detrimento da liderança individual.

Dois conceitos fortes neste modelo são os de competências essenciais e arena de oportunidades, ainda oriundos das obras de Prahalad e Hammel (*apud* FISCHER, 2002). **Competência essencial**, segundo eles, é o conjunto de tecnologias e habilidades que permite à empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes. Por exemplo, o benefício que a Sony oferece é do “tamanho de bolso”, daí sua competência essencial: a miniaturização.

A arena de oportunidades futuras é composta pelas empresas que melhor trabalhem suas competências essenciais. Nessa competição, elas não precisam entrar necessariamente sozinhas, podendo estar em redes, em coalizão. Isso acontece atualmente nos setores de alta tecnologia, como, por exemplo, a TV interativa e a geração de imagens.



Para saber mais

*Segundo Steve Balir, da Microsoft, caso a parceria seja expandida – o que é recomendado desde o ano passado por diversos analistas financeiros de Wall Street – o Yahoo teria diminuída a sua capacidade de reter talentos (principalmente engenheiros da área de search), já que boa parte do desenvolvimento viria do Google. Fonte: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/searchnow/>>. Acesso em: 7 jul. 2008.

Um exemplo de atuação nessa arena é a parceria Yahoo!-Google para que a primeira use a tecnologia *AdSense* da Google para os anúncios publicitários. Fazem parte dessa arena as duas empresas e a Microsoft, que perdeu negociação com o Yahoo!.

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão é mobilizar a energia emocional das pessoas, bem como estimular e desenvolver as competências humanas ne-

cessárias às competências essenciais da organização. Ele é chamado modelo competitivo de Gestão de Pessoas, porque deve ser condizente com o ambiente atual de competitividade, e porque sua forte **articulação** se dá em torno do conceito de competências (FISCHER, 2002).

Chegamos ao final de nossas considerações sobre os modelos de Gestão de Pessoas, sem, contudo abranger todos ou grande parte deles. Agora você pode voltar àquelas comparações que você fez entre os três primeiros modelos. Que tal inserir nessa análise o modelo articulado por competências? Nele predomina a objetividade ou a subjetividade? Ele é mais ou menos prescritivo? Qual seu principal foco? Como são consideradas as pessoas? Registre suas idéias:

Agora que você já elaborou uma síntese dos modelos na sua cabeça, que tal partir dessa síntese e imaginar onde se encaixam dois dos atuais sistemas de trabalho: o teletrabalho e o trabalho virtual, os quais, de acordo com Kanaane (2001), têm implicado uma nova visão da organização e sistematização da dinâmica do trabalho, transformando indicadores e conceitos de gestão.

E então? Que mudanças são essas? Em que elas mexem ou acrescentam algo ao modelo atual? Qual sua relação com as competências?

É importante chamarmos sua atenção para algumas observações sobre o uso dos modelos. Como você pôde observar, os modelos se constroem a partir dos méritos dos anteriores e tentam superar os aspectos organizacionais que o ambiente rejeita. Outra observação importante é que os modelos são todos aplicáveis, pois além de sofrerem influência do ambiente, são determinados em grande parte pelo tipo de trabalho e produto, bem como pelo estilo de seus dirigentes. Além do mais, é comum encontrar numa mesma organização mais de um modelo ao mesmo tempo, ou transformações de modelos em curto período de tempo. Agora sabemos que você está bem mais crítico em relação a este assunto. Então observe a atuação de organizações que você conhece ou que tem notícia, verifique o contorno de seus modelos, relacione, critique. Mas não deixe de criticar também seu próprio modelo: como é sua construção, quais modelos você possui?

Na próxima Unidade, abordaremos conceitos e problemas de Gestão de Pessoas, bem como sua estrutura e aspectos estratégicos, mas antes precisamos que você saiba elaborar uma síntese bastante segura do que foi visto até agora.

Atividades de aprendizagem

1. Para melhorar suas capacidades de análise e síntese, elabore sobre os modelos aqui abordados um quadro-resumo como aquele que você viu no fim da Seção anterior. Você pode relacionar fatores que mais identificar em todos eles (conceitos articuladores, princípios, fatores internos, externos, etc.). Depois o utilize para fazer suas revisões e inclusive para a atividade número 2.

2. Assista ao filme *Nação fast-food* (você o encontra em locadoras). Ele aborda a questão do lucro que uma rede de lanchonetes americanas (uma?) fatura na venda de sanduíches hambúrguer. Assista a esse filme numa posição de analista-pesquisador: não se prenda somente ao enredo, observe a relação da empresa com o ambiente, no seu modelo de Gestão de Pessoas e de gestão mais ampla, seus princípios, conceitos articuladores, estratégias, etc. Depois promova um fórum na página do curso e provoque muitos debates. Bom filme!

UNIDADE



Gestão de Pessoas e suas Atuais Implicações

Objetivo

Nesta Unidade você entenderá o que significa Gestão de Pessoas e quais as suas implicações para a gestão moderna; compreenderá como deve ser a estrutura de um órgão de Gestão de Pessoas em uma organização; e perceberá a importância estratégica que há na Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas e suas Atuais Implicações

Seja bem-vindo Estudante!

Na Unidade 1, iniciamos uma viagem com muitas surpresas, alegrias e principalmente aprendizado, algo comum às viagens. Em um determinado momento dessa viagem, paramos em solo organizacional e decidimos demorar o suficiente para visitar os modelos de Gestão de Pessoas. Ali conhecemos muitos personagens importantes para entender o local onde estávamos. Agora, seguindo viagem, resolvemos novamente aportar para entender o significado e a importância estratégica da área de Gestão de Pessoas para as organizações.

Para um melhor entendimento do significado da Gestão de Pessoas, apresentamos uma Seção com algumas expressões através das quais se encontram os termos administração de pessoal, gestão de recursos humanos e até relações industriais. Para fortalecer os conceitos vamos apresentar alguns problemas básicos da Gestão de Pessoas nas organizações, aqui tratados como desafios a serem enfrentados e vencidos pela área para o sucesso das organizações e das pessoas que as compõem.

Não daremos a fórmula nem o desenho para uma organização em particular, mas mostraremos as possibilidades e a filosofia das organizações para que você esteja apto a entender como se estrutura um órgão de Gestão de Pessoas e possa aplicar tal conhecimento na organização em que você trabalha.

Ao final desta Unidade, você participará de uma discussão sobre o alinhamento que a área de Gestão de Pessoas deve ter com a estratégia montada pela organização para o seu sucesso e o das pessoas que participam da organização. Isso é para que você perceba a importância estratégica que há na Gestão de Pessoas.

Desejamos que você realize um bom estudo!

Conceituação

Inicialmente, vamos apresentar a você algumas expressões que são usadas para tratar com a área de pessoas nas organizações. É comum ler ou ouvir as expressões Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e até uma expressão mais antiga pela qual a área era denominada: Relações Industriais, termo que você conheceu na Unidade 1.

Embora para uns poucos possa parecer que elas signifiquem a mesma coisa, a realidade é que elas guardam entre si certa distância. Os três primeiros termos se confundem na nomenclatura de disciplinas nos cursos técnicos e superiores de Administração e ciências afins, que sob um desses títulos, incluem conteúdos diversificados relacionados ao tema. Outra hipótese de superposição dos termos e funções é em empresas públicas e até mesmo em empresas privadas, que teimam em manter em suas estruturas órgãos identificados por Administração de Recursos Humanos, os quais englobam atividades de Administração de Pessoal, ou órgãos de Administração de Pessoal abrangendo atividades de Recursos Humanos.

Você está percebendo a confusão semântica existente entre estes vocábulos? Será que há algum mais moderno do que os outros? Será que há algum correto e outros errados?

Na realidade todos estão corretos, segundo certos critérios. Vamos ver que existem significados especiais para cada um deles, diferentes entre si. No entanto, é importante observar que mesmo com significados diferentes, todos contribuem para demonstrar a dificuldade referente ao trato com as pessoas nas organizações.

É importante também entender que esses termos referem-se a momentos distintos da Gestão de Pessoas, assim como do nível de desenvolvimento tecnológico que se encontra a organização que o adota. Não é por acaso que as grandes empresas, as multinacionais e as que estão melhor desenvolvidas tecnologicamente, são as que demonstram estágios mais avançados de Gestão de Pessoas. Se você

observar as listas anuais da Revista Exame das melhores empresas para se trabalhar, verá que esta é uma realidade.

A **Administração de Pessoal** trata da parte dita **cartorial**, que são principalmente os registros dos membros da organização, obedecendo às exigências das leis trabalhistas. Em suma, encarrega-se das rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob sua responsabilidade a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho. Sem dúvida, não podemos admitir que não sejam importantes essas funções, já que é imprescindível o controle da vida funcional dos empregados, com vistas à avaliação de desempenho, treinamento, remuneração, controles de frequência, entre outras tarefas específicas. A Administração de Pessoal, como tratada aqui, não tem função estratégica. Sua função é apenas administrativa e de controle, e por isso mesmo, não tem função motivadora (QUIJANO, 1999).

Relações Industriais é outra área relacionada à área Pessoal, que cuida principalmente das relações trabalhistas externas da empresa com os sindicatos, com o governo e com outros órgãos públicos. A expressão é utilizada nas organizações industriais tradicionais. Embora sua ação seja bastante importante para a redução dos conflitos trabalhistas nas organizações, sua função é reguladora e também não é estratégica (QUIJANO, 1999). Em muitas empresas há um setor específico com esta denominação, além do de Pessoal ou de Recursos Humanos, para os relacionamentos explicitados. Mais raramente, algumas indústrias incorporam ao órgão de relações industriais atividades de Gestão de Pessoas, para fortalecimento nas suas funções.

Nos anos de 1960 e 1970 do século passado, uma das obras mais lidas pelos profissionais e estudantes da área de gestão de recursos humanos no Brasil era o Manual de Relações Industriais de S. Hoyler, da Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, em três volumes. No primeiro volume, publicado em 1968, o autor diz:

Encontramos a razão de ser da função de Pessoal, de Relações Industriais, de Relações com os Empregados ou outros nomes que a função possa receber, no próprio princípio de especialização em que se baseia a empresa e, particularmente, a indústria moderna (HOYLER, 1968, p. 3).

Entendemos por esta palavra e pela leitura da obra referida, que a área de Relações Industriais envolvia também os temas que estamos considerando de Administração de Pessoal.

A **Administração de Recursos Humanos**, por seu lado, cuida da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização. Isto quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas do seu desenvolvimento como um todo. Encarrega-se, especificamente de promover a integração do trabalhador com a organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão-de-obra disponível.

Com essa denominação, a Administração de Recursos Humanos é estratégica, tendo a função específica de integração e motivação das pessoas dentro da organização. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima, formação de uma cultura organizacional salutar, relacionamento interpessoal, são exemplos de atividades da Administração de Recursos Humanos nas organizações.

Assuntos como planejamento de recursos humanos, tratamento dos conflitos organizacionais, análise sociotécnica, sociologia das organizações, psicologia social das organizações e qualidade total entre outros, também são estudados quando se deseja analisar profundamente a administração de Recursos Humanos. É isso que permite a consecução do objetivo de se promover a integração do homem com a organização.

Todos os assuntos citados no parágrafo anterior são elementos de estudo do Comportamento Organizacional. Essa área de conhecimento analisa a contribuição dos indivíduos, dos grupos e da estrutura organizacional para a efetividade da organização como um todo. Importante tem sido a contribuição dessa área para o entendimento da Gestão de Pessoas. Pesquisas sobre motivação, satisfação, comprometimento, conflitos, estresse, clima, cultura, por exemplo, têm sido realizadas para aumento do conhecimento e contribuição à Gestão de Pessoas.

Saiba mais...

■ Para saber sobre pesquisas científicas em Comportamento Organizacional, sugerimos a leitura da obra recentemente publicada:

GLOSSÁRIO

***Gestão** – (Do latim *gerentia de gerere*, ‘fazer’.) I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração. Fonte: Ferreira (2000, *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 12).

***Administração** – (Do latim *administratio*). I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção. Fonte: Ferreira (2000, *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 12).

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

É importante entender que a Administração de Recursos Humanos, como significado ou como denominação departamental, tem predominância gradativa, sendo cada vez mais utilizada pelas organizações.

Ah! Mas ainda há um detalhe importante nessa discussão. Ao analisarmos mais detidamente a própria expressão **Recursos Humanos**, podemos perceber um aspecto que merece atenção. Temos certeza de que você, que está acompanhando atentamente esta leitura, já percebeu qual é o detalhe a que nos referimos.

Se você pensou ou disse que é a expressão “recursos”, acertou. Muitos autores modernos, mais voltados ao humanismo e ao respeito pelos seres humanos, abominam a idéia de se considerar as pessoas como recursos, incluindo-as junto aos recursos físicos, aos materiais e aos recursos financeiros. A superioridade do ser humano sobre tais recursos não permite que ele próprio seja considerado um mero recurso, mesmo que seja humano.

Por isso, há novas denominações desta área das ciências humanas. A mais moderna delas é **Gestão de Pessoas**, já que a expressão **gestão*** parece ser mais nobre do que simplesmente **administração***, alegando que esta última dá uma idéia de trato com coisas materiais e seria muito mais adaptada para, por exemplo, estoques, materiais, finanças e outros tipos de bens físicos. Outros, observando a situação de uma forma mais abstrata e filosófica, admitem que o que se deve ter na empresa é um órgão de **Desenvolvimento Humano**. Com essa denominação, o órgão que cuida das pessoas poderia estimular o seu desenvolvimento como ser humano em todas as áreas de sua vida.

Entendemos que a Gestão de Pessoas não se reduz à utilização das pessoas como recursos para consecução dos objetivos organizacionais. Gestão de Pessoas deve buscar a eficaz utilização dos talentos que a organização dispõe como verdadeiros parceiros e colaboradores. Só assim, haverá um desenvolvimento tanto das pessoas que trabalham na organização quanto da própria organização.

Assim sendo, a Gestão de Pessoas nas organizações é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua gestão. Como as pessoas estão distribuídas em toda a organização, é atividade que também pode ser realizada pelos outros gerentes e até pelos demais integrantes da organização. Você se lembra do quadro Para Saber Mais ao final da Seção 1, da Unidade 1?

Saiba mais...

■ Acesse o endereço a seguir e leia um artigo publicado por um site de recursos humanos sobre a forma como a empresa Google gerencia as pessoas: <<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=10&numero=106&pagina=14>>.

Para saber mais

*Dessler (2003, p. 2) define Administração de Recursos Humanos como “um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou com os recursos humanos”.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 3) afirmam que “ARH é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Eis o motivo pelo qual esta disciplina chama-se Gestão de Pessoas. No entanto, durante esta obra, para melhor compreensão e fluxo das informações, em alguns momentos poderemos utilizar a expressão Administração de Recursos Humanos, no sentido mais nobre e moderno que estamos desejando dar ao termo. Na realidade, o termo é bastante utilizado na literatura especializada na área.

A área de Gestão e Pessoas, pela sua importância, está presente em todas as grandes e pequenas decisões que são tomadas nas organizações. Para acompanhar todo esse processo enfrenta muitos problemas e desafios, que serão tratados na próxima Seção.

Auto-avaliação

1. Primeiro, gostaríamos de saber se a esta altura do estudo, você poderia citar a diferença entre os termos administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas?

2. E agora você poderia descrever uma ou mais situações em que um membro da organização, sem ser o gerente ou gestor de pessoas, exerça o papel de gestor de Pessoas?

Problemas Básicos de Gestão de Pessoas

Você agora terá oportunidade de entender quais os problemas que cercam a Gestão de Pessoas nas organizações. Na realidade, os problemas básicos enfrentados por essa área, são grandes desafios, que, mesmo não sendo novos, estão exigindo cada vez mais a ação **proativa** e **reativa** da Gestão de Pessoas.

Para melhor compreensão do papel da Gestão de Pessoas é importante saber que as mudanças do mundo, as tendências, o desenvolvimento tecnológico e social, ao mesmo tempo em que fortalecem a área e dão melhores condições de trabalho, podem trazer dificuldades para a Gestão de Pessoas em todas as organizações e em todo o mundo.

Para saber mais

*Ansoff (1993) cunhou as expressões **proativo** e **reativo**, indicando que um ambiente ou um período de turbulência na organização sugerem uma ação reativa. Já um ambiente baseado em previsão de mudanças pode ser designado como **antecipatório** ou **proativo**.

Para saber mais

*Ministro destaca aumento de vagas em universidades federais com o programa Reuni

Brasília – O ministro da Educação, Fernando Haddad, afirmou hoje (27) que com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) “podemos falar em mais de um milhão de alunos nas Instituições Federais de Ensino Superior em pouco tempo”. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/07/27/materia.2007-07-27.1721403561/view>>. Acesso em: 8 ago. 2008.

Uma delas é gerada pela competitividade que as organizações, sejam públicas ou privadas, estão enfrentando. Nós já introduzimos o assunto da competitividade da Unidade 1, lembra?

Para conseguir melhores posições no mercado, melhores índices de lucratividade e atingir seus objetivos gerais, as empresas necessitam diminuir custos e despesas. Geralmente, nestes casos, a redução da quantidade de empregados é uma saída que as empresas encontram.

Sem dúvida, a decisão de reduzir empregados pode ser desastrosa, se tomada com o objetivo único de diminuir despesas.

Mas a realidade é que há a diminuição de emprego, principalmente com a substituição do homem pelas máquinas. No entanto, por outro lado, as universidades estão trabalhando duro para aumentar o número de matrículas e o conseqüente aumento da quantidade de profissionais no mercado.

Um dos primeiros itens de desafios ou dificuldades da Gestão de Pessoas é a diversidade da força de trabalho. A composição da força de trabalho continuará a se tornar mais diversificada a cada dia. O aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, não é novidade, mas tem sido bastante incrementado. Os dados da FIBGE mostram que no ano de 2002, no Brasil, a participação da mulher atingiu o percentual de 35,8%, com tendências ao crescimento.

Com o aumento da participação da mulher (Tabela 1), as empresas estão obrigadas a atender às demandas de creches, implantação de **tempo flexível** (Quadro 2), conciliar tempo para viagens com as atividades familiares, horários de trabalhos, etc. Essas atividades serão exigidas do órgão de Gestão de Pessoas para as devidas providências, o que constitui um desafio.



Figura 7: Grupo de jovens mulheres pioneiras, trabalhando em serviços de escritório, em data não identificada, provavelmente no início do Século XX.

Fonte: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Mulheres						
Anos	(Milhões)	PEA		Ocupadas (Milhões)	Empregadas (Milhões)	Porcentagem de mulheres entre os empregados
		Taxa de Atividade	Porcentagem de mulheres na PEA			
1976	11,4	28,8	28,8	11,2	7,3	30,3
1981	14,8	32,9	31,3	14,1	9,4	32,2
1983	16,8	35,6	33,0	16,1	10,5	33,4
1985	18,4	36,9	33,5	17,8	11,8	34,4
1990	22,9	39,2	35,5	22,1	14,7	36,7
1993	28,0	47,0	39,6	25,9	11,1	31,8
1995	30,0	48,1	40,4	27,8	11,6	32,6
1997	30,4	47,2	40,4	27,3	11,9	33,1
1998	31,3	47,5	40,7	27,6	12,5	33,9
2000	36,5	50,3	42,5	32,3	15,2	35,8
Homens						
Anos	(Milhões)	PEA		Ocupados (Milhões)	Empregados (Milhões)	Porcentagem de homens entre os empregados
		Taxa de Atividade	Porcentagem de homens na PEA			
1976	28,2	73,6	71,2	27,8	16,7	69,7
1981	32,6	74,6	68,7	31,2	19,48	67,8
1983	34,6	74,8	67,0	32,4	21,0	66,6
1985	36,6	76,0	66,5	35,4	22,5	65,2
1990	41,6	75,3	64,5	40,0	25,4	63,3
1993	28,0	47,0	39,6	25,9	11,1	31,8
1995	44,2	76,3	59,6	41,9	24,0	67,4
1997	44,8	73,9	59,6	41,9	24,2	66,8
1998	45,6	73,6	59,3	42,3	24,2	66,1
2000	49,5	73,2	57,6	45,9	27,2	64,2

Tabela 1: Indicadores de Participação de homens e mulheres no mercado de trabalho no Brasil, entre os anos de 1976 e 2002.

Fonte: FIBGE/PNADs-Microdados. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/tabelas/mmt1.html>. Acesso em: 5 ago. 2008.

Tipos de Flexibilização	Conceitos
Trabalho a domicílio	Toda atividade realizada de forma remunerada no ambiente domiciliar.
Teletrabalho	Define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, <i>pager</i> , etc.
Trabalho temporário	Contratos de trabalho com prazo de início e fim das atividades.
Trabalho de “tempo compartilhado”	A organização disponibiliza o trabalhador para uma outra organização de menor porte, num determinado período de tempo
Horas extras	Horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho.
Banco de horas	Trabalha-se mais tempo nos momentos de pico de produção e desconta-se o número de horas trabalhadas a mais nos momentos de ociosidade
<i>Part-time</i>	Trabalhar menos tempo do que o exigido em turno integral
Horário flexível	O trabalhador determina seus horários, tanto de chegada, como de saída.
Contrato por horas anuais	O número de horas trabalhadas é definido por um período de tempo de um ano.
Terceirização	Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio
Quarteirização	Contratação pela empresa-mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados
Subcontratação	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividade fim da organização.

Quadro 2: Conceituação de alguns tipos de flexibilização no trabalho.

Fonte: Silva e Antunes (2002).

Para saber mais

***População Economicamente Ativa** – Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a **população ocupada** e a **população desocupada**, assim definidas: **população ocupada** – aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias). **População desocupada** – aquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e que, para isso, tomaram alguma providência efetiva (consultando pessoas, jornais, etc.). Fonte: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>>. Acesso em: 5 ago. 2008.



Figura 8: População Ocupada.

Fonte: <<http://www.NovosPlanos.com.br>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Igualmente, a entrada e o aumento da quantidade de grupos minoritários como estrangeiros, idosos, deficientes físicos, visuais e mentais é também uma realidade. Essas atividades também solicitam a ação dos dirigentes dos órgãos de Gestão de Pessoas, que orientam as decisões da direção das organizações.

É muito importante abordar o aspecto da idade como elemento desafiador na Gestão de Pessoas. A cada dia cresce a média de idade das pessoas nas organizações. Por motivos de elevação da qualidade de vida e mudanças nos estilos de vida, que estão se tornando mais saudáveis, essa média tende a aumentar. Além disso, algumas empresas também contratam pessoas na terceira idade, como estratégia de **responsabilidade social**. Tudo isso é muito importante para as organizações, mas aumentam as preocupações do

Para saber mais

*Responsabilidade Social não é Caridade

O sistema produtivo é um espaço importante no processo de inclusão. A socióloga Melissa Bahia, 28 anos, que lançou essa semana em Salvador o livro *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: Contratando pessoas com deficiência*, pesquisou o panorama sobre a questão no Brasil e aponta elementos que podem nortear os princípios da inclusão e da diversidade nas organizações.

Segundo o censo do IBGE, em 2000, o Brasil possuía 24,6 milhões de pessoas com deficiência, o que representa 14,5% da população. Deste contingente, 15 milhões tinham entre 15 e 59 anos, idade produtiva, porém apenas 51% estavam trabalhando. Outro dado apontado pelo censo é que 23% das pessoas com deficiência com idade de atuar no mercado de trabalho sobreviviam com uma renda mensal de até um salário mínimo. A pesquisadora, que aos 15 anos perdeu a visão, destaca que se a legislação que prevê cotas em empresas com mais de cem empregados realmente fosse cumprida, considerando o percentual mínimo de 2% de reserva de vagas, haveria apenas 600 mil postos de trabalho. Fonte: <<http://www.bengalalegal.com/melissa.php>>. Acesso em: 6 ago. 2008.

GLOSSÁRIO

***Atividade-meio** – "Tanto a doutrina, como a jurisprudência definem como atividade-meio aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa, ou seja, é um serviço não essencial. Como atividade-fim é definida aquela que caracteriza o objetivo principal da empresa, a sua destinação, o seu empreendimento, normalmente expresso no contrato social. Fonte: Trabalho (2007, p. 68).

órgão de Gestão de Pessoas, para manter, principalmente, os aspectos de saúde e segurança no trabalho.

As dificuldades e os desafios da área de Gestão de Pessoas não são somente os que temos comentado até agora. Há ainda a chegada das novas tecnologias, principalmente as tecnologias da informação, que contribuem para o desenvolvimento da área, ao mesmo tempo em que se constituem em desafios a serem vencidos, pois demandam maior utilização do conhecimento acumulado pelas organizações. Para citar apenas um exemplo, destacamos a organização do trabalho virtual, que constitui o trabalho fora do local tradicionalmente considerado como local de trabalho.

Não podemos nos esquecer de citar que a gerência da área de Gestão de Pessoas também lida com o fato de não ser considerada uma atividade-fim da organização. Como atividade administrativa, não tem a força das atividades produtivas, das atividades-fim, sendo considerada e tratada sob os mesmos critérios da **atividade-meio*** da organização. Isso, certamente, impede uma ação mais efetiva e autônoma da área de Gestão de Pessoas.

Possivelmente devido a essa característica de atividade-meio da organização, a área de Gestão de Pessoas não dispõe de recursos financeiros para a execução de suas atividades. Sem nenhuma dúvida, esse é um fato que diminui ainda mais a sua autonomia. Para sanar esta dificuldade, algumas organizações mais modernas definem a área de Gestão de Pessoas como uma unidade orçamentária e definem valores para os serviços prestados por ela. Os diversos departamentos da organização que recebem os serviços repassam para o órgão de Gestão de Pessoas o valor equivalente ao utilizado pelos seus serviços, conforme a utilização e de acordo com o valor fixado para cada atividade.

As dificuldades e desafios da área de Gestão de Pessoas são muitos e, certamente, há outros aqui não citados. Com o seu crescimento e com o aumento da sua importância, certamente outros desafios e dificuldades surgirão. No entanto, temos certeza de que toda essa complexidade permite que o gerenciamento da área de Gestão de Pessoas seja cada vez mais importante e necessário nas organizações.

Auto-avaliação

Neste ponto do estudo, você pode citar, sem reler o texto, quais as maiores dificuldades que a área de Gestão de Pessoas tem encontrado para desenvolver as pessoas e usar os talentos da organização em busca do êxito? Pense, lembre-se do que leu até agora e faça a sua lista. Depois, compare com a lista de dificuldades e desafios que vamos colocar a seguir e veja quais os pontos você colocou em comum com a nossa lista:

Agora veja a nossa lista de dificuldades e desafios que a Gestão de Pessoas enfrenta nas organizações modernas:

- Competitividade;
- Aumento do desemprego;
- Entrada da mulher no mercado de trabalho;
- Inclusão de minorias no mercado de trabalho;
- Gestão de Pessoas não é área-fim da empresa;
- O elemento a ser analisado – a pessoa – está em toda a organização e não apenas sob a chefia do dirigente do órgão de Gestão de Pessoas; e
- O órgão de Gestão de Pessoas nas organizações não gera recursos financeiros.

Que tal o seu rendimento até agora? Houve muita coincidência entre nossa lista e a sua? Que bom!

Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas na Empresa

Até este ponto, você já viu as diferenças entre os termos administração de recursos humanos, administração de pessoal, relações industriais e Gestão de Pessoas e também já identificou conosco as dificuldades e os desafios que a área de Gestão de Pessoas enfrenta. Gostaríamos agora de mostrar a você como essa área deve se estruturar, como deve se organizar para enfrentar tudo isso e atender às necessidades das organizações.

Certamente você se lembra das funções da Administração. Vamos exercitar a memória e escreva aqui as quatro funções básicas que fazem o processo administrativo:

Planejamento, _____, _____ e _____.

Você escreveu nas lacunas em branco: **Organização, Direção e Controle**? Acertou! É assim que a maioria dos estudiosos da Administração classifica o processo administrativo.

A função Organização é a que cuida da estrutura organizacional, da divisão do trabalho. Todas as organizações fazem a divisão do trabalho, dividindo as tarefas em partes e atribuindo a responsabilidade de cada uma delas para pessoas ou para grupos. Pois vamos nos valer desse conhecimento, dessas definições, para explicar como as organizações estão se preparando para realizar as tarefas que lhe são confiadas com relação à Gestão de Pessoas, através de sua estruturação.

Maximiano (2007, p. 179) mostra esse processo para estruturar ou organizar o trabalho através de uma figura bem representativa. Acompanhe o raciocínio das decisões relativas ao processo de organização, que é totalmente relacionado com a Gestão de Pessoas (Figura 9).

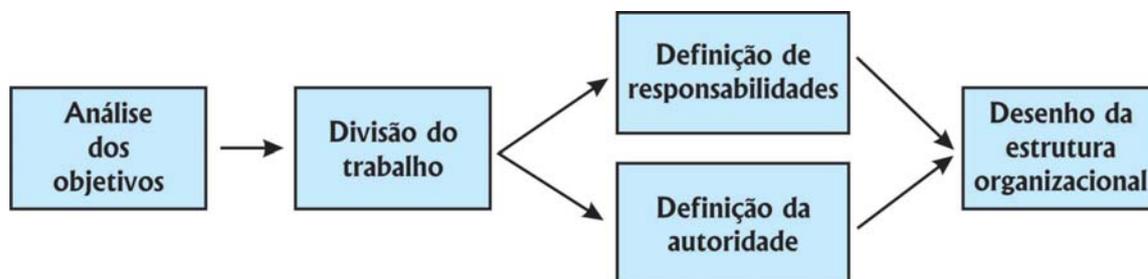


Figura 9: Principais etapas do processo de organização.

Fonte: Maximiano (2007, p. 178).

Observando a Figura 9, percebemos que a organização, que já definiu seus objetivos, analisa a partir deles e decide que trabalhos serão realizados. Em seguida, toma a decisão de fazer a Divisão do Trabalho, atentando qual seja a melhor forma de atingir os objetivos propostos. Juntamente com os gestores da organização, a área de Gestão de Pessoas define as responsabilidades de cada um dos atores organizacionais e os níveis de autoridade de cada um deles. Embora essa seqüência não seja obrigatória, o processo termina com o desenho da estrutura organizacional, que é o produto final para ser utilizado pela Gestão de Pessoas.

Há tarefas essenciais que a área de Gestão de Pessoas deve realizar para atingir seus objetivos. São especificamente os processos de Gestão de Pessoas. Esses processos consistem em tomar providências para que as pessoas sejam atraídas, alocadas em seus postos de trabalho, recompensadas, mantidas, desenvolvidas, monitoradas e avaliadas. Esse tema será especificado nas Unidades 3, 4 e 5.

Bem, agora é que a organização vai mostrar se é tradicional ou moderna. É no desenho da estrutura organizacional que ela mostra suas características e sua capacidade para enfrentar os desafios da modernidade e qual o modelo que adota.

Se ela for tradicional, vai elaborar uma estrutura para o órgão de Gestão de Pessoas do tipo **funcional***. Esse sistema, pela sua simplicidade, é geralmente utilizado por empresas jovens, de pequeno porte e que têm um processo interno de produção de bens ou serviços de pouca complexidade. A Figura 10 mostra o exemplo da estrutura de um órgão de Gestão de Pessoas tradicional utilizando o critério funcional.

GLOSSÁRIO

***Estrutura funcional** – é o modo mais simples de departamentalização. Consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função da área de Gestão de Pessoas. Há um administrador principal que comanda o conjunto todo e, logo abaixo, cada integrante do primeiro escalão é responsável por uma função específica. Fonte: Maximiano (2007, p. 196).

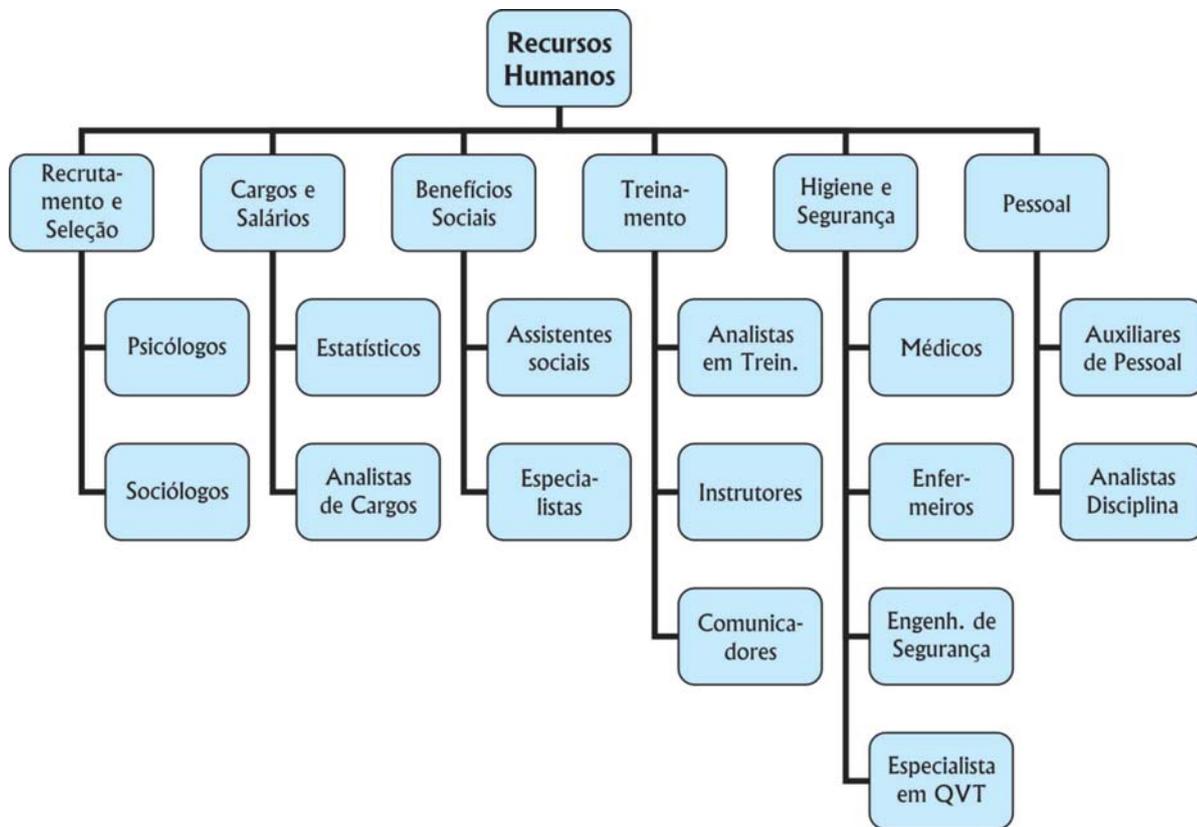


Figura 10: Organização funcional tradicional de um órgão de pessoas.

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004a, p. 14).

O modelo funcional, embora tenha suas vantagens, tem uma característica bastante tradicional e não permite muita mobilidade à Gestão de Pessoas. Já discutimos que os desafios da modernidade são grandes. Por isso, é necessário um tipo de estrutura mais possante, para apoiar a Gestão de Pessoas nas organizações.

Pelo que podemos ver na Figura 10, esse tipo de estrutura privilegia a especialização dos órgãos, com cada um fazendo sua parte na organização. Embora seja desenhado para que haja uma interação entre esses órgãos, há um efeito não desejado que é a alta importância dada aos objetivos de cada divisão ou departamento, fazendo com que eles se voltem para a sua consecução e diminuam o nível de cooperação entre os demais, pois cada órgão funciona de forma muito independente, como uma entidade definitiva, separada das demais por uma rígida estrutura. Isso pode ser prejudicial à Gestão de Pessoas.

Uma forma que as organizações têm encontrado e alguns autores têm recomendado é pensar a estruturação do órgão de Gestão de Pessoas sob um critério sistêmico, em vez do funcional. Por esse critério, o foco não será mais as tarefas e sim os processos. Cada processo discutido anteriormente permitirá enfocar o trabalho, não em cargos individualizados, mas em equipes bem treinadas, autônomas e multidisciplinares, aptas para conseguir o êxito da organização.

Giraldi, Almeida e Machado Neto (2005, p. 10) referem-se à estrutura organizacional como elemento importante para a formação da estratégia, afirmando que

[...] combinação adequada entre estratégia e estrutura pode resultar em uma vantagem competitiva para a empresa. [...] No ambiente atual, com suas mudanças rápidas, a estratégia de uma empresa e a sua estrutura organizacional estão em uma relação complexa e dinâmica. Novas estratégias podem requerer novas estruturas, porém as estruturas atuais também restringem as opções estratégicas. [...] A sobrevivência das empresas, neste mundo globalizado, vai depender da capacidade e a rapidez com que conseguem adaptar-se ou não aos novos tempos. Empresas pesadas, com estruturas rígidas e lentas em seu processo decisório correm o risco de desaparecer.

Finalmente, concluímos que para conseguir sucesso e adaptação nas estratégias, as empresas precisam que suas estruturas sejam mais leves e flexíveis, isso as fará mais capazes de se adaptar às mudanças e exigências do ambiente que as cercam.

Observando a Figura 10, percebemos a importância do Administrador nessa estrutura. Ele está no comando, na supervisão geral de todos os demais membros da área, coordenando suas atividades. Embora as atividades sejam diversas, como recrutar, selecionar, recompensar, treinar e desenvolver e promover as condições de trabalho, a sua função gerencial deve ser exercida sempre buscando o sucesso da organização. Consideramos que pensar a estrutura do órgão de Gestão de Pessoas de modo a privilegiar a função do Administrador seja uma decisão estratégica, tema que trabalharemos em seguida.

Para refletir: A estrutura funcional é uma das mais utilizadas para a organização do órgão de Gestão de Pessoas. Além disso, citamos diversas vantagens e motivos para o seu uso. No entanto, esse tipo de estruturação é bastante criticado. Pelo que já discutimos, estamos certos que você tem condições de pensar sobre isto e expor alguns motivos pelos quais este tipo de estrutura é criticado. Escreva aqui algo que você pensou:



Para saber mais

*Medeiros et al. (1999, p. 1) escreveram o seguinte texto sobre o Comprometimento Organizacional:

Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes: a) comprometimento como um apego (*Affective Commitment*), ou Afetivo, com a organização; 2) comprometimento percebidos como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que tratamos como Instrumental e 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois reconceitualizam como *Normative Commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), e que chamamos de Normativo. Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e os com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Veja o artigo completo em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-22.pdf>>.

Gestão de Pessoas e a Estratégia da Organização

Pelo que discutimos até agora nesta Unidade sobre a conceituação de Gestão de Pessoas, já podemos entender que a atividade de gerenciamento das pessoas nas organizações é tarefa que tem sido alterada substancialmente nos últimos anos. Essa atividade tem passado por modificações significativas, de posições secundárias e de pouca importância para posições de alta importância, influenciando, inclusive, na formulação de estratégias empresariais.

Desejamos que você entenda que tanto os elementos da estratégia empresarial como as incertezas da instabilidade ambiental e as mudanças constantes em todas as áreas, configuram uma situação que leva as empresas a se voltarem para objeti-

vos imediatistas a qualquer custo, na busca da sua sobrevivência, permitindo uma ação reativa diante dos acontecimentos.

No entanto, é necessário que as organizações adotem uma atitude proativa, reavaliando seus objetivos estratégicos e conseguindo um maior **comprometimento** de seu pessoal. É nesta condição que a área de Recursos Humanos deve atuar como fator importante para a ação empresarial.

Os autores que estudam as estratégias organizacionais costumam afirmar que as formas usuais de se focar a atividade de Gestão de Pessoas entre as organizações não são capazes de atingir a eficácia organizacional desejada. É necessário que a gerência de pessoas esteja preparada para vincular-se ao planejamento estratégico da organização, se apoiando em indicadores de mudanças comportamentais, atitudinais, técnicas e operacionais estabelecidas pela organização.

Também é necessário que esses fatores possam ser sistematicamente identificados, avaliados e que ações preventivas e corretivas sejam empreendidas. Esta pode e deve ser a real contribuição da área de Gestão de Pessoas para os resultados da organização.

A gerência de recursos humanos deve apresentar à empresa respostas sobre alguns detalhes que normalmente são difíceis de conseguir. Por exemplo, convém saber qual a imagem que os colaboradores têm da empresa, qual o nível de relacionamento com os sindicatos, como aumentar a satisfação dos colaboradores sem onerar os custos de pessoal, como aumentar a confiança dos colaboradores e como aumentar a capacidade de inovação da organização através das políticas e programas de Gestão de Pessoas, por exemplo. Compreendendo e aplicando esses detalhes, a área estará contribuindo para que a organização como um todo ajuste sua cultura às determinações ambientais e de mudanças constantes.

Com essas explicações, nós estamos introduzindo uma discussão sobre a participação da Gestão de Pessoas na estratégia da organização, que é um dos objetivos desta Unidade. Você pode refletir conosco sobre a importância desta discussão? Qual é a sua opinião sobre isso?

Agora continuemos com essa discussão, pois temos consciência de que é essencial que haja uma nova visão de recursos humanos, considerando-a não como custos nem somente como investimento, mas como um negócio.

Gostaríamos que você acompanhasse nosso raciocínio. Uma gestão estratégica sugere que a unidade a ser gerenciada seja uma Unidade Estratégica de Negócio. Essa Unidade supõe vida própria e, conseqüentemente, auto-sustentabilidade.

Bem, discutimos no início desta Unidade que uma das dificuldades da área é a falta de orçamento para desenvolver as atividades do órgão de Gestão de Pessoas. Como poderia então, ser esta uma área auto-sustentável? Você acredita que um órgão de Gestão de Pessoas pode ser uma unidade de negócios? Pensamos que sim, conforme os argumentos a seguir.

Para que haja uma Unidade Estratégia de Negócios, é necessário que haja um negócio. Compreendemos que Negócio é um espaço socioeconômico de atuação de uma empresa delimitado por um composto de **produto, mercado** e uma **tecnologia**. Ao final, esse composto específico deve visar um óbvio retorno sobre o investimento realizado: o lucro.

Bem, você vai concordar conosco que a Gestão de Pessoas tem produtos. Quais seriam os produtos gerados pela área? Pelo que você já estudou e entendeu sobre o assunto, liste alguns desses produtos e confira com a lista que preparamos e colocamos aqui.

Agora vamos à nossa lista de alguns dos produtos da área de Gestão de Pessoas:

- treinamentos;
- avaliação de cargos;
- avaliação de desempenho;
- recrutamento;
- seleção; e
- rotinas de pessoal, etc.

Sua lista coincidiu com a nossa? Gostaríamos, inclusive que a sua tivesse mais itens do que a nossa, pois isso indica um crescimento no seu aprendizado.

Você concorda que a Gestão de Pessoas utiliza uma tecnologia especial para que seus produtos tenham qualidade? Pensemos nos seguintes itens:

- dinâmicas de grupos;
- métodos para avaliar cargos e para avaliar o desempenho;
- normas e procedimentos redigidos;
- técnicas para enriquecimento das funções;
- auditorias de recursos humanos;
- análises do clima e da cultura; e
- desenvolvimentos de técnicas de gerenciamento de equipes de alto desempenho entre outros.

E teremos um leque de tecnologias disponíveis, sempre atualizadas.

Até agora, provamos que a área de Gestão de Pessoas pode ser uma unidade estratégica de negócios, pois tem produto e tecnologia. Mas onde está o mercado para estes produtos e para esta tecnologia? É fácil comprovar que a alta administração necessita adquirir os produtos da área, as diretorias intermediárias, os governos, os sindicatos e os colaboradores. Essas categorias formam o mercado da Gestão de Pessoas.

Certamente, não será apenas com o negócio, com as tecnologias e com o mercado que a área será consolidada como uma unidade estratégica de negócios. É necessário que os gestores direcionem suas ações estratégicas em total alinhamento com a estratégia da organização na qual está inserida, introduzindo em suas políticas, mudanças de paradigmas que:

1. Otimizem o rumo dos resultados organizacionais através de melhores índices de qualidade de vida no trabalho, da motivação e da satisfação dos participantes da organização e conseqüente melhoria do desempenho humano, representados através de elementos como a produtividade e o comprometimento;
2. Orientem os membros da organização na formação de um perfil cultural que seja coerente com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa.

Não há dúvida de que o alinhamento estratégico aqui proposto só terá sucesso se for criado e difundido por toda a estrutura da organização, isto é, por todos os cargos e funções organizacionais e se for considerado o **ambiente organizacional** em suas áreas, dimensões e texturas. Também é necessário que a organização e a área de Gestão de Pessoas, conjuntamente, realizem essa parceria estratégica através de diretrizes específicas que permitam as mudanças necessárias.

Sobre o Ambiente Organizacional, Oliveira (2004, p. 1-2) escreve o seguinte texto:

Na busca da compreensão da importância da qualidade das pessoas para a efetividade organizacional, é necessário que seja realizada uma avaliação organizacional profunda. Para iniciar, é necessário entender que as organizações são um sistema aberto, em constante interação com o ambiente. Este, segundo a literatura existente (Quijano, 1999 e Mintzberg, 1979, por exemplo), está constituído por áreas, dimensões e texturas. Em suas áreas, podem ser considerados os aspectos econômicos, tecnológicos, políticos, jurídicos, ecológicos, comerciais, sócio-culturais, assim como de mercado de trabalho. Como se pode observar, embora sejam isolados, mantêm um constante relacionamento entre si.

O ambiente também é formado por dimensões. São as características comuns a diferentes áreas e podem ser de estabilidade, complexidade, hostilidade e incerteza. Logicamente, cada uma destas dimensões pode incluir diversos indicadores com muitas relações entre si. Quijano exemplifica que a estabilidade inclui a frequência das mudanças, a variabilidade das mudanças ou até regularidade ou irregularidade do padrão de mudanças.

Finalmente, para estabelecer adequação entre o comportamento organizacional e o meio ambiente que o rodeia, entende-se que este tenha uma textura (termo cunhado para este caso, por Emery e Trist, 1965 e Ansoff, 1977, em suas obras clássicas). Segundo eles, há quatro tipos de textura ou de comportamento do ambiente: tranquilos, flexíveis, em ebulição e turbulentos.

Estas são as características do ambiente no qual estão inseridas as organizações. A integração entre áreas, dimensões e textura é bastante complexa e deve ser considerada pelo estudioso das organizações no momento de sua análise. Imersas neste ambiente, considerando as características impostas, as organizações aprendem, desenvolvem-se, adaptam-se e constroem-se a si mesmas.

Como estamos no meio de uma viagem, nada mais oportuno do que comentar com os passageiros qual será nosso próximo destino. Na próxima Unidade, quer dizer, na próxima parada você terá oportunidade de compreender as características estratégicas dos processos operacionais do sistema de Gestão de Pessoas. Estaremos juntos conhecendo os processos de Gestão de Pessoas dentro de uma visão integrada e sistêmica, orientando a uma ação estratégica da área de Gestão de Pessoas. Esperamos que você esteja motivado a continuar conosco em nossa trajetória rumo ao conhecimento da Gestão de Pessoas.

Saiba mais...

■ Recomendamos este link para ver a opinião de executivos da área de Gestão de Pessoas sobre a função estratégica da área: <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_117.php>.

Atividades de aprendizagem

1. Continuamos nossa estratégia de verificar como você está conseguindo entender o que estamos mostrando. Por isso, gostaríamos de saber sua opinião sobre o que a área de Gestão de Pessoas pode realizar para ser estratégica. Leia, releia os conceitos e faça sua síntese sobre o seu aprendizado sobre este tema;

2. Também solicitamos que você faça uma síntese do que entendeu sobre o comprometimento organizacional e como ele pode influir para o crescimento da área de Gestão de Pessoas.

UNIDADE



Processos de Gestão de Pessoas como um Modelo

Objetivo

Nesta Unidade você compreenderá a característica estratégica dos processos operacionais do sistema de Gestão de Pessoas como um modelo de gestão.

Processos de Gestão de Pessoas como um Modelo

Caro Estudante!

Você viajou conosco pela história da Gestão de Pessoas e tivemos várias “paradas” nas mais diversas épocas e países e depois aportamos em um ambiente organizacional, onde você pôde descobrir o real significado da Gestão de Pessoas e o seu valor e papel estratégico.

Nas próximas Unidades continuaremos a viagem, agora visitando os diversos espaços da Gestão de Pessoas, para ver como ela funciona. Chamaremos “espaços” por não terem um local físico específico na organização para se operacionalizar, mas ocupam lugares de grande importância na Gestão de Pessoas.

Entraremos com você no conteúdo mais específico dos processos administrativos que operacionalizam as estratégias, políticas e decisões da Gestão de Pessoas nas organizações: desenho de cargos, recrutamento, seleção, treinamento e outros. Você vai perguntar: processos?! Mas vocês não disseram que eram produtos? Calma. Para o “mercado”, as demais unidades da organização são produtos, embora muitas vezes “fabricados” em conjunto com os “clientes”. Para a unidade de negócios, a gerência de pessoas são processos. Aqui na Unidade 3, estudaremos os processos de Gestão de Pessoas à luz da estratégia organizacional e de Gestão de Pessoas, bem como os processos de desenho de cargos e recrutamento e seleção.

Boa viagem ou bom estudo...?! Os dois!

A Estratégia da Organização e os Processos de Gestão de Pessoas

GLOSSÁRIO

***Competências** – Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização. Fonte: Milioni (2002).

Já vimos que a área de pessoas precisa ter sua própria estratégia e fazer seu próprio planejamento estratégico, que obedece a fases bem delineadas. Ao fazer seu **planejamento estratégico**, a Gestão de Pessoas poderá direcioná-lo para aspectos técnicos, sociais, operacionais, métodos, ferramentas e valores, enfim, incentivá-lo a planejar uma “unidade de negócios”, conforme você viu na Unidade 2.

Para refletir: Comentando sobre o planejamento estratégico, Drucker (2001) diz que ele não se refere a decisões futuras, mas às implicações que trarão no futuro as decisões que tomamos no presente.

Ao planejar todos esses fatores, é necessário evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às **competências*** requeridas pelo negócio, com vistas ao atingimento de resultados eficazes e mensuráveis.

Por que precisamos desse alinhamento? Para que os “produtos” da nossa “unidade de negócios”, que são os processos da Gestão de Pessoas e do negócio maior (a organização), estejam adequados, separada e conjuntamente, às prioridades estratégicas deste negócio, como por exemplo:

- Os procedimentos de recrutamento e seleção trazem aos muitos postos e funções pessoas cujas competências aliam-se às competências essenciais da organização?
- Os custos das atividades de remuneração e benefícios são compatíveis com as necessidades de **competitividade***?

Se você, ou seu grupo de estudo, fosse proprietário de uma pequena empresa comercial, cujo diferencial compe-

titivo fosse rapidez no atendimento e pontualidade na entrega, que tipo de características pessoais você gostaria que fossem mais estudadas na seleção de pessoas para trabalhar com você? (Imagine um nome para a empresa e que produtos ela comercializaria).

Dissemos que são muitos os fatores que compõem um planejamento estratégico. O conjunto desses fatores geralmente conduz à criação de um modelo organizacional e, conseqüentemente de um modelo de Gestão de Pessoas. A maioria dos autores que estuda os processos os alia à busca da multidimensionalidade desse planejamento. Limongi-França (2007) chama a atenção para a necessidade de se atentar para os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos. A Figura 11 mostra os aspectos comportamentais.



Figura 11: Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas.

Fonte: Limongi-França (2007, p. 6).

Os aspectos comportamentais recebem influências econômicas, culturais, tecnológicas, de saúde, devendo ser considerados numa abordagem multidisciplinar. A Figura 12 mostra os aspectos administrativos.

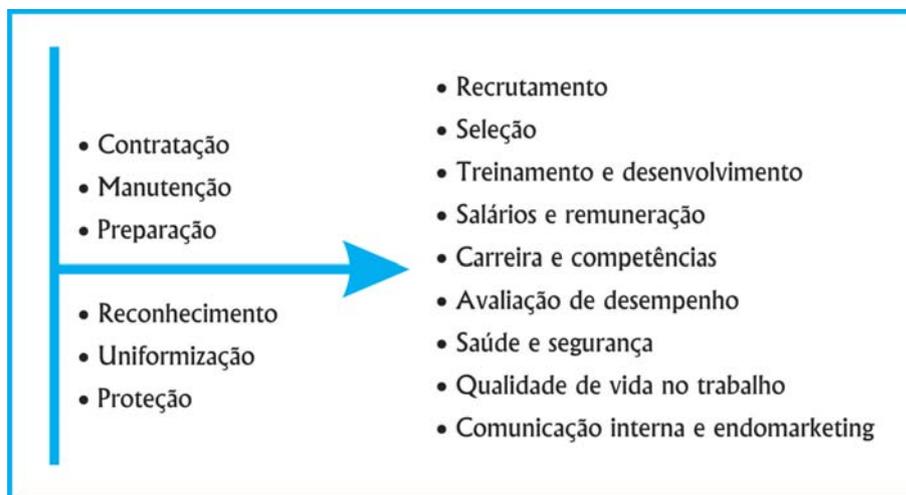


Figura 12: Aspectos administrativos relacionados com a Gestão de Pessoas.

Fonte: Limongi-França (2007, p. 6).

Os aspectos administrativos recebem interferências dos aspectos comportamentais de forma única e individual, não tão fácil de prever, mas essa relação não deve ser desconsiderada pelos gestores de pessoas e planejadores.

Já deu para você notar que, para falarmos de processos em Gestão de Pessoas, não podemos deixar de abordar a estratégia organizacional, o ambiente, as pessoas. Dada essa complexidade, em vez de considerar a formulação estratégica da organização e da Gestão de Pessoas como um plano, apenas resultante de um planejamento, é mais apropriado considerá-la como um processo, com etapas que são sempre realimentadas. Claro que isto não dispensa anotações, planos, programas, mapeamentos.

Como lembra Albuquerque (2002), o foco no processo permite visualizar a formulação estratégica como um ativo intangível, intelectual e humano. Você vai concordar com este autor quando se lembrar das recomendações de Limongi-França (2007) sobre os aspectos comportamentais e administrativos.

***Para refletir:** Você vai pensar: São tantas os fatores a considerar nessa formulação estratégica, a maioria deles tangíveis, mensuráveis. Mas como incluir as relações com os aspectos comportamentais?*

Imagine agora, como exercício, que a pequena empresa comercial (como é mesmo o nome?), dada sua competitividade trabalhada, está crescendo tão rapidamente que daqui a pouco pode ser considerada uma média empresa. E você já começa a se preocupar com uma Gestão de Pessoas mais estruturada, mais estratégica. Quais são suas primeiras idéias com vistas a esta preocupação? Não deixe de registrar, pois você vai discuti-las com seu grupo, para vocês chegarem a um consenso.

Deixe-nos dizer-lhe que, se você pensou em cuidar primeiro da estratégia da organização, pensou certo: de onde você vai partir?

Existem muitas formas e modelos de elaborar as estratégias organizacionais e de Gestão de Pessoas. Adotaremos aqui o roteiro dado por Albuquerque (2002), que você pode ver na Figura 13.



Figura 13: Integração de estratégia de RH na estratégia da empresa. Etapas do processo de formulação. Fonte: Albuquerque (2002, p. 41).

Verifique que não é tão difícil assim de fazer essa correspondência e que as etapas se dão *feedbacks* permanentes tanto do lado organizacional como do lado da Gestão de Pessoas, sendo esse *feedback* também repassado de um lado para o outro. Bom esse modelo, não?

Que tal agora fazer um exercício real com seu grupo e fazer tudo na organização em que um deles trabalha ou à qual tem acesso? Caso a empresa já tenha um planejamento estratégico, o grupo já pode partir dele ou propor alguma mudança e fazer a integração considerando essas mudanças. Seria um começo de **consultoria externa**.

Você verá consultoria externa com mais detalhes na Unidade 7.

Você terá uma aprendizagem bastante duradoura para aplicar na sua prática profissional. Escreva aqui o que você resolveu com seu grupo e rascunhe suas primeiras medidas. Depois se reúnam e vão à luta!

Pelas viagens e visitas que você já fez, já tem uma noção teórica e um início da prática de planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. Podemos, então, falar em processos de Gestão de Pessoas. Lembra a primeira atividade desta Seção, quando perguntamos sobre o que você acharia importante na seleção para sua empresa comercial imaginária? Apostamos como você pensou imediatamente: a seleção seria para vendedor ou para administrativo? Ganhamos a aposta? Você estava certo. Embora já haja quem proponha uma revisão completa para a organização do trabalho e o desenho de cargos, esta ainda é uma idéia de vanguarda, que não sabemos se vingará no futuro. A grande maioria das empresas de todos os portes utiliza o a distribuição do trabalho em cargos e os desenha. E, na verdade, faz grande parte de processos de Gestão de Pessoas a partir desse desenho. Mas afinal, o que é cargo? Veremos logo na próxima parada desta nossa movimentada viagem.

Saiba mais...

■ Para verificar cada etapa da formulação estratégica com mais detalhes, leia:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Processo de Desenho de Cargos

Prosseguindo viagem nesta nossa incursão pelos espaços da Gestão de Pessoas, nosso objetivo agora é que, após as próximas paradas desta Seção, você seja capaz de entender a importância e a influência do desenho dos cargos na Gestão de Pessoas e sua estratégia.

No entanto, para que isto possa acontecer, é necessário seu envolvimento mais ativo, como você já começou na Seção anterior: agora você não é um mero viajante, que observa analisa e critica. Agora você constrói a viagem, faz parte do seu processo, envolvendo-se em cada espaço visitado.

Para começar, vamos à questão inicial: o que é um cargo? Vamos trazer os conceitos de vários autores, para que você escolha o que acha mais claro e abrangente:

- Cargo é um fato organizacional constituído pela maneira de as organizações agruparem e ordenarem as tarefas atribuídas às pessoas em um conjunto mais ou menos formal (PASCHOAL, 2007).
- “Cargo é a ocupação oficial do empregado” (OLIVEIRA, 2007, p. 4).
- Um cargo representa um grupo de deveres e atividades relacionados. Os deveres de um cargo, de forma ideal, compreendem unidades de trabalho similares e relacionadas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).
- Cargo é “um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional” (GIL, 2001, p. 172).
- “O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa” (CHIAVENATO, 1999b, p. 160).

Escolheu o conceito que você vai adotar? Então vamos adiante. Só para estruturar um pouco seu pensamento, vamos distinguir o que seja cargo de tarefa e função. **Tarefas** são atividades executadas por um ocupante de cargo e **função** é um conjunto de atribuições ou tarefas exercidas pelo ocupante do cargo. Você pode estabelecer a seqüência do mais amplo para o mais reduzido:



Mas lembre-se de que um mesmo cargo, de acordo com o sistema de remuneração que a empresa adota, pode ter ocupantes diferentes, aos quais são atribuídos grupos de tarefas diferentes.

Essa distribuição de funções e tarefas pode ser mais ou menos flexível, de acordo com o modelo de desenho de cargos que predomina na organização. Você acha que uma organização que adota um sistema como o descrito na “dica” é mais flexível ou menos flexível?

Para saber mais

*Um cargo de Auxiliar Administrativo pode ter ocupantes nas funções de: Auxiliar de Almoxarifado, Recepcionista, Auxiliar de Escritório, etc., ou seja, o cargo é o mesmo, mas as funções variam.

Desenho de Cargos

O desenho de cargos é o processo de especificação do conteúdo do cargo, dos seus métodos de trabalho e das suas relações com os demais cargos. Tudo isso deve procurar satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os do ocupante. Veja como os conceitos estão se ampliando: o cargo como conjunto de tarefas individuais versus o cargo como uma unidade com conteúdo e método, em relação ao seu ambiente estrutural (CHIAVENATO, 2004a).

E quando falamos em elementos relacionados, logo nasce a idéia de “**modelo**”, principalmente agora que você já tem o seu modelo individual mais ou menos formulado.

Reveja o item “A questão dos modelos” na Unidade 1.

Vejamos os diversos modelos de desenhos de cargos para que você não perca de vista a questão da estratégia organizacional e da Gestão de Pessoas.

Modelos de Desenho de Cargos

Existem três modelos de desenhos de cargos: o clássico, o humanístico ou de relações humanas e o de características do trabalho.

Modelo clássico:

É o desenho de cargos utilizado pelos estudiosos da Administração Científica e enfatiza que quanto mais simples a tarefa, maior a eficiência do seu executante. Veja o que acontece com os cargos nesse modelo (CHIAVENATO, 2004a).

- Cargos simples, repetitivos e monótonos;
- Desmotivação pelo trabalho;
- Trabalho individualizado e isolado; e
- Monopólio da chefia.

Modelo das relações humanas:

Este é o modelo humanista de desempenho de cargos, que considera as necessidades psicológicas do ocupante. Chiavenato (2004) afirma que, em relação ao modelo anterior, o desenho do cargo não muda, sendo a atenção deslocada para as condições sociais em que ele é exercido (interação entre as pessoas, elevar o moral, etc.). O conteúdo do cargo propriamente dito continua o mesmo.

Gil (2001) acrescenta que, nas organizações que adotam a administração de recursos humanos, o desenho de cargos adota o **enriquecimento da tarefa***, ampliando suas tarefas e desafios. Isso por considerar que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e não dos aspectos sociais.

Modelo de características do trabalho:

Baseia-se na idéia de mudança contínua e revisão sistemática do cargo pelos dirigentes. Prevê não o enriquecimento de tarefa, mas o **enriquecimento do trabalho***, tornando possível ao ocupante, tarefas especializadas em que possam desenvolver um produto ou serviço completo (GIL, 2001).

Esse modelo também é descrito por Milkovich e Boudreau (2000), quando descrevem as características do trabalho que motivam quem o desempenha:

GLOSSÁRIO

***Enriquecimento da tarefa** – consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas no cargo. Fonte: Gil (2001, p. 173).

***Enriquecimento do trabalho** – consiste em proporcionar tarefas especializadas, mediante as quais se pode desenvolver um produto ou serviço completo [...], maneira prática para adequação contínua ao crescimento profissional de seu ocupante. Fonte: Gil (2001, p. 174).

- **Variedade de habilidades**, que a função requer para desenvolver o trabalho;
- **Identidade da tarefa**, grau em que o cargo contém uma unidade de trabalho completa (produto ou serviço);
- **Significância da tarefa**, quando o cargo exerce impacto em outras pessoas;
- **Autonomia**, que se expressa na liberdade e independência na execução das tarefas; e
- **Realimentação** que o indivíduo recebe sobre seu desempenho, através de informações que a própria realização das atividades lhe fornece.

Você agora pode observar a organização escolhida pelo seu grupo para fazer o planejamento estratégico (caso ela não tenha) e o planejamento de Gestão de Pessoas.

Lembre-se que cada observação que você fizer, cada relação ou ligação do que lê aqui com o que acontece lá, é motivo de aprendizagem para seu curso e sua vida profissional. Então, agora que você já tem pelo menos um rascunho de como deve ser a Gestão de Pessoas da organização, observe seus cargos, as pessoas que os desempenham, as políticas de pessoas, o sistema de trabalho. Qual modelo ou quais modelos você considera que predominam nessa organização? Por que você pensa assim?

Agora que já colocamos os diversos aspectos do ambiente organizacional onde os cargos se situam, podemos conhecer o espaço

da Gestão de Pessoas que trata da questão do conteúdo do cargo e como enriquecê-lo.

Análise e Descrição de Cargos

Se você está estudando uma organização que já foi criada, então você vai descrever e analisar cargos que já existem. *Análise de cargo* é, pois, o estudo feito com o objetivo de obter informações sobre um cargo e suas atribuições. Dessa análise resultam:

- **Descrição de cargo** que é uma exposição por escrito do que o seu ocupante faz, como o faz e por que o faz; e
- **Especificações do cargo** que resume o que o cargo exige do seu ocupante, ou seja, os requisitos do cargo: conhecimentos, habilidades e atitudes que deve ter seu ocupante. Inclui também as condições de trabalho e os riscos que ele envolve.

Esses dois itens geralmente estão contidos no documento denominado “Descrição de Cargo”, cujo exemplo podemos ver no Quadro 3.

DESCRIÇÃO DE CARGO PARA UM ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO

Título: Assistente de Recursos Humanos

Departamento: Gerência de RH

Reporta-se a: Gerente de RH

DESCRIÇÃO DO CARGO

Desempenha trabalho profissional de recursos humanos nas áreas de recrutamento, seleção, teste, orientação, transferências e manutenção de arquivos de funcionários. Pode lidar com atribuições e projetos especiais relativos a queixas de funcionários, treinamento ou descrição e análise de cargos e remuneração. Trabalha sob supervisão geral. Possui autonomia para tomar iniciativas e fazer julgamentos no desempenho das tarefas que lhe são atribuídas.

FUNÇÕES ESSENCIAIS

1. Prepara o material escrito de recrutamento e anúncios de emprego para a colocação de candidatos.
2. Programa e conduz entrevistas pessoais para determinar a adequação de candidatos a emprego. Inclui a revisão de solicitações de emprego e currículos enviados para pessoal qualificado.

DESCRIÇÃO DE CARGO PARA UM ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

3. Supervisiona a administração de programas de teste. É responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos e procedimentos de teste.
4. Apresenta programa de orientação a todos os novos funcionários. Revisa e desenvolve todos os materiais e procedimentos para o programa de orientação.
5. Coordena a divisão de divulgação de vagas e o programa de transferências. Estabelece os procedimentos para o anúncio de vagas. É responsável pela revisão de pedidos de transferência.
6. Mantém um relacionamento de trabalho diário com gerentes de divisão em questões de recursos humanos.
7. Divulga políticas ou procedimentos de RH novos ou revisados a todos os funcionários e gerentes.
8. Desempenha deveres relacionados, conforme atribuição pelo gerente de recursos humanos.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

1. Graduação em gestão de recursos humanos, administração de empresas ou psicologia industrial. OU uma combinação de experiência, grau de instrução e treinamento equivalente a um curso universitário com duração de quatro anos em gestão de recursos humanos.
2. Conhecimentos profundos dos princípios da seleção de funcionários e colocação de pessoal.
3. Capacidade de expressar idéias claramente nas comunicações tanto escritas quanto orais.
4. Capacidade de planejar de forma independente e de organizar as próprias atividades.
5. Conhecimentos de aplicativos de informática relativos a recursos humanos são desejáveis.

Quadro 3: Exemplo de descrição de cargo.

Fonte: Adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 39).

A descrição e as especificações do cargo, resultantes da análise do cargo, têm diversos usos nos demais processos de Gestão de Pessoas, além de realimentar o próprio desenho de cargos. São eles:

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho;

- Remuneração; e
- Higiene e segurança no trabalho.

Como podemos ver, a análise do cargo é um processo importante, pois contribui para a eficácia de outros processos de Gestão de Pessoas.

Até agora nos referimos a “o que” é descrição e análise de cargos. Você deve estar se perguntando: mas “como” se faz tudo isso? Vamos falar do processo de análise e descrição de cargo.

O processo de análise de cargos envolve a coleta dos dados e a elaboração da descrição e especificações do cargo por escrito.

Coleta dos dados

A coleta dos dados sobre o cargo pode ser feita através das técnicas de observação, questionário e entrevista (GIL, 2001).

- **Observação direta:** para observar o que o ocupante do cargo faz no exercício das tarefas, o analista precisa da permissão do seu superior, depois recolhe dados sobre o cargo e observa. Logo registra os dados para análise. Essa técnica tem a desvantagem de não ser apropriada para tarefas mais complexas.
- **Questionário:** consiste em pedir ao ocupante do cargo que preencha um formulário, que deve ter as seguintes características: questões breves e objetivas que não sugiram respostas, refiram-se somente aos aspectos do trabalho, sejam logicamente ordenadas. O Quadro 4 traz a sugestão de um questionário.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca de todos os cargos da empresa, com vista em estabelecer seu sistema de descrição e classificação de cargos. Sua colaboração é indispensável para o êxito do trabalho. Por isso solicitamos seu empenho no sentido de respondê-lo com todo o interesse e a maior brevidade possível.

Leia cuidadosamente o questionário antes de responder às perguntas. Responda com a maior precisão possível e não deixe perguntas sem respostas.

Descreva suas funções tal como as desempenha atualmente, ou seja, considerando o que faz e como faz. Utilize preferencialmente frases curtas e simples. Caso não entenda alguma pergunta, consulte seu chefe.

Cargo: _____

Departamento/Divisão : _____

Nome do funcionário : _____

Data de preenchimento : _____

Descreva suas tarefas diárias. Procure indicar de forma sucinta o que é feito (as atividades em si: planejar, elaborar, executar etc.); como é feito (recursos, equipamentos, impressos etc.); e para que é feito (razões para a execução das tarefas).

Descreva suas tarefas periódicas e sua frequência (semanal, mensal etc.), da mesma forma que no item anterior.

Qual o nível de instrução que você considera o mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo?

Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com o nível de instrução indicado no item anterior necessita para desempenhar as tarefas do cargo?

Além da instrução geral, que outros conhecimentos você considera indispensáveis para seu trabalho?

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO	
Quais as tarefas que você considera mais difíceis? Por quê?	
Como seu superior controla seu trabalho?	
Você tem responsabilidade pessoal sobre o manuseio, guarda ou liberação de dinheiro? Especifique o valor aproximado.	
Quais as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções?	
O exercício de suas funções requer contatos freqüentes com pessoas de outros departamentos? E de outras organizações?	
O exercício de seu cargo requer a manipulação de documentos ou dados confidenciais?	
Quais os erros que podem ser cometidos em seu cargo?	
Quais poderiam ser as conseqüências desses erros?	
Você supervisiona o trabalho de outras pessoas? Em caso afirmativo, informe os títulos dos cargos e o número de empregados.	
_____ de _____ de _____.	
Assinatura do superior	Assinatura do funcionário imediato

Quadro 4: Questionário para descrição e análise de cargos.

Fonte: Gil (2001, p. 179-180).

- Entrevista: método mais flexível e produtivo, pois garante a interação direta entre o analista e o ocupante do cargo, o que facilita retirada de dúvidas. Para isso, o entrevistador precisa:
 - ter facilidade de relacionamento interpessoal, objetividade na elaboração das questões e boa memória;
 - definir um roteiro prévio para a entrevista; e
 - conhecer previamente a unidade a que pertence o cargo e a terminologia a ele referente. O Quadro 5 traz uma sugestão de roteiro de entrevista.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é o cargo que você desempenha?
2. O que você faz?
3. Quando faz: diária, semanal e mensalmente?
4. Como você faz? Quais os métodos e processos utilizados?
5. Por que você faz? Quais os objetivos e resultados do seu trabalho?
6. Quais os seus principais deveres e responsabilidades?
7. Em que condições físicas você trabalha? Quais as demandas de saúde e de segurança?
8. Qual é a escolaridade, experiência, habilidades que seu cargo requer?
9. Quais são os requisitos físicos que o cargo exige? E quais requisitos mentais?
10. Quem é o seu fornecedor interno (entradas) e o seu cliente interno (saídas) ?
11. Quem é o seu superior imediato? O que você reporta a ele?
12. Quem são os seus subordinados? Explique.

Quadro 5: Roteiro de entrevista de descrição e análise de cargos.

Fonte: Chiavenato (2004a, p. 210).

Elaboração da descrição e especificações do cargo

A elaboração da descrição e das especificações do cargo consiste num trabalho de redação, motivo pelo qual Gil (2001) recomenda que devemos observar a:

- **clareza**, dando preferência a termos simples;
- **precisão**, possibilitando que haja mensuração, observação real;
- **concisão**, dando-se preferência a frases curtas; e
- **impessoalidade**, usando verbos no infinitivo ou terceira pessoa do singular.

Reveja agora o Quadro 3, que apresentou um exemplo de descrição de cargo. Simples, não? Agora que você já tem idéia do modelo predominante na organização que está estudando com seu grupo, bem como já conhece teoricamente o que é e como fazer uma descrição de cargos, vamos fazer uma “excursão” prática. Com seu grupo:

1. Veja o formato da descrição e o que você vai precisar para fazê-la;
2. Considere o modelo predominante na organização e as estratégias que você propôs lá no início da Seção. Observe os cargos e escolha os que vai querer descrever a título de exercício, contanto que sejam cargos representativos da estrutura e do sistema de trabalho da empresa. Combine com seu professor ou tutor da disciplina.
3. Reveja o questionário e a entrevista e escolha qual técnica se adapta a cada cargo. Não escolha pela rapidez e facilidade que você julga que apresentam. Após a escolha, adapte-os à situação e aos cargos. Claro que você já deve ter uma boa idéia deles. Caso faça alterações, considere o que diz Gil sobre eles.
4. Aplique as técnicas para os ocupantes dos cargos. Além disto, uma boa e discreta observação também pode contribuir para seu trabalho.
5. Redija as descrições e as especificações dos cargos de acordo com sua coleta de dados, observando as recomendações de Gil.
6. Agora devem ser feitas análise e sugestões a partir do que vocês observaram e elaboraram na estratégia organizacional

e de Gestão de Pessoas, lembram? Pois é, os processos não têm que estar alinhados às estratégias? Exercitem e redijam uma sugestão sobre os cargos, que será entregue ou não à empresa dependendo da abertura que vocês têm para isso.

Este é o começo das suas experiências em Gestão de Pessoas, caso ainda não as vivencie. Esperamos que você tenha gostado.

Para saber mais

*A referência legal para a descrição de cargos no Brasil é a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações e Classificação Nacional das Atividades Econômicas das Empresas, aprovada pela Portaria nº 397, de 9 de outubro de 2002 (DOU – Diário Oficial da União de 10/10/2002), do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego (OLIVEIRA, 2007).

do das nossas paradas, porque vamos ter outras visitas a espaços e experiências na Seção seguinte, quando estudaremos recrutamento e seleção de pessoas.

Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Chegamos a mais uma etapa de nossa viagem e as visitas estão ficando cada vez mais interessantes. Nesta parada, você terá oportunidade de conhecer os espaços onde acontecem os processos de recrutamento e seleção e suas técnicas, sem perder de vista as estratégias organizacional e de pessoas. Podemos ter uma idéia do que são esses dois processos, e como eles acompanham o que chamamos de modelo na primeira Seção desta unidade: caso o modelo de desenho de cargos seja o de características do trabalho, que tipo de pessoas o recrutamento e a seleção atrairão para a empresa? Se você respondeu, já tem uma noção que pode ser seu ponto de partida. O que, na verdade, significa recrutamento? E seleção? De que forma eles podem ser estratégicos? Estejamos atentos aos espaços visitados.

Recrutamento de Pessoas

Podemos dizer que recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados e que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga. O sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento. Depende também de fatores que influenciam diretamente o recrutamento, como, por exemplo, o mercado de trabalho. Quanto maior a oferta de vagas, maior a disputa pelos candidatos. E quando o número de vagas decresce, o que acontece?

Para refletir: O que acontece com o mercado de trabalho atualmente? Como você vê a oferta de vagas nas organizações públicas? E nas empresas privadas? Pense nas consequências mais amplas dessa situação (empregados, empregadores, conjuntura, etc.)

De acordo com Franco (2002), atualmente o mercado de trabalho já não prevê as regras do jogo e a empresa não deve ir para o seu processo seletivo com “a faca e o queijo na mão”. O autor diz que o diferencial competitivo de hoje cada vez mais é resumido nos talentos que a organização consegue atrair e manter em seus quadros. E os verdadeiros talentos são poucos e raros.

Se os talentos são poucos e tão importantes para a organização, buscá-los e mantê-los é uma atividade cada vez mais estratégica: recrutamento e seleção deixam de ser uma **porta de entrada** da organização, “para se converter em um núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que se agregam à empresa, em sintonia com as necessidades do novo paradigma do mundo do trabalho” (FRANCO, 2002, p. 31).

Se o recrutamento é estratégico e importante para o processo seletivo, como começar, o que fazer?

O ponto de partida: o cargo. Determinado o cargo, o passo seguinte é a descrição do cargo e suas especificações. Caso a empresa não a tenha, o responsável pela seleção terá que fazer essa análise para fundamentar cada passo do processo seletivo. De posse da descrição do cargo, pode ele escolher o tipo de recrutamento adequado, bem como as fontes que irá buscar. Mesmo que a seleção seja para um grupo de atividades e não um cargo específico, é necessário um conjunto de informações sobre essas atividades.

Atente que, além das especificações do cargo, é preciso considerar as características básicas que a empresa exige de seus profissionais. É o recrutamento estratégico.

Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode ser interno ou externo. Sua escolha também deve estar integrada aos objetivos da organização e a sua política de pessoas. Vejamos as características de cada um deles.

Recrutamento interno:

O recrutamento interno busca os profissionais dentro da própria organização para ocupar as vagas, transferindo-os ou promovendo-os. O recrutamento interno prevê a existência de um banco de dados atualizados dos empregados, conhecimento dos seus talentos e interesses.

Você já possui uma forte noção de estratégia e de recrutamento. Diga agora o que você considera como vantagem e desvantagem do recrutamento interno. Uma dica: quanto à empresa, quanto ao empregado-candidato, quanto ao recrutador.

Recrutamento externo:

O recrutamento externo procura trazer profissionais do mercado de trabalho para a organização. Este tipo de recrutamento, tal como o anterior, deve ser escolhido após rever as estratégias de Gestão de Pessoas, orientadoras dos processos seletivos, bem como as políticas da organização. Isso porque o recrutamento externo, de acordo com Limongi-França (2007), traz algumas vantagens:

- Possibilidade de atração de novos talentos e personalidades;
- Possibilidade de nova composição das equipes de trabalho; e
- Possibilidade de atualização no que se refere às tendências do mercado.

GLOSSÁRIO

**Outplacement* – Situação que se estabelece quando uma consultoria ajuda uma pessoa demitida ou insatisfeita a encontrar outro emprego (*outplacement* particular), ou a própria empresa ajuda seus empregados atuais a encontrar colocação em outra firma (*outplacement* corporativo). Fonte: <<http://www.laertecordeiro.com.br/main.asp?var=0303>>. Acesso em: 6 set. 2008.

**Headhunter* – ou caça-talento é uma pessoa ou um grupo de pessoas ou empresas especializadas na procura de profissionais talentosos ou gestores de topo. A remuneração de um *headhunter* é geralmente uma porcentagem do salário anual inicial do indivíduo recrutado. Fonte: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Headhunter>>. Acesso em: 6 set. 2008.

Como você verifica, o modelo de desenho de cargos da empresa vai direcionar a escolha do tipo de recrutamento. Voltando à empresa real, onde seu grupo analisou e descreveu cargos, que tipo de recrutamento o grupo faria agora para cada um desses cargos descritos (não esqueça os aspectos estratégicos).

Você já sabe que tipo de recrutamento escolherá para os cargos, objeto do seu trabalho desde a Seção Processo de Desenho de cargos. Com certeza, haverá tipos diferentes para cargos diferentes. Vamos ver então onde você vai buscar esses candidatos.

Fontes de recrutamento

Limongi-França (2007) reúne algumas fontes de recrutamento:

- Cadastro de candidatos da própria empresa, elaborado em seleções anteriores ou de forma permanente, via Internet;
- Escolas, faculdades, universidades, cursos técnicos;
- Entidades de classe: sindicatos, associações;
- Anúncios em locais visíveis da empresa ou onde em lugares específicos;
- Cadastros de outros recrutadores;
- Intercambio entre empresas;
- Sites especializados em oferta de candidatos;
- Empresas de *outplacement**; e
- Agências de emprego/*headhunters**.

Não é demais lembrar que a escolha da fonte, ou das fontes de recrutamento deve estar de acordo com a estratégia de Gestão de Pessoas planejada. Franco (2002) chama a atenção para o crescimento do impacto da internet nas atividades de recrutamento. Em 2002 havia

para a década uma estimativa de 100 milhões de currículos disponíveis no espaço virtual. O autor recomenda o espaço “venha trabalhar conosco” no site da empresa, realimentando permanentemente os processos seletivos.

Para refletir: Os números da Internet crescem em progressão geométrica: em junho/2008, o número de internautas no Brasil é 33,1 milhões, maior que toda a população da Argentina. Imagine o impacto desses números no recrutamento nas organizações.

Podemos agora passar ao processo de seleção, mas antes continuemos o exercício. Na fase anterior, o grupo escolheu o tipo de recrutamento para os cargos descritos. Agora é hora de escolher a(s) fonte(s). Que fonte(s) o grupo escolheria para cada um dos cargos descritos? Por quê? Vale lembrar que a escolha das fontes depende do tipo de recrutamento e das estratégias de Gestão de Pessoas que o grupo vem trabalhando.

Seleção de Pessoas

A essas alturas você já sabe que o passo seguinte ao recrutamento é a seleção, pois embora sejam atividades distintas, ocupam o mesmo espaço nesta nossa viagem. Limongi-França (2007, p. 34) conceitua seleção como “a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Defensora do recrutamento e seleção internos como meio de motivação dos empregados, a autora considera que os possíveis candidatos internos a

vagas devem ser treinados para ocupá-las antes, só se recorrendo ao recrutamento externo quando há urgência no preenchimento da vaga. O que você pensa a respeito? Escreva sua opinião.

Quando o preenchimento da vaga se dá internamente, a seleção, tal como o recrutamento, pede que tenhamos como base a descrição e as especificações do cargo, extraíndo as habilidades e os conhecimentos que o cargo exige do candidato, bem como as tarefas e as condições de trabalho que ele enfrentará. Tais informações, aliadas aos contatos com o dirigente da área detentora da vaga, determinarão o perfil do ocupante. O escolhido será o candidato que mais se aproxime desse perfil.

Você não deve esquecer que o contato com o gerente da linha deve acontecer durante todo o processo seletivo. Responsabilidade de linha e função de *staff* lembra-se?

Para saber mais

*Estrutura básica de um perfil:
Motivos da contratação;
Informações sobre o cargo: denominação, vagas, atividades, jornada de trabalho, benefícios, possibilidades de crescimento na carreira;
Resultados a serem apresentados;
Requisitos de formação e de experiência;
Tipos de conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários e desejáveis;
Valores e comportamentos relacionados com a cultura da organização;
Características valorizadas pelo gerente;
Restrições. Fonte: Almeida (2004, p. 61).

Limongi-França (2007) enfatiza que é preciso não considerar somente as expectativas da empresa quanto ao candidato, mas também as do candidato em relação à empresa e ao cargo. Sua capacidade é adequada ou está acima do que se pede? Quais suas expectativas profissionais e o que a empresa tem a oferecer?

Para determinar qual candidato mais se aproxima do perfil desejado, é preciso recorrer a algumas técnicas de seleção.

Técnicas de seleção

As principais técnicas de seleção são: análise de currículo, entrevista, prova de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais.

Análise de currículo:

É útil para a obtenção das primeiras informações e para complementar outras, mas deve ser aliada a outras técnicas. Gil (2001) diz que devemos identificar nos currículos:

- Competência profissional: buscar os motivos alegados para mudança de emprego e o progresso profissional do candidato;
- Desejo de permanência no emprego e de fazer carreira: denunciado pelos vazios entre os empregos;
- Experiência prática: alertar para coisas como “consultor autônomo”;
- Adequação ao grupo: candidatos que expressem claramente suas habilidades e conhecimentos. “Noções de informática” diz pouca coisa;
- Vontade de aceitar novos desafios: verificar se as responsabilidades descritas condizem com as requeridas pelos cargos que o candidato ocupou; e
- Orientação para os lucros e melhoria de desempenho: apesar de difícil, verificar a maneira como o candidato descreve as atividades desenvolvidas.

Veja abaixo um modelo simplificado de:

CURRICULUM VITAE
<p>Ademar de Souza Ricardo</p> <p>27 anos</p> <p>Área Pretendida: Gerência Financeira</p> <p>Brasileiro Solteiro</p> <p>Nascido em 18/10/1973 – Ribeirão Preto – SP</p> <p>Rua Prudente de Moraes, 213 – Ap. 35 – São Paulo – SP – 04565-010</p> <p>Fone: (011)6185-6363</p>

CURRICULUM VITAE

A. Objetivos Pretendidos:

Gerência Financeira ou posição correlata.

B. Escolaridade:

Universidade Geral de São Paulo – Faculdade de Administração – 1997

Universidade Geral de São Paulo – Pós-graduação em Análise Financeira – 1998

C. Qualificação Profissional:

Experiência em investimento, crédito e financiamento para pessoas físicas/jurídicas. Sólidos conhecimentos do sistema bancário, hipotecário e mercado de capitais. Perfeita fluência em inglês e espanhol. Bons conhecimentos de francês e alemão. Excelente relacionamento bancário e com entidades de financiamento. Habilidade em computação (Word, Excel, PowerPoint etc.)

D. Experiência Profissional:

- Companhia Interamericana de Crédito

Gerente de Processos de Crédito – Agosto/1998 a Agosto/1999

- KLG Metais

Analista Financeiro – Fevereiro/1993 a Julho/1998

Supervisor de Orçamento Financeiro - Março/1987 a Fevereiro/1993

- Refrigeração Ártico S/A

Supervisor de Crédito – Agosto/1986 a Fevereiro/1987

E. Outros Cursos e Atividades:

- Convenção da ABF (Associação Brasileira da Finanças) de 5 a 12/08/1998 – SP

- Curso Avançado de inglês – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1995

- Curso de Dinâmica de Grupo – Interface, São Paulo – 1998

Fonte: Chiavenato (1999b, p. 95)

Para saber mais

*Dez passos para montar um currículo nota 10:

1. Comece com os dados pessoais;
2. Deixe claros os seus objetivos;
3. Capa cor-de-rosa não ajuda;
4. Currículo sim, biografia não;
5. Suas experiências;
6. A vingança dos *nerds* (uma faculdade conhecida ajuda, mas cursos relâmpagos não ajudam em nada);
7. *Do you speak English?* Língua e intercâmbio “entregando pizza” valem muito, não tenha vergonha de incluir;
8. Carta para seu futuro chefe (palavras-chave: projeto, equipe, processo, resultado, pessoas, tarefas, soluções);
9. Como enviar? Por e-mail ou correio, tanto faz, mas evite foto; e
10. Atualização permanente.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2007, p. 36-39).

Entrevista

É uma das técnicas mais importantes no processo de seleção e é usada em vários momentos (triagem, interesses e expectativas, pesquisa sobre dados do candidato, etc.). É na entrevista que podemos buscar com mais prioridade dados referentes àquilo que buscamos nos candidatos, e que faz parte da estratégia de Gestão de Pessoas e organizacional. Por isso, o entrevistador deve estar preparado e ser conhecedor tanto do cargo como das estratégias.

Limongi-França (2007) cita tópicos que devemos apurar numa entrevista:

- Desenvolvimento na carreira: saídas de empregos anteriores, insatisfações;
- Relacionamento profissional: como era com colegas e chefia nos empregos;
- Ambiente familiar: estrutura familiar e responsabilidades econômicas;
- Interesses pessoais: preferências, *hobbies*, hábitos de lazer;
- Relacionamentos sociais: se pertence a algum grupo, associação, religião, etc.; e
- Perspectivas futuras: planejamento de vida e autogestão de carreira.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre comportamento adequado numa entrevista consulte: <<http://www.catho.com.br>>.

Provas de conhecimentos

Gil (2001) recomenda utilizar testes escritos para cargos com conhecimentos específicos, como, por exemplo, a de redação. Devem ser evitados “pacotes” de testes acadêmicos, pois não garantem a escolha do melhor candidato. Devem avaliar também o conhecimento

geral do candidato, e podem ter várias formas: dissertações, perguntas fechadas, perguntas abertas, etc.

Testes psicológicos

São úteis para identificar as aptidões dos candidatos e podem ser utilizados para avaliar traços de personalidade, potencial intelectual e habilidades específicas, tais como raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico. O valor dos testes psicológicos é questionado para cargos executivos, embora apresente bons resultados para tarefas de escritório. No Brasil, apenas psicólogos habilitados têm autorização para aplicá-los (GIL, 2001).

Técnicas vivenciais

São técnicas que colocam o candidato para interagir ativamente, a fim de ser avaliado o seu comportamento social. São técnicas que exigem controle da situação e preparação prévia, o que deve ser feito por profissional qualificado. Podem ser de três tipos, de acordo com Limongi-França (2007):

- Provas situacionais: também chamadas de testes práticos, são relacionadas às tarefas do cargo, geralmente operacionais, de habilidades mecânicas;
- Dinâmicas de grupo: envolvem jogos de grupo, situações estruturadas, relativas ou não ao cargo. Gil (2001) acrescenta que elas ajudam a avaliar características como: liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, capacidade de atuar sobre pressão, etc.; e
- Psicodrama: parte de uma situação em que é atribuído um papel social ao candidato, no qual ele expressará sua personalidade. Trata-se de uma representação, o que deixa o candidato mais livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

Atividades de aprendizagem

Você teve oportunidade de visitar os espaços de recrutamento e seleção e suas técnicas, bem como de participar ativamente da construção desses espaços. E então? Ainda tem dúvida quanto ao seu papel estratégico? Bem, você e seu grupo escolheram e planejaram quais fontes de recrutamento escolher para os cargos que haviam descrito. Agora, ainda de olho na estratégia de RH e organizacional junte-se a eles e:

- elaborem um perfil de candidato para cada cargo, com base na descrição, na estratégia e no que vocês acham que o gerente de linha exigiria; e
- escolham as técnicas de seleção que mais se adequam aos cargos e ao perfil que o grupo elaborou. Elaborem o material: se currículo, o que querem descobrir? Se for entrevista, rascunhem as questões; se é um teste, o que ele deve avaliar? Se for vivência, que características identificar no candidato?

Auto-avaliação

Muito bem. Agora que você passou por todas as etapas de análise de cargos, recrutamento e seleção, em situações ora reais, ora fictícias, faça uma auto-avaliação de como foi sua participação nesse trabalho:

1. Participei ativamente nas seguintes atividades:

2. Não participei tão ativamente nas atividades:

3. As etapas em que aprendi mais e achei mais interessantes foram:

4. Minhas maiores dificuldades foram:

Parabéns por ter vencido com seu grupo as etapas desta experiência. Continuaremos nossa viagem na próxima Unidade, com assuntos ainda mais interessantes: treinamento e desenvolvimento, salários e benefícios, qualidade de vida e saúde. Vamos lá!

UNIDADE



**Processos de Treinamento e
Desenvolvimento e de
Remuneração como
Componentes do Modelo
Estratégico de Gestão de
Pessoas**

Objetivo

Nesta Unidade você compreenderá a característica estratégica dos processos de treinamento e desenvolvimento e de remuneração como componentes de um modelo de gestão.

Processos de Treinamento e Desenvolvimento e de Remuneração como Componentes do Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

Olá Estudante!

Na nossa parada anterior, quando conversávamos com você sobre estratégia, perguntamos se numa determinada organização “os programas de treinamento e desenvolvimento trabalham as competências das pessoas integradas à estratégia do negócio”. E fizemos também esta: “Os custos das atividades de remuneração e benefícios são compatíveis com as necessidades de competitividade?”

Pense nessas perguntas iniciais. Já estamos prevendo quais as suas questões: o que é treinamento? E desenvolvimento? Quais são as pessoas integradas à estratégia do negócio? O que remuneração tem a ver com competitividade? Enquanto você pensa, vamos iniciando nossas visitas a novos espaços de atuação da Gestão de Pessoas.

Vamos começar falando de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aliado à aprendizagem, pois consideramos os três inseparáveis. Estas e outras questões sobre Remuneração serão objeto de nossas conversas nesta importante parada de nossa viagem.

Bom estudo!

Processos de Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento

Preste atenção nesta afirmativa e responda:

Uma visita à cantina do Centro de Treinamento da General Electric, em Crotonville, New York, pode levá-lo a sentar-se tanto com os empregados da empresa, como com executivos das empresas fornecedoras ou com clientes. Os clientes pagam mais pelas ofertas da GE em grandes projetos e os fornecedores cobram menos pelos seus produtos, apenas pelo privilégio de participar de seus programas de treinamento, como o 'Work Out' ou o 'Change Acceleration Process' (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 341).



Figura 14: Sede da General Electric Co. em Connecticut.

Fonte: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c9/GE_Building.jpg/200px-GE_Building.jpg>.

Acesso em: 16 dez. 2008.

Nesta nossa primeira visita, qual você acha que seria a justificativa desta prática?

Já imaginamos o que você está pensando. É isso mesmo: a empresa “vende” seus treinamentos ou os utiliza para atrair seus clientes. Agora imagine o quanto isto pode trazer de retorno para ela, não só pelo produto da “venda”, mas de retorno indireto! Isto já é uma utilização avançada do treinamento, não como um simples processo de Gestão de Pessoas, mas como um impacto aliado diretamente à estratégia organizacional.

Saiba mais...

■ A Motorola e a Disney têm as mesmas práticas de impacto do treinamento da GE citado no texto, dando um efeito mais direto dessas atividades nas suas metas organizacionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Será que só as grandes multinacionais podem adotar este tipo de prática? Pense em alternativas viáveis para uma pequena ou média empresa que você conhece e escreva suas idéias:

Além de ações avançadas como esta, de que forma podemos pensar o processo de treinamento e desenvolvimento como importante componente da estratégia de Gestão de Pessoas e organizacional? Antes de tudo é preciso saber que concepção os dirigentes da organização têm sobre treinamento e desenvolvimento: é custo ou investimento? Até que ponto T&D é capaz de provocar mudanças? Qual a idéia de aprendizagem na organização? A visão é de curto ou longo prazo? Para responder isto é preciso saber realmente o que é treinamento e desenvolvimento e quais os conceitos que a eles estão relacionados.

Conceituação

Preste atenção neste espaço da Gestão de Pessoas, pois ele começa a ocupar posição de destaque nos dias atuais. Pode-se considerar treinamento como um

[...] processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 2004a, p. 495).

Que elementos você destaca neste conceito? Aprender, adquirir; conhecimentos, habilidades, etc.; objetivos. Compare agora com o conceito de desenvolvimento.

Demo (2008, p. 93) diz que desenvolvimento é

[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Aqui entra outro componente importante: o tempo. Mas ainda permanecem os outros dois que podemos considerar como “capacidades” e “aprendizagem”. A partir desses conceitos e de nossas análises, você pode construir com suas palavras seus próprios conceitos de treinamento e de desenvolvimento:

Para refletir: Como será que as pequenas e médias empresas que você conhece vêm o treinamento e o desenvolvimento? Será que elas planejam ambos? O processo de desenvol-

vimento é possível de ser implementado nesses tipos de organizações? Volte à discussão sobre estratégia.

Vamos tentar conceituar o outro elemento importante que surgiu nesses conceitos: a aprendizagem. Você concorda que ela está presente em treinamento e desenvolvimento? Pois bem. Aprendizagem em administração pode ser abordada sob o enfoque individual ou organizacional. Você verá o enfoque organizacional na unidade 8, pois aqui nosso enfoque é voltado para T&D, centrando-nos na aprendizagem individual apenas para efeito didático, pois é impossível separar essas duas coisas: não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e a segunda alimenta-se e realimenta-se da primeira. Abbad e Borges-Andrade (2004) definem aprendizagem como o conjunto de mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, mudanças essas que não resultam somente de maturação (passagem do tempo, fases da vida), mas de sua interação com o contexto, ou seja, resultam da experiência do indivíduo.

Agora relacione os três conceitos. Que idéias lhe vêm à cabeça? Os três quanto ao tempo? Os três quanto ao comportamento? Os três entre si? E se você trouxer a idéia de estratégia para esse seu diálogo mental?

Esses conceitos que envolvem tempo e mudança de comportamentos nos trazem à mente outro conceito importante que não pode ser desvinculado dos três anteriores: o de educação. A relação é tão forte que hoje se refere a esses processos não só como T&D, mas como TD&E, sendo o E de Educação. Abbad (*apud* DEMO, 2008) define educação como o conjunto de processos mais gerais de apren-

dizagem, que oportunizam o amadurecimento e crescimento do indivíduo de forma ampla, sem ter por objetivo o preparo para o desempenho em um trabalho específico. Assim, podemos pensar a relação entre esses conceitos (Figura 15).



Figura 15: Relação entre treinamento, desenvolvimento, educação e aprendizagem.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Agora que você está bem seguro desses conceitos e suas relações, sem perder de vista seu caráter estratégico, e que vimos o “o quê” de TD&E, vamos ao “como” fazer.

O processo do Treinamento

A grande maioria dos autores (GIL, 2001; BOLANDER; SNELL; SHERMAN; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) diz que o processo de treinamento possui basicamente quatro grandes etapas: levantamento das necessidades, planos e projetos, execução do treinamento e avaliação dos resultados. Embora tais autores se refiram a essas etapas como sendo de treinamento, podemos estendê-las, com as devidas adaptações ao desenvolvimento e educação, tendo sempre a aprendizagem como processo transversal e instrumento.

Levantamento das Necessidades

Essa etapa é o diagnóstico do que precisa ser feito em termos de TD&E na organização. Responde num nível mais geral a “o quê”,

“quem” e “quando” treinar e desenvolver. Gil (2001) divide essa etapa em três análises: análise da organização, análise das tarefas e análise das pessoas.

- **Análise da organização:** requer informações amplas como: missão, objetivos, estrutura, produtos/serviços, clima organizacional, pessoas, imagem da empresa, estratégia organizacional.
- **Análise das tarefas:** esta fase necessita de dados sobre: as atividades desempenhadas, as responsabilidades do empregado, as condições de trabalho e as habilidades. Se você está acompanhando a nossa sequência de estudos vai lembrar em qual documento é possível encontrar essas informações. Caso a organização não disponha desses dados em documento, é necessário levantá-los.
- **Análise das pessoas:** nesta fase se verifica quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de que as pessoas dispõem hoje para efetuar seu trabalho. Isto é comparado com a análise das tarefas e com estratégia da organização e obtêm-se as necessidades de treinamento (Figura 16).

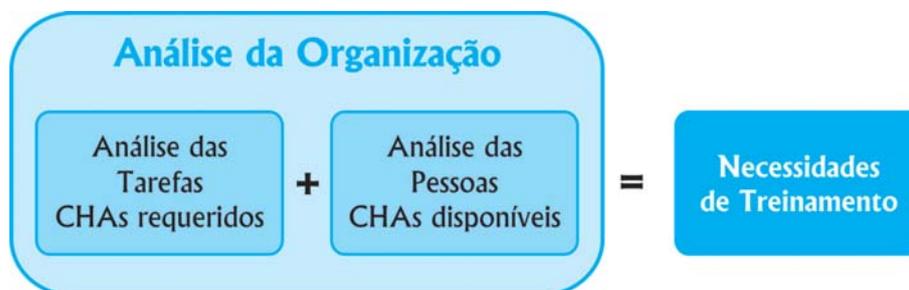


Figura 16: Levantamentos das necessidades de treinamento.

Fonte: Adaptada de Gil (2001, p. 128).

A essas alturas de nossa viagem, se você não trabalha, deve estar se perguntando: e quando eu ingressar numa organização? Vou ficar esperando o levantamento de necessidades para descobrir algo sobre ela e meu trabalho? Se você já trabalha, vai-se lembrar do que aconteceu com você e vai perguntar em que momento desse processo

Para saber mais

*Veja o exemplo dos tópicos do Manual da Companhia Ford:

1) A companhia. Você e a companhia. 2) Seja bem-vindo. 3) Seu trabalho. 4) Seus colegas. 5) Pagamento. 6) Expediente. 7) Horas Extras. 8) Sua carreira em nossa companhia. 9) Honra ao mérito. 10) Sua saúde - seu bem-estar. 11) Bom apetite. 12) Divirta-se conosco (sobre o clube. 13) Não se arrisque. 14) Estude mais. 15) Comunicações. 16) Organograma (CARVALHO, 2001, p. 25).

se dá aquele treinamento que você recebeu quando foi admitido. Pois bem. Esse treinamento é denominado pelos autores de Programa de Integração (BARBOSA, 2002; CHIAVENATO, 2004a), Treinamento de Integração ou Indução (CARVALHO, 2001).

A importância desse tipo de treinamento reside no fato de ele preparar funcionários recém-admitidos e, segundo Barbosa (2002), de ser decisivo para garantir rápida produtividade e bons níveis de motivação.

Para isto, segundo o autor, é preciso dar ao novo funcionário a chance de alinhar suas expectativas com os valores organizacionais, fornecendo-lhe informações básicas sobre a organização: história, missão, visão, valores, objetivos, áreas de atuação, etc.

Carvalho (2001) recomenda que se entregue ao funcionário uma espécie de Manual de Integração que, além das informações sobre a organização, deve conter os direitos e deveres e as normas, etc.

Além dessas informações, Chiavenato (2004a) recomenda que sejam incluídos no treinamento esclarecimentos sobre o cargo a ocupar, sua descrição detalhada e sua relação com outros cargos, sem dispensar, é claro, apresentação e contato com seu supervisor.

Auto-avaliação

Vejamos como anda seu acompanhamento dos nossos estudos:

O que as fases do processo de treinamento têm a ver com o processo estratégico de TD&E? Qual delas é mais importante para integrar as estratégias? E sobre o treinamento de integração, qual seu papel nesse processo estratégico de TD&E? Que características você acha que deve ter o analista que levanta esses dados?

Planos e Projetos de Treinamento

A partir das necessidades diagnosticadas, elaboramos a programação do treinamento, que vai responder a questões como as citadas por Chiavenato (2004a):

- Quem deve ser treinado? Treinamento e suas características;
- Como treinar? Métodos e recursos de treinamento;
- Em que treinar? Conteúdo ou assunto;
- Por quem? Instrutor ou treinador;
- Onde? Local do treinamento;
- Quando? Época, período; e
- Para quê? Objetivos do treinamento.

A respeito do Projeto de Treinamento, Behmer (2002) ressalta que ele precisa ser estruturado de tal forma que se torne um produto “vendável” aos profissionais com poder de decisão na empresa: linguagem fácil e objetiva, símbolos e esquemas para facilitar o entendimento.

O que você pensa sobre isso? Em quais organizações e concepções de processo do treinamento acontece esse tipo de coisa?

Execução do Treinamento

Dentre as questões que respondidas durante o projeto do treinamento, a que consideramos mais importante é a escolha dos métodos de treinamento. Que começa a ser pensada lá no diagnóstico quando

se levantam os CHAs que vão compor as necessidades de treinamento (Figura 16). Quais métodos são mais apropriados para que os CHAs sejam aprendidos ou no mínimo comecem a ser desenvolvidos?

Bolander, Snell e Sherman (2003) dividem a execução do treinamento em dois tipos: gerencial e não gerencial, e cada um desses tipos, em treinamento realizado no local de trabalho e fora dele. Cada uma dessas formas de treinamento quanto ao local de trabalho, possui técnicas que poderão ser utilizadas de acordo com as necessidades de aprendizagem. Observe a Figura 17.



Figura 17: Os métodos de treinamento a partir dos tipos de cargo.
Fonte: Adaptada de Bolander, Snell e Sherman (2003).

Para saber mais

*Veja a diferença entre Ensino a Distância - EaD e E-learning: a EaD é o tipo de ensino em que a informação ou fonte de conhecimento estão separadas do aluno ou professor em Tempo ou Espaço. Pode ser unidirecional quando há uma via apenas para transmitir informação para o aluno, e bidirecional quando temos duas vias de comunicação: aluno-professor, professor-aluno. E-learning é o aprendizado via Internet (BOOG, 2001).

Vale a pena acrescentar a esses métodos relacionados a locais os treinamentos realizados por Ensino a Distância (EaD) e em Universidades Corporativas. O EaD utiliza diversas tecnologias como teleconferências, videoaulas em ambientes interativos via Internet. Além das universidades que oferecem cursos e treinamentos, existem ainda órgãos como a Federação das

Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, o Centro de Treinamento e Desenvolvimento – CETREDE, no Estado do Ceará e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, dentre outros.

Quanto à universidade corporativa, Najjar (2001) diz que é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da criação e gestão dos processos de TD&E na organização, atendendo não somente a funcionários, mas a clientes, a fornecedores e a necessidades educacionais de comunidades de interesse. Cabe à Universidade Corporativa gerenciar essas parcerias, além do conjunto de metodologias, dos formatos, dos conteúdos e das avaliações dos programas de TD&E da organização.

E então, agora que você tem uma ampla noção de TD&E, veja quais os instrumentos, os métodos e os espaços de TD&E que você considera mais importantes para a dimensão estratégica do processo de treinamento e desenvolvimento. Justifique sua resposta.

Vamos à última etapa do processo de treinamento e desenvolvimento.

Avaliação dos Resultados do Treinamento e Desenvolvimento

É praticamente impossível medir todos os resultados dos programas de TD&E, principalmente porque envolvem desenvolvimento e educação que, como vimos, envolvem longo prazo e múltiplos estímulos e experiências. Como diz Hamblin (1978), a avaliação em trei-

namento é a arte do possível, sendo o mais correto aquele mais plausível e útil.

Esse autor considera que a avaliação do treinamento se dá em cinco níveis: nível 1: das reações; nível 2: do aprendizado; nível 3: do comportamento no cargo; nível 4: da organização; e nível 5: do valor final.

Esses níveis também são citados por Bolander, Snell e Sherman (2003), como “critérios” e eles agrupam os dois últimos níveis no que chamam de critério de resultados.

No **nível das reações**, se avalia a satisfação e as reações dos participantes treinados, em relação ao curso, aos instrutores, ao seu aproveitamento, etc.

No **nível do aprendizado**, podem ser medidos através de teste os conhecimentos de depois do curso e comparados aos anteriores, desde que tenham sido testados. Quando se tratar de habilidades e atitudes, é necessária uma avaliação qualitativa.

No **nível do comportamento** se descobre se está havendo o que Hamblin (1978) chama de **transferência de conhecimentos** do treinamento para o cargo, pois aí é que se encontram os efeitos do treinamento.

No **nível dos resultados**, deve-se evitar tomar o retorno financeiro como o único resultante do treinamento. As empresas, além de seu objetivo de lucro também têm os de sobrevivência, bem-estar de seus funcionários, responsabilidade social e ambiental, etc. Assim, são diferentes formas quantitativas e qualitativas de coletar dados de avaliação dos resultados.

Acreditamos que, com os estudos que fizemos sobre treinamento e desenvolvimento, agora você seja capaz de visualizar esses processos como importantes para a estratégia da organizacional e possa ser capaz de situá-los nesse contexto estratégico Gestão de Pessoas-empresa.

Atividades de aprendizagem

1. Juntamente com seu grupo, elabore um gráfico-mapa (como estes que você viu nas Figuras desta Unidade) das etapas do processo de treinamento e desenvolvimento aliando cada um às etapas da estratégia da empresa. Você pode recorrer à Figura 13, da Unidade 3, para se lembrar dos passos de elaboração da estratégia. De que forma eles se ligam aos processos de T&D? Exercite sua criatividade.

Na nossa próxima parada, visitaremos o espaço do processo de remuneração e seus aspectos influentes na estratégia organizacional. Qual será a relação existente entre treinamento, desenvolvimento e remuneração?

Processo de Recompensas

No início da visita anterior, deixamos no ar as questões: o que remuneração tem a ver com **competitividade*** e com estratégia? Você ficou convencido de que treinamento e desenvolvimento são atividades que devem estar alinhadas à estratégia de Gestão de Pessoas e da empresa? E quanto ao processo de recompensas, o que você acha? Remuneração... recompensa? Vejamos o que significam nesta nossa incursão por esse espaço da Gestão de Pessoas.

Recompensa, Remuneração e Salário

É preciso que você não confunda essas três palavras. Veja: **recompensa** é a retribuição pelo serviço que alguém lhe presta. Ela pode ir de um simples elogio até um vultoso pagamento em dinheiro. Para Otha (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2007), recompensa é a concretização justa e obrigatória da valorização que a empresa dá ao seu empregado por ser o principal agente do desempenho organizacional, a fonte de sua vantagem competitiva.

GLOSSÁRIO

***Competitividade** – capacidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por um grupo de consumidores, fazendo isso de forma que ninguém seja capaz de imitá-lo. Fonte: Barney (*apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p. 5).

Remuneração, segundo o mesmo autor, é uma das formas de recompensa que inclui o salário, a remuneração indireta (por exemplo, participação nos lucros), e os benefícios (por exemplo, assistência médica), e **salário** é a parte fixa da remuneração, paga periodicamente em dinheiro.

E então, prestou atenção no conceito de recompensa? Já dá para começar a pensar por que o processo de recompensa também tem seu lado estratégico? Registre suas primeiras idéias:

As **recompensas** podem ser de dois tipos: remunerações (fixas e variáveis) e outras (HIPÓLITO, 2002):

● **Remunerações fixas:**

Salário – definido de acordo com o valor do profissional para a organização, e levando em conta a política salarial, mercado de trabalho, legislação, etc.

Benefícios – assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte, alimentação, clube, etc.

● **Remunerações variáveis:**

Curto prazo – participação nos lucros e resultados, comissões de vendas, etc.

Longo prazo – participação acionária

● **Outras**

Recompensas alternativas – promoções, programas de desenvolvimentos, participação em congressos, etc.

Vamos discutir um pouco cada uma dessas recompensas. Preste atenção nas nuances importantes para uma estratégia de Gestão de Pessoas. Antes disso, porém, vamos ver como se determinam essas recompensas, principalmente as remunerações.

A maior dificuldade na gestão de recompensas equitativa e justa é a determinação dos critérios que auxiliarão na sua definição. Será que é só trabalhar e ser pago, receber o retorno sobre o trabalho? Vamos só lançar algumas questões para pensar: fácil “pagar” horas de manuseio de uma máquina, não é? Mas, como “pagar” produção baseada em idéias e saberes acumulados através de estudos e experiências? Quanto vale um produto ou serviço semeado ao longo de muitos dias, em horas indefinidas? Não perca suas idéias (a “recompensa” será o enriquecimento do seu saber):

***Para refletir:** o que você considera mais importante: recompensar as pessoas pelo que elas simplesmente produzem num determinado período (perspectiva de passado), ou, além disso, recompensá-las porque também são capazes de **agregar valor** ao produto/serviço e à organização (perspectiva de presente e futuro)? Imagine uma situação concreta do seu local de trabalho.*

Continuando a questão dos critérios, podemos dizer que eles se agrupam em dois grandes conjuntos (DUTRA *apud* OTHA, 2007):

- Os que utilizam o mercado de trabalho como referência;
- Os que usam os padrões internos de equidade como referência.

O primeiro conjunto usa informações externas (pesquisa salarial, legislação, etc.), e o segundo lança mão de informações internas

(cargo, produção individual, etc.). Qual deles você considera estrategicamente mais importante? Qual alimenta mais o senso de justiça ou injustiça?

O autor acrescenta outro critério que foge a essa classificação de equidade interna ou externa: o conjunto de necessidades básicas das pessoas, como alimentação, educação, assistência médica, moradia, etc. Qualquer sistema de recompensas deve considerar esses critérios básicos para uma vida digna.

Quanto ao primeiro conjunto de critérios, sua principal fonte é a **pesquisa salarial**, que representa uma coleta de dados sobre remuneração junto a determinado setor empresarial, para propiciar elementos de comparação entre este setor e o que se adota. Essa coleta geralmente busca: níveis salariais, benefícios e políticas salariais mais usados.

Quanto ao segundo conjunto, os padrões internos, o cargo tem sido utilizado como base para esses padrões: as tarefas estão lá determinadas e geralmente descritas na **descrição de cargos** e a elas se atribuem valores.

Para lembrar-se, reveja Descrição e Análise de Cargos na Seção Desenho de Cargos, na Unidade 3.

O conceito cargo tem sido discutido na questão da recompensa, tanto quanto o conceito de agregação de valor. Guarde esses dois conceitos que voltaremos a eles lá adiante.

Voltemos aos tipos de recompensas e vamos discutir primeiro as remunerações fixas.

Remunerações fixas

Como remunerações fixas, temos o salário e os benefícios.

Salário

O salário, para Chiavenato (2004a), é a contraprestação em forma de dinheiro pelo trabalho de uma pessoa na organização, constituindo a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa.

Relembre o taylorismo-fordismo na Unidade 1.

Hipólito (2002) explica esse processo inicial de criação de cargos: conhecendo-se os produtos ou serviços oferecidos e o conjunto de atividades desenvolvidas para produzi-los, bastava distribuí-los ao longo da força de trabalho, e os resultados previstos seriam obtidos. Isto por que as atividades eram rotineiras e previamente estruturadas, podendo ser agrupadas e formar conjuntos comuns para vários empregados, de forma **funcional**. Atribuindo-se a remuneração a cada conjunto, obtém-se o que se chama de cargo. Veja essa explicação na Figura 18.

Para saber mais

*A palavra salário origina-se do latim “salário argentum”, que significa “pagamento em sal”, que era a forma primitiva de pagamento pelo trabalho dos soldados romanos. Você se admira? Pois ainda hoje existem pessoas que recebem como recompensa do seu trabalho apenas o alimento, o que é considerado trabalho escravo. A este respeito veja o site da ONG: < www.reporterbrasil.org.br > .

O salário, como vimos, tem sido tradicionalmente definido em função do cargo. Essa definição é herança histórica, vinda do tempo do taylorismo-fordismo, que pregava a divisão do trabalho em unidades o menor possível.

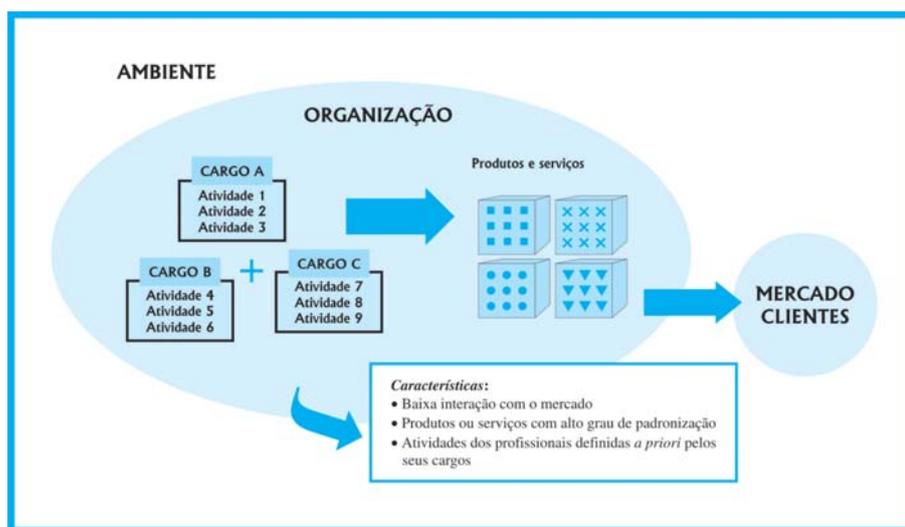


Figura 18: A lógica funcional de recompensas.

Fonte: adaptado de Hipólito (2002, p. 89).

O que você observa na Figura 18? Em que aspectos este modelo funcional pode conter estratégias para tornar a organização mais competitiva? Escreva suas idéias.

GLOSSÁRIO

***Valor agregado** – tudo aquilo que enriquece e aprimora o objeto que recebeu algum tipo de investimento, de melhoria, de aperfeiçoamento ou transformação, e o faz ser melhor em várias dimensões: financeira, operacional, estética, etc. Fonte: Milioni (2002).

Hipólito (2002) analisa que, ao fixar as atividades, define-se o espaço de atuação do indivíduo na organização e o **valor agregado*** do seu trabalho, inibindo-se dessa forma a agregação de valor, anteriormente citada.

Durante muito tempo este modelo foi eficaz para a gestão de recompensas, e ainda hoje funciona para muitas organizações. O valor dos cargos é avaliado (OTHA, 2007) com base nas características das tarefas, no nível de responsabilidade que é exigido e nos conhecimentos e habilidades que o ocupante do cargo deve possuir. Um dos métodos mais usados para esse cálculo pelas empresas brasileiras é o **método de avaliação por pontos**, que consiste em (GIL, 2001):

- Selecionar os cargos;
- Determinar os fatores de avaliação (requisitos mentais, habilidades, responsabilidades, etc.);
- Graduar os fatores de avaliação; e
- Ponderar os fatores, atribuindo pontos aos graus, de acordo com a importância relativa que se dá ao cargo na empresa.

As modernas organizações questionam o papel estratégico desse sistema e alegam que, quando se toma como foco o cargo, deixa-se de reconhecer os talentos, aqueles que realmente agregam valor ao seu trabalho e, conseqüentemente, à organização. Outro argumento levantado é que as mudanças nas tarefas são muito rápidas, dadas as influências ambientais e o avanço tecnológico.

Caso seja impossível prescindir dos cargos, como no serviço público e em tantas outras organizações, o modelo funcional pode ser amenizado. Para Otha (2007) não se trata de acabar com os cargos e com a descrição de cargos, mas se pode torná-la mais abrangente e genérica, focalizando, em vez das tarefas, a importância do cargo para a empresa: na sua razão de existir e no seu impacto como diretriz de trabalho.

Para refletir: será que atribuir importância ao cargo traria equidade ao sistema de recompensa? E os cargos estritamente operacionais como seriam avaliados? O que fazer?

Alternativas ao Modelo Funcional Baseado em Cargos

Como alternativa a esse sistema Hipólito (2002) relata que tem sido usado, principalmente em países desenvolvidos, remunera-se a pessoa de acordo com o seu conjunto de habilidades, o que se denomina **remuneração por habilidades**. Tal uso tem sido adequado a cargos operacionais, cuja relação entre as habilidades e os resultados do trabalho é muito próxima, mas torna-se limitado para cargos mais complexos, que envolvem decisão e responsabilidade. A grande dificuldade é que nestes cargos fica difícil estabelecer-se a relação direta entre habilidades e contribuição efetiva do profissional.

As organizações criaram alternativa para superar as dificuldades da remuneração por habilidades, que é a **remuneração por competências**. Esse sistema considera que, além de o empregado possuir conhecimentos, habilidades e atitudes, é necessário que ele os utilize para agregar valor ao trabalho e à organização, levando em conta o ambiente dinâmico da organização e suas estratégias. Veja uma síntese disso na Figura 19.

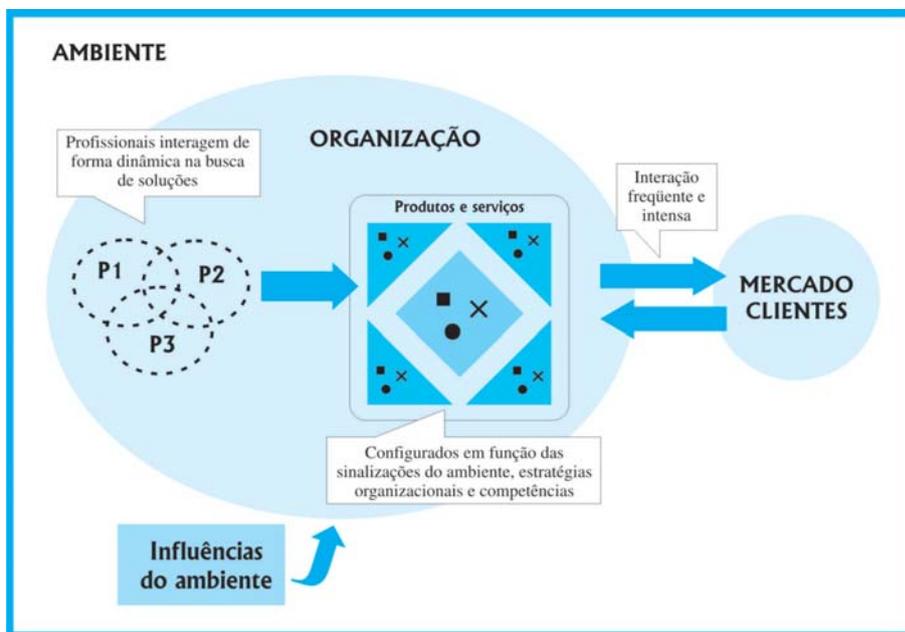


Figura 19: Definição dos espaços de atuação num contexto dinâmico.
Fonte: Adaptado de Hipólito (2002, p. 92).

Lembra-se de que levantamos a questão sobre “pagar a produção baseada em idéias”? E o que você pensa disto agora? Avançaram suas concepções sobre o assunto? Não deixe de fazer suas análises, pois voltaremos a elas e à remuneração por competências mais adiante.

Continuando a discussão sobre as remunerações fixas, tratemos dos benefícios.

Benefícios

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2002, p. 310), benefícios são “uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”. O valor motivacional e estratégico dos benefícios depende hoje da forma como são elaborados e divulgados, pois passaram a ser considerados direitos e a fazer parte de negociações salariais.

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser de três tipos:

- Assistenciais – têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria, etc.
- Recreativos – buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias, etc.
- Supletivos – serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário móvel de trabalho, etc.

Nem sempre os custos dos benefícios representam valor percebido pelas pessoas na organização. Além da atual visão de que eles são direitos, muitas vezes a organização dispõe e o funcionário não utiliza, mas o custo permanece. Por este motivo, algumas organizações adotam o sistema de benefícios flexíveis.

Faça uma lista de benefícios que você ou seus colegas recebem no seu local de trabalho e classifique-os nos tipos citados. Faça uma análise de cada um quanto à capacidade motivacional que eles apresentam; quanto aos custos para a organização; e quanto ao seu valor estratégico de recompensa. Faça sugestões como se você fosse o especialista em benefícios da empresa.

Remunerações Variáveis

Normalmente aliada à *performance* do profissional que a recebe, a remuneração variável tem por finalidade incentivá-lo a superar seus níveis comuns de desempenho. Seu uso tem-se tornado cada vez mais freqüente, baseando-se em metas predeterminadas, para basicamente todos os níveis organizacionais. As remunerações variáveis podem ser de curto prazo e de longo prazo.

Curto prazo

As mais utilizadas são a participação nos lucros e resultados e as comissões por produção.

- **Participação nos lucros e resultados**, que representa fração do lucro obtido pela empresa. Segundo Otha (2007), neste caso, nem sempre é clara a participação individual, já que os resultados são coletivos. Também vale questionar a veracidade do lucro apurado.
- **Comissões por produção**, que tanto pode ser atribuído pelo alcance de metas previamente negociadas, como por peça fabricada ou vendida. Em ambos os casos, é bem clara a participação e a produção individual.

Longo Prazo

A remuneração de longo prazo mais comum é a participação acionária, que, conforme cita é a distribuição de ações da empresa, com base nos resultados obtidos em determinado período. Ela pode ser de três tipos: distribuição de ações, venda de ações em condições

especiais de pagamento, e opção de compra a um preço fixado numa data futura; se o preço for maior que a opção na data, o funcionário irá ganhar. (OTHA, 2007).

Outras Recompensas

São o que Hipólito (2002) chama de **recompensas alternativas**: promoções, programas de desenvolvimentos, participação em congressos, segurança no emprego, liberdade e autonomia no trabalho, etc. Chiavenato (2004a) as denomina de recompensas não-financeiras.

Praticamente todas as organizações oferecem alguma recompensa deste tipo. Relacione as que você recebe no seu trabalho e, com base na sua própria experiência e na observação de seus colegas, faça uma análise sobre o que representam essas recompensas para vocês. Elas possuem algum valor estratégico? Levam o funcionário a agregar valor ao seu trabalho?

E por falar em estratégia, vamos analisar agora a tendência da remuneração nas organizações: a remuneração estratégica.

Remuneração Estratégica

Diante de tantas e tão rápidas mudanças, as organizações buscam adaptar-se em ritmo igual ou maior que elas. Para Otha (2007), cada vez mais ganha espaço a remuneração estratégica. É considerada estratégica, pois: considera todo o contexto organizacional, sem deixar de lado a visão do futuro, bem como remunera vários fatores que

denotam a contribuição do empregado para os resultados da organização. O autor cita dois tipos: a remuneração por competências e os benefícios flexíveis.

Remuneração por Competências

A remuneração por competências deve dar-se num ambiente em que vigore a gestão por competências, as quais são descritas em níveis de complexidade e responsabilidade. A cada um desses níveis são atribuídas faixas salariais e formas de evolução/progressão nessas faixas.

Você verá com mais profundidade o assunto sobre competências nas Unidades 7 e 8.

De acordo com Hipólito (2002), as vantagens desse modelo por competências estão na transparência, pois todos sabem quais as habilidades que precisam manter e desenvolver no trabalho, e a flexibilidade, já que está desvinculado de uma estrutura rígida de cargos. As competências também estão ligadas aos objetivos e estratégias organizacionais, criando um alinhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que a pessoa precisa não só adquirir, mas **entregar** à organização, pois isso influenciará nas suas recompensas.

Atente também para o fato de que a remuneração por competências alia-se de maneira bastante firme a uma avaliação de desempenho que a realimenta, principalmente a avaliação de 360 graus, que você verá na Unidade 5.

Benefícios Flexíveis

De acordo com Robbins (2002, p. 198), “benefícios flexíveis são planos que permitem aos funcionários escolher entre os diversos itens de um cardápio de opções de benefícios”. Isso permite que cada empregado escolha o conjunto de benefícios adaptado às suas necessidades. A organização cria uma conta flexível para cada funcionário, geralmente tomando seu salário como base. Assim, ele utiliza: planos de assistência médica, seguros de vários tipos, planos de previdência,

planos de financiamento para a educação, etc. O autor cita as vantagens e desvantagens desse tipo de recompensa:

- **Vantagens:** para o trabalhador, a possibilidade de escolher seu plano. Para a empresa, menores custos.
- **Desvantagens:** para o trabalhador, acesso a um número menor de benefícios, em virtude dos custos que trazem. Para a empresa, a gestão desse sistema é mais complexa, e envolve mais trabalho e especialização.

Diante dessas vantagens e desvantagens, o que você pensa dos benefícios flexíveis? Será que eles não são mais uma forma de a empresa reduzir seus custos em detrimento da qualidade de vida do seu pessoal? Imagine se os benefícios que você recebe atualmente no seu trabalho fossem flexíveis. Como seria?

Atividades de aprendizagem

Agora que você já tem experiência em sintetizar assuntos em mapas, juntamente com seu grupo, elabore um gráfico-mapa das recompensas, aliando cada uma delas as etapas da estratégia da empresa e de Gestão de Pessoas, tal como você fez nesta Unidade. Você pode recorrer à Figura 13, da Unidade 3, para se lembrar dos passos de elaboração da estratégia. Exercite sua criatividade.

Saiba mais...

■ Sobre remuneração e salário consulte:

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSA F. D. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. 3. ed. São Paulo: IOB, 2005.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Sites sobre pesquisa salarial: <www.perspect.com.br> e <www.embra.com.br>.

Site sobre consultoria em cargos e salários: <www.catho.com.br>.

Terminamos esta etapa da viagem. Respire um pouco, pois logo teremos visitas a espaços ainda mais movimentados na nossa incursão pela Gestão de Pessoas. Veja como os espaços vão ficando interessantes: como é gerenciada essa gama enorme de informações que vimos até agora? Como saber se as pessoas estão **trabalhando** bem? Como saber se elas estão **vivendo** bem? É o que vamos descobrir na nossa próxima parada.

UNIDADE



Sistemas de Informações, Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida

Objetivo

Nesta Unidade você terá a oportunidade de compreender a necessidade de um sistema de informações na Gestão de Pessoas, assim como de descrever os sistemas de informações gerenciais; também terá a oportunidade de entender a conceituação, as potencialidades e os diversos métodos de avaliação de desempenho, além de analisar as novas perspectivas desse processo da Gestão de Pessoas; finalmente, você terá condições de entender o que significa qualidade de vida no trabalho, quais as suas bases teóricas e quais as características necessárias para implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho.

Sistemas de Informações, Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida

Caro Estudante!

E nossa viagem continua! Você já percebeu pelos objetivos desta Unidade que nós aportamos em um lugar muito especial. Vamos conhecer algo muito importante e moderno que nos dará muita satisfação em conhecer. Estaremos envolvidos em uma discussão que integra a série de estudos sobre os processos em Gestão de Pessoas nas organizações, iniciada na Unidade 3.

A Gestão de Pessoas necessita do apoio operacional de algumas áreas para o seu sucesso. As informações e os dados devem ser transformados em conhecimento para que os gestores da área possam tomar decisões com maior precisão. Para isto, necessitam de sistemas próprios para que os dados mostrem realmente o que há na organização. Especificamente, necessitam de sistemas de informações em Gestão de Pessoas que organizem os dados existentes com o fim especificado.

Uma das mais importantes atividades de uma gestão estratégica de pessoas é a Avaliação de Desempenho. Os objetivos de um processo de avaliação do desempenho humano, os principais métodos, seus aspectos positivos e críticas estão descritos nesta Unidade.

Finalmente, nossa permanência nesta parada da nossa viagem será inesquecível, pois será com um estudo sobre a possibilidade de fazer melhor a vida dos membros das organizações, sejam elas públicas ou privadas, através da inclusão de processos que permitam implantação formal ou não de programas de qualidade de vida nas organizações. Embora a definição de Qualidade de Vida seja um dos maiores desafios desse ramo do conhecimento, nesta Unidade você poderá discutir conosco o que podemos compartilhar sobre este importante tema.

Sistemas de Informações em Gestão de Pessoas

Iniciamos esta Unidade apresentando a você uma situação real, à qual comentaremos e aplicaremos ao estudo que estamos realizando.

Caso para Estudo

A **Organização**: Por muitos considerado um dos hotéis de topo de Lisboa, o Hotel Ritz Four Seasons é gerido pela Four Seasons, uma das empresas de referência na hotelaria mundial. Para uma organização desta dimensão, com um elevado número de colaboradores, é fundamental que haja estruturas e sistemas de informação capazes de responder rapidamente a todas as solicitações e alterações necessárias.

O **Projeto**: Numa óptica de renovação dos seus sistemas, o Hotel Ritz Four Seasons confiou à Quidgest o desenvolvimento de uma solução de Gestão de Recursos Humanos integrada com toda a estratégia da empresa. O levantamento de necessidades e desenho *do sistema* foi realizado em conjunto com o Cliente, o que fez com que a solução fosse totalmente adequada às necessidades do hotel.

A **Solução**: O sistema de Gestão de Recursos Humanos da Quidgest dá apoio às áreas administrativas do Hotel Ritz: gestão do processo do funcionário, assiduidade, processamento de vencimentos, emissão de mapas de vencimentos, gestão de férias, gestão de antiguidade, avaliação de desempenho, acompanhamento de ações de formação, recrutamento e seleção e estatísticas obrigatórias para a gestão.

Com essa solução o Hotel Ritz Four Seasons:

- 1) aumentou os níveis de desempenho e reduziu os custos na gestão de recursos humanos;
- 2) interligou a gestão de recursos humanos com a gestão do negócio, identificando rapidamente os pontos fortes e fracos da sua estrutura de pessoal;
- 3) fomentou a integração e a gestão por processos, aumentando a competitividade e a criação de valor para o Cliente; e

4) Otimizou a Gestão da Informação através da maior partilha da informação, maior controle e monitoração de dados por vários utilizadores e eliminação da informação paralela. Fonte: GESTÃO (2008).



Figura 19: Hotel Ritz Four Seasons.

Fonte: <<http://www.lifecooler.com/lifecooler/imagens/bd/61687.jpg>>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Implantação de um Sistema Gerencial de Informações em Recursos Humanos em um Hotel.

Agora pedimos que você leia com atenção o caso que selecionamos. Ele se refere à implantação de um sistema de informações em um hotel e a divulgação da empresa que realizou o serviço revela alguns pontos que vamos discutir nesta Unidade.

É importante perceber que todos os tipos de organizações, não somente as grandes indústrias, mas também as empresas de serviços sejam grandes ou pequenas, necessitam gerenciar seus dados com profissionalismo, para apoio à área de Gestão de Pessoas nas decisões referentes aos membros da organização, de forma integrada à estratégia da empresa. A empresa contratante entendeu a importância de integrar informação, dados e conhecimento, para situar-se com relação à gestão dos recursos humanos e obteve resultado positivo.

Vamos entender a diferença conceitual entre dado, informação e conhecimento. Oliveira (1993) entende que “dado” é qualquer elemento na sua forma bruta que, isoladamente, não gera entendimento de determinado fato ou situação. A “informação” é produzida pelo dado depois de processado, de forma significativa e útil para a tomada de decisão.

Finalmente, o “conhecimento”, neste âmbito, é o conjunto de procedimentos que tornaram possível entender a informação e torná-la útil.

Os dados de treinamento, informações dos empregados, férias, salários e outros do hotel que estamos analisando geraram informações como necessidades de treinamento, escalas de férias, assiduidade dos empregados e folhas de pagamento, entre outros. Estas informações permitirão à área de Gestão de Pessoas tomarem decisões de oferecer treinamentos específicos para algumas categorias, remanejar empregados em suas férias de acordo com a sazonalidade da entrada de hóspedes no hotel, por exemplo. O conhecimento gerado pelos dados e pelas informações permitirá à gerência a compreensão dos motivos pelos quais tem havido reclamações dos clientes em tais áreas, porque há sinais de descontentamento entre alguns empregados ou até mesmo que a idade elevada dos funcionários ou alguns indicadores de saúde aumentaram a quantidade de faltas ao trabalho recentemente.

Você já estudou em outras disciplinas sobre a **Teoria dos Sistemas** e já sabe que as organizações são abertas ao ambiente e interagem com ele. Em Gestão de Pessoas é clara essa interação da organização com o ambiente, além da interação com os demais subsistemas. Para melhor entendimento, veja a Figura 20, que mostra as organizações como um conjunto de subsistemas. Esta visão organizacional permite que as informações sejam valoradas de sorte a atender às necessidades da alta gerência, fortalecendo a integração com a estratégia da organização.

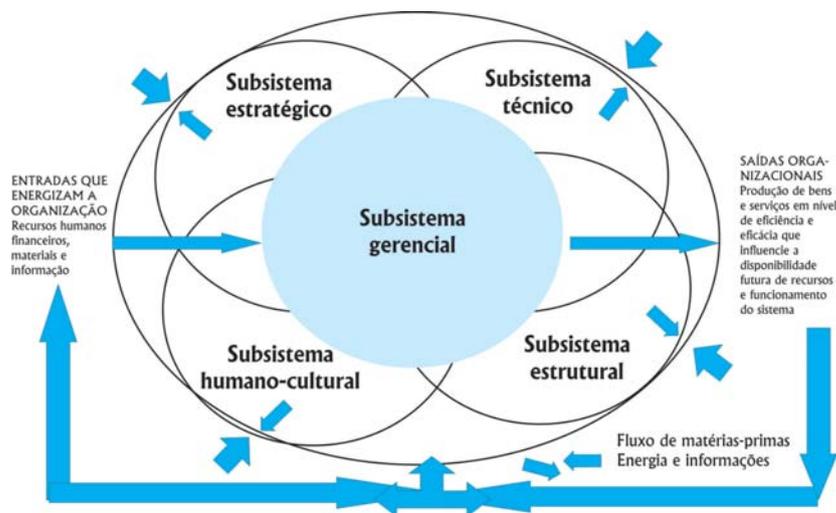


Figura 20: A organização como um conjunto de subsistemas.

Fonte: Morgan (1996, p. 52).

Lembrete: Não pretendemos conceituar em detalhes a Teoria dos Sistemas, pois já foi tema de outras disciplinas do Curso e até mesmo de outra Unidade desta disciplina (Unidade 1). Apenas para lembrar que ela foi proposta em meados de 1950 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (1973).

Também lembrar que os autores que tratam este tema definem Sistema como um conjunto de elementos interdependentes que mantêm uma interação, devido aos seus objetivos comuns formando um todo. Cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um novo sistema, também chamado subsistema, gerando resultados maiores do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

Entre os autores brasileiros, Chiavenato (1999a; 1999b; 2004a; 2004b) é um dos poucos que se referem ao assunto. Ele entende que um Sistema de Informações Gerenciais de Recursos Humanos deve ser planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informação, dando melhores condições aos gerentes para a tomada de decisões eficazes com relação à Gestão de Pessoas. Segundo o autor, para o desenvolvimento do SIG são necessárias três providências: a) identificar quais informações os gerentes necessitam para cuidar de seus subordinados; b) adaptar os sistemas às necessidades dos gerentes; c) identificar quais informações devem ser prestadas por relatórios de consulta.

Em sua obra, Chiavenato (1999b, p. 411) apresenta um modelo de sistema de informações gerenciais de recursos humanos, conforme a Figura 21 a seguir:

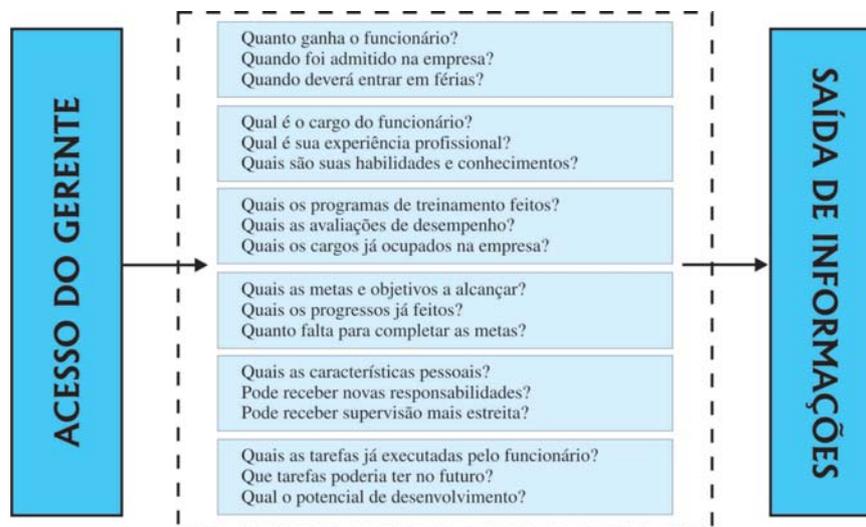


Figura 21: Sistema de Informação Gerencial de Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (1999b, p. 411).

Auto-avaliação

Sugiro que você volte a ler o caso do Hotel Ritz, que abriu esta Unidade e faça a comparação entre os dados do modelo mostrado na Figura 19 e os dados que o Hotel necessita para as decisões sobre Gestão de Pessoas. Você acrescentaria a este modelo algumas informações a mais? Quais? Anote para seu controle e depois discuta com seus colegas em um fórum ou presencialmente no seu grupo de estudos.

Certamente você ampliou a lista de dados e informações que o gerente necessita para melhorar suas decisões. Gostaríamos de lembrar a você que de posse dos dados colhidos pela área de Gestão de Pessoas, há muitas aplicações possíveis para o sistema de informações, conforme você pode ver no caso que inserimos nesta Unidade.

Se você não tiver colocado na sua auto-avaliação, lembramos que algumas das aplicações mais utilizadas são as escalas de serviços, implantação de horários flexíveis de trabalho, podendo ser também para implantação de programas de saúde e lazer na organização, avaliação de desempenho, promoções, salários e até para disciplina do pessoal.

Finalmente, devemos lembrar que os dados e as informações colhidas, devem ser transformados em conhecimento para que produzam os resultados buscados pelas organizações. No entanto, se o conhecimento não for difundido, transformado, por sua vez, poderá ser inócuo. Por isto, há necessidade de tornar o conhecimento produtivo, em favor das pessoas, em favor da organização e em favor do todo, para crescimento do sistema e não de algumas pessoas ou órgãos.

Entre os processos de Gestão de Pessoas que carecem de dados, informações e geração de conhecimento específico está o processo de avaliação do desempenho humano no trabalho. Esse importante processo será objeto de estudo na próxima Seção.

Atividades de aprendizagem

Considere as atividades que você desenvolve na organização em que você trabalha. Faça uma lista de dados e informações que você pode fornecer ao órgão de Gestão de Pessoas e reflita como eles poderão transformar estes dados em informações e como estas informações podem se transformar em conhecimento para crescimento da sua organização:

Dados	Informações	Conhecimento

Avaliação de Desempenho Humano

Contam que um jovem foi contratado para executar um serviço de jardineiro em uma residência. Acabado o dia de serviço, tendo sido remunerado, pediu ao patrão permissão para dar um telefonema, o que lhe foi permitido. O seu empregador ouviu um diálogo mais ou menos neste teor:

– Boa tarde, senhora. Eu sou jardineiro e gostaria de oferecer-me para fazer a manutenção de seu jardim...

– Entendi, a senhora já tem um jardineiro! Mas eu chego cedo ao trabalho... ahn... o seu também chega cedo, é? Eu retiro todas as raízes do mato que cresce na grama... o seu jardineiro também faz assim? Mas eu também quero dizer à senhora que eu limpo todas as ferramentas ao final do trabalho, não entro na casa com os pés molhados, eu tenho o melhor preço... sim... sim... ah, o seu jardineiro também faz tudo isso e a senhora diz que está satisfeita com ele? Então está bem, senhora. Muito obrigado!

Ao desligar o telefone, o jovem agradeceu ao patrão, que compadecido tentou lhe consolar por não haver conseguido aquele serviço, posto que a senhora já tinha um jardineiro. O jovem respondeu:

– Não se preocupe senhor. Eu sou o jardineiro dela. Eu estava apenas fazendo uma avaliação do meu desempenho!

Sim, o jovem jardineiro estava mesmo inserido em um processo de avaliação de desempenho, tentando mensurar os resultados obtidos na prestação de seus serviços. O desempenho humano é o ato de cumprir ou executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas, relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes.

Do ponto de vista organizacional, a avaliação do desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que embora tenha esta conceituação referente às atividades

em grupos, geralmente a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual.

A atividade de avaliação de desempenho, embora seja realizada desde muito tempo, continua sendo bastante utilizada pelas organizações ainda que com o aperfeiçoamento. Com o crescimento do conhecimento sobre a área, tem aumentado seu nível de abrangência para atender às crescentes demandas das organizações.

Um dos processos da área da Gestão de Pessoas de muita importância para a organização é a gestão do desempenho humano. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os empregados e a própria organização.

É comum nas empresas que não alinham a avaliação de desempenho às estratégias organizacionais usá-la com fins limitados e muitas vezes equivocados. Por exemplo, em algumas organizações ela é utilizada para punir os empregados que não atingem os níveis determinados ou para promover os que são bem avaliados. Na realidade, este não deve ser o objetivo da avaliação de desempenho, já que sua utilização deve ser mais nobre.

Entre as diversas possibilidades de uso dos instrumentos de avaliação de desempenho, as mais utilizadas, dependendo da situação, do ambiente e perspectiva do gestor, são:

- Planejamento de recursos humanos;
- Recrutamento e seleção de novos empregados;
- Identificar necessidades de treinamento;
- definir a contribuição de cada empregado para o sucesso da organização;
- descobrir novos talentos e possibilidades de crescimento na organização;
- orientar os empregados sobre o desenvolvimento de suas carreiras na organização;
- subsidiar decisões de promoções e transferências, de acordo com as características dos empregados e de suas funções; e
- políticas de administração salarial ou de compensação.

Observe que as possibilidades de uso dos dados e informações obtidos nos processos de avaliação de desempenho são variadas. Como vimos na Unidade sobre bancos de dados e informações, a utilização correta das informações deverá gerar o conhecimento necessário para que a área de Gestão de Pessoas conheça detalhadamente os seus recursos e possa decidir como usá-los para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Não é sem propósito que a avaliação de desempenho está nesta obra, inserida no final da lista dos processos de Gestão de Pessoas. É que cada processo que vimos até agora, traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o *feedback* para seu melhor desenvolvimento e realização.

Gostaríamos agora de citar os principais métodos de avaliação do desempenho, tecendo um breve comentário sobre cada um deles, para que você possa compreender como eles cumprem seu papel. Os mais utilizados são os descritos no Quadro 6 a seguir:

Método	Características
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Determina um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam a <i>performance</i> do avaliado.
Incidentes Críticos	Essa técnica requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa) e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.
Comparativo	Consiste em comparações entre dois empregados ou entre o empregado e o grupo onde ele atua, para uma classificação dos empregados quanto àqueles fatores escolhidos.

Quadro 6: Características dos principais métodos de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Método	Características
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do empregado e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Ensaio	É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do empregado nas atividades desenvolvidas por ele, no período determinado.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas, pelas suas características democráticas e participativas. Cada empregado recebe feedback de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos. A subjetividade tende a ser muito baixa.

Quadro 6: Características dos principais métodos de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Eis alguns modelos dos Métodos mais usados em Avaliação de Desempenho, adaptados da obra de Chiavenato (2004b):

Método das Escalas Gráficas

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

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
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

Método dos Incidentes Críticos:

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

Método das Escolhas Forçadas:

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.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho			

Avaliação do Desempenho							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Alguns autores que tratam do tema (CHIAVENATO, 1999a; 1999b; 2004a; 2004b; MONDY; NOE, 2005), indicam alguns pontos fracos ou problemas na maioria dos métodos de avaliação de desempenho existentes, tais como:

- a falta de objetividade em alguns instrumentos. Os métodos tradicionais, na maioria dos casos, deixam possibilidades para que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais sobreponham às reais avaliações dos empregados;
- as pessoas envolvidas na avaliação a perceberem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- o “efeito Halo”. Isso ocorre quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um empregado a um ou a mais empregados, dando como resultado uma média mais alta do que o rendimento real dele;
- a tendência do processo em repousar mais no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- a tendência central. Quando um método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas. O avaliador, por economia de tempo, marca somente as notas que não precisem ser justificadas;
- as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;
- a síndrome do comportamento recente. Quando o avaliado se comporta de forma diferente nos dias anteriores ao processo de preenchimento da avaliação pelas chefias, tentando obter boas notas;

quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado; e

quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Auto-avaliação

Vamos agora fazer um exercício de avaliação? Você poderá praticar uma das formas de avaliação do desempenho, que é a auto-avaliação.

Apresentamos a você as principais técnicas de avaliação de desempenho, incluindo seus aspectos favoráveis e também suas críticas. Discutimos sobre a subjetividade da avaliação. Como atividade de auto-avaliação, gostaríamos de perguntar: **como você tentaria neutralizar a subjetividade existente em um processo de avaliação de desempenho humano?**

Em resumo, a avaliação de desempenho é uma ferramenta útil para a Gestão de Pessoas. Sendo realizada de forma sistemática, organizada e científica pode identificar se o empregado está desenvolvendo de forma adequada o seu cargo na organização, permitindo identificar as necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornecer elementos que possibilitem promoções, transferência, recompensas, além de criar estímulos à produtividade. Por meio da avaliação de desempenho pode-se verificar ainda a qualidade do processo seletivo, assim como, a exatidão da definição do cargo.

Há aspectos positivos e também algumas críticas à forma como se tem feito a gestão da avaliação de desempenho nas organizações. No breve texto deste Unidade, colocamos algumas destas críticas que são feitas à avaliação de desempenho. No entanto, cabe informar, que, havendo boa gestão deste processo específico da área de Gestão de

Pessoas, haverá possibilidade de que os empregados, participantes da organização tenham consciência da sua participação na organização, o que poderá melhorar a sua qualidade de vida no trabalho.

Atividades de aprendizagem

1. Você é o novo Diretor de Recursos Humanos de uma empresa que não possui um bom desempenho financeiro nos últimos anos. Todos, inclusive você, têm a ordem expressa de dar resultados positivos imediatamente. A pressão nunca foi tão forte. Os proprietários da empresa estão muito irritados com 31 meses de mercado muito difícil e de resultados negativos nos lucros. Um gerente de 52 anos de idade (20 anos de empresa, dois filhos estudando em universidades particulares, a esposa não tem renda própria), é um dos executivos da empresa. Nas avaliações de desempenho anteriores, alguns colegas ou chefes dele, sem caráter, informaram que estava desempenhando bem suas funções, dando a ele ótimas notas na avaliação, quando, claramente, esta não era a situação. No momento, seu desempenho está em nível muito abaixo do aceito para executivos deste nível.

2. Você está considerando a possibilidade de despedir este empregado, se deseja demonstrar aos demais que está disposto a tomar decisões difíceis. A questão é: quem deverá sofrer as consequências: a empresa, os proprietários do negócio ou um agradável colega que não tem culpa de que lhe tenham mentido a respeito de seu desempenho há quase 20 anos? Qual a decisão que você tomaria como Diretor de Recursos Humanos?

Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde no Trabalho

Entramos agora em uma discussão muito oportuna para uma obra de Gestão de Pessoas, que é a Qualidade de Vida no Trabalho. Essa discussão estando inserida em uma Unidade sobre os Processos de

Para saber mais

***Limongi-França (2007a)** define a **Visão Biopsicossocial** nos seguintes termos:

O conceito biopsicossocial origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe visão integrada do ser humano. Toda pessoa é um complexo sociopsicossomático, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis ou camadas e as manifestações podem ser mais visíveis e específicas em um ou outro aspecto, embora todos sejam sempre interdependentes.

A camada biológica refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

A camada psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivência.

A camada social incorpora os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social. Fonte: Limongi-França (2007).

Gestão de Pessoas indicará que vamos enfatizar neste Unidade os aspectos da gestão desse fenômeno nas organizações, para que tanto os empregados quanto a empresa tenham resultados positivos.

Não temos dúvidas que você já ouviu, já leu e até já discutiu com outras pessoas sobre o tema da qualidade de vida e muito provavelmente, sobre a qualidade de vida no trabalho. É que o tema tem sido motivo de discussões em todas as áreas da sociedade. Sendo um assunto que atinge sua vida, você escuta ou interage sobre ele através das várias situações cotidianas como a sala de aula, a leitura, a televisão, a vida religiosa, o trabalho.

Todos falam da Qualidade de Vida e todos têm sua idéia sobre o tema. Muitos chegam a dar verdadeiras definições e afirmar taxativamente o que é Qualidade de Vida. Neste momento, as pessoas expõem seus valores, opiniões e experiências para falar de algo que diz respeito à sua vida.

O tema é de interesse de todos porque convivemos com isto. Temos vida, uma dádiva divina e só temos uma, da

qual devemos cuidar. Não estamos em um jogo eletrônico de estratégias, que ao início recebemos três vidas para jogar e ao “morrer” uma vez, despreocupadamente, dizemos que “agora só tenho duas vidas...”. Por isto a necessidade de cuidar bem da qualidade com que vivemos nossa vida, especialmente no trabalho.

Talvez porque o tema envolve muitas áreas da vida, os autores sobre o tema dizem que o ser humano é um ser **biopsicossocial** (LIMONGI, 2007; CHANLAT, 1992) e assim devem ser vistos. Assim, é necessário analisar o tema de forma a valorizar a dimensão individual envolvendo seu corpo e sua saúde física e mental, a relação com as pessoas diretamente próximas (a família), com o trabalho (empregador, colegas de trabalho) e com a comunidade da qual participa. Tudo isto, em uma integração, permite que tenhamos uma idéia da complexidade do tema da qualidade de vida.

Oliveira (1998, p. 22) afirma que

[...] um dos aspectos da Qualidade de Vida que merece mais atenção é a Qualidade de Vida no Trabalho. É na chamada atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os melhores e mais produtivos anos de sua vida. Quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade.

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há muitas probabilidades de que os membros sejam estimulados e se tornem motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Agora, depois desta conversa inicial sobre o tema, gostaríamos de interagir com você a respeito disto, pedindo a você que pense um pouco sobre o que significa Qualidade de vida no Trabalho. Já que você tem uma vida, tem um trabalho, deseja uma vida boa, o que significa Qualidade

de Vida no Trabalho para você? Poderia escrever algumas idéias para a gente continuar a conversar?

Vamos pensar sobre o que você escreveu ou pensou no espaço que sugerimos. Talvez você tenha pensado que ter qualidade de vida no trabalho é ter um ambiente físico gostoso de trabalhar, espaçoso, bonito, aconchegante, bem iluminado, ventilado etc. Bem, talvez você tenha pensado que é ter colegas de trabalho e chefes agradáveis e amistosos; ou ainda um salário digno; ter o respeito e a admiração das pessoas; o reconhecimento pelo seu trabalho; ter direito de participar das decisões da organização que você trabalha; ter um restaurante servindo alimentos de boa qualidade na empresa; ter um plano de saúde que atenda as suas necessidades ou ter uma atividade profissional que atinja seus objetivos filosóficos e permita participar da construção de um mundo melhor!

Claro que tudo isto e muito mais faz parte do conceito de qualidade de vida no trabalho e acho que você pode ter colocado alguns destes itens e muitos outros na sua lista de significados da qualidade de vida no trabalho.

Viu como há o que dizer sobre a qualidade de vida no trabalho?



Figura 22: Escritório da Google em Zurique (Suíça): uma aliança entre trabalho e bem-estar dentro da própria organização.

Fonte: <http://bp0.blogger.com/_4IbVr5inG_k/R_VQObcsy7I/AAAAAAAAAPw/e3g1xkB8kkU/s400/googlezurich01.jpg>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Mas e a conceituação do termo Qualidade de Vida no Trabalho? Poderíamos arriscar definir algo tão amplo? Seria possível colocar em uma frase algo que transmitisse a idéia que temos sobre como viver com qualidade na relação com o trabalho? Poderíamos colocar várias idéias, aglutinar e, com criatividade, elaborar uma definição. Mas, provavelmente, algumas áreas da vida laboral estariam de fora em um exercício deste tipo.

Por isso, pensamos que uma boa conceituação deve considerar que a qualidade de vida é um tema com alta carga valorativa. Depende muito do que queremos, pensamos e desejamos para a nossa vida, das experiências de vida, da cultura na qual a organização está inserida, do nível cultural do próprio indivíduo, das expectativas de vida que temos, finalmente, dos nossos pontos de referência estabelecidos. Um trabalho que seria considerado como provedor de qualidade de vida para um pessoa pode ser um sofrimento para outra.

A literatura acerca do tema de Qualidade de Vida no Trabalho tem se desenvolvido bastante desde a década de 1970, mostrando alguns modelos para se observar a qualidade de vida no trabalho e o que as organizações podem fazer para providenciar melhores condições

de vida para os membros internos, seus recursos humanos. Entre os modelos disponíveis, destacam-se os de Walton (1973); Hackman e Oldham, (1975; 1980) e Westley (1979).

Walton (1973), por exemplo, propõe um modelo de QVT dividido em oito categorias ou critérios de medição. Eles indicarão o nível de Qualidade de Vida no Trabalho do indivíduo, nos mais diferentes aspectos relativos ao trabalho, incluindo sua satisfação com o salário, com a jornada de trabalho, com o ambiente, com as condições físicas, com o grau de autonomia, com o uso e desenvolvimento de sua capacidade intelectual e criativa, com a segurança no emprego e com a possibilidade de carreira. Ainda acrescentam-se aspectos relacionados com a integração social e com a auto-estima, com o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida familiar, com as políticas organizacionais e o cumprimento dos direitos trabalhistas, com a imagem da organização na sociedade e se ela é, de fato, responsável socialmente.

Já Hackman e Oldham (1975) apresentaram um modelo mais específico e bastante eficaz para estudar a Qualidade de Vida no Trabalho. Esse modelo avalia os aspectos das **dimensões da tarefa**, que proporcionam **estados psicológicos críticos** vividos pelas pessoas em sua relação de trabalho. Esses estados críticos são: a) a percepção do indivíduo sobre o produto de seu trabalho; b) a percepção da responsabilidade que tem pelos resultados de seu trabalho e c) o nível de conhecimento e entendimento que tem sobre os resultados alcançados pela realização de seu trabalho. Eles são determinantes da satisfação e motivação dos indivíduos, podendo trazer, como resultado, realização pessoal e profissional.

Hackman e Oldham (1975) indicam que estes três estados psicológicos são gerados através de cinco dimensões básicas do trabalho:

- **Variedade de Habilidades** – grau em que a tarefa executada exige utilização de habilidades e talentos variados;
- **Identidade da Tarefa** – realização de uma tarefa do início ao fim;
- **Significado da Tarefa** – impacto que a tarefa executada por um indivíduo exerce na vida ou no trabalho de outras pessoas;

- **Autonomia** – grau de independência e liberdade que o trabalhador tem para programar seu trabalho e determinar os procedimentos necessários à sua execução; e
- **Feedback** – grau em que o indivíduo recebe informações claras e diretas sobre o seu desempenho.

Westley (1979) analisa a QVT por meio de quatro indicadores fundamentais: **o econômico, o político, o sociológico e psicológico**. O Indicador Econômico é representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido, remuneração satisfatória, jornada de trabalho, ambiente externo, carga horária semanal e infra-estrutura do local de trabalho. Seu mau funcionamento leva o trabalhador a sentir-se **injustiçado**. Esse Indicador pode ser relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores, que são os grandes responsáveis pela geração de injustiças.

O Indicador Político é representado pela segurança no emprego, *feedback*, liberdade de expressão, relacionamento com a chefia, atuação sindical, participação nos lucros, interesse da Administração para com as unidades, comunicações internas, treinamentos oferecidos pela empresa. Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provoca como consequência a insegurança.

O Indicador Sociológico de Westley é representado pela participação nas decisões, *status*, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade. Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, o que causa, conseqüentemente, a anomia. Finalmente, o Indicador Psicológico é representado pela auto-realização, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, identidade da tarefa; demanda de trabalho. Se o trabalho não tem estas características, ele pode levar o homem ao desinteresse para com o trabalho e para com o próprio ser.

Esses são os modelos teóricos mais observados quando se deseja estudar a qualidade de vida no trabalho. Embora haja muitos outros, esses dão uma orientação, um norte, para que as empresas, os estudiosos e os próprios empregados entendam a importância de se promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

GLOSSÁRIO

**Burnout* – *Burn-out*, ou simplesmente *Burnout*, é um termo (e um problema) bastante antigo. *Burn-out*, no jargão popular inglês, se refere àquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia. Enfim, uma metáfora para significar aquilo, ou aquele, que chegou ao seu limite e, por falta de energia, não tem mais condições de desempenho físico ou mental. Fonte: Benevides-Pereira (2002, p. 21).

A área de Gestão de Pessoas nas organizações deve estar preparada para gerenciar esta dimensão da atividade organizacional que pode levar as organizações ao sucesso. O sucesso é garantido, pois resultados de pesquisas acadêmicas e científicas (QUIJANO; NAVARRO, 1999) dizem que indivíduos com boa qualidade de vida no trabalho contribuem mais efetivamente com a organização, já que se tornam mais motivados para o trabalho, mais satisfeitos e mais comprometidos, com cargas de estresse e *burnout** em níveis compatíveis com a atividade profissional, entre outros aspectos positivos.

É muito comum que as universidades, através de seus professores e alunos façam pesquisas sobre a qualidade de vida nas organizações brasileiras. Os cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado têm sido a maior fonte de contribuições a este ramo do conhecimento, pois os concluintes, principalmente das áreas de Gestão de Pessoas, comportamento organizacional e psicologia social têm pesquisado sobre o tema.

Na realidade, conhecer o que as empresas estão fazendo nessa área é importante, para incentivar, cada vez mais, as demais empresas ao incremento de ações de qualidade de vida para seus membros internos. Pelo que temos visto sobre o tema, há uma tendência cada vez maior entre as empresas nessa direção, o que é bastante promissor para a qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros.

Saiba mais...

■ Se você está interessado em saber como as empresas brasileiras fazem para manter a qualidade de vida das pessoas que fazem parte das mesmas, e qual a importância disto para elas, veja as edições anuais do Guia Você S/A – Exame sobre as melhores empresas para você trabalhar, disponível na página web da Editora Abril. <<http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas/>>.

■ O Portal UOL também informa os resultados das pesquisas da Revista FORBES e do Jornal Valor Econômico no endereço <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_220903.htm#2>.

■ Veja ainda o sitio da Revista Época, que também publica pesquisas sobre o tema. <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,7091,00.html>>.

Finalmente, indicamos que a busca da qualidade de vida no trabalho deve ser constante, tanto por parte da área de Gestão de Pessoas, quanto da direção da empresa e também pelo próprio empregado. Todos juntos, encontrarão a solução para que os momentos passados em conjunto em situação de trabalho sejam agradáveis e permitam uma vida com qualidade, para que os que trabalham, tenham produtos de qualidade. É uma interação maravilhosa da vida com o trabalho.

Dimensões	Características
Desgaste ou Exaustão Emocional	Sentimento de sobrecarga emocional, perda de energia, esgotamento e sentimento de fadiga constante, sentimento de gradativa redução da capacidade de produção e vigor no trabalho.
Despersonalização	Ansiedade, irritabilidade, perda de motivação, sentimentos negativos para si mesmo e para com os outros, redução das metas de trabalho e da responsabilidade com os resultados, alienação e conduta egoística, isolamento como forma de proteção, atitude fria em relação às pessoas, incapacidade de lidar com as próprias emoções e com as dos outros, tratamento desumanizado com o próximo.
Incompetência ou falta de realização pessoal	Sentimento de inadequação pessoal e profissional ao trabalho, depressão, baixa produtividade, baixa auto-estima e redução das relações interpessoais, atitude defensiva, modificações nas suas condutas e atitudes como forma de defesa, tendência a avaliar-se negativamente em relação a seu desempenho.

Fonte: Adaptado de Campos (2005, p. 41-42).

Saiba mais...

■ Sobre temas ligados à qualidade de vida, sugerimos que você acesse o site da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV): <<http://www.abqv.org.br>>.

■ Para ler artigos científicos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, entre no site a seguir e escreva as palavras chave. O resultado é muito satisfatório: <<http://scholar.google.com>>.

Quando chegamos a esta parada, avisamos a você que o lugar seria muito agradável e que teríamos um bom tempo de discussão e aprendizado. Esperamos que você tenha sentido assim, com os temas que discutimos relativos ao processo de Gestão de Pessoas, envolvendo sistemas de informações, avaliação de desempenho e qualidade de vida. Está na hora da partida para outro ponto desta viagem. Pelo nome do destino, talvez você pense que não seja tão agradável quanto este que estamos acabando de partir. Iremos para a Gestão dos Conflitos nas Organizações. Mas não fique tenso! Tranqüilize-se, pois será uma excelente oportunidade de aprender como gerenciar os conflitos que surgem nas organizações. Sem dúvida, seremos envolvidos em conflitos, quer queiramos ou não. Boa viagem!

Atividades de aprendizagem

1. Escreva em poucas palavras, aproximadamente dez linhas, uma síntese do que você entendeu e aprendeu sobre os sistemas de informações e a sua relação com a Gestão de Pessoas.
2. Solicitamos a mesma tarefa para o tema da Avaliação de Desempenho das pessoas nas organizações.
3. A última solicitação, que lhe dará o bilhete para seguir a viagem para outros caminhos da Gestão de Pessoas, é bem pessoal. Pedimos que reflita sobre sua qualidade de vida na organização que você trabalha, e escreva como você consegue equilibrar a relação vida profissional e vida pessoal. O trabalho atrapalha sua vida pessoal e familiar ou a vida pessoal e familiar interfere na vida profissional?

UNIDADE



Gestão de Conflitos nas Organizações

Objetivo

Nesta Unidade você entenderá porque as pessoas nas organizações entram em conflitos; compreenderá que a definição dos nossos territórios como espaço de vida são definidores dos conflitos que vivemos nas organizações: poderá descrever as fontes de conflitos; e compreenderá as formas de regulação dos conflitos trabalhistas resultantes da relação Trabalho X Capital.

Gestão de Conflitos nas Organizações

Olá Estudante,

Nesta Unidade estudaremos os conflitos nas organizações. Aparentemente não parece um bom tema para trabalhar em nossa viagem, pois temos desenvolvido bons relacionamentos com os autores com os quais temos trabalhado e com os assuntos da área de Gestão de Pessoas. No entanto, como você está em fase de treinamento para ser um administrador, saiba que um profissional da administração deve ser especialista em administrar conflitos.

Garantimos que não vamos criar situações de conflitos para que você aprenda com eles, mas vamos abrir uma boa discussão sobre o tema e as suas formas de regulação. Desejamos que a nossa viagem seja tranqüila. No entanto, se houver necessidade de gerenciar conflitos, que o façamos com sabedoria.

Compreensão dos Conflitos

A oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo, princípio e lei... a estrada que sobe e a que desce são uma e a mesma... O que é contrário é útil, e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia; tudo se faz por discórdia... O combate é o pai e o rei de todas as coisas; de alguns ele fez deuses, de outros homens; de uns escravos, de outros homens livres (ÉFESO, *apud* FUSTIER, 1982, p. 11).

Etimologicamente a palavra **conflito** vem do latim *conflitu*, que significa choque, embate, peleja ou ainda, do verbo *confligere*, que significa lutar. De acordo com Ferreira (2000, p. 363), a palavra conflito, substantivo masculino, significa:

(1) Embate dos que lutam; (2) Discussão acompanhada de injúrias e ameaças – desavença; (3) Guerra; (4) Luta, combate; (5) Colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; (6) Psíqu. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo.

Robbins (2002, p. 373) define conflito de uma forma bastante ampla, afirmando ser “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Há algumas premissas que precisamos observar, para a melhor compreensão do fenômeno dos conflitos organizacionais. Todas elas se referem ao relacionamento interpessoal e às características do ser humano como indivíduo e como ser social.

Também queremos deixar claro neste início de Unidade que vamos nos referir aos conflitos interpessoais, aqueles que ocorrem nas organizações, que podem ser classificados nos tipos seguintes, conforme está na literatura específica sobre conflitos (LIKERT; LIKERT, 1980; FUSTIER, 1982; PICKERING, 1999):

- Entre indivíduos;
- Entre indivíduos e grupos;
- Entre os membros de um grupo; e
- Entre grupos.

Os conflitos individuais, resultantes das relações entre pessoas na organização, poderão ou não estar relacionados ao trabalho que executam. Geralmente têm relação direta, pois as atividades laborais são muito fortes e geradoras de conflitos. Estando os indivíduos no mesmo ambiente, disputando os mesmos recursos, há grande possibilidade de ocorrerem conflitos desta natureza.

O segundo tipo considerado são os conflitos existentes entre uma pessoa e os grupos já formados na organização. Por vários motivos, há indivíduos que não concordam com a existência de determinados grupos na organização, ou não aceitam as regras impostas por eles ou ainda têm algum desejo de pertencer ou de não pertencer ao grupo e acompanhando uma série de motivos, poderão entrar em conflitos com o grupo. São muitos e variados os conflitos com estas características.

Ainda há os conflitos entre os membros de um grupo. Os motivos pelos quais os membros de um mesmo grupo entram em conflito são os mais diversos possíveis, mas em geral por diferenças de expectativas, por comunicações deficientes, por escassez de recursos a serem compartilhados. A liderança é muito importante para a gestão destes tipos de conflitos.

Finalmente, nessa classificação inicial dos conflitos, há os embates entre grupos da mesma organização. Algumas características organizacionais, relacionadas à sua estrutura, são seus principais causadores. Por exemplo, dentro dos grupos, uma das principais causas dos conflitos é a escassez de recursos. Tanto os recursos materiais, quanto os recursos financeiros e até de quantidade de pessoas, ao serem compartilhados, poderão gerar conflitos. Dependendo da distribuição do poder entre as pessoas, este compartilhamento pode deixar alguns membros insatisfeitos, favorecendo a existência de conflitos na organização.

Para que você compreenda melhor estes tipos de conflitos, imaginemos uma organização que distribui os recursos financeiros entre os vários departamentos de forma igual, objetivando a equidade. No entanto, alguns departamentos, por suas características específicas, necessitam mais recursos e saem à busca dos mesmos. Por serem recursos escassos, para que um deles tenha um pouco mais, será necessário retirar recursos de outros departamentos, gerando conflitos. O mesmo exemplo poderá ocorrer com relação à distribuição de recursos humanos entre os departamentos da organização.

Como você está acompanhando até agora esta introdução ao estudo dos conflitos organizacionais? Parece compreensível? Você percebe que os conflitos podem ocorrer em qualquer local das organi-

zações? É fácil entender, pois onde há pessoas, onde há interação e comunicação entre pessoas, pode haver conflitos. Gostaria de escrever um pouco suas opiniões e idéias sobre o que viu até agora? Aproveite este espaço e escreva seu pensamento.

Após essa tipologia, vamos agora entender os motivos pelos quais as pessoas entram em conflitos. Talvez seja mais fácil fazer a gestão dos mesmos, se entendemos alguns aspectos do comportamento das pessoas nas organizações.

O Espaço para os Conflitos nas Organizações

A palavra chave para esta Seção será “espaço”. Queremos dizer com essa palavra, não somente o ambiente ou o lugar onde a pessoa se localiza, exerce suas funções, seu trabalho, pois entendemos que o verdadeiro espaço de um objeto ou de um ser humano não é apenas o limite de seu posicionamento físico. Sabemos que todos os seres físicos, ocupam um espaço, condição esta que é suficiente para excluir outros seres que ocupavam antes aquele espaço, quer temporária ou definitivamente. Fustier (1982) exemplifica que uma árvore (Figura 23) não se resume a um tronco. Dela também fazem parte: as raízes, os galhos, o solo onde está inserida, o ar no qual se agita, a luz, aquele que a plantou e aquele que a cortará, fazendo uso dela.



Figura 23: Árvore ilustrando a análise sobre ocupação de espaço.

Fonte: <http://baixaki.ig.com.br/imagens/wpapers/BXK12134_arvore-torta800.jpg>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Perceberam onde queremos chegar? Como os objetos, os seres humanos ocupam um espaço. Mas não é somente o espaço que ocupamos nas organizações. Temos um ambiente maior onde estamos inseridos, temos uma estrutura organizacional caracterizada pelo cargo que ocupamos, temos nossos relacionamentos com os colegas de trabalho, temos lideranças sobre nós ou liderados aguardando nossas ações.

Os seres humanos, através de sua mobilidade, ocupam um espaço que é chamado **território**, ao qual ele dedica grande parte do seu tempo, pois é seu espaço de vida. Na realidade, sua sobrevivência depende mesmo da sua capacidade de defender este espaço, muitas vezes utilizando grande quantidade de energia.

O espaço aqui referido se compõe das mais diferentes situações da vida, com as quais nos deparamos. Precisamos viver e para isto necessitamos de alimentação, habitação e vestuário; precisamos saber e nos preocupamos com a fé, as crenças, os conhecimentos, a experiência, as competências, as informações etc.; precisamos pensar no futuro e necessitamos de esperança, de uma descendência, de economias para realizar esse futuro; necessitamos de envolvimento com semelhantes e nos deparamos com os intercâmbios interpessoais, com a estima, com a amizade, com a família.

Auto-avaliação

Sabemos que você está acompanhando esta leitura atentamente. Assim, tendo em conta tudo que você leu até agora, poderia fazer uma ligação da importância dos territórios de cada pessoa para fomentar os conflitos nas organizações?

Escreva sobre o seu pensamento e confirme com o que estamos explicando a seguir.

Neste ponto, começamos a explicar o que os territórios que nós conquistamos na vida têm a ver com os conflitos nas organizações. Ocorre que os nossos territórios são muito visíveis e nos acompanham por aonde vamos. Os territórios das outras pessoas também o são. Você já percebeu que parece até que somos inimigos? O que queremos, sempre está com os outros e desejamos ter e os outros têm. Ora, isso pode até ser chamado de inveja um sentimento humano bastante presente nas organizações. Neste momento, aparecem os diversos conflitos entre as pessoas nas organizações.

O tema da Inveja é muito bem explanado no estudo clássico de Kets de Vries (1992, p. 67), quando se refere a ela como “a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão”. Nessa obra, ele discute o significado e a origem da inveja, as maneiras destrutivas e construtivas de enfrentá-la nas organizações.

Segundo o autor,

a inveja é relacionada a sentimentos de malícia ou de hostilidade, a um desejo nocivo, a um sentimento de mortificação e má vontade suscitada pela existência de vantagens detidas por outrem (KETS DE VRIES, 1992, p. 72).

Outro autor, BECK (1998, p. 157-158) afirma:

Nas organizações, encontramos pessoas que ficam o tempo todo prestando atenção e *vivendo* o que as outras fazem ou deixam de fazer. Esse tipo de pessoa quer para si o que as outras têm, quer ser o que as outras são, quer ter o que as outras possuem, quer viver o que as outras vivem, quer ter o sucesso e as vantagens que as outras têm; são pessoas que fazem da inveja o seu padrão de relacionamento humano, de comportamento, de trabalho nas organizações. Essa realidade do comportamento humano no trabalho é poucas vezes comentada ou discutida no ambiente de trabalho, mas o tipo invejoso é uma presença indelével nas organizações. Embora, para o dirigente, seja difícil admitir, o comportamento da inveja é um fenômeno real no relacionamento entre as pessoas nas organizações.

E as empresas, as organizações de trabalho são lugares em que os conflitos se manifestam com bastante ênfase, exatamente porque é

o lugar em que as pessoas constroem seus espaços de vida, vão fortalecendo estes territórios ao longo do tempo. Após a sua consolidação elas disputam seus espaços, seus territórios com mais vigor, favorecendo os conflitos.

As fontes dos conflitos são, principalmente, de dois tipos: as emocionais e as substantivas. As emocionais são causadas principalmente, pelas diferenças que temos entre as pessoas, pelas expectativas que temos com relação aos outros e pelas deficiências nas comunicações organizacionais. Já as fontes substantivas, são aquelas reais como a escassez de recursos, em que a necessidade de compartilhá-los pode levar as partes aos conflitos; ou algumas características da estrutura organizacional que facilitam a criação de situações conflitantes entre os membros da organização.

Todas as fontes citadas são muito importantes na compreensão dos conflitos organizacionais. Entre elas, está a comunicação organizacional. Os estilos de comunicação, as barreiras e os ruídos que se apresentam entre os que se comunicam, a escuta, os meios de comunicação utilizados, a informalidade nas comunicações e mais uma série de aspectos nessa área são elementos que contribuem substancialmente para a geração ou para a resolução dos conflitos nas organizações.

Por esses motivos, os gestores da área de pessoas, preocupados com a gestão dos conflitos no ambiente de trabalho, deverão atentar para os efeitos e para a importância da comunicação. Os treinamentos nessa área são elementos essenciais para se obter o êxito desejado.

Você não acha que isto tudo diz respeito aos sistemas de valores que aprendemos na vida? Aprendemos desde cedo a levar a sério o trabalho, pois é a partir dele que seremos “alguém na vida”; aprendemos que temos que ter em mente a segurança e o não correr riscos; aprendemos também que devemos nos comportar de forma cordata, conformando-nos com as situações impostas pela organização. Mas, geralmente, os dilemas chegam quando assumimos nossas atividades laborais e percebemos que devemos correr riscos, ter aventuras, pois sem isto, a vida seria muito sem graça; também nos obrigam nas organizações, com outros valores que ensinam, que é necessário ser questionador, não resistente às mudanças. Parece que este choque de

Para saber mais

*Chiavenato (2004), em sua obra *Recursos Humanos*, faz um resumo sobre os conflitos muito elucidativo o qual transcrevemos a seguir:

A inevitabilidade dos conflitos – Como as pessoas são desiguais e as organizações também, os conflitos são atritos decorrentes das interações entre diferentes indivíduos ou diferentes grupos, em que a discussão e a competição constituem as forças intrínsecas do processo. Todo conflito tem em seu bojo forças construtivas que levam à inovação e mudanças e forças destrutivas que levam ao desgaste e à oposição. Todavia, a ausência de conflitos significa acomodação, apatia e estagnação, pois o conflito existe porque existem pontos de vista e interesses diferentes que normalmente se chocam. Assim, sob certo ponto de vista, a existência de conflitos significa a existência de dinamismo e de forças vitais que se chocam (CHIAVENATO, 2004b, p. 377).

crenças também seja uma condição imposta para que os conflitos surjam e sejam frequentes nas organizações.

Não podemos esquecer que os conflitos mal trabalhados geralmente custam caro às organizações. Não falamos somente de custos financeiros, mas de custos sociais e afetivos. As lideranças devem observar este detalhe dos conflitos, no momento de tomar as decisões para administrá-los.

Gostaríamos que você entenda, também, que conflitos não são apenas brigas internas entre as pessoas que participam das organizações e que ninguém ganha com elas. Por isso, também se faz necessário que, da mesma forma como um conflito foi iniciado por duas partes ou por duas pessoas, são necessárias duas pessoas para dirimir ou regular os conflitos, levando ao fechamento dos

mesmos, pelo menos enquanto dure o episódio do conflito.

Algumas pessoas pensam que divergência de opiniões são conflitos e devem ser eliminados. Ora, o antagonismo entre as pessoas em uma organização não é o problema, mas pode ser parte da solução. Isso porque a diversidade de opiniões e informações é indispensável para resolver os problemas nas organizações. Dessa forma, o conflito pode até conciliar tensões e direções opostas, convertendo-as em soluções possíveis.

A Regulação dos Conflitos nas organizações

Robbins (2002) refere-se ao processo do conflito em cinco estágios. Segundo o autor, os conflitos seguem uma seqüência em que, no primeiro estágio, descobre-se uma oposição potencial ou **incompatibilidade entre as partes**; no segundo, **percebe-se e sente-se o conflito**; no terceiro estágio as intenções, que ficam entre as percepções e

as emoções e o comportamento explícito das pessoas, levam as pessoas à **decisão de agir** de uma determinada maneira (ROBBINS 2002, p. 379); o quarto estágio é o do **comportamento** e o último é reservado às **consequências do conflito**. Pretendemos que você entenda um pouco melhor o que se passa no terceiro estágio, que consideramos a explicação das formas de **regulação*** dos conflitos.

Para que você entenda melhor, elaboramos a Figura 24 a seguir. Ela nos mostra que há duas dimensões (podemos também denominar **Decisões a serem tomadas com relação à solução dos conflitos ou Estratégias para manejar os conflitos**). A primeira é a Fuga e a segunda é o Enfrentamento.

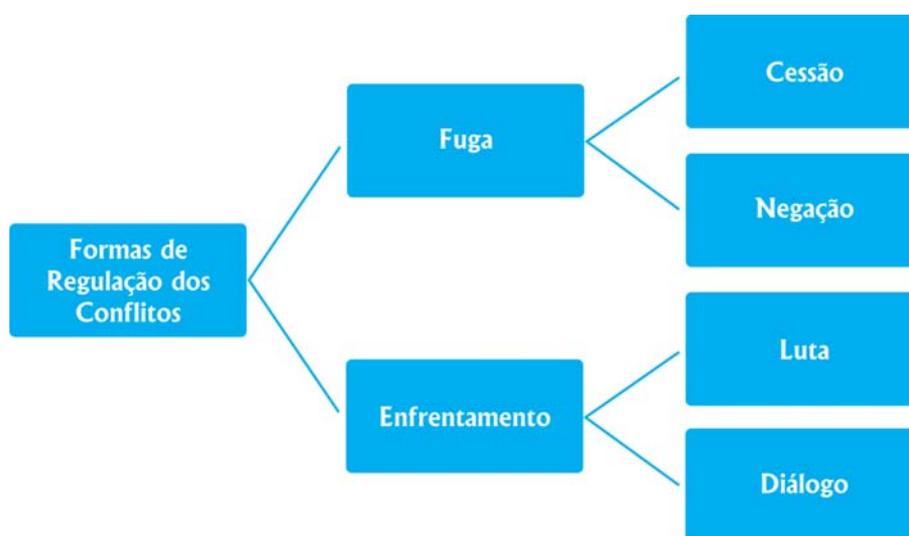


Figura 24: Formas de Regulação dos Conflitos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Agindo com a estratégia da Fuga, o tomador de decisão reconhece que o conflito existe mas tenta livrar-se dele, ignorando-o. É possível que ele perceba que uma confrontação não tenha sentido, talvez por não existir oportunidades de solução satisfatória, ou porque o momento não é oportuno ou até mesmo porque a situação não parece crítica.

Essa estratégia tem uma característica específica, porque a decisão pode ser tanto a negação do que está sendo pleiteado quanto a cessão à outra parte, sem discussão. Nesse caso, o tomador desta decisão está declarando que há metas mais importantes a buscar.

GLOSSÁRIO

***Regulação** – O Dicionário de Ferreira (2000, p. 1208) define que regulação é o “ato ou efeito de regular”. Para entender melhor, buscamos o significado de Regular: Relativo a regras; conforme as regras; legal; bem proporcionado. Fonte: Ferreira (2000).

A decisão de ceder se dá, geralmente, quando o tomador da decisão compreende que está equivocado ou cometeu um erro; quando quer mostrar que o outro tem razão; quando o assunto é mais importante para o outro do que para ele próprio; quando quer obter aceitação em assuntos posteriores mais importantes; quando harmonia e estabilidade são mais importantes do que ganhar e ainda quando está interessado em minimizar perdas por perceber que está em minoria.

É conveniente entender que evitar o conflito ou fugir dele como estratégia, não faz com que os problemas desapareçam. Decisão neste sentido pode até fazer com que eles permaneçam escondidos e depois reapareçam de forma mais negativa. Além disso, a estratégia da fuga impede que as frustrações e os problemas sejam enrentados de forma realista.

A segunda maneira ou estratégia de regulação dos conflitos pode ser o enfrentamento. Igualmente, essa estratégia tem duas linhas de ação. Uma é a luta e a outra é o diálogo. Não estamos dizendo que uma é boa ou correta e a outra é errada. São duas estratégias. Depende da ocasião para se aplicar uma ou outra.

O decisor adota a Luta como estratégia, geralmente em situações em que a questão é importante para a organização, para si ou para a equipe que ele está representando; quando é necessária uma decisão rápida; em questões vitais para a instituição e ele está seguro de que tem razão; também luta em casos de urgência ou para fazer cumprir regras ou disciplinas impopulares.

Há, finalmente, a opção de dialogar. O diálogo entre as partes, feita através de um processo de negociação, deve ser direto, para que o êxito seja para ambas as partes. Se uma das partes deseja vencer o outro de qualquer forma, já não poderemos considerar uma negociação, mas um processo de luta, descrito nos parágrafos anteriores.

Geralmente, na negociação os oponentes de igual poder desejam obter metas mutuamente excludentes. Mas, dentro do processo de diálogo, há uma forma de ação que denominaremos Colaboração. Quando os oponentes tomam a decisão de colaborar um com o outro na resolução do conflito, há grande probabilidade de que os dois saiam vencedores. Muitos autores chamam esse processo de “ganha-ganha”.

Os oponentes tomam a decisão de colaborar um com o outro quando percebem que os interesses de ambas as partes são demasiado importantes; para resolver problemas de sentimentos que impedem uma melhor relação entre as partes; quando o objetivo é garantir um acordo duradouro; para melhorar a moral; para aumentar a motivação e a produtividade e quando se necessitam soluções criativas. Os resultados de decisões colaborativas entre os oponentes em uma mesa de negociação são positivos para ambas as partes, exatamente porque ambos procuram a colaboração.

No tipo de enfrentamento, chamado **luta**, os oponentes estão empenhados em obter a vitória a todo custo, não importando o resultado para a outra parte. Na realidade, todos os dois desejam conseguir tudo que está em jogo. O processo transforma-se em um jogo do tipo “soma zero”, pois somente há uma unidade em jogo e quanto maior for o ganho de um lado, menor será a parte do outro oponente. Já no processo de **colaboração**, não será aplicado esse mesmo raciocínio, pois ocorre um fenômeno do alargamento das possibilidades e a unidade se torna maior, para que ambos os lados sejam vencedores. Provavelmente esta é uma das mais belas formas de regulação dos conflitos organizacionais, pois em vez de perdedores, os oponentes de transformam em verdadeiros parceiros na solução dos conflitos.

Saiba mais...

A Revista Melhor em matéria de Luiz Henrique de Paiva José, acessada através do endereço: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12261>>, no dia 20 de junho de 2008, relata alguns tipos de pessoas que geram conflitos nas organizações e a maneira como o líder deve se comportar para trabalhar com essas pessoas. Veja a seguir:

■ Tipinhos em projetos

Você já teve de trabalhar ou trabalha com um desses personagens em algum projeto? Identifique-os e aprenda como agir.

■ **O Trágico – Descrição:** Um pequeno sinal de problema se transforma em uma crise intransponível, sem solução. É assim que ele lida com qualquer imprevisto. Sua máxima é “onde há fumaça, há fogo”. Para o trágico, problemas não são naturais e sim o primeiro indício do fracasso. Existem dois tipos de trágico: aquele que é bem-intencionado, mas não sabe lidar com pressão e dificuldades; e o que não gosta do projeto e fica procurando defeitos.

Como identificá-lo: Por frases como “eu avisei” e “eu sabia”.

Sempre se concentra no problema e não na solução.

Como agir: Converse com ele e mostre como o comportamento dele atrapalha o projeto e afeta negativamente a equipe. Se não funcionar, toda vez que ele levantar um problema, mostre ao grupo como buscar soluções.

■ **O Bonzão – Descrição:** O pedestal é o seu hábitat natural.

O bonzão se acha superior a todos e, obviamente, as regras estabelecidas pela empresa e no projeto não se aplicam a ele. Normalmente, esse comportamento está associado a algum aspecto - conhecimento, experiência, posição política na organização ou simples e pura burrice.

Como identificá-lo: Não segue as regras, gosta de deixar claro que é uma pessoa influente e com poder e tem pose arrogante.

Como agir: Cuidado. Construa seu próprio capital político na empresa para se proteger. Tente descobrir por que a pessoa age assim e, se não encontrar uma solução, diminua a responsabilidade da pessoa no projeto.

■ **O Inseguro – Descrição:** Acredita que o projeto vai provocar uma mudança no status quo e acha que não vai se adaptar ao novo cenário. Seu medo pode ter diversas origens.

Como identificá-lo: Apresenta baixa produtividade e resistência. Não segue processos definidos, expressa direta ou indiretamente uma visão negativa do projeto e faz muitas críticas.

Como agir: Pode ser extremamente prejudicial ao projeto. Se possível, não o inclua na equipe. Caso não consiga fazer isso, tenha uma conversa franca com ele e exija rigorosamente o cumprimento dos processos do projeto. Mostre segurança e liderança no relacionamento com ele.

■ **O Tímido – Descrição:** Faz seu trabalho, mas quase não aparece. Mesmo que apóie o projeto e seja comprometido, seu

rendimento é baixo e sua contribuição, limitada. Nunca se sente à vontade para dar sua opinião e tem pavor de crítica.

Como identificá-lo: É pouco participativo em reunião, entrega seus relatórios e expressa suas opiniões apenas por e-mail e dificilmente discordará abertamente da opinião de outro membro da equipe.

Como agir: Não o critique na frente da equipe e não o faça realizar tarefas como uma apresentação para todo o grupo. Converse com ele sobre suas limitações e elogie os bons resultados alcançados.

■ **O Falso – Descrição:** Finge apoiar o projeto e as idéias das pessoas, mas seus interesses são outros e faz de tudo para minar as atividades sem se expor.

Como identificá-lo: Difícil. Se desconfiar de alguém, puxe bastante conversa com essa pessoa e preste bastante atenção no discurso - em algum momento, será possível notar comportamentos divergentes. Use seus contatos de confiança para saber se ele está falando mal dos outros pelas costas e plante armadilhas.

Como agir: Profissional altamente perigoso, principalmente se for inteligente. Junte provas, encare o falso, mantenha a firmeza. Se possível, retire-o do projeto ou reduza suas responsabilidades o máximo possível.

NOTA DOS AUTORES: Esta matéria sobre os tipos de pessoas, no entanto, não pode ser extrapolada para todas as circunstâncias e pessoas. Em qualquer situação ou ambiente, as pessoas são diferentes e se comportam conforme suas experiências de vida, seus valores, seus interesses e suas circunstâncias. A matéria jornalística indica alguns tipos, mas há muitas outras combinações de comportamentos.

Os Conflitos nas Relações de Trabalho

Lembramos a você que os conflitos nas relações de trabalho seguem o mesmo padrão dos conflitos interpessoais, estudados nos tópicos anteriores desta Unidade. São gerados por diferenças de expectativas, pelas diferenças entre as partes, pelas deficiências nas comunicações, pela escassez de recursos e até pela estrutura organizacional. No entanto, neste caso, os sujeitos são as instituições, geralmente representadas pelas organizações e pelos sindicatos.

GLOSSÁRIO

***Contrato psicológico** – é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entram em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes. [...] Os seus agentes são: a pessoa física, o empregado, a pessoa jurídica e a empresa. Fonte: Limongi-França (2006, p. 11).

Edgard Shein (1982, p. 18) afirma que “a idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas, atuando em todos os momentos, entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização”.

Atualmente é comum que os conflitos trabalhistas envolvam situações mais amplas do que as relações empregatícias entre patrão e empregado. Chiavenato (2004b, p. 381) admite que esse tipo de conflito pode envolver “interesses individuais ou abstratos, gerais, de grupos profissionais ou econômicos” e pode até nem constar das convenções ou acordos coletivos.

Na área trabalhista, os conflitos geralmente ocorrem a partir das expectativas que os empregados têm no momento em que são admitidos pela empresa e das expectativas que as empresas têm a respeito dos serviços que os empregados prestarão. Tais expectativas nem sempre são bem resolvidas no início da relação do empregado com a organização através de um **contrato psicológico***, gerando, futuramente, conflitos trabalhistas relacionados às necessidades dos empregados para a execução de suas atividades profissionais.

As necessidades indicadas no parágrafo anterior envolvem reivindicações dos empregados relativas aos seguintes temas do trabalho: condições físicas, sociais, legais, econômicas e até mais profundas de participação no processo decisório. Poderíamos até pensar em uma hierarquia das Necessidades de Maslow (Figura 25), vista nas disciplinas de Introdução e Teorias Administrativas, em que as pessoas têm certas necessidades que determinam sua motivação para o trabalho.



Figura 25: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptada de Maslow (1954)

Do ponto de vista das condições físicas, os empregados esperam que a empresa lhe forneça um ambiente com boas condições de trabalho, sem ruídos, bem iluminados, com boa circulação de ar, livres da exposição a gases tóxicos e outros agentes prejudiciais à saúde. O mínimo que esperam das empresas é o cuidado nesta área, fornecendo equipamentos de proteção individual. A empresa, por seu lado, espera que os empregados sejam atentos, não se envolvam com acidentes e que, logicamente, tenham saúde.

Já com relação aos aspectos sociais, a expectativa dos empregados sempre é a respeito da responsabilidade social da empresa para com eles. Serviços e benefícios sociais, preferencialmente, que sejam além dos que a lei obriga. Nesta área, há uma longa lista de itens como restaurante de boa qualidade, creches para os filhos, locais de lazer e repouso, seguros, planos de saúde e outros. Logicamente, muitos destes itens esperados pelos empregados são de altos custos, o que faz com que a empresa, muitas vezes, queira diminuir ou somente cumprir as leis.

Por falar em cumprir as leis, percebam que entre as necessidades colocadas pelos autores que tratam do tema, encontram-se as obrigações legais do tipo jornadas de trabalho, descansos remunerados, contratos de experiência, características do trabalho da mulher, dos menores, dos deficientes etc. Naturalmente, se houver falha da empresa nesta área, e ocorrerem reivindicações deste tipo, os conflitos serão grandes, mas serão envolvidas outras instituições, como as judiciais, pois esses itens constam das normas trabalhistas vigentes.

Outro tipo de necessidade que pode gerar conflitos trabalhistas são as que implicam em reivindicações econômicas. Estas, embora estejam reguladas, são passíveis de negociação entre as partes, porque dizem respeito a aspectos, tais como: reajustes salariais não obrigatórios pelo Governo, a aspectos de produtividade de determinadas categorias profissionais, horas extras, comissões e outros pontos que podem e devem ser negociadas entre ambas as partes.

No entanto, os empregados também têm necessidades que são mais amplas do que simplesmente as econômicas, de segurança, físicas e legais. Eles sentem necessidades de participação efetiva na to-

mada de decisões da organização para a qual trabalham. Essa também tem sido motivo de reivindicações e de inúmeros conflitos entre os empregados e as empresas. O que temos aprendido nesta Unidade sobre os conflitos interpessoais pode muito bem servir para apoiar as decisões de gerenciamento dos conflitos na área trabalhista.

Auto-avaliação

Para você exercitar o aprendizado até agora na Unidade, pense em alguns itens de cada um dos tipos de necessidades que se transformam em reivindicações dos empregados, nos aspectos de condições físicas, sociais, legais, econômicas e de participação no processo decisório e acrescente itens aos que nós apontamos.

Ação Sindical

A existência dos sindicatos com a incumbência de defender os direitos e os interesses coletivos ou individuais da categoria a que se propõem, está amparada pela Constituição Brasileira de 1988. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) define como obrigatória a presença dos sindicatos nas negociações coletivas, o que foi mantido na Constituição. O artigo oitavo da Carta Magna estabelece a livre associação profissional ou sindical aos trabalhadores.

Considerando a disputa conhecida como *Capital versus Trabalho*, o sindicato como representante do trabalhador, dispõem de algumas estratégias e meios de pressionar as organizações para a sua ação no cumprimento de suas obrigações para a conquista das reivindicações que buscam. Por exemplo, há as conhecidas estratégias como negociação coletiva, convenção coletiva e a greve em suas diversas modalidades.

Há dois termos que sempre entram na discussão quando o assunto são os conflitos trabalhistas. Um é Convenção Coletiva e o outro é Negociação Coletiva. É simples de entender o que significam, pois como o próprio nome indica não tratam de situações individuais, mas coletivas.

Vamos observar que essas situações são elementos dos conflitos organizacionais, pois a Negociação Coletiva representa a negociação que envolve os sindicatos patronais, as próprias empresas e os sindicatos dos trabalhadores. É uma estratégia bastante utilizada pelos sindicatos dos trabalhadores, que sem querer dividir seu poder de reivindicação, deseja negociar diretamente com as grandes empresas, que por sua vez, através dos sindicatos patronais, não pretendem negociar com os trabalhadores de forma geral para todos os trabalhadores e desejam negociações específicas para as categorias específicas envolvidas.

Já a Convenção Coletiva, também chamada de Acordo Coletivo de Trabalho, é o resultado obtido na Negociação Coletiva entre os sindicatos das categorias e as empresas ou grupos de empresas, também representados pelos seus sindicatos. Nestes acordos, são estipuladas normativamente, todas as condições de trabalho dese-

Para saber mais

* Art. 8º da Constituição Federal

É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:

I – a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical;

II – é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;

III – ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

IV – a assembléia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei;

V – ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;

VI – é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;

VII – o aposentado filiado tem direito a votar e ser votado nas organizações sindicais;

VIII – é vedada a dispensa do empregado sindicalizado a partir do registro da candidatura a cargo de direção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave nos termos da lei.

Parágrafo único. As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colônias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer. Fonte: < <http://www.portaltributario.com.br/legislacao/art8dacf.htm> > . Acesso em: 9 ago. 2008.

jadas, reivindicadas por ambas as partes e todas as providências para que as categorias envolvidas estejam em paz. Os termos da Convenção ou Acordo coletivo são obtidos através do consenso conseguido nas negociações.

No Acordo ou Convenção devem estar citados todos os detalhes do consenso conseguido por ambas as partes através da Negociação, que durarão até o prazo definido pelo próprio instrumento, que geralmente, é de dois anos. Depois disto, dependendo da mudança nas condições do ambiente, poderá recomeçar o processo de negociação.

Neste momento de seu estudo, pedimos a você que faça um pequeno exercício sobre o que está sendo estudado. Em suas palavras, qual a relação que há entre os termos Conflitos Organizacionais, Convenção Coletiva e Negociação Coletiva?

A Greve e outras Formas de Lutas

Chiavenato (2004b, p. 387) esclarece sobre a greve, escrevendo que

[...] é o nome de uma praça de Paris onde se reuniam os trabalhadores que não concordavam com as condições de trabalho que enfrentavam nas fábricas no começo do século XIX. O nome da praça passou a significar paralisação coletiva do trabalho, geral ou parcial, bem como a diminuição intencional do ritmo normal de trabalho por parte dos empregados de uma organização para a modificação das condições de trabalho.

Encerra dizendo que a greve

[...] é uma suspensão temporária, coletiva e pacífica do trabalho como forma de conquistar certa reivindicação trabalhista, geralmente determinada pelo sindicato dos trabalhadores ou pelos próprios trabalhadores (CHIAVENATO, 2004a, p. 387).

A Constituição brasileira garante o direito de greve do trabalhador. O Art. 9º estabelece que “é assegurado o direito de greve, competendo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por ele defender” (BRASIL, 2007). Mas é importante lembrar que a regulamentação deste artigo veio em 1989, através da **Lei nº 7.783**, que indica a necessidade da negociação coletiva antes de ser deflagrada a greve.

Saiba mais...

■ Para saber mais sobre a **Lei nº 7.783** e suas implicações, acesse: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7783.htm>.

Essa lei que regulamentou o tema detalha como pode ser realizada a greve, com detalhes muito esclarecedores. Por exemplo, proíbe atos de persuasão para impedir o acesso ao trabalho a quem desejar trabalhar, assegurando o direito de persuadir os trabalhadores por meios pacíficos; proíbe também danos à propriedade e a pessoas; também indica que a greve suspende o contrato de trabalho, cessando, portanto, as relações obrigatórias de prestação de serviços. Se a ilegalidade for constatada, cessa também o pagamento dos salários. Os trabalhadores têm lutado muito nos tribunais e por diversas vezes conseguiram vitória nesse aspecto, sendo remunerados ao término da greve.

É também Chiavenato (2004b) que cita várias ações realizadas pelos movimentos trabalhistas reivindicatórios que, sob a denominação de greve, são, na realidade, formas inapropriadas de luta. Algumas por não se apoiarem em decisões da categoria, outras por não serem precedidas de negociações prévias. A seguir, alguns tipos de greves:

Greve de Advertência – paralisação das atividades por pouco tempo. Algumas vezes ocorrem por uma hora ou mais e normalmente não passa de um dia. Os empregados se mantêm em seus postos, mas não trabalham. Também é chamada greve simbólica, greve de rodízio ou greve relâmpago, porque todas mantêm as mesmas características.

Operação Padrão ou Greve de Zelo – são assim denominadas porque os trabalhadores decidem cumprir exatamente o que dizem as normas técnicas em seus detalhes mais minuciosos. Seu uso é mais comum em trabalhos qualificados e a coesão do grupo é muito necessária para o êxito deste tipo de trabalho. Na realidade, não há a paralisação das atividades são realizadas, embora com tropeços.

Operação Tartaruga – o trabalho é cumprido lentamente, diminuindo o volume de trabalho ou a qualidade da produção.

Greve de ocupação – os trabalhadores entram na organização para o trabalho normal, mas se recusam a trabalhar ou a sair do local, permanecendo pelo tempo decidido, podendo durar dias em casos extremos.

Greve de solidariedade – os empregados paralisam suas atividades em solidariedade a colegas demitidos ou punidos, que, segundo seu juízo, foram injustiçados.

Piquetes – é uma forma de persuasão que os trabalhadores em greve utilizam para que os demais trabalhadores adiram à greve, impedindo o ingresso no local de trabalho, colocando-se em locais estratégicos, geralmente à entrada da empresa ou em caminhos mais utilizados pelos empregados para chegar à empresa.

Sabotagem – é o emprego da violência com a destruição de bens materiais ou danificação de máquinas, instalações, equipamentos, produtos e matéria prima da organização.

Em termos gerais, os conflitos nas organizações são compreensíveis e sua regulação é possível, desde que as partes opositoras entendam as posições que se encontram, revejam suas possibilidades de contribuição para o êxito da organização e para o sucesso das relações interpessoais. Acreditamos, inclusive, que se os conflitos forem bem gerenciados, haverá melhor qualidade de vida para os membros das organizações.

Após essa lista de formas inapropriadas de lutas, você aprendeu algo de novo? Percebeu que alguns desses instrumentos são bastante utilizados, às vezes até fortalecendo os conflitos, por não terem sido

devidamente discutidos nos acordos coletivos e nas negociações que os envolvem?

Quer escrever algo sobre o tema para discussão com seu grupo de estudos ou até para uma intervenção no fórum da semana?

Encerrando as discussões desta Unidade, lembramos o que foi comentado ao iniciá-la sobre o que seria participar da discussão de um tema complexo à gestão conflitos. No entanto, você percebeu que se bem administrados, os conflitos poderão até ser benéficos para a organização.

Agora, continuando nossa viagem, partimos para outra parada que certamente você gostará bastante. Marcamos um encontro muito especial com os profissionais de Gestão de Pessoas e analisar o ambiente organizacional onde eles atuam. Que tal? Pensamos que será muito proveitosa para a sua vida profissional e desejamos todo sucesso e muita aprendizagem!

Atividades de aprendizagem

1. Propomos agora um exercício para sua reflexão e uma atividade de síntese. Reúna virtualmente alguns colegas e discuta as frases que estão colocadas no exercício que segue. Elas são naturalmente polêmicas. Nem todas as frases têm a aprovação ou a reprovação total das pessoas. Mas, por favor, sem conflitos! Se por acaso eles ocorrerem, você já sabe as providências que deve tomar!

No entanto, se você não conseguir uma discussão virtual, converse com seus colegas de trabalho sobre elas. Use o espaço sugerido após o Quadro, para fazer suas sínteses do que foi discutido.

A seguir, estão listadas algumas expressões relacionadas aos conflitos. Após a leitura e análise, você deve expressar seu acordo ou desacordo

Expressões	Concordo	Não Concordo
1 - O conflito pode ser um impulso para resolver problemas, reforçar o ânimo e as relações interpessoais		
2 - A vida sem conflitos seria improdutiva e aborrecida		
3 - Um conflito inicia por duas pessoas. É óbvio que sejam necessárias também duas pessoas para terminá-lo		
4 - Quando duas pessoas em uma empresa sempre estão de acordo, uma delas é desnecessária		
5 - A idéia de que o conflito é destrutivo e ocasiona problemas para a organização é tão óbvia que poucas vezes se debate		
6 - As organizações são lugares privilegiados para a existência de conflitos.		
7 - O problema não é que não possamos manejar alguns conflitos, mas que há muitos conflitos difíceis de serem resolvidos		
8 - O conflito é impulsor de mudanças		
9 - O irônico é que a maioria das organizações deseja que seus empregados simulem não estar em conflito; o terrível para os empregados é não poder fazê-lo		
10 - A fonte da maioria dos conflitos é a falta de comunicação		

2. Agora pesquise na Internet e encontre uma empresa cujo desempenho recente tenha sido prejudicado por excesso de conflitos e uma outra cujo desempenho recente tenha sido prejudicado por ausência de conflitos. Explique como você chegou a essas conclusões.

UNIDADE



O Profissional de Gestão de Pessoas e seu Ambiente

Objetivo

Nesta Unidade você poderá visualizar o papel do profissional de Gestão de Pessoas como um vetor de desenvolvimento nas organizações.

O Profissional de Gestão de Pessoas e seu Ambiente

Prezado Estudante,

Depois das viagens e visitas que realizamos, seus grandes questionamentos culminam com este: diante de tão diversas e importantes atividades que vimos nas paradas da Gestão de Pessoas, qual o papel do gestor de pessoas? Ou do profissional de Gestão de Pessoas? Nesta nossa parada, você terá oportunidade de sintetizar os muitos conhecimentos adquiridos durante os estudos dessa viagem-disciplina, colocando-se como se você fosse o profissional de Gestão de Pessoas. Por esse motivo, teremos mais atividades e sua participação precisa ser bastante ativa.

Você já sabe fazer uma análise do modelo de Gestão de Pessoas, contextualizá-lo com a estratégia organizacional, tem idéia dos seus muitos processos e operações, que possuem estreita ligação com a organização do trabalho, relações e conflitos. Chegou o momento de se “des-envolver”, para depois se desenvolver como gestor de pessoas, ou seja, você vai deixar o seu envolvimento com os diversos assuntos das Unidades e espaços visitados, para poder analisá-los num todo, a distância, assumindo uma postura mais crítica. Depois disso, com algum preparo adicional, você estará bem mais apto a ser um profissional de Gestão de Pessoas.

Bons estudos!

Profissional de Gestão de Pessoas: primeiras funções

Nesta primeira parada, estaremos com você no seu “desenvolvimento”, vendo as coisas a partir do que acontece numa empresa, nos dias atuais, em um caso real.

A partir do caso, discutiremos cada fator que se refere ao papel do profissional de Gestão de Pessoas, bem como a suas competências. Antes disso, porém revisaremos as atividades desse profissional ao longo do tempo, trazendo à tona noções da Unidade 1. Assim, sugerimos que você se “envolva” bastante com o caso. Vamos lá.

Partindo do real...

Sugerimos que você leia o caso a seguir e faça suas reflexões e análises, anote-as e só depois inicie a leitura do conteúdo propriamente dito. Por que anotar? Porque você poderá confirmar, enriquecer ou reformular suas opiniões, o que resulta em aprendizagem muito mais segura e duradoura.

CASO PORMADE – PORTAS DE MADEIRAS DECORATIVAS LTDA

A PORMADE fabrica esquadrias de madeira, portas, venezianas, peças de madeira para instalações industriais e comerciais, e fornece serviços de instalação e assistência técnica. Localiza-se em União da Vitória – Pr.

Já recebeu várias premiações, sendo sua última em 2007, o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, na categoria Média Empresa Especial, Vencedora Nacional. Os valores e princípios éticos da empresa são formalizados em documento intitulado Os Dez Mandamentos da PORMADE (vale a pena ver no site). São difundidos a todos os colaboradores por meio de palestras, reuniões com as chefias e RH, fixados em todos os murais e

presentes nas cartilhas que os novos funcionários recebem no momento da integração. Em 2004, foi criado o slogan: “Não somos uma grande família, somos uma grande Empresa, porém com sentimento de família”.

Os objetivos e as metas são discutidos em reuniões semanais entre diretores e coordenadores e, posteriormente, repassados para cada setor. O sistema de comunicação interna consiste em Jornais Murais, Jornal Interno e uma Rádio interna, com alcance em todas as unidades da fábrica e nas 3 plantas da PORMADE. A função da rádio é divulgar recados, informações e anúncios. Cada planta industrial possui um responsável por esse trabalho; são profissionais da linha de produção que cuidam da manutenção e da conexão adequada do sistema entre as unidades.

A empresa estimula os colaboradores a participarem das decisões que afetam o trabalho. Os Grupos de Melhoria (GM) permitem aos colaboradores participarem das decisões e apresentarem suas sugestões e idéias. Todos os colaboradores, com exceção da direção e coordenação, pertencem a algum grupo de melhoria que se reúne semanalmente. Os GMs apresentam a liderança rotativa, trocada uma vez por ano, mediante escolha direta pelo grupo. A atuação dos grupos dissemina a política de melhoria contínua. Os GMs, criados com base na gestão participativa, são exemplo de bom relacionamento interpessoal com diálogo aberto e saudável entre líderes e liderados, fortalecendo o elo com as chefias.

Uma outra ferramenta utilizada é o Programa de Erros, Tesouros, Inovações e Melhorias (PETIM), que tem como objetivo evidenciar o erro e transformá-lo em tesouro. O PETIM possibilita a participação do colaborador, “quebra os feudos e a ideia de se preocupar só com o sucesso de sua tarefa”. O colaborador encontra um espaço para expor suas ideias e seus pontos de vista; os erros cometidos são evidenciados e “transformados em tesouro”, aprendido. A intenção é valorizar a tentativa da inovação; o hábito de os erros serem omitidos um

do outro foi mudando com esse programa. O líder de grupo, o coordenador e a direção estão abertos para estabelecer essa comunicação. As boas ideias são evidenciadas, valorizadas e levadas ao conhecimento dos demais, para que sigam como exemplo. Essas práticas têm enfoque de proatividade, pois auxiliam a direção na gestão com foco.

A empresa possui política de dar oportunidade de crescimento, com promoção interna em vagas administrativas. A promoção baseia-se em 3 pilares do plano de carreira: tempo de empresa, desempenho e educação. Indicadores evidenciam resultados com tendência favorável desde 2005.

O recrutamento e a seleção de profissionais são baseados nas habilidades, atitudes e talento do candidato, independentemente de opção sexual, cor, doenças, diversidades, orientação política ou religiosa. Nos vários setores da empresa, observa-se a diversidade na composição da força de trabalho.

A empresa pertence a uma região onde as políticas de gestão participativa ainda não são vistas como práticas cotidianas e onde a empresa é pioneira em várias ações. Desenvolve seu plano de cargos e salários de forma transparente. Avaliações de habilidades, competências, conhecimento, atitudes e valores do colaborador são realizadas (incluindo nesse processo remanejamentos, promoções e admissões). O colaborador recebe periodicamente seu feedback, que consiste em informar ao colaborador seus pontos fortes, as necessidades de melhoria e o que a empresa espera dele. Independente dos feedbacks oficiais, coordenadores dão retorno às suas equipes constantemente. O plano de carreira é baseado em 3 pilares: Educação, Competência e Tempo de empresa. O índice de turn over [rotatividade de pessoal] é baixo, evidenciando que as pessoas estão motivadas a permanecer na empresa. A empresa nunca adotou a política de demissão em massa.

Nos últimos anos, a maioria dos profissionais que se aposentaram continua na empresa, em setores que exigem credibilidade e confiança, como o setor de vigilância, departa-

mento pessoal, contabilidade e manutenção industrial. O departamento de pessoal auxilia o colaborador em todo o processo de aposentadoria.

Para os setores com serviços terceirizados (logística de distribuição, restaurante, assessoria jurídica e ambiental), a empresa aplica a mesma política de Gestão de Pessoas e de benefícios que é seguida para os colaboradores, sendo esta esclarecida na integração dos terceirizados. Os parceiros profissionais e prestadores de serviços devem estar sintonizados com o padrão de gestão utilizado pela PORMADE.

O modelo de Educação Corporativa da PORMADE está baseado em fornecer aos colaboradores oportunidades favoráveis ao seu desenvolvimento técnico e pessoal. A empresa desenvolve várias ações voltadas à educação, que constituem o Projeto Educação para a Empregabilidade. O programa de bolsa de estudos contempla curso de formação técnica, graduação e pós-graduação, subsidiados, respectivamente, em 50%, 20% e 25%.

O Programa Inclusão Digital teve como objetivo inicial preparar os colaboradores para as inovações tecnológicas da empresa. Hoje o Programa se expandiu e prepara também seus familiares e a comunidade, atendendo 260 alunos divididos em 11 turmas de Informática, do nível básico ao avançado.

A eficácia dos treinamentos é verificada mediante monitoramento frequente das atividades no local de trabalho pela chefia imediata e análises de desempenho dos processos. Casos em que o treinamento não alcança os objetivos traçados, avaliam-se as causas e, se necessário, é realizado novamente. O colaborador que recebeu o treinamento externo se responsabiliza em multiplicá-lo aos demais colegas interessados.

O setor de Recursos Humanos da PORMADE faz parte de um grupo de estudos específico de profissionais de RH, com mais 25 empresas da região. Nas reuniões mensais do grupo, são debatidos temas como avaliação de profissionais, administração de equipes, avaliação de desempenho, levantamento de

habilidades e competências, educação corporativa e responsabilidade social. O feedback permite estruturar treinamentos, com logística adequada, e repassar os assuntos discutidos que sejam de interesse das equipes.

A empresa disponibiliza plano de saúde e atendimento odontológico (instalado nas dependências da empresa e extensivo aos familiares), convênio com farmácias, convênio com oficina de bicicletas (o meio de transporte utilizado por 75% dos colaboradores), terapias alternativas (massagem no local de trabalho duas vezes por semana e uma sala com cadeira de massagem), ginástica laboral diária, check-up anual, plano de previdência privada, seguro de vida em grupo e alimentação em restaurante próprio da empresa. Possui associação de lazer e esporte para seus funcionários, e seus principais programas de educação e qualidade de vida, além dos já citados são: Programa de Profissionalização da Família, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, Diálogo Diário de Segurança e Programa Escolar.

A PORMADE possui máquinas e equipamentos de última geração, com baixa emissão de ruídos e seguras, no sentido de proporcionar melhores condições de trabalho, aperfeiçoando a qualidade do produto final, aumentando a produtividade e ampliando a competitividade no mercado.

Além do que foi citado, a empresa possui uma sólida política de desenvolvimento socio-ambiental, com implantação da ISO 14001, estimulando a participação no Grupo de Voluntários Pormade, formado por 50% de seus colaboradores. (Adaptado de: Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho 2007: boas práticas das empresas vencedoras. Fonte: Disponível em: <www.pormade.com.br>. Acesso em: 24 jul. 2008.

Na sua análise inicial, verifique as muitas ações de Gestão de Pessoas da empresa, seu contexto, suas políticas. Veja no site a filosofia da empresa, anote tudo e faça no verso desta folha um pequeno mapa contendo tais observações.

Repertindo o Real

Você prestou atenção nas denominações usadas durante o relato do caso, o departamento de pessoal, o setor de recursos humanos? Essas denominações foram mantidas do original. O que elas denunciam? Uma distorção de quem redigiu o caso ou ainda uma “falta de identidade” do órgão de Gestão de Pessoas? Se ainda surgem essas dúvidas quanto ao órgão de Gestão de Pessoas, imagine o que se dá quanto ao papel e perfil do profissional responsável por esse órgão!

Façamos uma pequena retrospectiva das atividades relativas a pessoas no Brasil, com destaque para o papel do profissional de Gestão de Pessoas.

Linha do Tempo do Gestor de Pessoas

Você se lembra de como viajávamos no tempo e no espaço nas primeiras paradas? Vamos voltar um pouco àquele estilo de passeio e também recordar algo que vimos. Do início do século até a década de 30, como você sabe, predominava a economia agrícola, com poucos trabalhadores nas indústrias brasileiras. Segundo Rodrigues (*apud* GIL, 2001), os dados registram que, em 1907, havia somente 149.140 trabalhadores em fábricas no país, sendo 23.335 em São Paulo.

Como vimos na viagem da primeira unidade, “os primeiros praticantes de RH eram os capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam e supervisionavam seus trabalhadores” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 500), além de calcular suas parcelas de remuneração.

Gil (2001) aborda de forma bastante clara a evolução da administração de RH e do papel do profissional de RH no Brasil. Por esse motivo, apresentaremos aqui suas observações para o período de 1930 até a década de 1990.

De 1930 a 1950, a legislação trabalhista instituiu a carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho, o direito a férias remuneradas, dentre outras alterações, levando as empresas a criarem em sua estrutura a Seção de pessoal, que é dirigida pelo chefe de pessoal. Este geralmente era advogado, contador ou funcionário prático das rotinas trabalhistas. Suas atividades resumiam-se a cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores, com destaque para as determinações disciplinares. Como a administração era legal, disciplinadora, punitiva e paternalista, o chefe de pessoal administrava papéis e não pessoas (AQUINO, 1980).

De 1950 a 1964, houve no país a expansão da indústria e com ela cresce o número de trabalhadores, agora mais politizados, organizados e exigentes de seus direitos. Com base na experiência americana, as grandes empresas criaram o departamento de relações industriais para que se melhorassem as negociações, mas como estes cargos foram ocupados pelos antigos chefes de pessoal sem formação extra, não aconteceram grandes mudanças.

No período de 1964 a 1978, houve uma valorização do profissional de RH, especificamente o administrador de empresas (na época, técnico de administração), juntamente com o economista. Tal valorização ocorreu devido à ênfase que o “Milagre Brasileiro” (1968 a 1973) deu à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados.

Saiba mais...

■ Leia mais sobre o Milagre Brasileiro acessando: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre_Brasileiro>.

No período entre os anos de 1978 a 1989, houve um retrocesso nas atividades de recursos humanos, em virtude da recessão econômica e da inflação, que trouxeram grandes perdas aos trabalhadores. Com

a diminuição dos quadros de pessoal, muitas empresas reduziram seu RH, por vezes desativando setores inteiros, principalmente os de treinamento. Além disso, por volta de 1980, surgiram as teorias voltadas para redução de custos de pessoal, como *downsizing*, *just in time**, *empowerment**, *reengenharia**, dentre outras.

A partir de 1990, apesar das perdas com a recessão, algumas empresas inovaram em termos de recursos humanos, com o intuito de se tornarem competitivas. Apesar do enxugamento na área de RH, verificaram-se algumas mudanças significativas, decorrentes das transformações globais: em muitas das grandes empresas e em algumas organizações de médio porte, o setor de RH compara-se ao de finanças ou de marketing, no trabalho com as políticas de qualidade. Passou-se a exigir dos profissionais de RH uma atuação estratégica, para agregar valor ao negócio. No entanto, de acordo com o autor, há um grande descompasso entre o discurso e a prática na maioria das empresas brasileiras.

Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam que os anos de 1990 e a globalização trouxeram não só a competição, mas oportunidades que geraram um **modelo de envolvimento**, ou seja, a Gestão de Pessoas precisa envolver o empregado através de enriquecimento de funções, trabalho em equipe, confiabilidade, etc., a fim de promover sua auto-suficiência.

O papel do profissional de RH nestas organizações está evoluindo do tradicional assessor de executivos e gerenciador de programas para uma conexão muito mais próxima com os empregados e líderes de unidades de negócios (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 501).

Diante dessa observação dos autores, como você vê aquela afirmação lá da Unidade 1, Figura 5, de que a Gestão de Pessoas é responsabilidade de linha e função de *staff*? Será que está deixando de ser? Pense escrevendo, pois depois voltaremos a este assunto:

GLOSSÁRIO

**Just in Time* – Termo usado para indicar que um processo é capaz de responder instantaneamente à demanda, sem necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência no processo. Fonte: Lacombe (2004).

**Empowerment* – descentralização de autoridade pelos diferentes níveis hierárquicos da organização. Fonte: Lacombe (2004).

**Reengenharia* – redesenho de processos, que envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização objetivando uma guinada nos resultados do negócio. Fonte: Stair e Reynolds (2002, p. 39).

GLOSSÁRIO

*Unidades de negócio – Compreende-se como uma necessidade das grandes organizações atuais em dividir a maior unidade organizacional em pequenas unidades de cada ramo específico, atribuindo ao seu responsável a autoridade de decidir e se responsabilizar pelos resultados obtidos. Fonte: Elaborado pelos autores.

E nos dias atuais? Como se pode ver o papel dos gestores de pessoas hoje? No Brasil, sem dúvida, podemos afirmar que convivem vários perfis de gestores, dada a diversidade de modelos de gestão. Mas qual a tendência? Sabe-se que essas características citadas acima de auto-suficiência, de envolvimento, de equipes de trabalho têm como efeito (ou causa? O que você acha?) mais flexibilidade na gestão, por exemplo, em termos de estrutura hierárquica, de remuneração, de avaliação e *feedback*, etc.

É o que Milkovich e Boudreau (2000) denominam de **modelo de alta flexibilidade** na Gestão de Pessoas, uma evolução do modelo de envolvimento. Esse modelo situa-se num contexto em que atividades de seleção, de remuneração, de treinamento podem ser executadas por meio de computadores. Num contexto assim, o que você acha que acontece com os profissionais de Gestão de Pessoas?

Os autores respondem que eles migram para uma “equipe de elite” de administradores ou representantes de RH, os quais funcionam como consultores internos, criando políticas que atendam às necessidades negociais das **unidades de negócios*** É claro que isto tudo sem perder de vista os que fornecem conhecimentos e serviços especializados (folha de pagamento, sistema de informação, e outros).

Verifique na Figura 26 como seriam as ações desses profissionais de pessoas.

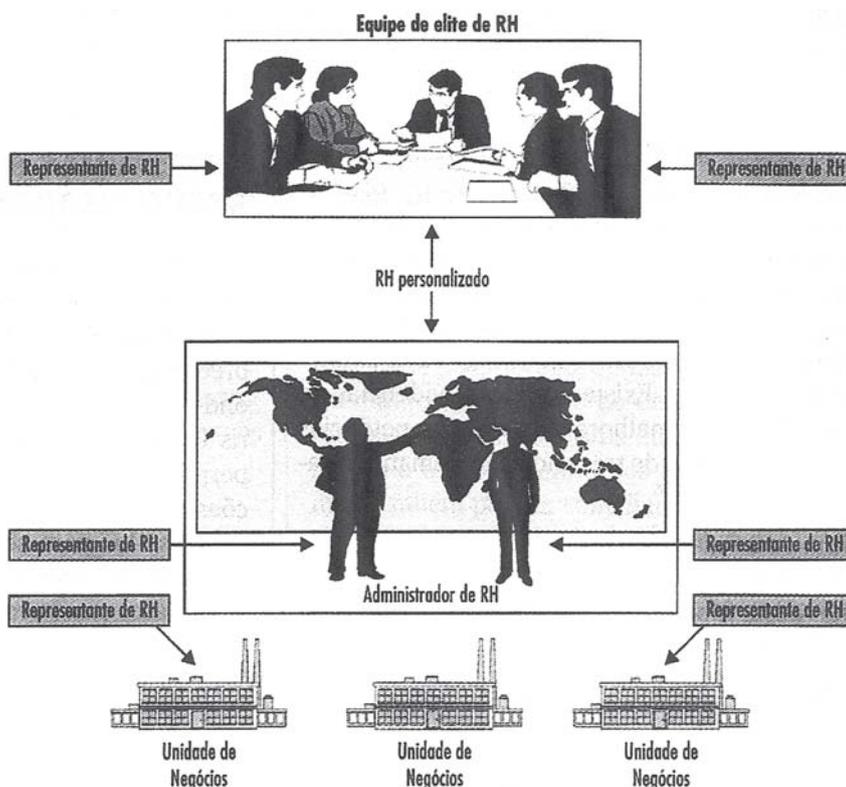


Figura 26: Estrutura da função de recursos humanos com novo papel do gestor.

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000, p. 503).

Atente para o formato descentralizado que oportuniza a atuação do gestor como representante e consultor: reuniões multifuncionais, formulação de políticas e planos, novas reuniões, e assim por diante. Vá se lembrando da Pormade e veja seu nível de flexibilidade.

Voltaremos ao consultor interno quando abordarmos mais detalhadamente os papéis do profissional de Gestão de Pessoas.

Para refletir: até que ponto um modelo flexível como o exemplificado, facilita ou dificulta a ação estratégica do gestor de pessoas? Reveja a Seção “Gestão de pessoas e a estratégia da organização”, na Unidade 2.

Sintetize agora todos esses tipos de gestores em seu apogeu numa linha do tempo. A imagem que você criou parece com a da Figura 27?



Figura 27: Linha do tempo das funções do gestor de pessoas.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Agora que começou a sistematizar seus conhecimentos anteriores sobre o gestor de pessoas, você pode voltar às suas anotações sobre o Caso Pormade. Quais das funções acima você acha que são exercidas pelo gestor de pessoas da empresa? Há algum predominante? Que contexto você acha que conduz a essas funções? Que outras funções estão emergindo na Gestão de Pessoas da Pormade? Como é a questão da linha e do *staff* da qual falamos anteriormente?

Já falamos em funções, em responsabilidades, agora vamos concretizar essa conversa, falando sobre o papel do profissional de Gestão de Pessoas nos dias de hoje. Da mesma forma que nos defrontamos com várias denominações para esse profissional (administrador de RH, gestor de pessoas, gerente de RH, etc.), encontramos diferentes designações dadas pelos autores ao **papel** dessa pessoa. Assim, além de “papel”, encontramos funções, responsabilidades, ação, etc. Não vamos nos preocupar com essa diferenciação, pois o mais impor-

tante é mesmo saber o que ele precisa fazer e os resultados do seu trabalho.

Responsabilidades e papéis do Profissional de Gestão de Pessoas

Há uma tendência clara, mesmo nas organizações conservadoras, de ampliar as atividades tradicionais operativas do profissional de Gestão de Pessoas para ações que tenham foco nos resultados e tragam valor para a empresa. Isso traz novas responsabilidades que vão além dos limites das antigas tarefas. Gil (2001) assim descreve essas responsabilidades:

- a) **Atender aos usuários internos e externos**, incluindo fornecedores e consumidores;
- b) **Manter-se aberto para novas tecnologias administrativas**, o que inclui buscar eficiência no trabalho rotineiro, redução de papéis, de tempo, etc. Bohlander, Snell e Sherman (2003) denominam essa responsabilidade de “serviços” que se referem à atividades técnicas as quais devem ser bem eficientes;
- c) **Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados**, que percebam justiça nas recompensas que recebem;
- d) **Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho**, com o ambiente e com a satisfação da maioria das necessidades individuais;
- e) **Agregar valor aos empregados, à organização e aos clientes**, devendo para isso conhecer os negócios da empresa e sua clientela, e desenvolver estratégias que possibilitem o alcance de metas e o crescimento pessoal dos empregados;
- f) **Atuar como agente de mudanças**, o que implica desenvolver a capacidade da organização de aceitar a mudança e com ela capitalizar-se. A este respeito vale citar Ulrich que diz que o sucesso desse papel do RH depende de “substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 190);

g) **Reconhecer as pessoas como parceiras da organização**, pois elas investem competência, esforço, comprometimento e esperam uma contrapartida aceitável em termos de remuneração, condições de trabalho e oportunidades;

h) **Proporcionar competitividade à organização**, através de suas pessoas; e

i) **Manter um comportamento ético e socialmente responsável**, não apenas garantindo os direitos, mas conquistando a confiança das pessoas.

Acrescentamos a essas responsabilidades as citadas por Bohlander, Snell e Sherman (2003), que consideramos importantes:

j) **Orientação e aconselhamento**, que se referem às atividades de consultoria interna, a qual será objeto de estudo da próxima Seção desta unidade;

k) **Formulação e implementação de políticas**, propondo ou revendo políticas capazes de evitar ou resolver problemas. O profissional de Gestão de Pessoas pode monitorar o desempenho de unidades e de gerentes de linha para assegurar a conformidade com as políticas; e

l) **Defesa do funcionário**, no sentido de ouvir suas necessidades e preocupações, estabelecendo efetivas relações de trabalho.

Você não acha que diante de todas essas responsabilidades, é necessário que o profissional tenha uma postura de enfrentamento de situações? Longo (2005), comparando os dirigentes de uma organização a um time, afirma que o papel dos especialistas de RH é arregaçar as mangas e jogar com os demais dirigentes para que as organizações tenham sucesso. Isso implica assumir muito claramente os desafios da racionalidade econômica. Veja que essa análise de Longo (2005) nos alerta para a dimensão da escassez, tão presente na atualidade, influido de forma predominante nas organizações.

Voltando ao caso Pormade, vejamos algumas questões:

- Quais as características de time que você vê entre os profissionais de RH e os demais dirigentes da organização?
- Pelas informações do caso, como você conclui que sejam as responsabilidades acima citadas, na empresa?

Longo (2005), na sua afirmação anterior, já começou a falar em papel do especialista de RH, querendo se remeter ao profissional de Gestão de Pessoas. Você já começa a delinear o perfil atual desse profissional. Vamos ver o que você pode acrescentar a esse perfil, já que os papéis são tão diversos e dependem da situação. Gil (2001) destaca os principais papéis:

- Comunicador;
- Seleccionador;
- Treinador;
- Avaliador de desempenho;
- Analista de cargo;
- Motivador;
- Líder;
- Negociador;
- Gestor de qualidade; e
- *Coach**

Você pode agrupar esses dez papéis em três grandes grupos que nos dão uma boa síntese, conforme a Figura 28:

GLOSSÁRIO

**Coach* – É um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado. Sua ação é o colching. Fonte: Gil (2001, p. 283).

Para saber mais

*Os papéis de Coach e de cliente

O termo inglês *coach* tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, “o técnico” como nós conhecemos. Devido às distorções que os próprios técnicos fazem do real significado deste papel, usarei o termo em inglês para evitar contaminações. E para enfatizar as diferenças, chamarei de “cliente” a pessoa a quem o *coach* atende. É o *coach* que dá suporte ao “cliente”, serve ao cliente e não o contrário. Mesmo que seja um líder apoiando pessoas do seu time, ele está a serviço do time e não o inverso. Esta é uma das distorções a que me referi acima.

Coach também é confundido com conselheiro, mentor e guru. Apesar de extremamente valiosos, nenhum destes papéis requer o compromisso de apoiar pessoas a realizar metas. No papel de *coach*, este compromisso é fundamental na medida em que o *coach* atua no campo do desempenho – resultado e realização pessoal – e influencia no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. Fonte: < <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm> >. Acesso em: 30 jul. 2008.

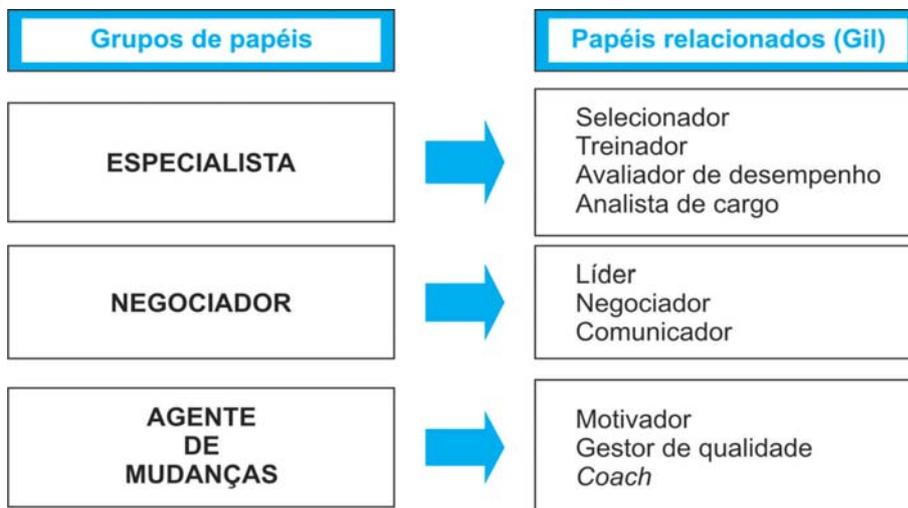


Figura 28: Papéis do profissional de Gestão de Pessoas agrupados.
Fonte: Elaborada pelos autores.

Sabemos que esses papéis são inseparáveis e se apóiam mutuamente, sendo esta divisão da Figura 28 apenas para efeito didático, para que você possa analisar melhor o caso Pormade e para que possamos dar destaque ao importante papel do profissional de Gestão de Pessoas na atualidade: agente de mudanças.

Mas antes de discutirmos esse agente de mudanças, responda: em que momentos o RH da Pormade exerce esses três grandes papéis da Figura 28?

Sabemos que você já identificou as características dos processos e funções de RH na Pormade. Reveja abaixo o que você descobriu quanto a:

- Políticas de RH;

● Recrutamento e seleção;

● Comunicação;

● Relação com o ambiente;

● Plano de carreira;

● Treinamento e desenvolvimento;

● Qualidade de vida no trabalho; e

● Outros.

Você pode emitir sua opinião sobre esses processos e como eles se relacionam.

Papéis de Destaque na Atualidade: o agente de mudanças e o consultor interno

a) O Agente de mudanças

Interessante considerar a observação de dois autores sobre a mudança: como vimos anteriormente, Gil (2001) diz que é responsabilidade do gestor de pessoas atuar como agente de mudanças, desenvolvendo a capacidade da organização de aceitar a mudança e com ela capitalizar-se. De acordo com Hamel e Breen (2007), as mudanças são tão rápidas e surpreendentes que é preciso construir uma empresa que seja tão ágil quanto a própria mudança.

Como podemos ver não se trata mais de esperar que a mudança aconteça, mas de antecipar-se a ela. Dizem esses autores que o perigo é a negação da mudança, que acontece da seguinte maneira:

Para saber mais

*Sobre a demora no reconhecimento da mudança, tem-se o exemplo das gravadoras americanas que não atentaram para o *download* de músicas na internet, passando por todas as etapas da negação: **descartaram** alegando que não ia vingar por causa da baixa qualidade de som da Internet, **interpretaram** o fato como ilegalidade, **amenizaram** ameaçando jovens que baixavam músicas. Quando resolveram encarar a mudança, tiveram problemas com adaptação de seus sistemas, até que a Apple passou à frente de todas e se tornou a principal distribuidora mundial de música *on-line* (HAMEL; BREEN, 2007).

Acontecimentos inquietantes a princípio são descartados como implausíveis ou irrelevantes, depois interpretados como anormais ou irremediáveis, em seguida amenizados com relutância por meio de ação defensiva, para, finalmente, embora nem sempre, serem encarados com honestidade (HAMEL; BREEN, 2007, p. 41).

E quando a empresa resolve encarar a mudança, muitas vezes é tarde para recuperar o tempo perdido.

A principal causa dessa negação é a distância que os gestores mantêm da vanguarda das mudanças, seguros que estão dos seus procedimentos de gestão.

Na Pormade há dois instrumentos de participação: os Grupos de Melhoria (GM) e o Programa de Erros, Tesouros, Inovações e Melhorias (PETIM). Você acha que eles podem ser usados também como pontes para antecipação de mudanças, aproximando mais os gestores delas? Dê um exemplo de como você faria isso?

Para superar esse atraso em relação a mudanças, Ulrich (2002) sugere que o profissional de Gestão de Pessoas seja realmente agente de mudanças, a partir de seu próprio departamento, o que ele denomina “trabalhar o RH para o RH”. Isso quer dizer que é preciso dar o exemplo e ser proativo e estratégico na própria área e departamento.

Você consegue ver esse tipo de procedimento na Pormade?

Uma das importantes responsabilidades/ações do profissional de Gestão de Pessoas, citada por Bohlander, Snell e Sherman (2003), é a orientação e aconselhamento, ou seja, as atividades de consultoria interna. Essas ações podem ser de extrema importância para o desempenho do papel de agente de mudança. Vamos abordá-las com mais profundidade.

b) O Consultor interno

O consultor de Gestão de Pessoas, interno ou externo, é o profissional que presta serviços destinados à identificação e análise de problemas atinentes à política e à organização da área de pessoas, podendo também recomendar ações preventivas ou corretivas. No caso do consultor interno, este papel vem sendo cada vez mais valorizado nas organizações, pela sua condição de proporcionar às pessoas que nelas atuam dois tipos de orientação: a técnica, para aperfeiçoar o desempenho e o aconselhamento para melhorar seu desempenho pessoal e profissional (GIL, 2001).

O consultor interno é o funcionário de uma organização considerado especialista num campo do conhecimento (no nosso caso, a Gestão de Pessoas), e por essa especialidade,

[...] sua habilidade, experiência, postura e posição, exerce influência sobre diferentes segmentos da organização (pessoas e grupos), mas não possui poder decisório sobre seus clientes nem sobre seus projetos e sua implementação (MANCIA, 2004, p. 149).

O que Mancia (2004) diz conceitua também as atividades do gestor de pessoas como função de *staff*, que discutimos anteriormente.

O consultor pode ser de **conteúdo**, quando se reporta aos aspectos técnicos ou a uma resposta específica para determinado problema, ou de *processo*, quando assume a postura de facilitador da reflexão e da dinâmica do trabalho. Os serviços de consultoria vêm evoluindo cada vez mais do técnico para o estratégico (ROSA, 2002).

É com base nessa visão que afirmamos que a ação do consultor interno pode ser grande aliada do agente de mudança e os dois podem ser a mesma pessoa. Verifique o Quadro 7:

TÉCNICAS	GERENCIAIS	GERENCIAIS
Recrutamento e Seleção	Estudo do potencial de equipes	Estudo do potencial de equipes
Avaliação psicológica	Identificação de talentos	Identificação de talentos
Treinamento e suas etapas	Retenção de talentos	Retenção de talentos
Cargos e salários	Desenvolvimento gerencial	Desenvolvimento gerencial
Administração de benefícios	Programa de qualidade de vida	Programa de qualidade de vida
Desligamento	Gestão da qualidade	Gestão da qualidade
Segurança no trabalho	Remuneração variável	Remuneração variável
	Pesquisa de opinião	Pesquisa de opinião
	Gestão do clima	Gestão do clima
	Políticas e diretrizes de pessoas	Políticas e diretrizes de pessoas

Quadro 7: Modalidades de consultoria.

Fonte: Adaptado de Rosa (2002, p. 190).

Você pode ver a diversidade de atuações simultâneas do profissional de Gestão de Pessoas como consultor interno, ora de conteúdo, ora de processo, ora técnico e ora estratégico. Isso denuncia a necessidade de uma estrutura flexível, que favoreça a organização do trabalho, superando a forma clássica de departamentalização por função.

Um bom trabalho de consultor interno pede equipes de múltiplas especialidades, como no modelo de alta flexibilidade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), já citado.

Como você deve se lembrar, a Pormade não trabalha com unidades de negócio, apesar de possuir três unidades de produção. Coloque-se no lugar de um gestor de pessoas da empresa. O que você faria para consolidar sua ação de consultor interno?

E então? O que você achou desta viagem de exploração e construção do real e como se sentiu no seu fictício papel de gestor de pessoas? Na medida em que as estruturas ficam mais flexíveis e se exige mais das organizações em termos de competitividade, vai ampliando a complexidade das ações dos gestores, principalmente dos responsáveis pela Gestão de Pessoas. Para que façam frente às suas múltiplas responsabilidades e papéis, faz-se necessário que desenvolvam uma série de competências a eles atinentes. Veremos que competências são essas na nossa próxima parada. Não se desligue.

As Competências do Profissional de Gestão de Pessoas

Vimos nas nossas paradas nas Unidades 2 e 3 e seus espaços de Gestão de Pessoas que as organizações modernas selecionam as pessoas, planejam suas carreiras e seu treinamento com base em competências. Vimos também que essas competências reúnem determinados talentos, habilidades, atitudes que as pessoas utilizam nas funções que desempenham. Quais os talentos, as habilidades e as atitudes que deve possuir o profissional de Gestão de Pessoas?

Consideramos que você já tem uma boa resposta para essa questão, depois de todas as leituras e reflexões. Vamos fazer algumas visitas à literatura sobre o assunto.

Os gestores de pessoas e os profissionais da área devem possuir conhecimentos e habilidades gerais e específicas,

Devem ser bons em gestão por competências, precisam saber como se gerenciam equipes humanas de forma mais eficiente, como desenhar e administrar bons sistemas de informação, bons planos de remuneração, adaptados aos diferentes níveis. Eis sua missão como especialistas. [...] O sucesso no trabalho não depende só do domínio de especialidades técnicas, mas de uma série de qualidades relacionadas com o equilíbrio emocional e o autoconhecimento, com a capacidade de relacionar-se com outras pessoas, de lidar com emoções, de influenciar através da liderança (LONGO, 2005).

Observe que algumas dessas competências se referem ao domínio de conhecimentos exteriores, outras se relacionam ao domínio no campo interior, do autodesenvolvimento, de si consigo mesmo.

Ulrich *et al.* (*apud* BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) resumem essas competências em quatro grandes blocos:

- Domínio do negócio, que inclui o conhecimento das dimensões tecnológicas, organizacionais, estratégicas, financeiras, etc.

- Fornecimento das práticas de RH, que significa a capacidade de criar e implementar os diversos processos de Gestão de Pessoas na organização.
- Administração das mudanças, que como já foi abordado anteriormente, envolve as capacidades de gerenciar dados, conduzir e influenciar, inovação e criatividade.
- Credibilidade pessoal, conquistada com a capacidade de relacionar-se com as pessoas, e com as atitudes de vivenciar valores, justiça, coragem, etc.

Observe que não é a credibilidade pessoal que traz as atitudes, mas as atitudes são a base e a causa da credibilidade pessoal e da confiança. As atitudes permeiam todas as outras competências, como um pano de fundo em todas as ações do profissional, seus conhecimentos e suas habilidades em geral. Veja a Figura 29.



Figura 29: As atitudes como base de conhecimentos e habilidades do profissional de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para refletir: O que a Figura 30 lhe diz sobre você mesmo? Quais são suas atitudes e valores que permeiam tudo que você faz? Como se dá essa relação? O que mais predomina?

Que tal agora entrarmos novamente nas dependências da Pormade? Em quais atividades de Gestão de Pessoas são valorizadas as competências na organização? Quais as competências predominantes que você encontra nas pessoas que trabalham em Gestão de Pessoas na empresa?

De tanto se envolver com a Pormade, entendemos que você já possui boas idéias e sugestões. Vamos fazer isso?

Recompondo o Real

Nas nossas idas e vindas à Pormade e aos estudos sobre o profissional de Gestão de Pessoas, de repente, quem sabe, você poderia até ser um deles na empresa, de forma imaginária.

Vimos as “suas” responsabilidades, “seus” papéis, “seu” perfil, colocamos você como agente de mudanças e consultor interno na Pormade, e descobrimos suas competências. E então, do que você sentiu falta na empresa?

O que a empresa faz especificamente bem e que você acredita que não precisa mudar?

A Pormade é uma empresa de porte médio. Caso ela queira tornar-se uma grande empresa, o que você aconselha como seu consultor interno?

Depois que testemunhamos todo esse seu progresso, o que nos resta dizer? Que é este realmente o papel do homem no trabalho na organização: crescer, transformar-se e transformar. E é esse também o papel do trabalho e da organização para o homem: valorizar sua condição humana para que ele cresça; reconhecê-lo pelo que ele é: muito mais do que um recurso, uma **pessoa**. Veremos que rumos poderão tomar esses papéis na continuação de nossa viagem, na próxima parada.

UNIDADE



Tendências da Gestão de Pessoas

Objetivo

Nesta Unidade você entenderá a atual situação e as tendências para a área de Gestão de Pessoas nas organizações.

Tendências da Gestão de Pessoas

Prezado Estudante!

Estamos chegando ao final da viagem que propomos no início deste material. Esta é a última parada e nela vamos discutir sobre o que está sendo preparado para o futuro na área de Gestão de Pessoas. Escolhemos os melhores e mais interessantes pontos de parada. Neles, não agimos como meros turistas, que somente olham, escutam e vão embora calados. O importante tem sido a discussão rica e proveitosa em cada ponto. Nesta última parada, não será diferente. Contamos com você!

Há Futuro na Gestão de Pessoas?

É importante iniciar lembrando a você quantas mudanças já foram incorporadas à área de Gestão de Pessoas. A área já foi considerada durante muito tempo como despesa ou simplesmente custos para a organização; em tempos bem recentes era apenas uma atividade meio ou logística; igualmente, em muitas organizações ela era simplesmente a atividade cartorial para os registros do pessoal. Mas, agora, como você já viu muito bem explicada na segunda Unidade, a área passou a ser um ativo da organização; é considerada um fator estratégico e na estrutura da organização, passou a ter o mesmo nível de finanças ou marketing. No entanto, já que em nosso estudo estamos falando da nova Gestão de Pessoas, a partir de agora, vamos discutir um pouco o futuro da Gestão de Pessoas.

Está bem! Imaginamos que você esteja pensando que agora terá uma sessão de futurologia e isto inclui algumas profecias sobre o futuro da área de Gestão de Pessoas. Não é bem isto que pretendemos

nesta Unidade, até porque não é possível prever como será a organização do futuro, como diz Ulrich (2003).

Outro autor muito conhecido da Administração, Alvin Toffler (1994), em sua obra *O Choque do Futuro*, escreveu com muita propriedade que o futuro já chegou. Não temos mais que esperar por ele, pois ele já está entre nós. No entanto, o mundo não pára. O mundo dos negócios tem uma dinâmica muito especial que nos dá a certeza de que sempre há o que esperar; sempre há necessidade de se preparar para o futuro, que, por ser desconhecido, sempre está envolvido em certo mistério.



Figura 30: Alvin Toffler.

Fonte: <http://www.stel.ru/museum/lenin_museum_images/russian-revolution_meeting.jpg>. Acesso em: 16 dez. 2008.

Para saber mais

*Gary Hamel (2007) indica alguns desafios que a prática da gestão enfrentará e destaca: a rapidez das mudanças; a desregulamentação; as novas tecnologias; a desverticalização a eliminação de intermediários e a terceirização; os consórcios; a fragilidade da propriedade intelectual, o poder de barganha dos clientes facilitado pela Internet; a diminuição do ciclo de vida das estratégias, o aumento do número de concorrentes, favorecidos pela queda dos custos de comunicação e pela globalização. Todos os itens referidos são novas realidades que exigem recursos gerenciais especiais para o sucesso da administração neste século.

Com relação à Administração, Hamel (2007, p. 3), em sua obra sobre o futuro dessa ciência, chega a escrever que

[...] considerando que a prática de gestão mudou pouco nas últimas décadas, não chega a surpreender que a maioria dos profissionais tenha dificuldade em imaginar como a gestão poderá ser reinventada nas próximas décadas.

Durante toda a obra ele mostra que a Administração enfrentará muitos desafios e, de acordo com a forma de enfrentamento e os resultados obtidos, estará definido qual o futuro da Administração.

Não poderia ser diferente com a Gestão de Pessoas como uma das áreas de estudo da Administração. Os autores que estamos citando nas referências desta Unidade, geralmente iniciam seus Unidades sobre o futuro da Gestão de Pessoas, ou como muitos chamam, administração de recursos humanos, perguntam sempre qual será o futuro da área e qual o destino que tomará nos dias vindouros. Será que, com todos esses desafios que ela enfrenta, já analisados na Unidade 2, ela vai desaparecer com o passar do tempo? Ela deverá ser extinta? Quais são as tendências?

A rapidez das mudanças que o mundo moderno impõe às organizações, indicados por Hamel (2007) nos parágrafos anteriores desta Unidade, indicam os desafios que tanto a administração de pessoas quanto a administração geral enfrentarão. Esses desafios serão muito importantes, na realidade, essenciais para definição do futuro da Gestão de Pessoas. Não é preciso ser futurólogo para entender que as novas tecnologias, a necessidade de redução de custos, a competitividade e os demais detalhes dessa mudança, vão atingir a área de Gestão de Pessoas, tendo a responsabilidade de acompanhar essas mudanças.

Chiavenato (2004b), ao responder às questões sobre se a área de GP deve ser mantida; se tem ou não futuro; se os profissionais dessa área deverão buscar outras áreas para trabalhar ou se tornarem consultores internos das organizações, responde com alguns trocadilhos, dizendo que a resposta poderá ser negativa em algumas situações. Segundo ele, a área não deve ser mantida, mas sim eliminada. Se ela não traz nenhuma contribuição à empresa, se ela não favorece o ajustamento às demandas do novo ambiente empresarial e se não funcionar como elemento de bloqueio e resistência às mudanças. Deve ser eliminada. No entanto, segundo o autor, ela deve se manter – continuar existindo – inclusive ampliada, se efetivamente trouxer uma contribuição à empresa ou se favorece o ajustamento da empresa a um mundo em constante mudança e competitivo (CHIAVENATO, 2004b, p. 449). Nesse caso, ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da organização.

Ulrich (2003) argumenta que a Gestão de Pessoas é importante e que não há motivos para que a área deixe de existir. As práticas de

recursos humanos, consideradas especialmente nas unidades sobre os Processos de Gestão de Pessoas que estão discutidas nas Unidades 3, 4 e 5, como análise de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensa e outros, podem, devem e precisam ser modificadas para se ajustar às estratégias organizacionais que estão querendo antecipar.

Os órgãos encarregados da Gestão de Pessoas, ainda segundo Ulrich (2003, p. 280), igualmente

[...] podem, devem e precisam descobrir formas de realizar os trâmites necessários e ao mesmo tempo se concentrar agressivamente no trabalho que aumenta a contribuição dos funcionários e transforma as organizações.

Conforme discutido, consideramos que você percebeu que estamos conduzindo o raciocínio em uma direção que indica a nossa crença de que a Gestão de Pessoas nas organizações tem futuro. As práticas de Gestão de Pessoas criam capacidades organizacionais que levam à competitividade da organização.

Igualmente, você já percebeu que em toda a obra, estamos sempre nos referindo ao alinhamento necessário da área de Gestão de Pessoas às estratégias das organizações. Não é sem propósito que o tema tem aparecido de maneira transversal em todas as Unidades que temos estudado até agora. Portanto, se há um alinhamento desta natureza, podemos estar certos de que há futuro certo para a área que estamos estudando.

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre o futuro da Gestão de Pessoas. Como você está trabalhando efetivamente sobre esse tema? Você já deve ter uma opinião formada ou, quando muito, em formação. Pare um pouco a leitura deste texto e faça uma reflexão sobre isso, escrevendo a seguir algumas linhas sobre o assunto. Após a escrita, se quiser, releia o texto ou siga adiante, pois colocaremos mais opiniões e idéias sobre o futuro da área.

Voltando à discussão, devemos concordar com os diversos autores da área de Gestão de Pessoas (ULRICH, 2003; CHIAVENATO, 2004b; BOHLANDER *et al.*, 2003), quando dizem que, para que esse futuro seja de sucesso para as organizações e para a área, é necessário que os atores organizacionais que estão relacionados com a Gestão de Pessoas estejam unidos com tal objetivo. Esses atores são principalmente os dirigentes dos órgãos de Gestão de Pessoas, os profissionais da área e os consultores. É necessário que dominem todos os processos e tenham capacidade para permitir a participação das pessoas em direção à efetividade da organização.

Os atores referidos, na busca de um futuro para a Gestão de Pessoas, têm aplicado alguns modelos teóricos e de consultoria para entender a participação das pessoas na consecução da efetividade organizacional. As auditorias de Gestão de Pessoas têm sido bastante utilizadas e uma delas é a denominada Auditoria do Sistema Humano (QUIJANO; NAVARRO, 1999). Essa auditoria analisa desde os aspectos do ambiente organizacional, os aspectos estratégicos da organização, o desenho organizacional, que inclui a tecnologia utilizada, a estrutura organizacional e o modelo de Gestão de Pessoas empregado, passando, finalmente, a estudar os processos psicológicos e psicossociais dos indivíduos envolvidos na organização.

Um dos desafios do alinhamento da Gestão de Pessoas à estratégia da empresa é o ambiente. Entendendo que as organizações são um sistema aberto, em constante interação com o ambiente, Quijano (1999) e Mintzberg (1979) definem o ambiente constituído por áreas e dimensões, que incluem os aspectos econômicos, tecnológicos, políticos, jurídicos, ecológicos, comerciais, sócio-culturais, assim como de mercado de trabalho, com características que podem ser de estabilidade, complexidade, hostilidade e incerteza, flexibilidade, turbulência. Imersas neste ambiente, considerando as características impostas, as

organizações aprendem, desenvolvem-se, adaptam-se e constroem-se a si mesmas.

Neste ponto do texto, faz-se necessário um comentário a respeito do termo **efetividade organizacional**, citado mais de uma vez. Embora seja um termo com muitas interpretações, tanto por parte das empresas como na teoria, os autores do modelo indicam a forma de se compreender o referido termo. Uma das formas mais clássicas e conhecidas de construir a **Efetividade Organizacional** é o resultado da **eficácia** e da **eficiência** da empresa. A **eficácia** vista como a relação entre os resultados conseguidos e os resultados esperados, enquanto que a **eficiência**, como a relação entre os resultados conseguidos e os insumos utilizados.

Aprendizagem e Inovação: Transformando a Informação em Conhecimento

Tudo que já lemos, analisamos ou vivenciamos até o presente momento indica que o que vai determinar o futuro da área de Gestão de Pessoas tem relação direta com a aprendizagem. Estamos plenamente na era da informação, uma era que está substituindo rapidamente os momentos anteriores baseados nos critérios normativos e econômicos.

A era da informação, por sua vez, com fortes ligações às novas tecnologias da informação, que tem como maior representação a Internet. Na realidade, a Internet não é somente uma nova tecnologia. Especialistas nessa área afirmam que, além de tecnologia, ela é uma filosofia, uma cultura e até mesmo uma nova forma de viver. As informações de qualquer tipo, como as comerciais, acadêmicas, jornalísticas ou mesmo de lazer, estão ao nosso alcance de uma forma tão imediata, que as formas antigas de pensar se tornam obsoletas muito rapidamente.

A era normativa ou econômica tem natureza bastante diferente da era da informação. Primeiro, porque a enorme quantidade de informações e a sua característica de volatilidade exigem decisões também

rápidas e acertadas, pois a possibilidade de re-editar decisões parece inviável. O grande desafio para o futuro é que se faz necessário que os tomadores de decisões na área de Gestão de Pessoas tenham a capacidade de transformar as informações obtidas em conhecimento.

Auto-avaliação

Refleta um pouco sobre a transformação de informações em conhecimento. Você poderia escrever no espaço a seguir dois exemplos de sua vida pessoal ou profissional que mostrem como ocorreu esta transformação, que culminou com a aquisição do conhecimento?

Se você desejar, pode compartilhar esta informação com seus colegas de grupo através de um fórum ou mesmo pessoalmente com colegas de seu trabalho.

Esses motivos nos fazem acreditar que o futuro da gestão está marcado por duas dimensões que se complementam: as **novas tecnologias**, que aumentam em complexidade e as **pessoas**, que representam o que as máquinas são incapazes de realizar. A primeira dimensão é bastante forte, pois facilita a automatização de todas as coisas que tenham característica de repetição, tornando ineficiente e ineficaz o uso de seres humanos para seu desempenho.

Ainda bem que há muitas coisas que estas novas tecnologias não podem fazer e a integração, a complementaridade vem exatamente deste ponto. Qual seria a máquina que conseguiria movimentar com os fatores da motivação das equipes de trabalho? E trabalhar em equipes? Regular os conflitos, os jogos políticos, as atitudes emocionais, a inveja, o comprometimento dentro da organização?

Quer um espaço para “rascunhar” suas idéias? Elas poderão servir para uma discussão no grupo de estudos do qual você participa. Aproveite e exercite.

No nosso entender, essas duas dimensões são verdadeiras âncoras para o futuro das organizações: a tecnologia e os recursos humanos. Se os recursos humanos são tão importantes para o futuro da Administração, a sua gestão tem lugar especial nesse futuro.

Organizações Que Aprendem

Você está acompanhando o raciocínio desta discussão sobre o futuro da Gestão de Pessoas? Percebe a importância da área para a administração? Percebe também que estamos encaminhando para o entendimento de que o foco da área de Gestão de Pessoas não é mais o processo de gestão (cargos, salários, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, salários, benefícios, avaliação e outros)? Pensamos assim, porque esses processos são herança da organização mecanicista e econômica, como você viu na disciplina de Introdução à Administração

Encaminhamos a discussão para o entendimento de que o foco agora é para a formação contínua dos membros da organização e o desenvolvimento organizacional. Isso é necessário para que a organização seja considerada **organizações que aprendem**, no entender de Senge (1990). Organizações com esta orientação estão abertas à inovação e o foco principal é a aprendizagem, levando-as ao êxito.

Peter Senge (1990) discute essa idéia, citando que há cinco dimensões que ele chama Disciplinas da Organização de Aprendizagem. Elas são assim expostas: três individuais (raciocínio sistêmico, domínio pessoal e modelos mentais) e duas coletivas (visão compartilhada e aprendizado em grupo). Embora desenvolvidas separadamente, elas contribuem para o sucesso uma da outra, permitindo que a organização torne-se aprendente e desenvolva suas aspirações.

O raciocínio sistêmico ou pensamento sistêmico é o marco conceitual, o conjunto de conhecimentos e instrumentos, a ideologia que torna mais fácil entender o todo; o domínio pessoal representa o cimento espiritual da organização inteligente, transcendendo as competências e as habilidades que são inerentes a elas, no nível individual dos membros da organização; os modelos mentais são as generalizações e imagens que as pessoas utilizam para entender a organização e a própria vida; a visão compartilhada é o objetivo comum a que os membros da organização querem alcançar e buscam profundamente, conhecendo o que estão se esforçando para alcançar; o aprendizado em grupo implica em diálogo entre os membros da organização, levantamento de idéias preconcebidas e participação de um verdadeiro “raciocínio em grupo”.

Senge (1990) argumenta que estas cinco disciplinas devem funcionar em conjunto. Ele considera que o raciocínio sistêmico é a quinta disciplina, título do seu livro, pois ela deve “integrar as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização”.

Por todos estes motivos, podemos perceber que há muitos caminhos a se percorrer quando se tem como objetivo entender e compreender a administração com pessoas e seu futuro. Devemos considerar que a presença das pessoas nas organizações ainda está garantida por muito tempo, embora tenha diminuído visivelmente nos últimos tempos, através da inclusão da tecnologia em algumas áreas da administração. Também devemos considerar que o nível de conscientização das pessoas cresce a cada dia.

Não podemos deixar em segundo plano a consciência do aumento da importância cada vez maior que as organizações têm na sociedade. O fenômeno é observado, quer pelo aumento quantitativo delas, quer pela solicitação da sociedade ou dos governos para uma maior participação das empresas.

É nesse contexto que as organizações necessitam buscar sua efetividade. A solução para encontrar esta efetividade está em administrar com as pessoas de forma a conseguir que o trabalho seja bem

feito, haja motivação, identificação e comprometimento com a organização, implicação com o trabalho e um excelente nível de competência dos membros da organização.

Ufa!!! Enchemos esta Unidade com as idéias de Senge. Na realidade, as idéias dele são muito pertinentes e deixam claros os conceitos sobre as organizações que aprendem. Esperamos que você tenha assimilado as informações, transformando-as em conhecimentos para a sua vida profissional. Poderia emitir uma opinião? No fórum da semana, seria muito interessante que houvesse uma discussão desse tipo. Escreva um resumo de suas idéias.



Figura 31: Foto de divulgação comercial, de domínio público, encontrada na Internet, demonstrando sucesso, crescimento nos negócios, eficiência e eficácia.

Fonte: <<http://www.cmconsultoria.com.br/imagens/diretorios/diretorio6/arquivo176.jpg>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

Os Desafios para a Gestão de Pessoas

Por muitas décadas prevalecia o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho. As práticas de recursos humanos, construídas sobre esse modelo, começaram a mudar com a adoção de novas formas de gestão, especialmente a partir do desenvolvimento e disseminação das técnicas japonesas de produção. Passaram a privilegiar o envolvimento, o treinamento e o comprometimento dos trabalhadores com as estratégias de melhoria da qualidade e da produtividade. Mais recentemente, emerge um novo modelo de gestão, com um padrão de relações estruturado em bases praticamente opostas ao anterior, que privilegia a empregabilidade, autodesenvolvimento, foco em resultados e *empowerment*.

Bohlander *et al.* (2001) apresentam em sua obra pelo menos seis desafios para a área de Gestão de Pessoas, que terão influência na definição do futuro da área. Esses autores denominam de “Desafios Competitivos e Administração de Recursos Humanos”. A seguir faremos uma breve explicação sobre esses desafios, sempre que possível, relacionando com os desafios apresentados por Ulrich (2003, p. 286), o qual afirma que “estes desafios para o futuro impelirão a comunidade de RH adiante”.

Para saber mais

*Eficácia, eficiência e efetividade.

As avaliações do desempenho de qualquer indivíduo, organização ou projeto estão relacionadas aos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. Esses conceitos são independentes entre si, ou seja, é possível alcançar cada um deles sem alcançar também os outros. O ideal, entretanto, é alcançar os três.

Em uma definição simplificada, **eficácia** é a capacidade de realizar objetivos, **eficiência** é utilizar produtivamente os recursos, e **efetividade** é realizar a coisa certa para transformar a situação existente.

Elaborando um pouco mais, pode-se afirmar que a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência indica a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete à capacidade de alcançar as metas definidas para uma ação ou experimento.

Já a produtividade é um conceito que tem similaridade com o da eficiência, e refere-se à relação entre o resultado obtido e o esforço despendido. Ou seja: quanto menor o esforço, o custo ou a quantidade de recursos despendidos para alcançar um mesmo resultado, maior a produtividade. Ou ainda: quanto melhor a qualidade, o volume ou o valor do resultado alcançado com o mesmo custo, maior a produtividade.

Fonte: <<http://www.efetividade.net/about/>>.

Acesso em: 15 ago. 2008.

GLOSSÁRIO

*Globalização – tendência à abertura de mercados dos países para comércio e para investimentos internacionais. Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro desafio considerado é “tornar-se global”. A **globalização*** proporciona oportunidades de negócios internacionais, no entanto a Gestão de Pessoas deve estar pronta para identificar executivos que trabalharão no exterior; desenhar programas de capacitação e oportunidade para conhecimento e compreensão das culturas e práticas empresariais estrangeiras, além de ajustar planos salariais justos para todos os membros nos diferentes lugares onde estejam.

As implicações para o futuro são culturais, competitivas e práticas, segundo o autor citado. Ulrich (2003, p. 291) se refere também a este desafio, comentando que “o RH global é importante e passará a ser mais importante no futuro [...] em termos de estratégia empresarial, prática do país e transferência de conhecimento”.

O segundo desafio citado ainda pelos autores Bohlander *et al.* (2001) refere-se à tecnologia. Já nos referimos a esse desafio nesta mesma unidade, alguns parágrafos anteriores. Pensamos que há uma tendência orientada à qualificação de pessoal para atender às exigências da implantação das novas tecnologias.

Os autores consideram ainda, que há um desafio de grande importância, que é a capacidade de gerenciar as mudanças. Eles afirmam que a tecnologia e a globalização são apenas duas forças que impulsionam as mudanças. A Gestão de Pessoas deve estar atenta para agir proativamente, em vez de apenas reagir diante das exigências do mundo moderno. Para eles, uma mudança reativa ocorre depois que forças externas afetaram o desempenho, enquanto as proativas são iniciativas da organização para aproveitar as oportunidades que se apresentam. Ulrich (2003) confirma tal desafio, afirmando que novas capacidades de Gestão de Pessoas devem ser adicionadas às tradicionais, como trabalho com rapidez; implementação das idéias novas; criatividade para inovação e integração aos planos estratégicos, metas do cliente e necessidades dos empregados.



Figura 32: Entrada para o prédio da Apple em Nova York (EUA). A empresa foi considerada em 2008 pela Business Week como a organização mais inovadora do mundo.

Fonte: <http://bp1.blogger.com/_anQnLU5D4sM/Rw4QrtjpbI/AAAAAAAAABHs/bNFihUsF4EE/s400/apple_store_ny.jpg>. Acesso em: 15 ago. 2008.

O quarto desafio é desenvolver capital humano. Uma conceituação para o termo Capital Humano é aquela que se refere à capacidade, habilidade, experiência e ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas. As pessoas não são “patrimoniáveis”. Na verdade, elas não pertencem ao “patrimônio” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano dessas pessoas. O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para criar valor (CRIE, 2008). Os administradores de pessoas têm papel importante na construção de uma organização que compreenda o valor do conhecimento.

Outro desafio que a área de Gestão de Pessoas deve observar, segundo os autores que estamos estudando (BOHLANDER *et al.*, 2001), é a reação ao mercado. Isso significa produtos e serviços com qualidade, já que há padrões cada vez mais rígidos a serem cumpridos. Com relação à Gestão de Pessoas, as implicações são diretas,

GLOSSÁRIO

**Downsizing* – uma técnica aplicada das abordagens contemporâneas da Administração voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária e focada no centro da pirâmide hierárquica. Fonte: Adaptado de Lacombe (2004).

**Terceirização* – contratação de outras empresas para realizar funções anteriormente executadas por empregados da empresa. Fonte: Elaborado pelos autores.

pois os empregados necessitam estar motivados e educados para as mudanças culturais, já que os empregados são a chave e os principais responsáveis pela garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

O último desafio comentado por esses autores (BOHLANDER *et al.*, 2001) é o controle dos custos. Ora, este, em nossa opinião é um dos maiores desafios, porque atinge o âmago da Gestão de Pessoas, pois as empresas, para ter competitividade, necessitam cortar custos. Sabemos que controlar custos na área de Gestão de Pessoas, sempre foi sinal de cortes de pessoal.

Há várias maneiras de fazer esse controle, todas em áreas vitais para a área, pois os custos da mão-de-obra são, geralmente, os maiores de qualquer organização, principalmente se a empresa for de prestação de serviços, em que o conhecimento é fundamental, e os custos são maiores ainda. As formas mais utilizadas são mesmo o corte de pessoal, também chamado internacionalmente *downsizing**, a *terceirização**, e campanhas de aumento da produtividade entre outras.

Auto-Avaliação

Após a leitura dos desafios que o futuro reserva para a Gestão de Pessoas, gostaríamos que você refletisse um pouco e respondesse à indagação: As pressões para controlar os custos na Gestão de Pessoas são sempre polêmicas nessa área. Você teria uma explicação para isso?

Gestão por Competências

Os desafios que a área de Gestão de Pessoas enfrentará determinarão o caminho que ela tomará para ter sucesso no futuro. As pessoas são elementos importantes nesse processo, pois esse sucesso para as empresas e para as instituições globais depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas Competências.

A gestão por competências não é uma novidade nas organizações nem será uma ferramenta que está sendo aguardada para utilização no futuro, como tendência de Gestão de Pessoas. Ela já está em pleno uso nas organizações, como uma inovação organizacional é considerada um conjunto de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à Gestão de Pessoas, com amplas possibilidades de continuar apoiando a área no seu futuro.

Gramigna (2007) esclarece sobre a gestão por competências, afirmando que, como se trata de uma ferramenta à disposição da área de Gestão de Pessoas que agrega valor a um processo já existente, tornando-o melhor, ela pode ser considerada uma inovação. Provavelmente, uma inovação que poderá contribuir muito para o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. É inovadora, principalmente porque incentiva o envolvimento da direção e dos gestores na gestão do capital humano da organização, viabilizando decisões compartilhadas.

Para saber mais

*Gramigna (2007, p. 2) informa o significado da palavra Competência, comentando que desde o Século XV o termo esteve atrelado à rivalidade.

“Na atualidade, as definições são variadas, porém, há alguns pontos convergentes.

Levy Leboyer (1977) considera competência os “repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações”.

Para Gilbert e Parlier (1991), “é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentoOs estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados”.

Varlene Marback (1998) define competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).

O ponto comum entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados empresariais.

Adotando a gestão por competências para a ação gerencial das pessoas, a área tem alcançado uma grande visibilidade, segundo a autora referida, pois é ela quem dá apoio, orientação, suporte e assessoramento às demais áreas das organizações. Isso ocorreu porque os profissionais da área agora estão sendo proativos em vez de reativos, antecipando-se às soluções.

Bem, este foi o ponto final da viagem proposta. No entanto, outras viagens vão ocorrer em nossas vidas. Outros condutores levarão você por outros caminhos que já estão traçados. Nesta última parada vimos como está a área de Gestão de Pessoas e quais são as tendências que se apresentam para os próximos dias. Desejamos que você tenha aproveitado bastante e que encontre um lugar bem especial no mundo da Gestão de Pessoas! Antes de nossa partida, fique com nossa já conhecida Seção “Atividades de aprendizagem”, como companhia enquanto convocam você para outra viagem ao mundo do conhecimento da administração!

Palavra Final

E agora, gestor de pessoas? Como está se sentindo com seu saber inicial ampliado? Acreditamos que esteja disposto a colocá-lo em prática em alguma “estação organizacional”, se é que ainda não está em alguma. Mas lembre-se: o caminho não pára por aqui, a construção continua, pois como você sabe, a única certeza que se tem hoje em dia é a de que tudo muda.

Como foram as construções? E as sínteses? E as conversas e controvérsias com você mesmo, conosco e com o conteúdo?

Esperamos que, neste conjunto, uma coisa fique bem firme: como pessoa, você sabe que em seu comportamento, em suas contribuições, nada age ou reage isoladamente, pois você é um misto de sentimentos, de emoções, de saberes, de história de vida, e de reações ao seu meio-ambiente. Pois bem: não se esqueça de que nas organizações e, por extensão na gestão de pessoas, acontece a mesma coisa. Toda a história, os problemas, processos, conflitos, histórias pessoais, tendências entrelaçam-se num todo *complexo*. Edgar Morin, um dos maiores filósofos da atualidade, chama a atenção para o significado da palavra: em sua origem etimológica, *complexo* significa *tecido junto*. É isto: a gestão de pessoas, as pessoas, as organizações e seu ambiente são tecidos juntos, em rede, e não podem ser objeto de decisões isoladas, nem de estudos por partes, sem ligações.

Por este motivo, falamos tanto em estratégia, em futuro, em relação de ir e vir.

E desejamos a você muito sucesso nessas suas idas e vindas da aprendizagem e do trabalho, da sua estratégia de gestão e de vida.

Até qualquer dia.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. (coords.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- ANDRIOLA, Ítalo Roberto; SOUZA, Washington José de. **Fordismo intensificado**: a face rígida da produção flexível. João Pessoa: Idéia, 2002.
- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARAÚJO, Luís Cesar G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, Djalma G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: operações. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH, 2002.
- BECK, Nelson Germano. A inveja: um comportamento esquecido nas organizações. **Revista Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo, v.5, n.10, p.157-170, maio, 1998.
- BEHMER, Sara Isabel. O processo de treinamento. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: operações. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH, 2002.

- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. Burnout: o processo do adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (org.) **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo. p. 21-91, 2002.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOOG, Gustavo (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- _____. BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1.
- BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/sf/ligislacao/const/> . Acesso em: 14 set. 2008.
- BUENO, Francisco S. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ediouro, 2000.
- CAMPOS, R. G. **Burnout**: uma revisão integrativa na enfermagem oncológica. Dissertação (Mestrado em enfermagem). Escola de enfermagem de Riberão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento**: princípios, métodos & técnicas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- CHANLAT, Jean Francoise *et al.* **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. v. 3. Unidade “A Gestão dos Conflitos nas Organizações” de Alain Rondeau. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-Francois (Coord.). **O Indivíduo nas Organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

CRIE. **Gestão do Conhecimento: Conceitos**. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID=%7B32E72BC9-F838-4577-AF25-A5803179DF22%7D>>. Acesso em: 27 jun. 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, v. 1.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: UNB, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et. al.* **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FOWLER, Alan. **Resolvendo Conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 2.

FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

GESTÃO de Recursos Humanos: Caso de Sucesso. Disponível em: <http://www.quidgest.pt/e_grhPT.asp>. Acesso em: 30 jun. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; ALMEIDA, Fernando Carvalho; MACHADO NETO; Alfredo José. **Estrutura e Estratégia: evolução de paradigmas**. VIII SEMEAD – Seminário em Administração – FEA-USP, 2005. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/193.pdf>>. Acessado em: 16 ago. 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HACKMAN, J.; OLDHAN, Greg R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, 1975. pp. 159-170.

_____. **Work redesign**. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1980. 330p.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HIPÓLITO, José A. Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1968 (Vol.1); 1970 (vol.2); e 1977 (vol.3).

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, Jean-Francois. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 67-82.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de Conflitos**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, fundamentos e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Treinamento e Qualidade de Vida**. USP: Departamento de Administração. Série Working Paper nº 01/2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2001/01-007.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

LONGO, Francisco. A hora e a vez das pessoas. Entrevista à Revista SP GOV, n. 5, julho/2005, versão eletrônica. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista5/paginas/5entrevista.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2008.

MANCIA, Lídia. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T.; Sales, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) Componentes do comprometimento organizacional. **Anais do Encontro Anual da ANPAD**, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-22.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILIONI, Benedito. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002a, v. 1.

_____. **Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002b.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Prentice Hall, 1979.

MONDY, R. Wayne; NOE, Robert M. **Administración de recursos humanos**. 9. ed. México: Pearson Educación, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. Universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistema de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de Vida dos Empregados x Lucro: há coerência? **Revista Tendências do Trabalho**, nº 286, 22, junho de 1998.

_____. Administrando com Pessoas: Auditoria do Sistema Humano. Natal: UFRN, **Cadernos para Estudos do PPGA**, v. 1, 2004, 5 p.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTHA, Marcelo; LIMONGI-FRANÇA, Ana C. Cargos, Salários e benefícios. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA JOSÉ, Luiz Henrique de. Tipinhos em projetos. **Revista Melhor: Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12261>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PICKERING, Peg. **Como Administrar Conflitos Profissionais**. São Paulo: Market Books, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Campus. Rio de Janeiro, 1995.

_____. RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUIJANO, Santiago e NAVARRO, José. El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, 52(2-3): 301-328, 1999.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. Consultoria interna de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo, Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1.

SCHEIN, Edgard. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. **Departamento Nacional. Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho 2007**: boas práticas das empresas vencedoras. Brasília: Sesi/DN, 2007.

SILVA, L.; ANTUNES, E. Influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: **Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Salvador/BA: ANPAD, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

STAIR, Ralph M.; REYNOLD, George W. Sistemas de Informação nas Organizações. In: _____. **Princípios de sistemas de informação**: uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p. 30-58.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Record, 1994.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1.

TRABALHO Temporário e Terceirização de serviços: aspectos legais. 3. ed. São Paulo: Jobcenter do Brasil, 2007. Disponível em: <http://www.jobcenter.com.br/arquivos/Jobcenter_LivroTrabTemporarioeTercServicos.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2008.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura: 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WALTON, Richard. E. Quality of Working Life: what is it? **Sloan Management**, v.15, n. 1, p.11-21, 1973.

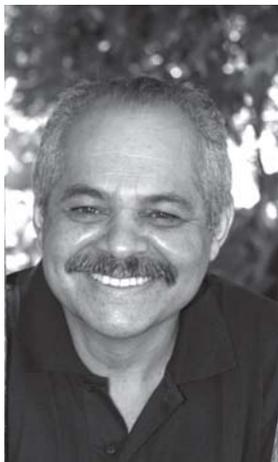
WESTLEY, William A. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-23, 1979.

WISINSKI, Jerry. **Como Resolver Conflitos no Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WOOD JR. Thomas. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

José Arimatés de Oliveira



Nascido em Parelhas-RN, é graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1976), especialista em Gestão Universitária pelo CRUB/Université du Québec (1993), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1981) e doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV em 1995. Entre 2002 e 2003 atuou como Professor Convidado na Universidade de Barcelona na Espanha, oportunidade em que realizou seu estágio pós-doutoral na área de Psicologia Organizacional. Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, nos cursos de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado em Administração. Publicou oito artigos em periódicos especializados, quatro capítulos de livros e 33 trabalhos em anais de eventos. Orientou 23 dissertações de mestrado. Foi Pró-Reitor de Administração da UFRN entre 1991 e 1995 e coordenou o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN entre 2003 e 2005. Áreas de interesse de estudos e pesquisa: Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Comportamento Organizacional, Motivação e Cultura Organizacional.

Maria da Penha Machado de Medeiros



Nascida em Fortaleza-Ce, graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1978), especialista em Avaliação Educacional Pela UNESCO/UnB (1999), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1984). Atualmente é professora adjunta na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Leciona as disciplinas de graduação: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Gerencial e Interpessoal, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão da Criatividade e Inovação. Leciona as disciplinas de pós-graduação: Metodologia da Pesquisa, Metodologia do Trabalho Científico, Metodologia do Ensino Superior, Competência Interpessoal, Autogestão do Empreendedor, Gestão de Competências e Comprometimento, Gestão da Inovação.