

IDAALBERTO
Chiayenato

GESTÃO de PESSOAS

O novo papel dos
recursos humanos
nas organizações

4^a
EDIÇÃO





IDALBERTO CHIAVENATO é presidente do Instituto Chiavenato e conselheiro do Conselho Federal de Administração. É reconhecido e prestigiado pela excelência de seus trabalhos em Administração e em Recursos Humanos, não só pela sua produção e contribuição literária, mas principalmente pela influência na definição e aplicação de modernos e inovadores conceitos administrativos às organizações bem-sucedidas. É um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de Administração de Empresas e Recursos Humanos. Doutor e Mestre em Administração pela City University Los Angeles, Califórnia, EUA, especialista em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), graduado em Filosofia e Pedagogia, com especialização em Psicologia Educacional, pela Universidade de São Paulo (USP), e em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Foi professor da EAESP-FGV e é professor honorário de várias universidades no exterior. Ocupa a cátedra imortal n. 41 da Academia Brasileira de Ciências da Administração.

Sua extensa bibliografia abrange quase 40 livros de grande destaque no mercado, além de uma infinidade de artigos em revistas especializadas. Publicou 17 livros sobre Administração e Recursos Humanos traduzidos para a língua espanhola.

Recebeu vários prêmios e distinções (como dois títulos de *Doutor Honoris Causa* por universidades estrangeiras) pela sua contribuição à Administração Geral e de Recursos Humanos.

www.chiavenato.com

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS

O novo papel dos recursos humanos nas organizações

Idalberto Chiavenato

Mestre (M.B.A.) e Doutor (Ph.D.) em Administração de Empresas
pela City University of Los Angeles, Califórnia, EUA

Quarta edição



Copyright © 2014 Editora Manole Ltda., por meio de contrato de coedição com o autor.

Editor gestor: Walter Luiz Coutinho
Editora: Karin Gutz Inglez
Produção editorial: Cristiana Gonzaga S. Corrêa, Juliana Moraes e Janicéia Pereira
Capa: Rafael Zemantuskas
Projeto gráfico e diagramação: Anna Yue Yamanari

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Chiavenato, Idalberto
Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações /
Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

Bibliografia.
ISBN 978-85-204-4549-5

1. Administração de pessoal 2. Recursos humanos
I. Título.

13-12254

CDD-658.3

Índice para catálogo sistemático:
1. Recursos humanos : Gestão : Administração de pessoal 658.3

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, por qualquer processo,
sem a permissão expressa dos editores.
É proibida a reprodução por xerox.

A Editora Manole é filiada à ABDR – Associação Brasileira de Direitos Reprográficos.

4ª Edição – 2014
1ª reimpressão da 4ª edição – 2014

Direitos adquiridos pela:
Editora Manole Ltda.
Avenida Ceci, 672 – Tamboré
06460-120 – Barueri – SP – Brasil
Tel.: (11) 4196-6000 – Fax: (11) 4196-6021
www.manole.com.br
info@manole.com.br

Este livro contempla as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.
São de responsabilidade do autor as informações contidas nesta obra.

À pequena, mas valorosa equipe que enriquece a minha vida:
minha querida esposa Rita,
meus filhos Luciana, Ricardo e Rinaldo,
meus netos Daniela, Camila, Lucas e Pedro,
e minha bisneta Nicole,
minha família, meu refúgio, meu ninho e meu mundo encantado.
A toda esta minha querida equipe, dedico este livro
com muito amor e carinho.

SUMÁRIO

PREFÁCIO – IX	
COMO USAR ESTE LIVRO – XI	
EMPRESAS CITADAS NESTE LIVRO – XIII	
PARTE I – OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS	1
Cap. 1 – Introdução à Moderna Gestão de Pessoas	5
Cap. 2 – A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo	31
Cap. 3 – Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	55
PARTE II – AGREGANDO PESSOAS	91
Cap. 4 – Recrutamento de Pessoas	93
Cap. 5 – Seleção de Pessoas	117
PARTE III – APLICANDO PESSOAS	149
Cap. 6 – Orientação das Pessoas	153
Cap. 7 – Modelagem do Trabalho	173
Cap. 8 – Avaliação do Desempenho Humano	209
PARTE IV – RECOMPENSANDO PESSOAS	237
Cap. 9 – Remuneração	239
Cap. 10 – Programas de Incentivos	265
Cap. 11 – Benefícios e Serviços Sociais	289
PARTE V – DESENVOLVENDO PESSOAS	307
Cap. 12 – Treinamento	309
Cap. 13 – Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações	335
PARTE VI – MANTENDO PESSOAS	373
Cap. 14 – Relações com Empregados	375
Cap. 15 – Saúde e Qualidade de Vida	401
PARTE VII – MONITORANDO PESSOAS	431
Cap. 16 – Banco de Dados e Sistemas de Informações de Gestão de Pessoas	433
PARTE VIII – O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS	455
Cap. 17 – Avaliação da Função de Gestão de Pessoas	457
ÍNDICE REMISSIVO	489

O conteúdo adicional a esta obra está disponível em www.manoleeducacao.com.br.
Entre no site e faça seu cadastro para ter acesso.

PREFÁCIO

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de recursos humanos (ARH). Muita coisa mudou. O objetivo central deste livro é mostrar as novas características e o novo perfil dessa área de atividade. A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Com a globalização dos negócios e o intenso desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e das transformações, está surgindo uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorre das pessoas que trabalham nela. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente, e são elas – apenas elas – que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas. Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas. Na realidade, as organizações são conjuntos integrados de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e proporcionam inteligência e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, atuam, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam

os negócios das empresas varia em muitas dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Em muitas organizações, falava-se, até há pouco tempo, em relações industriais – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em ARH, em uma visão mais dinâmica, mas generalista, e que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em gestão de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais, mas ainda hierárquica e impositiva. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para muito mais além: fala-se agora em gestão com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente aos colaboradores: os parceiros internos que mais entendem dela, das suas atividades, dos seus negócios e do seu futuro. Isso requer uma nova visão das pessoas, não mais como apenas um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo produtivo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente ativo e proativo que dá vida à organização e dotado de inteligência – a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana. Nesse contexto, as pessoas proporcionam competências e, com elas, a vantagem competitiva que assegura competitividade e sustentabilidade ao negócio. E é de acordo com essa visão que se posiciona este livro. Nessa transição, daremos o nome de *gestão de pessoas* para batizar as novas tendências que estão surgindo na ARH das organizações.

Idalberto Chiavenato

COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

Este livro foi produzido para criar o melhor texto disponível sobre a gestão de pessoas e que ofereça ao leitor informações atualizadas e realísticas sobre o que há de mais moderno no assunto, em termos de conceitos, aplicações e pesquisas. As sugestões e as ideias de minha esposa Rita foram decisivas para proporcionar ao leitor uma ideia que capture o estado da arte na gestão de pessoas. Além disso, trabalhamos em conjunto com a equipe editorial no sentido de transformar todas essas sugestões e ideias em uma apresentação final.

Para melhor utilização didática, este livro apresenta uma parte textual (que implica ler e ouvir) e uma parte gráfica (que implica ver e sentir). O componente textual é apresentado de maneira simples e compreensiva por meio de conceitos e explicações. O componente gráfico é apresentado na forma de vinhetas com ícones diferenciados e procura ilustrar com exemplos reais e casos práticos os conceitos e as explicações desenvolvidos no texto. Esses ícones e vinhetas têm os seguintes significados:



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Cada capítulo começa com uma definição dos objetivos de aprendizagem, que funcionam como o ponto principal de avaliação da aprendizagem de cada capítulo. Na prática, é uma forma de leitura por resultados, calcada na administração por objetivos.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

No início de cada capítulo, há uma definição do conteúdo e dos principais tópicos a serem tratados, a fim de proporcionar ao leitor uma visão antecipada dos assuntos que serão abordados.



CASO INTRODUTÓRIO

Cada capítulo tem início com um caso introdutório relacionado com o conteúdo do texto, a fim de proporcionar um exemplo prático para o leitor.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

Ao longo da sequência do texto, o caso introdutório será reconsiderado várias vezes, na medida em que o texto envolve aspectos relacionados com o caso.



ARH DE HOJE

Cada capítulo apresenta exemplos e práticas de empresas nacionais e estrangeiras para melhor fixação dos conceitos. Esta vinhetas é a aplicação dos conceitos apresentados no texto à realidade prática das organizações.



AVALIAÇÃO CRÍTICA

Ao longo de cada capítulo, existem vários momentos de reflexão e análise crítica do conteúdo desenvolvido no texto. Isso apura o senso crítico do leitor.



CASO DE APOIO

Além do caso introdutório, cada capítulo apresenta casos de apoio para a discussão concreta do conteúdo apresentado no texto.



DICA

Em cada capítulo, aparecem algumas dicas ou sugestões de como colocar em prática o conteúdo do texto.



CASO PARA DISCUSSÃO

Ao final de cada capítulo, há um caso para discussão envolvendo uma visão ampla do tema tratado e questões para testar a aplicabilidade do texto.



EXERCÍCIOS

Ao final de cada capítulo, são apresentadas algumas questões na forma de exercícios práticos para verificação da aprendizagem.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Finalmente, no final de cada capítulo, estão listadas as referências bibliográficas, ou seja, livros e revistas relacionados com a área.

EMPRESAS CITADAS NESTE LIVRO

3M	Bethlehem Steel	D	First Chicago Bank
A	BMW	Daimler Benz	Fisher América
ABB – Asea Brown Boveri	Boeing	Danone Groupe	Folha de S. Paulo
ABN AMRO Bank	Booz Allen Hamilton	Datafolha	Ford
ABNT	BP – British Petroleum	Dell Computer	Fortune
ABRH	Bradesco	Delta Airlines	Frontier Communications
Accor Brasil	Bradescoprev	Deutsche Bank	Fuji Photo Film
Acesita	Brahma	Deutsche Post	Fundação Abrinq
Aetna Insurance	Brasilprev	Digimed	Fundação Inepar
AGF Brasil Seguros	Brasmotor	DM9DDB	
Alcoa	Bristol-Myers Squibb	Dow	G
Amazon	British Airways	DPaschoal	Gap Inc.
American Airlines	C	DuPont	Gartner Group
American Express	C&A	DuPont Merck Pharmaceutical Company	GE – General Electric
Ameritech	C&L – Coopers & Lybrand		Gerdau
Andersen Consulting	Canon	E	Gessy Lever
Apple	Caterpillar	ECT – Empresa Brasileira de Correios Telégrafos	Gillette
Arthur Andersen	Cemig	Electrolux	GM – General Motors
Astra Merck Inc.	Chevron	Elektro	Goldman Sachs Group
AT&T – American Telephone & Telegraph	Chrysler Corporation	Eletropaulo	Goodyear
Avon	CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola	Eletrosul	Google
Azaléia	Cisco	Elevadores Sür	Grupo Catho
B	Citibank	Eli Lilly	Grupo Gerdau
Banco Boavista	Clínica Mayo	Embraco	H
Banco Garantia	Coca-Cola	Embraer	Hay Consultoria
Banco Icatú	Companhia Siderúrgica Tubarão	Ericsson	Hay Group
Banco Itaú Personalité	Cone Communications	Exxon	HD – Harley-Davidson
Banco Multiplic	Construbase		Henkel
Banco Pactual	Construtora MRV	F	Hering
Bay Networks	Copesul	Families and Work Institute	Heublein
Bayer	Credicard	FedEx – Federal Express	Home Depot
BB – Banco do Brasil	Costco Wholesale	Fiat Automóveis	Honda
Belgo-Mineira	CSN – Companhia Siderúrgica Nacional	Financial Times	Honeywell Defense
Berkshire Hathaway		Firestone Tire & Rubber Company	HP – Hewlett-Packard
			HSBC Holdings – Bamerindus
			Hyatt Hotels

I	MCI	R	Temple Corp
IBM – International Business Machines	McKinsey	Ricoh	Tenneco
IBRI	Mercedes-Benz	Roche	Texaco
ICI – Imperium Chemical Industries	Merck Sharp & Dohme	Rodhia	Texas Instruments
ING Barings	Merrill Lynch	Roper Group	Ticket
Inepar	Microsoft	Royal Dutch/Shell Group	Tigre
Informix	Mobil		Toga
Instituto Ethos	Monsanto Searle	S	Total
Intel	Motorola	Saab	Toyota Motor Corporation
lochpe-Maxion	N	Sabesp	Travelers Group
Ipiranga	Nashua	Sadia Concórdia	3M
Itambé	National Safety Council	Samarco	U
Itaú	Natura	Samsung Electronics	Unibanco
Itauprev	Nestlé	Sands Corporation	Unilever
J	News Corporation	Saratoga Institute	Union Carbide
Johnson & Johnson	Nordstrom	SAS – Scandinavian Airlines System	United Packaging
J.P. Morgan Chase	Northwestern National Life Insurance	SBC Communications	U.S. Employment Service
K	Nummi – New United Motor Manufacturing Inc.	Sears Roebuck	U.S. Office of Personnel Management
Kmart	O	Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	U.S. Postal Service
Kodak	O Estado de S.Paulo	Sharp	Usiminas
Krones	O Globo	Shell	V
L	OSHA – Occupational Safety & Health Administration	SHRM – Society for Human Resource Manag.	Varga
Levi Strauss	P	Siemens	Varig
Lincoln Electric	Pão de Açúcar	Singapore Airlines	Vera Cruz
L.L.Bean	PepsiCo	SK – South Korea	Voith
Lloyds Bank	Petrobrás	Skandia AFS	Volkswagen
L.M.Ericsson	Petrus	Sony	Volvo
Lojas Americanas	Pfizer	Southwest Airlines	W
L'Óreal	PG – Procter & Gamble	Souza Cruz	Walmart
Lucent Technologies	Philip Morris	Sprint	Walt Disney Company
LVMH	Philips	Squibb	Wells Fargo
M	Plascar	Standard Oil	Whirlpool
Magazine Luiza	Prever	Starbucks	X
Mangels	Previ	State Farm Insurance	Xerox
Marcopolo	Price Waterhouse	Stihl	
Marisol	Procter & Gamble	Swire Pacific	
Marriott	Promon Tecnologia	Swissair	
Mazda	Prudential Insurance	Swiss Bank	
McDonald's		T	
		TAM	
		Target	

PARTE I

OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 1 – Introdução à moderna gestão de pessoas
- » Capítulo 2 – A gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo
- » Capítulo 3 – Planejamento estratégico de gestão de pessoas

Sabe-se há muito tempo: o mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade e volume gradativamente maiores. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual.

Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes

nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área. Apenas para facilitar a exposição, será mantida ainda a velha e tradicional denominação RH. Nesta primeira parte, vamos abordar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações bem-sucedidas e, portanto, nas suas áreas de GP.



DICA: o termo RH ou GP pode assumir significados diferentes

- 1. RH como função ou departamento:** é a unidade operacional como órgão de *staff*, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
- 2. RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:** aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- 3. RH como profissão:** os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administra-

dores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

O termo GP, ARH ou RH será utilizado neste livro com os significados citados, referindo-se a funções, práticas ou profissionais de RH, ou a todos eles. Em alguns casos, será feita referência à GP para indicar as mais novas posturas e conceitos de RH. O importante é preparar a organização para a gestão do talento humano a partir das transformações das pessoas em verdadeiros talentos dentro da organização (Figura 1).

PESSOAS COMO RECURSOS OU COMO PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO?

Neste contexto, a questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessi-

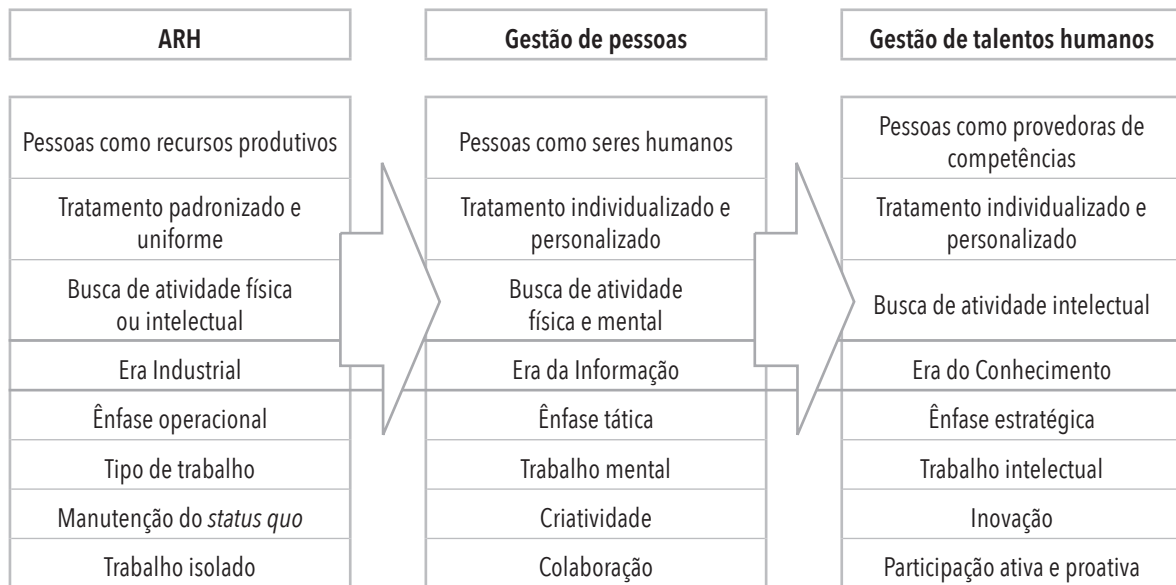


FIGURA 1 Os saltos gradativos da área de RH.

dade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas (Figura 2).

A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organiza-

ções bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.

O objetivo principal desta primeira parte é introduzir o leitor no campo da moderna gestão relacionada com pessoas, seus talentos e suas competências. Será discutido o moderno conceito de gestão com e por meio das pessoas e suas várias abordagens desenvolvidas nas últimas décadas, e os contornos que ela está assumindo no novo milênio. Também serão discutidas as características da GP em um ambiente dinâmico, o planejamento estratégico de GP e o seu importante papel na moderna e dinâmica estratégia empresarial.

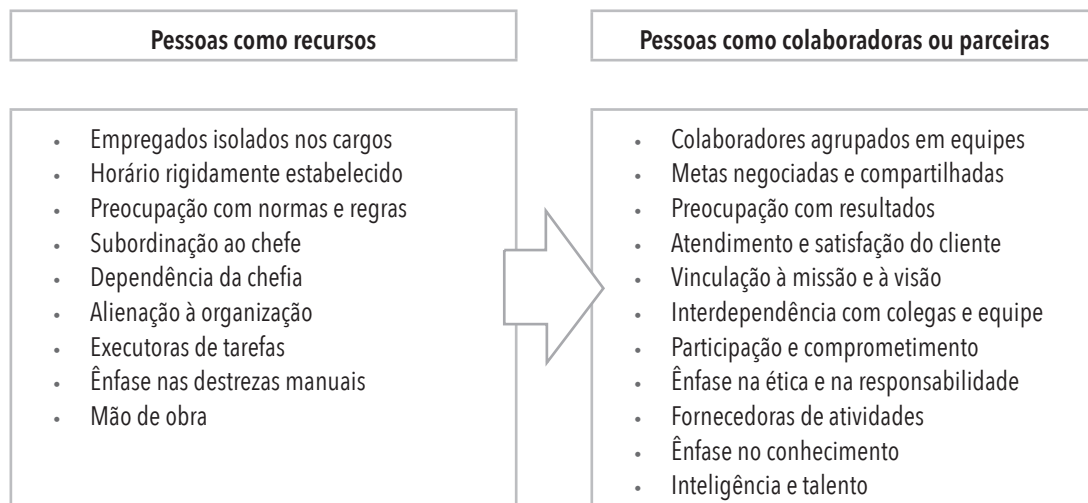


FIGURA 2 As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?

INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir a GP e suas características fundamentais.
- » Descrever o contexto em que funciona a GP.
- » Compreender os processos de GP.
- » Entender os objetivos da moderna GP.
- » Avaliar o que as empresas bem-sucedidas estão fazendo.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Contexto da gestão de pessoas.
- » Conceito de gestão de pessoas.
- » Objetivos da gestão de pessoas.
- » Processos de gestão de pessoas.
- » Estrutura do órgão de gestão de pessoas.
- » Gestão de pessoas como responsabilidade de linha e função de *staff*.



CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita

Como diretora de Recursos Humanos da Companhia Brasil Cosmopolita S/A, Márcia Guerreiro tinha pela frente um importante desafio: transformar o Departamento de Recursos Humanos (DRH), um órgão tradicional, burocrático e operacional, em um componente estratégico da empresa. Para tanto, era necessário tomar três providências iniciais: focalizar o DRH no negócio da empresa, reforçar as atividades estratégicas e essenciais e alienar algumas de suas atividades burocráticas e operacionais, como processamento da folha de pagamento, controle de ponto do pessoal, medidas disciplinares, segurança industrial e refeitórios e outras mais. Essas atividades deveriam ser terceirizadas para que pudessem ser operacionalizadas por outras empresas especializadas que as fizessem melhor e mais barato do que o DRH. Tratava-se de localizar no mercado empresas que garantissem menor custo e melhor qualidade.

A ideia básica era enxugar o DRH para torná-lo mais ágil e flexível a fim de se concentrar no essencial: lidar com assuntos estratégicos relacionados com pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centra-

lizaria controles de resultados. Márcia convocou todos os funcionários do seu departamento para trocar ideias, definir objetivos e desenhar projetos para atingi-los. Ela queria que todos participassem ativamente nessa transformação. O que fazer no lugar de Márcia?

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar de que recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas.

De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.



DICA: qual é o papel e a importância das pessoas em uma organização?

No contexto mencionado, fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que

trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram e valorizam as pessoas. São chamadas funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual, se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Muitas organizações ainda classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente. Outras ainda cometem o absurdo de chamá-los de mão de obra direta ou indireta. E outras vão mais além: chamam-nos de pessoal produtivo e improdutivo. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas. A maneira pela qual chama uma pessoa é a maneira como a trata. O que acha disso?

Se as pessoas se caracterizam pelas suas diferenças individuais, também as organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao tamanho. Públicas ou privadas quanto à propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vive-se em uma sociedade de organizações, pois nelas as pessoas nascem, aprendem, servem-nas, trabalham e passam a maior parte de suas vidas.



AValiação CRÍTICA: qual é o papel das pessoas na organização?

Cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional. A denominação dada às pessoas reflete qual é o papel que a organização confere a elas. A seguir, estão listadas as possíveis denominações. Escrever ao lado o que cada denominação sugere, ou seja, qual é realmente o papel que a organização dá às pessoas:

Denominação	Papel sugerido pela denominação
Mão de obra	
Operário	
Trabalhador	
Empregado	
Funcionário	
Recurso humano	
Colaborador	
Parceiro	
Talento humano	
Capital humano	
Capital intelectual	
Outras denominações	

Contudo, organizações e pessoas buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente.



RH DE HOJE: solução do tipo ganhar-ganhar

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas – como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. A solução usada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada. Se uma parte ganhava mais, ela o fazia à custa da outra parte. Sem dúvida, era uma solução limitada, estreita e míope. Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer entendimento, negociação, participação e sinergia de esforços. Cada parte precisa ajudar a outra.

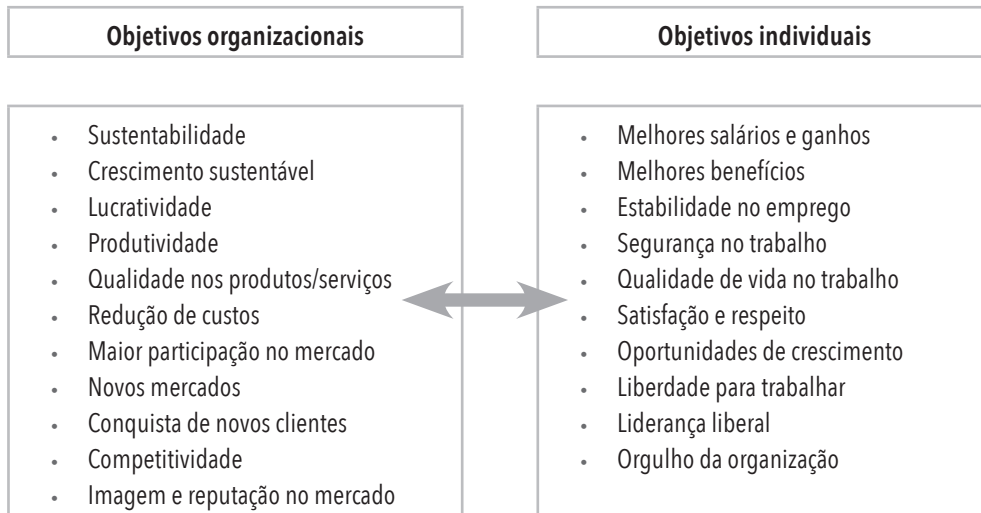


FIGURA 1 Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.

Assim, o contexto em que se situa a GP é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a GP. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas mis-

sões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pes-

soal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.¹ Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a GP. Termos como empregabilidade² e empresabilidade³ são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos, e de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais dos seus membros.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita

Márcia Guerreiro, a diretora de RH da Brasil Cosmopolita S/A, reuniu-se com todos os funcionários de seu departamento para dar início à transformação desejada. O primeiro passo foi demonstrar para todos que o DRH havia cumprido seus antigos objetivos: serviços de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais. Nos tempos atuais, isso é necessário, mas não suficiente. A finalidade da reunião era mostrar as mudanças no mundo moderno e definir novos objetivos para o DRH. A nova ordem agora é a competitividade da empresa por meio da qualidade e da produtividade das pessoas, e na ponta, a inovação necessária à melhoria contínua na organização. Márcia queria que o DRH fosse o carro-chefe das mudanças na empresa. Para tanto, as mudanças deveriam começar na própria casa: no DRH. O que fazer no lugar de Márcia?

CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um *mix* que a torna única em cada organização.

As pessoas como colaboradoras e parceiras da organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e a atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e os investidores (*shareholders*) contribuem com capital de risco e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os gestores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e os consumidores contribuem para a organização adquirindo bens ou serviços e incrementando seu faturamento. Os colaboradores oferecem seus préstimos e garantem as operações do negócio. Cada um desses parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Modernamente, todos esses parceiros são denominados *stakeholders* (do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui). Muitas organizações utilizam meios para conseguir a inclusão de novos e diferentes *stakeholders* para consolidar e fortalecer seus negócios e expandir suas fronteiras por meio de alianças estratégicas (Figura 2).

Os *stakeholders* estão dispostos a continuar investindo seus recursos na medida em que obtenham retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico –, a organização consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos *stakeholders* e aumentar seus resultados. Por esses resultados, ela pode proporcionar maior retorno às contribuições efetuadas pelos *stakeholders* e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os *stakeholders* mais importantes. Os acionistas e os investidores – os *shareholders* – eram, até pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e na apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os *stakeholders* do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o *stakeholder* mais íntimo da organização é o colaborador: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem (Figura 3).

<i>Stakeholders</i>	Contribuem com	Esperam retornos de
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado, responsabilidade financeira
Gestores	Competências, tomada de decisões, alcance de resultados	Participação nos resultados, reconhecimento e carreira
Funcionários	Trabalho, esforço, competências, alcance de metas e objetivos	Salários, benefícios, satisfação e recompensas
Clientes e consumidores	Aquisição e uso de bens e serviços	Valor agregado, qualidade, preço, satisfação com o atendimento e com o uso
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e expansão com novos negócios
Sindicatos e agências reguladoras	Contrato coletivo e regulamentações no mercado	Atendimento aos contratos e regulamentações
Comunidade	População, natureza, espaço físico, facilidades, proximidade	Benefícios à população, responsabilidade social e ecológica
Sociedade	Confiança, admiração, reputação, consenso social	Ética e responsabilidade social, honestidade, transparência
Governo	Infraestrutura, serviços, educação, saúde, segurança, regulação	Impostos, taxas, responsabilidades financeira, social e ecológica

FIGURA 2 Os principais *stakeholders* da organização.⁴

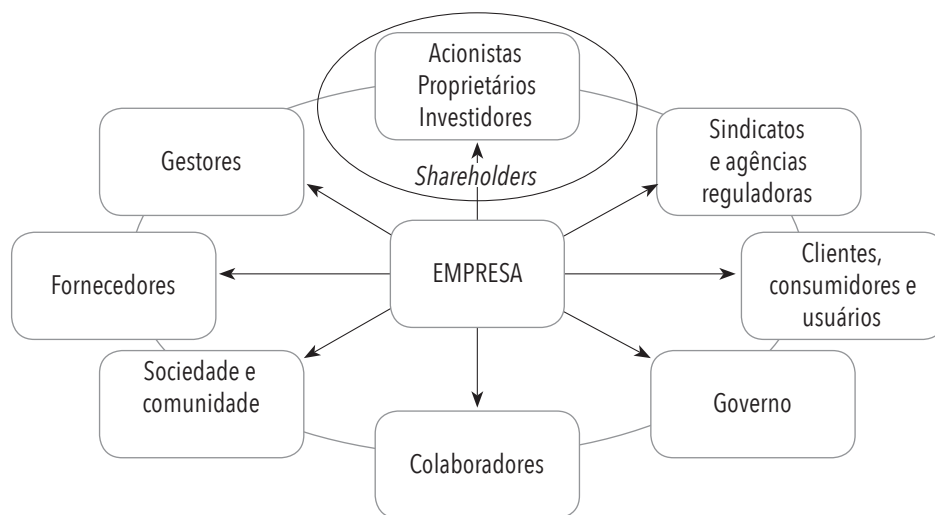


FIGURA 3 Os *stakeholders* – os vários grupos de interesses na organização.



AValiação CRÍTICA: qual *stakeholder* deve ser privilegiado?

Afinal, qual é o *stakeholder* mais importante para a empresa? Na Era Industrial, era o capitalista ou *shareholder* – o proprietário, acionista ou investidor do negócio. Então, a obrigação principal da empresa era sua responsabilidade financeira em relação a ele no sentido de promover o lucro e o retorno de seu investimento. Até hoje, esse parceiro não perdeu sua importância, mas perdeu pontos na comparação com outros *stakeholders*. As coisas mudaram no mundo dos negócios. Na Era da Informação, prevalece o capital intelectual – e não mais o capital financeiro. O conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural. E quem deve ser privilegiado na distribuição dos resultados organizacionais? Hoje os *stakeholders* são grupos de interesses que atuam interna e externamente na organização. Atualmente, além da responsabilidade financeira, a organização tem a sua responsabilidade social com relação aos *stakeholders*. Alguns deles são externos, como clientes e consumidores, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos, comunidade e sociedade. Outros são internos, como os administradores e os colaboradores. O importante é atender às expectativas e retornos dos investimentos de todos eles de uma maneira equilibrada e balanceada. Qual é a sua opinião sobre o assunto?

Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas

Assim, a GP se baseia em alguns aspectos fundamentais:⁵

- **Pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.
- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.

- **Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.
- **Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.
- **Pessoas como capital humano:** como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização, como se verá adiante.

Embora tenham características tão diferentes, doravante se utilizará o termo GP ou ARH ao longo deste livro para os conceitos citados. O leitor saberá diferenciar ambos os conceitos em cada situação.



DICA: conceitos de ARH e de GP

Diferentes autores têm conceitos diversos sobre ARH e GP:

- **ARH:** conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.⁶
- **ARH:** função administrativa devotada a aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos estão envol-

vidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.⁷

- **ARH:** conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.⁸
- **ARH:** função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.⁹
- **GP:** conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
- **GP:** área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo ARH ainda é o mais frequente de todos eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da GP sejam plenamente alcançados, é neces-

sário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.



RH DE HOJE: a crescente importância da função de GP¹⁰

Por muitos anos, pensou-se que o gargalo que trava-va o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para o negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. GP na base de tudo isso.

Os objetivos da GP são variados. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios:

- **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** a função da GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antes, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência.¹¹ O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir metas, objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP. E o principal objetivo da GP deve ser o de ajudar a organização a atingir metas, objetivos e a realizar sua missão.¹²
- **Proporcionar competitividade à organização:** significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de sua própria equipe de pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços

que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos.¹³ Nessa definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por pessoas.

- **Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:** construir o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – significa preparar e capacitar continuamente as pessoas. É o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas, não apenas ao dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho. Tornar os objetivos claros e explicitar como eles são medidos e quais são as decorrências do seu alcance. As recompensas devem ser proporcionadas às pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.
- **Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho:** antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
- **Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT):** a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente, como se verá no Capítulo 15 – “Saúde e qualidade de vida”. A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atração, a retenção e a fixação de talentos.

- **Administrar e impulsionar a mudança:** a turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP deve estar comprometida com as mudanças. Para melhor!
- **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. Essa não é uma exigência feita somente às organizações, mas também aos administradores e às pessoas que nelas trabalham.
- **Construir a melhor equipe e a melhor empresa:** não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz não somente à criação de uma força de trabalho engajada como também a uma nova e diferente organização.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita

Márcia estabeleceu dois objetivos para o DRH da Brasil Cosmopolita, em conjunto com seus colaboradores, a saber:

1. **Agregar valor à organização e aos seus membros e clientes:** o DRH deve ser um órgão de enriquecimento de talentos, não mais de controle e fiscalização. Sua tarefa básica passa a ser investir no capital humano, transmitir atitudes e conhecimentos, capacitar as pessoas e criar condições para que elas utilizem suas competências.
2. **Gerenciar com as pessoas, e não mais gerenciar as pessoas:** o DRH deve ser um órgão que incentiva a participação das pessoas nas decisões e que transfor-

ma os gerentes de chefes autocratas em líderes orientadores e incentivadores. Utilizar a inteligência e o talento das pessoas para obter sinergia de esforços.

Como Márcia poderia alcançar esses dois objetivos?

- Do apoio ao modelo burocrático para a mudança e a inovação.

Tudo isso tem a ver com a nova GP na organização.

A GP refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho – seja individual ou em equipe – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- Proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, consequentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas.

Os seis processos básicos de gestão de pessoas

A GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes (Figura 4):

1. **Processos de agregar pessoas:** utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas:** utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de car-

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A GP consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. O conceito de processos de GP são adotados para:

O que é gestão de pessoas?

No seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados.



DICA: as transformações

O mundo dos negócios está passando por grandes transformações.¹⁴

- Da organização de hierarquias para a organização de comunidades.
- Do trabalho com desenhos e métodos impositivos para a compreensão das tarefas.
- Do recrutamento e da admissão de trabalhadores para a busca e retenção de talentos.
- Da construção de habilidades manuais para a construção de habilidades de conhecimento.
- Da avaliação do desempenho visível de cargos para o alcance de aquisição de conhecimentos invisíveis e de alcance de metas e objetivos.
- Da ignorância das pessoas para a construção de uma cultura amigável de conhecimento.

gos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. **Processos de recompensar pessoas:** utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. **Processos de desenvolver pessoas:** utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvi-
5. **Processos de manter pessoas:** utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. **Processos de monitorar pessoas:** utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

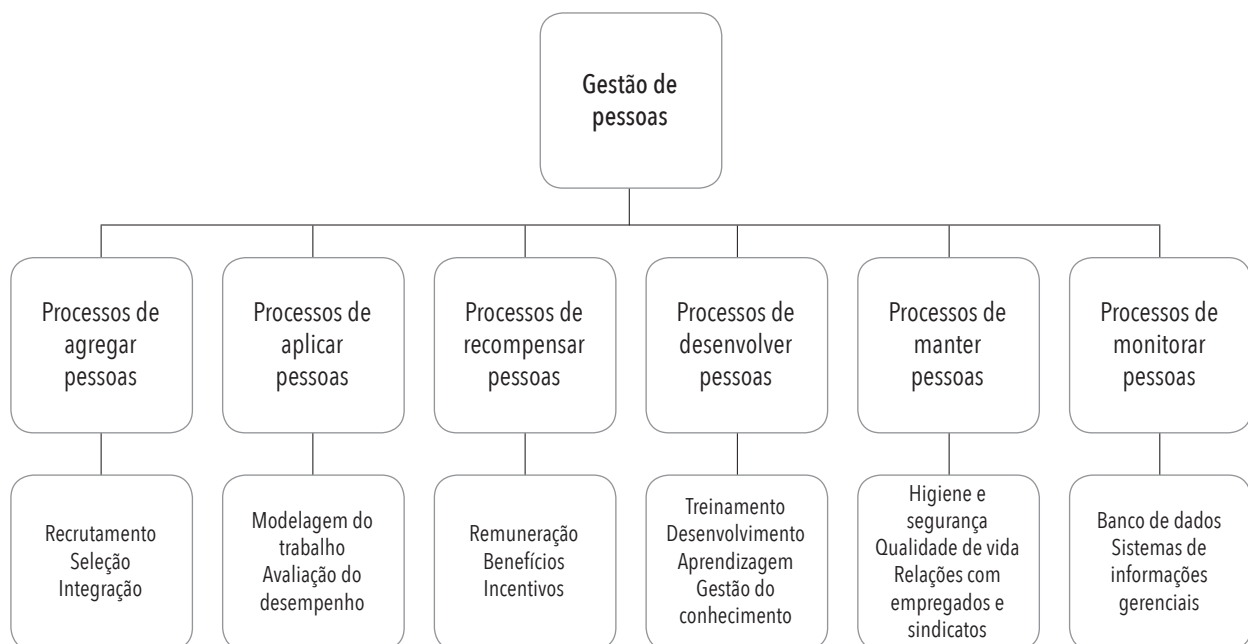


FIGURA 4 Processos básicos de gestão de pessoas.



DICA: qual processo de GP é o mais importante e decisivo?

Depende. Em determinadas condições um ou outro pode assumir prioridade. Se a organização está partindo para a ampliação e o aumento de atividades, os processos de agregar pessoas ganham prioridade; se ela está caminhando para novas tecnologias, os processos de desenvolver pessoas se tornam básicos; se ela pretende reter talentos, os processos de manter pessoas são fundamentais. Contudo, não se deve atuar de maneira bitolada.

Todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha, consequentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico e integrado da função de GP. O que interessa é o todo e não somente cada uma de suas partes. A rede, ou seja, a conectibilidade é o que faz a diferença.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a

favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard* para integrar todos eles.

Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo. Trata-se de um modelo de diagnóstico de RH, como na Figura 5.

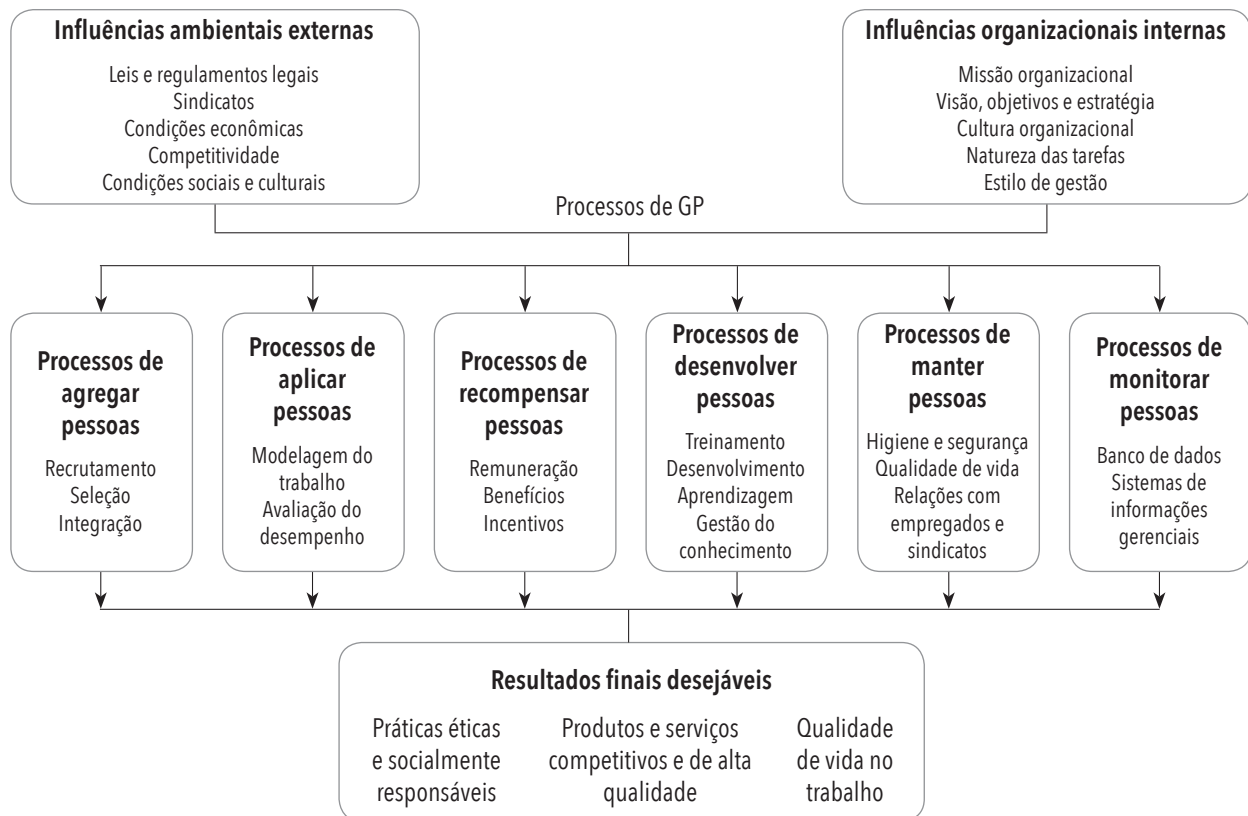




FIGURA 5 Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas.

 **GP DE HOJE: o que é um processo?**¹⁵

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas.¹⁶ O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno.

 **VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita**

Márcia quer que seus funcionários deixem de focalizar estritamente as tarefas e passem a focalizar processos, como: agregar, aplicar, desenvolver, recompensar pessoas e assim por diante. “Devem olhar a floresta, e não cada árvore.” Deixar de executar tarefas especializadas e isoladas, como recrutar, selecionar, integrar, comunicar, treinar, remunerar e avaliar desempenho, para atuar de maneira global e estratégica. Devem mirar horizontalmente os clientes internos, e não verticalmente os chefes.

Saber quais as necessidades e as expectativas dos clientes internos e como as satisfazer. Que focalizem metas e resultados a alcançar, e não apenas os métodos de trabalho: quais os objetivos a atingir e como atingi-los da melhor maneira. Como é possível proceder neste caso?

ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados no esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas consequências indesejáveis:

1. **Subobjetivação:** os objetivos departamentais tornam-se mais importantes do que os objetivos globais e organizacionais, e isso funciona como uma força centrífuga de esforços.
2. **Dificuldade de cooperação interdepartamental:** os departamentos se introvertem e mais se separam e brigam do que cooperam entre si. Isso impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.



DICA: o movimento holístico na GP

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

Na Figura 6, cada divisão envolve profissionais especializados em várias funções específicas. Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Mas essas vantagens são amparadas pela orientação focada nos objetivos específicos de cada função. O resultado é uma tremenda

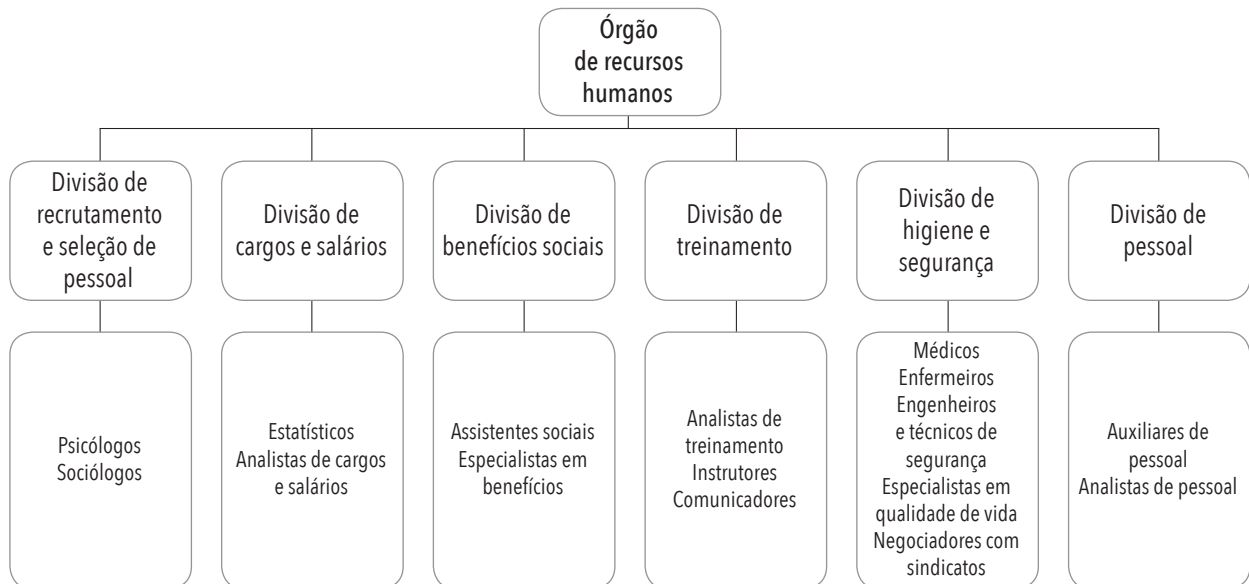


FIGURA 6 Organização funcional tradicional do órgão de RH.

subobjetivação, pois os objetivos departamentais são privilegiados, enquanto os objetivos globais vão para o brejo. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça

a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil obter a cooperação e a colaboração dos diversos

departamentos em assuntos mais amplos. E, ainda por cima, cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global. Uma verdadeira coleção de feudos e silos que pouco se entendem.

Na verdade, a GP está utilizando outros formatos organizacionais que variam enormemente de acordo

com as características organizacionais. Quase sempre, o papel de consultoria de GP – seja individual ou em equipe – atua em determinada área da organização dando apoio e suporte aos executivos. Para isso, a equipe de GP deve ser multifuncional e agrupar as competências necessárias para atuar com propriedade em vários processos de GP (Figura 7).

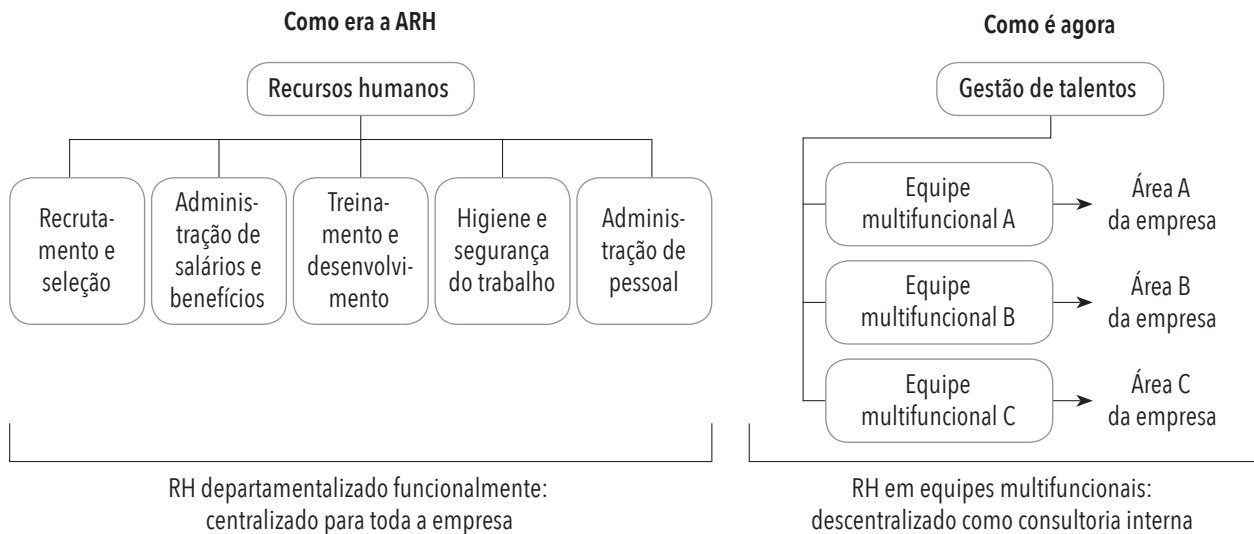


FIGURA 7 A nova formatação da gestão de pessoas.

CASO DE APOIO: gerentes de linha *versus* profissionais de RH ¹⁷

Gómez-Mejía, Balkin e Cardy apresentam um exemplo interessante: a Sands Corp., uma empresa norte-americana de porte médio de equipamentos de computação para autos. Trabalha como subcontratada para montadoras de automóveis e empresas fornecedoras de produtos militares. Antes a empresa tinha 130 funcionários e o seu DP tinha um diretor e um funcionário. O DP era responsável pelos arquivos de pessoal, recrutamento nos jornais, conforme as requisições dos gerentes, atendimento aos candidatos e pagamento de salários, além de tarefas rotineiras e burocráticas. Em paralelo, os gerentes de linha eram responsáveis pelos assuntos de pessoal, como quem admitir, quem promover, quem desligar e quem treinar.

Hoje, a Sands emprega 700 funcionários. O antigo DP tornou-se DRH com um diretor, três especialistas com nível universitário (em seleção, remuneração e treinamento), além de quatro assistentes de pessoal. A diretoria acredita que um DRH forte, com um *staff* qualificado, pode fazer um trabalho melhor que os gerentes de linha, evitando que estes criem inadvertidamente problemas

legais custosos à companhia. Um concorrente perdeu US\$ 5 milhões com uma reclamação trabalhista. A Sands optou pela centralização do DRH e atribuiu novas responsabilidades ao DRH, como:

- **Admissões:** o DRH aprova as solicitações, aplica testes e entrevista candidatos. Os gerentes de linha recebem uma lista de candidatos (não mais do que três) por posição para que façam a escolha final.
- **Diversidade da força de trabalho:** cabe ao DRH assegurar que a composição da força de trabalho mantenha certa diversidade de pessoal.
- **Remuneração:** o DRH estabelece os níveis salariais com base em classificação de cargos e pesquisas de mercado. O DRH toma todas as decisões sobre salários.
- **Avaliação do desempenho:** os gerentes de linha preenchem formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados enquanto o DRH analisa os resultados e solicita que justifiquem suas avaliações quando são muito elevadas ou baixas.
- **Treinamento:** o DRH conduz os programas de treinamento, incluindo qualidade, relações humanas e o uso de pacotes de *software* de computação.

- **Pesquisas de atitudes:** o DRH conduz pesquisas anuais para que os funcionários avaliem como se sentem em relação ao seu trabalho, ao gerente, salário, condições ambientais e à organização.

Os gerentes de linha não gostaram da decisão e reclamaram à diretoria que o DRH absorveu muitas de suas responsabilidades e direitos, a saber:

- O DRH avalia os candidatos apenas pelos resultados em testes e critérios de seleção. Muitos candidatos são rejeitados por baixas notas obtidas quando poderiam se tornar excelentes funcionários ou colaboradores.
- Excelentes funcionários estão deixando a empresa porque o DRH não aprova aumentos salariais acima da classificação do cargo, mesmo quando a pessoa está capacitada a desempenhar tarefas acima das especificadas na descrição do cargo.
- O processo de admissão é demorado, exigindo enorme tempo e papelório e fazendo os candidatos fugirem para os concorrentes.
- Parte do treinamento solicitado pelos funcionários não é focalizada no cargo, mas em frivolidades genéricas. São programas enlatados que desperdiçam tempo do funcionário e proporcionam baixo retorno à empresa.
- Os gerentes temem ser realistas nas avaliações de desempenho por receio de serem investigados e questionados pelo DRH.
- As pesquisas de atitude são guardadas confidencialmente no DRH, quando acusam baixos níveis. Os gerentes sentem que a pesquisa penaliza exatamente aqueles que tomam as medidas mais duras e necessárias à empresa, mas de caráter impopular.

O Diretor do DRH rejeitou todas as acusações, argumentando que os gerentes desejam fazer as coisas à sua maneira e não levam em consideração o que é melhor para a companhia como um todo. O conflito está armado.

Questões

1. Qual é a principal fonte de conflito entre os gerentes e o DRH? Explicar.
2. Os gerentes deveriam ter mais autonomia para tomar decisões sobre seus funcionários, como admissão, avaliação e remuneração? Se sim, quais os possíveis problemas em descentralizar essa autoridade? Explicar.
3. Como os diretores da Sands poderiam lidar com as reclamações dos gerentes?
4. Como o diretor de RH poderia resolver essa situação? Explicar.



EXERCÍCIOS: aprendizagem cooperativa ¹⁸

Para tentar resolver a situação conflitiva da Sands Corporation, o presidente convocou os quatro gerentes de linha que fizeram as reclamações juntamente a quatro membros do DRH (o diretor de RH e os três especialistas) para uma reunião. Neste caso, o professor deve atuar como o presidente nessa reunião e oito alunos escolhidos para atuar nos papéis citados, da seguinte maneira:

1. O presidente deve iniciar o debate e agir como moderador na reunião.
2. Cada gerente apresenta a sua reclamação.
3. Os quatro membros do DRH apresentam a sua posição.
4. Os dois grupos devem tentar chegar a um acordo sobre como o DRH e os gerentes de linha devem compartilhar uma melhor relação de trabalho no futuro. Os dois grupos e o presidente devem conduzir este exercício na frente da classe (Figura 8).



AVALIAÇÃO CRÍTICA: capital inteligente é o ativo mais valioso ¹⁹

Em 1494, Luca Pacioli, um monge veneziano muito apreciador da matemática, publicou o *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalità*, o primeiro livro sobre contabilidade. Pacioli criou um sistema de registros financeiros (de entradas e saídas de capital, compra e venda, etc.) em um modelo de dupla entrada, permitindo a gestão contábil nos moldes atuais. Agora, passado mais de meio milênio, está surgindo um novo paradigma que diz que o esquema de Pacioli não funciona mais nos dias atuais. Ele foi bolado para lidar com créditos e débitos a respeito de bens físicos mensuráveis de modo quantitativo ou financeiro. Ocorre que nas modernas organizações onde o conhecimento é o principal recurso produtivo, a contabilidade tradicional não funciona. A premissa é que as velhas aferições de medidas numéricas e quantitativas sobre ativos tangíveis não são mais suficientes para lidar com ativos intangíveis, invisíveis e incomensuráveis.

A razão: na atualidade, os principais componentes de custo de um produto são pesquisa e desenvolvimento (P&D), ativos inteligentes e serviços. O velho sistema de contabilidade que aponta o custo do material e da mão de

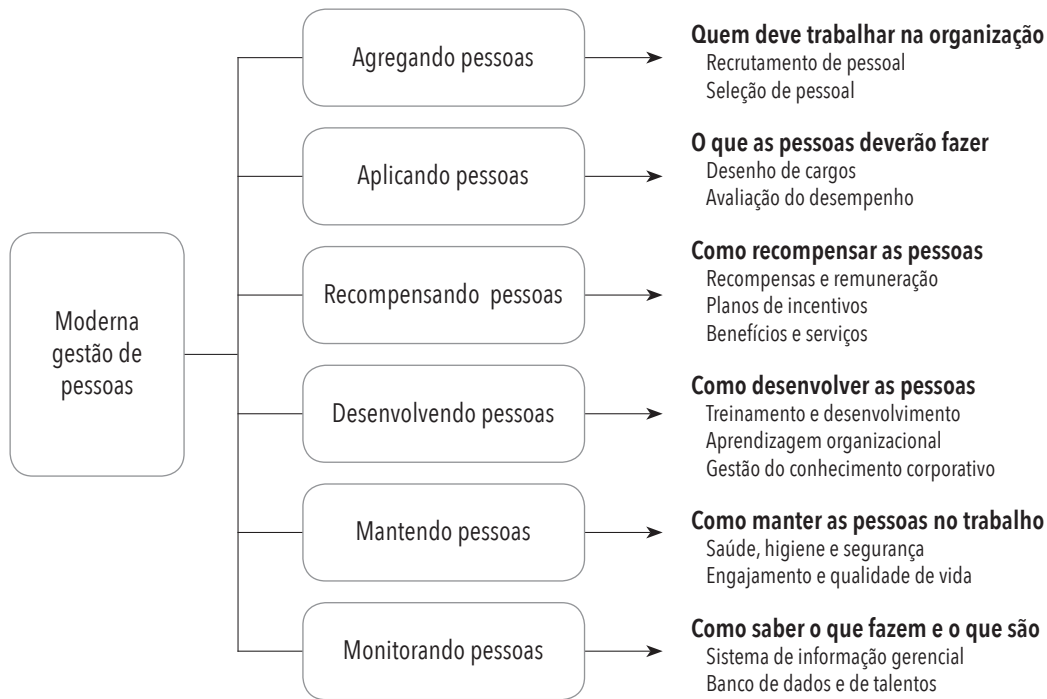


FIGURA 8 Processos básicos de gestão de pessoas.

obra no trabalho não tem aplicabilidade nessas situações. As coisas mudaram e o que perturba as mentes dos contadores é a dificuldade em medir o principal ingrediente da nova economia: o capital inteligente, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento, informação e competência. O capital inteligente está na cabeça das pessoas, não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual. E como ficará a contabilidade do futuro? A nova realidade é que os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como a competência organizacional, *know-how* tecnológico, reputação, conhecimento do mercado, lealdade do cliente, moral das pessoas, cultura corporativa, atuação dos *stakeholders*, alianças estratégicas, etc. Qual é a sua opinião a respeito disso?

estrutura hierarquizada e tradicional e migrar para uma estrutura em processos com redes de equipes integradas. Como ajudar Márcia a encontrar uma solução?

GESTÃO DE PESSOAS COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF

Há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Trata-se de uma responsabilidade indelegável de cada executivo ou líder dentro da organização. Quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização. Tudo isso é uma responsabilidade linear e direta de cada executivo pela condução das pessoas ou equipes sob sua liderança. A contrapartida desse princípio é que cada executivo é o único e exclusivo gestor dos seus subordinados. Para que o executivo



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita

O próximo passo de Márcia Guerreiro é traçar com sua equipe o desenho da nova estrutura organizacional do DRH da Brasil Cosmopolita. Márcia quer fugir da es-

possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de GP, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio, bem como as políticas e os procedimentos adotados pela organização.

Para exemplificar, na Figura 9, o presidente da organização é responsável pela equipe de diretores que se

reportam diretamente a ele; cada diretor é responsável pela equipe de gerentes que se reportam diretamente a ele; cada gerente é responsável pela equipe de supervisores que se reportam diretamente a ele, e assim por diante. Essa responsabilidade de linha é indelegável e compete a cada executivo de linha em toda a organização.

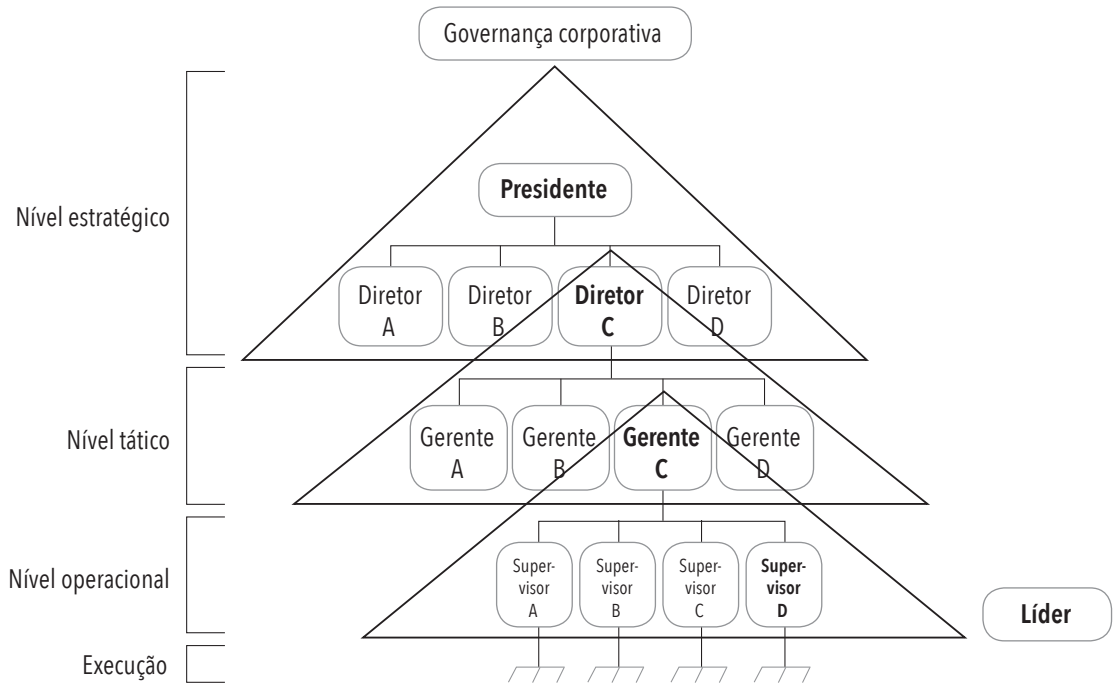


FIGURA 9 Liderança de lideranças.

Assim, a conclusão é de que o elemento central da GP é a atividade integrada e equilibrada de uma tríade constituída pelos componentes básicos:

1. **Executivo como gestor de pessoas:** presidente, diretor, gerente ou supervisor como líderes de uma equipe de pessoas.
2. **Especialista em GP:** o profissional de RH, generalista ou especialista, que fornece serviços ou consultoria interna aos executivos da organização.
3. **Pessoas:** todas as pessoas que compõem o quadro da organização, sem exceção de nível hierárquico – presidência, diretoria, gerência, executivos e todos os funcionários – ou área de atualização – como finanças, marketing, produção/operações e RH. As pessoas estão integradas em equipes sob a condução de um executivo que recebe consultoria interna de executivos da GP.

A Figura 10 oferece uma ideia condensada dessa tríade.

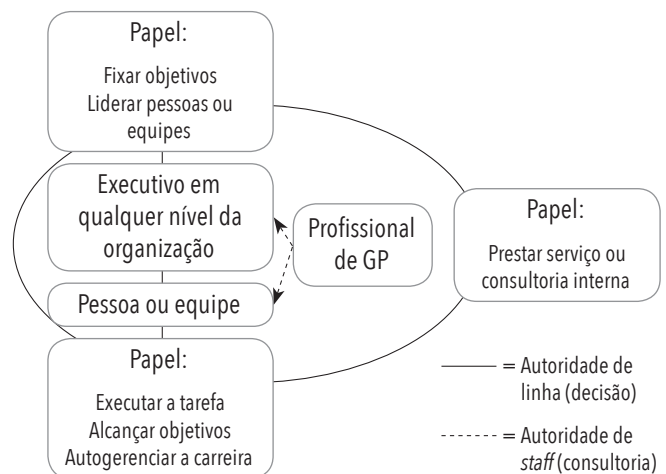


FIGURA 10 A tríade que integra a GP.

Dessa forma, cada executivo é responsável pela gestão de pessoas ou equipes, os profissionais de GP são responsáveis pela consultoria e apoio aos executivos, e as pessoas são responsáveis pelo alcance dos objetivos e autogerenciamento de sua carreira. A perfeita sintonia fina dessa tríade é a base do sucesso da GP (Figura 11).

Título do cargo: Diretor de recursos humanos
Família do cargo: Recursos humanos
Divisão: Pesquisa e desenvolvimento farmacêutico
Descrição do cargo: assume a responsabilidade pela direção da equipe de apoio de recursos humanos na empresa. Oferece consultoria aos gerentes para avaliar e desenvolver estratégias para implementação da mudança. Assegura o alinhamento com as diretrizes corporativas e regulatórias. Assegura a oferta e a integração de serviços das múltiplas disciplinas de RH para apoiar as operações da empresa. Desenvolve estratégias para alinhar a divisão aos objetivos de negócios. Administra a função de relações com empregados na empresa, proporciona apoio em compensação e excelência no desempenho. Assume a responsabilidade de proporcionar apoio às equipes dos clientes internos, envolvendo aproximadamente 750 funcionários. Gerencia relações com empregados e suporte de recrutamento diretamente e por um <i>staff</i> de oito especialistas. Proporciona liderança e planejamento estratégico quanto a relações com empregados em: compensação, sistemas de RH, consultoria interna, excelência no desempenho, treinamento, diversidade, higiene e segurança.
Habilidades/requisitos de experiência Conhecimento das operações farmacêuticas e de pesquisa e desenvolvimento biológico, mais de 10 anos de experiência progressiva em liderança de RH em múltiplas disciplinas de RH. Experiência neste nível deve incluir aplicações domésticas e internacionais. Habilidade demonstrada para negociar eficazmente com os gerentes de linha para alcançar simultaneamente objetivos de RH e objetivos do negócio. Habilidades de relações com empregados. Habilidades de liderança. Experiência em gestão de projetos.
Requisitos educacionais Grau universitário indispensável. Grau pós-universitário preferível.

FIGURA 11 Descrição de cargo de diretor de RH de empresa farmacêutica.



GP DE HOJE: os papéis da área de RH na IBM

A International Business Machines (IBM) é uma empresa que dá forte ênfase ao respeito e consideração aos funcionários como pessoas, tratando-os com dignidade. Para isso, a IBM explicita os papéis do seu RH corporativo e das diversas unidades de negócios da função de RH para proporcionar condições adequadas à sua força de trabalho:²⁰

- **RH corporativo:** é estratégico, centralizado e generalista. Sua função é manter o papel estratégico e global, com a responsabilidade de definir os princípios de RH da IBM, cuidar das comunicações externas e da imagem da companhia.
- **Unidades locais de RH:** têm caráter tático e sua função é promover as soluções locais adequadas de:
 - Desenvolver políticas para a unidade que serve.
 - Elaborar programas de RH.
 - Proporcionar assessoria e consultoria interna para os gerentes de linha.
 - Manter programas consistentes com as práticas do mercado local.
 - Administrar os contratos de prestação de serviços com os fornecedores locais de RH.
- **Soluções da força de trabalho:** têm caráter operacional e de prestação de serviços:
 - Proporcionar pesquisa e consultoria.
 - Desenvolver e desenhar programas de RH.
 - Coligir e analisar dados e fazer recomendações.
 - Proporcionar perspectiva corporativa e internacional.
 - Implementar e coordenar programas e serviços para assegurar a satisfação dos clientes (executivos de linha).



DICA: GP como componente estratégico da organização

Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Não é mais possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a gestão do universo de competências e talentos da organização. Em épocas

passadas, quando havia estabilidade, certeza e permanência, em que pouca coisa mudava e em que as pessoas trabalhavam de maneira rotineira e bitolada, sem acréscimos de novos conhecimentos e competências, o órgão de ARH funcionava como o único responsável pela gestão de todos os recursos humanos da empresa. Cuidava da manutenção do *status quo* e da socialização organizacional, tendo em vista o passado e as tradições da empresa. Agora, em plena Era da Informação, em que a mudança, a incerteza, a imprevisibilidade e a competitividade são os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizador, hermético e fechado está se abrindo. E para melhor. O monopólio da ARH está desaparecendo. E também o seu antigo isolamento e distanciamento das principais decisões e ações estratégicas da empresa. Um mundo novo e diferente está se oferecendo para a ARH. E nunca a ARH foi tão necessária como neste momento de mudança e transição. Só que o seu papel está se tornando diferente, amplo, inovador e, sobretudo, estratégico.

Centralização/descentralização das atividades de GP

O conceito básico de que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* é fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o desafio: quanto centralizar ou descentralizar sua área de ARH, na qual sempre predominou forte tendência para centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais. A tal ponto que, em muitas empresas, as atividades como recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho, avaliação do desempenho ficavam estreitamente concentradas na área de ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas. E nisso, a área de ARH era exclusivista e, até certo ponto, hermética, mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora e executora de serviços do *staff* prevalecia sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa. A tal ponto que o *staff* é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.



DICA: GP como responsabilidade de linha e função de *staff*

Agora, o conceito central – responsabilidade de linha e função de *staff* – está se tornando uma necessidade imperiosa para a sobrevivência das empresas. Aliás, é uma realidade nas empresas mais bem-sucedidas, nas quais este conceito central vem sendo implementado com força total. E a balança das contas está se inclinando rapidamente para o lado da descentralização e da desmonopolização das decisões e ações a respeito das pessoas. Paulatinamente, a área de ARH está abandonando suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os executivos de linha para a nova realidade. Estes passam a ser os novos gestores de pessoas. O que significa que as decisões e as ações a respeito das pessoas passam a ser de alçada dos executivos, e não mais uma exclusividade da área de ARH.

Na realidade, as tarefas de GP mudaram com os tempos. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações pela tríade: dois grupos cuidam das pessoas: de um lado, executivos de GP que atuam como consultores internos, e de outro lado, executivos de linha (diretores, gerentes, executivos, supervisores, etc.) que estão envolvidos diretamente nas atividades de GP por serem responsáveis pela condução eficaz de seus subordinados. Os executivos de linha utilizam um tempo considerável na GP, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros. Todo executivo é responsável se a produção cai ou se a máquina falha e prejudica a produção. Da mesma maneira, ele deve cuidar do treinamento, do desempenho e da satisfação de sua equipe de subordinados.²¹



ADMINISTRAÇÃO DE HOJE: a pesquisa da Accenture

Os executivos devem aumentar a produtividade, melhorar o serviço e assegurar condições para que a organização se adapte às mutáveis condições dos negócios. E o sucesso nessas frentes de batalha depende das pessoas – um ativo que funciona como o principal diferenciador em um mundo de negócios veloz e impulsionado pelo

conhecimento. As empresas esperam que a função de RH assuma a liderança no sentido de obter o máximo desse ativo e que acelere o desempenho das pessoas. Em uma pesquisa da Accenture – uma das maiores consultorias do mundo –, a equipe de RH foi citada como o elemento que mais adiciona valor à força de trabalho. Muitas vezes, a função de RH não está preparada para assumir esse papel – porque lhe falta habilidade ou competência para tanto – e perde excelentes oportunidades de conquistar, aplicar, reter e desenvolver talentos e, com isso, ajudar na competitividade organizacional. Para que a função de RH se torne estratégica, ela precisa ter habilidade em três papéis:²²

- **Consultoria de negócios:** profissionais de RH devem ter habilidade para participar do processo decisório da empresa juntamente a executivos das outras áreas.
- **Liderança da mudança:** profissionais de RH devem assumir um papel ativo em melhorar o desempenho da força de trabalho e apoiar o alcance dos objetivos organizacionais.
- **Expertise funcional em RH:** profissionais de RH devem estar atualizados com as melhores práticas para aplicar conhecimento na criação de soluções eficazes para os negócios da organização.

Qual é sua opinião a respeito disso?

Interação entre linha e *staff* e seus possíveis conflitos

Quando os dois lados – executivos de linha e executivos de GP – tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os executivos de linha e os executivos de GP discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e *staff* são tradicionais e bem conhecidos. O executivo de *staff* está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o executivo de linha, enquanto o executivo de linha tem plena autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e sua equipe de subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e *staff* nas organizações. O conflito entre executivos de GP e executivos de linha é mais crítico

quando as decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho, transferências, promoções e planejamento de pessoal.

Existem três maneiras para reduzir o conflito entre linha (executivos de linha) e *staff* (executivos de GP):

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

O importante é que entre executivos de linha e executivos de GP haja mais colaboração, cooperação e integração para que ambas as partes contribuam para a eficiência, eficácia e excelência da GP (Figura 12).



GP DE HOJE: as especialidades da área de RH ²³

Para a Society for Human Resource Management (SHRM), as especialidades da área de ARH são as seguintes:

- **Posicionamento:** selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
- **Manutenção de pessoal:** aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
- **Relações no trabalho:** relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
- **Treinamento e desenvolvimento:** treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
- **Remuneração:** pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.

- **Comunicações internas:** revista interna (*house organ*), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima organizacionais.
- **Organização:** desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças.
- **Administração:** alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de autogestão) e assistência à mudança.

- **Políticas e planejamento de pessoal:** definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias, identificar, traduzir e cumprir políticas de RH e planejamento de RH.
- **Auditoria e pesquisa:** relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Qual é a sua opinião a respeito dessa listagem? O que mais poderia ser agregado?

Society for Human Resource Management Código de Ética

Como membro da Society for Human Resource Management, comprometo-me a:

- Manter os mais elevados padrões de conduta pessoal e profissional.
- Incentivar o crescimento das pessoas no campo da administração de RH.
- Apoiar os objetivos e as metas da Sociedade para o desenvolvimento da profissão de administrador de recursos humanos.
- Fazer meu empregador tratar de maneira aberta e equitativa todos os empregados.
- Ajudar meu empregador a ser lucrativo em termos monetários por meio do apoio e do encorajamento de práticas eficazes de emprego.
- Transmitir aos empregados e ao público senso de confiança sobre a conduta e as intenções do meu empregador.
- Manter lealdade ao meu empregador e perseguir seus objetivos por meios consistentes com os interesses públicos.
- Obedecer às leis e aos regulamentos relacionados com as atividades do meu empregador.
- Evitar usar minha posição oficial para assegurar privilégios e benefícios pessoais.
- Manter a confidencialidade sobre informações privilegiadas.
- Melhorar a compreensão do público a respeito do papel da administração de RH.

Este Código de Ética dos membros da SHRM é adotado para promover e manter os mais altos padrões de conduta pessoal e profissional de seus membros. A aderência a este Código é solicitada a todos os membros para assegurar confiança pública na integridade e no serviço dos profissionais de RH.

FIGURA 12 Código de ética da Associação de ARH norte-americana.²⁵



EXERCÍCIO: por que trabalhamos?²⁴

Considere-se esta velha história. Ao caminhar por uma estrada, um viandante encontrou um grupo de homens trabalhando em uma pedreira. Aparentemente, todos estavam fazendo a mesma coisa. O viandante perguntou a um deles: "O que você está fazendo?" O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: "Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra." Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção,

ele respondeu: "Eu estou preparando pedras para uma edificação." Do terceiro, que cantarolava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: "Eu estou ajudando a construir uma catedral." Apesar das aparências similares, o viandante concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

A sugestão é que grupos designados pelo professor discutam a história e respondam à questão: "Quais as lições dessa velha história para os gestores de pessoas de hoje?" Os membros dos grupos devem responder a mais duas perguntas: "Por que eu estou trabalhando?" e "Qual

é o significado do meu trabalho?" As respostas finais dos grupos devem ser apresentadas à classe. Isso refletirá a maneira como as pessoas estão percebendo a natureza de seu trabalho em função de sua motivação pessoal.

Responsabilidades de gestão de pessoas dos executivos de linha

Lidar com pessoas corresponde à responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o supervisor. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para seus executivos:²⁶

- Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
- Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
- Treinar e preparar as pessoas para o trabalho e para o futuro.
- Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
- Desenvolver relações agradáveis de trabalho e ganhar cooperação.
- Interpretar e aplicar as políticas e os procedimentos da organização.
- Controlar o nível dos custos trabalhistas.
- Desenvolver habilidades e competências em cada pessoa.
- Criar e manter elevado moral e motivação na equipe.
- Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os executivos de linha assumem todas essas responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. Na medida em que a organização cresce, o trabalho dos executivos de linha se divide e se especializa, e eles requerem assistência por meio da consultoria do *staff* de GP.²⁷ A partir daí a GP se torna uma função especializada de *staff*.

Com o princípio da responsabilidade de linha e função de *staff* em vista, deve-se descentralizar a GP no nível dos executivos de linha de um lado, enquanto de outro se mantém a função de assessoria e consultoria interna pelo órgão de GP (Figura 13). Cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução das pessoas em direção aos objetivos da organização, permitindo simultaneamente o alcance dos objetivos individuais.

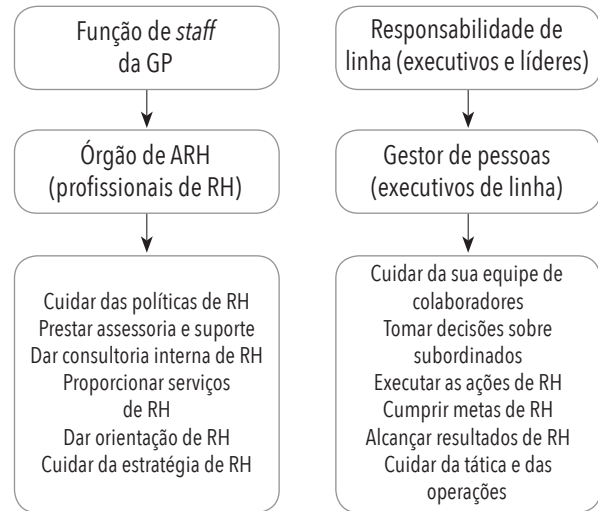


FIGURA 13 A função de *staff* e a responsabilidade de linha na GP.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o DRH da Brasil Cosmopolita

Em função das negociações internas, Márcia chegou à conclusão de que o DRH deveria mudar radicalmente sua maneira de trabalhar. Em vez de oferecer o peixe, o DRH deveria ensinar os executivos a pescar. Para tanto, era necessário transformá-lo de um órgão de prestação de serviços burocráticos em um órgão de consultoria interna. Isso significa que, doravante, quem administra as pessoas são os próprios executivos de linha e não mais o DRH, que passa a ajudar os executivos a lidarem com seus subordinados. Os executivos passarão a selecionar, treinar, avaliar e remunerar a sua equipe, com a ajuda do DRH. O pessoal do DRH deveria aprender novas habilidades e posturas, pois seu papel passaria de operacional para estratégico, de executor para consultor, de centralizador para descentralizador. O que fazer no lugar de Márcia?



PRÓS E CONTRAS: centralização da GP

No passado, as decisões e as ações de RH eram totalmente centralizadas no órgão de RH. Os executivos de linha não tinham nenhuma inclusão nesses aspectos. Quando a ARH é centralizada, existem os seguintes prós e contras:

Prós

- Reúne os especialistas de RH em um só órgão.
- Incentiva a especialização.
- Proporciona elevada integração intradepartamental.
- A área de ARH é perfeitamente delimitada e autônoma.
- Focaliza a função de RH e, conseqüentemente, as tarefas e as atividades de RH em um conjunto único e integrado.
- Ideal para pequenas organizações.

Contras

- Excessiva concentração das decisões e ações no *staff* de RH.
- Monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no *staff*.
- Homogeneização e padronização das práticas de RH.
- Manutenção e conservação do *status quo*.
- Distanciamento do foco de ação no negócio da empresa.
- O órgão de ARH torna-se operacional e burocrático.
- Proporciona administração autoritária e autocrática.
- Os executivos de linha ficam afastados dos assuntos de RH.

Quais outros aspectos poderiam ser incluídos nesta relação?

No modelo descentralizado, a área de GP passa a ser uma unidade de negócios da organização e oferece produtos e serviços aos executivos de linha. Sua função é atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna no sentido de gerar lucro para a empresa e oferecer oportunidades às pessoas (Figura 14).



PRÓS E CONTRAS: descentralização da gestão de pessoas

A tendência moderna é descentralizar as decisões e as ações de GP rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas. Quando a GP é descentralizada, existem os seguintes prós e contras:

Prós

- Descentraliza todas as decisões e as ações de GP nos gerentes de linha.

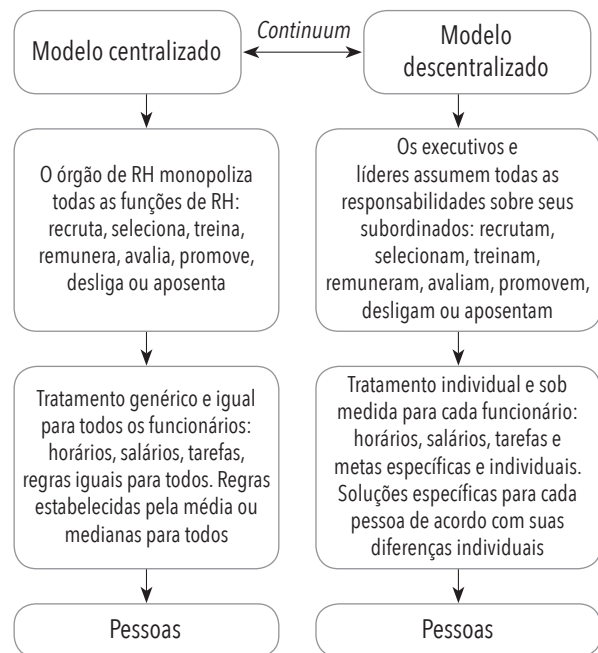


FIGURA 14 Modelos centralizado e descentralizado de GP.

- Desmonopoliza as decisões e ações de GP.
- Adequa as práticas de GP às diferenças individuais das pessoas.
- O órgão de GP torna-se consultor interno dos gerentes de linha.
- Focaliza no cliente interno.
- Favorece a administração participativa dos gerentes e das equipes.
- Promove a visão estratégica por meio das unidades de GP.

Contras

- O órgão de GP perde suas fronteiras e limites e torna-se mais aberto e receptivo.
- Os especialistas de GP se dispersam entre as unidades estratégicas.
- Perda da visão de conjunto das práticas de GP.
- Necessidade de terceirização de atividades burocráticas e não essenciais.

Quais outros aspectos podem ser incluídos nesta relação?

**AVALIAÇÃO CRÍTICA: a pesquisa do Progep** ²⁸

A revista *HSM Management* divulgou uma pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) realizada com profissionais de RH que são importantes formadores de opinião para identificar as tendências da GP. Os principais desafios da GP indicados são:

- Alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.
- Desenvolver e capacitar gestores de linha na organização, com novo perfil gerencial e como gestores de pessoas, sem os quais torna-se impensável a GP de hoje.
- Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.
- Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).

Fazer um comentário a respeito de cada um desses desafios da GP e quais são as sugestões sobre como enfrentá-los.

**CASO PARA DISCUSSÃO: a Coopers & Lybrand** ²⁹

A Coopers & Lybrand (C&L) é uma das seis maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. Seus dirigentes acreditam que a sua vantagem estratégica no mercado é a capacidade de se antecipar e atender às necessidades das empresas-clientes com mais eficiência do que os consultores concorrentes. Os dirigentes sabem que o capital intelectual – representado pela competência e dedicação de seus funcionários – é o principal recurso para atender às empresas-clientes. A vice-presidente de formação, educação e recursos humanos da C&L desenvolveu uma estratégia denominada *Nexus* para integrar a dedicação dos funcionários com as iniciativas de atendimento às empresas-clientes. A estratégia *Nexus* baseou-se em duas premissas básicas:

1. É o pessoal ativo o mais importante para as empresas-clientes.
2. Querem ser o empregador preferido pelos funcionários que as empresas-clientes escolheriam.

O raciocínio se baseia no fato de que uma empresa de serviços deve atender a elevados requisitos profissionais, competitividade e colaboração, de maneira que a equipe de contrato (os funcionários da C&L que atendem a cada empresa-cliente) e a equipe da empresa-cliente devem compartilhar valores comuns. O trabalho da vice-presidente resultou em um conjunto de oficinas de organização cruzada nas quais a equipe de contrato da C&L e a equipe da empresa-cliente se reúnem para identificar valores comuns e definir comportamentos que cada um pode e deve desenvolver para atender ao outro. Em seguida, eles criam uma nova estrutura de equipe cujo foco é a criação de unidades em meio às fronteiras tradicionais. A partir dessas oficinas foram criadas redes colaborativas pelas quais os funcionários da C&L se envolvem mais no atendimento às empresas-clientes e se tornam capacitados a utilizar melhor seus próprios talentos e recursos.

Os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, respondendo à pergunta: Como criar uma organização adequada para atingir os objetivos empresariais? Os objetivos empresariais podem ser formulados de muitas maneiras – como alvos financeiros, missões, visões, intenções, aspirações ou metas. Independentemente do conteúdo dos objetivos, deve-se criar uma organização adequada para que isso aconteça. Quando os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, eles trabalham juntamente aos executivos de linha para instituir e gerir um processo que crie uma organização capaz de atender às exigências de seu negócio.

Questões

1. Qual é a orientação básica da área de RH da C&L?
2. Como a C&L visualiza o seu pessoal?
3. Como a C&L utiliza o seu pessoal em relação aos clientes?
4. Até onde vão as fronteiras entre a C&L e seus clientes?
5. Qual é o papel das pessoas na C&L?

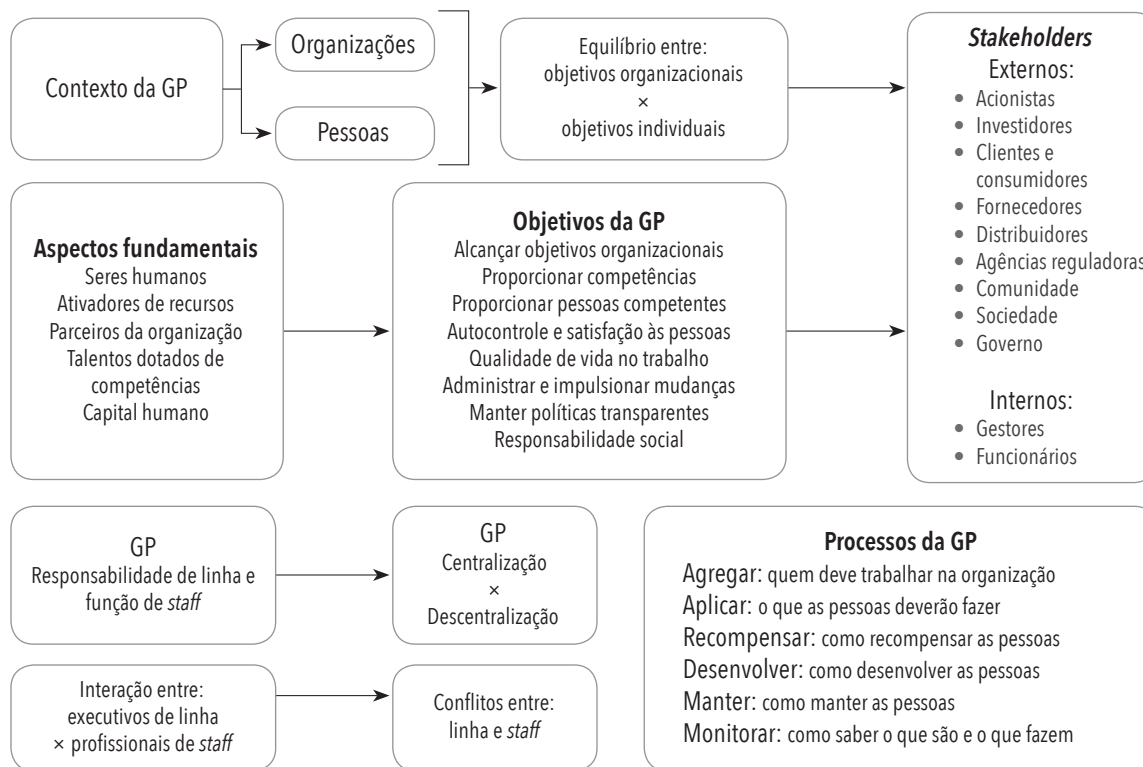


FIGURA 15 Mapa mental do Capítulo 1- Introdução à Moderna Gestão de Pessoas.



EXERCÍCIOS

- Definir os três significados do termo RH.
- Qual é o contexto da GP?
- Comentar a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.
- Pessoas como recursos ou como parceiros. O que isso significa?
- Dar duas definições para GP.
- Quais os principais objetivos da GP?
- Explicar e comentar a tríade de GP.
- Quais são os processos de GP?
- Explicar os processos de agregar pessoas.
- Explicar os processos de aplicar pessoas.
- Explicar os processos de remunerar pessoas.
- Explicar os processos de manter pessoas.
- Explicar os processos de desenvolver pessoas.
- Explicar os processos de monitorar pessoas.
- Como se estruturaria um órgão de GP?
- Explicar a dificuldade da contabilidade em medir o capital intelectual.
- Explicar o que significa empregabilidade e em-
presabilidade.
- Comentar a respeito dos maiores empregadores do Brasil e do mundo.
- O que significa ARH como responsabilidade de linha e função de *staff*?
- Qual é o papel dos especialistas de RH e dos gerentes de linha?
- O que significa centralização e descentralização em ARH? Quais são as vantagens e as desvantagens de cada uma?
- Por que existem conflitos entre linha e *staff*? Como resolver esses conflitos?
- Quais são as principais especialidades da ARH?

PASSEIO PELA INTERNET

www.shrm.org
www.chiavenato.com
www.hbs.edu
www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.humancapitalinstitute.org
www.hbrbr.com.br
www.brainyquote.com

www.bartleby.com
www.peoplekeys.com
www.hewitt.com
www.questionmark.com
www.apqc.org
www.boozallen.com
www.hreonline.com
www.hrshopper.com

www.authoria.com www.workscape.com
 www.convergys.com www.kronos.com
 www.personneldecisions.com www.aixalent.com
 www.shl.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.
2. CHIAVENATO, I. *Carreira: você é aquilo que faz*. Barueri: Manole, 2008.
3. SAVIANI, J. R. *Empresabilidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
4. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009. p. 382.
5. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009. p. 19.
6. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
7. DESSLER, G. *Management, leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
8. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Burr Ridge: Irwin, 1994.
9. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
10. FOULKES, F. K. The expanding role of the personnel function. *Harvard Business Review*, p. 71-84, 1975.
11. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Chicago: Richard D. Irwin, 1995.
12. MILKOVICH, G. T.; Boudreau, J. W. *Human resource management*. Burr Ridge: Irwin, 1994. p. 150.
13. DAVENPORT, T. H. Knowledge work and the future of man. In: BENNINS, W. G.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. (Ed.). *The future of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
14. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011.
15. CHIAVENATO, I. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1995.
16. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
17. PEREIRA, G. Capital inteligente é o ativo mais valioso. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Empregos, p. C3, 10 ago. 1997.
18. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. p. 2.
19. MINTZBERG, H. *The nature of management work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.
20. http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_function.pdf.
21. Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 1996.
22. HR Magazine, publicado pela Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 1996.
23. DUMAINE, B. Why do we work. *Fortune*, p. 196-294, 26 dez. 1994.
24. SALTONSTALL, R. Who's who in personnel administration. *Harvard Business Review*, n. 33, p. 63, 1983.
25. SALTONSTALL, R. Who's who in personnel administration. *Harvard Business Review*, n. 33, p. 75-83, 1983.
26. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*. n. 44, p. 53-9, 2004.
27. ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Descrever as características predominantes nas Eras da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e da Informação.
- » Descrever as soluções encontradas para administrar as pessoas nas organizações.
- » Definir as características da gestão de pessoas (GP) nas organizações bem-sucedidas.
- » Avaliar como se administram talentos e o capital humano nas organizações modernas.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Mudanças e transformações no cenário mundial.
- » Mudanças e transformações na função de recursos humanos (RH).
- » Novos e mutáveis desafios.
- » Novos papéis da gestão de pessoas.
- » Administração de talentos humanos e do capital intelectual.



CASO INTRODUTÓRIO: o novo papel do gerente

O engenheiro Roberto Cerqueira ingressou na Beta Indústria S/A logo após sua formatura. Dedicou-se muito à empresa e foi recentemente promovido a gerente do departamento de novos produtos. Roberto está feliz da vida, mas preocupado. Em toda a sua carreira sempre trabalhou com coisas concretas: novos produtos, protótipos de produtos, especificações de materiais, limites de tolerâncias para controle de qualidade e coisas assim. Está acostumado a trabalhar com medidas exatas, números, tamanhos e materiais físicos; contudo, nunca lidou com pessoas. Agora tem sob seu comando uma equipe de 30 funcionários, entre engenheiros, técnicos, projetistas e desenhistas. Seu principal desafio passou a ser lidar com pessoas. Sua abordagem lógica, matemática e quantitativa de ver o seu trabalho precisa ser substituída por uma conduta psicológica e humana para ser bem-sucedido na nova posição. Roberto não tem a menor noção sobre

como conduzir sua equipe. Percebeu que muitos profissionais – como economistas, engenheiros, médicos, advogados, etc. –, quando bem-sucedidos em suas respectivas profissões, tendem a ser promovidos a gerentes em suas empresas e deixam de lado as suas especialidades para assumir a gestão de equipes. E aí começa o desafio de aprender a lidar com pessoas para alcançar sucesso nas novas posições. Uma iniciação tardia, sem dúvida, mas indispensável. Que sugestões dar a Roberto?

A administração de recursos humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em GP, e não mais em RH, exatamente para

proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL

Desde que Adão, o velho ancestral da humanidade, resolveu atropelar as recomendações do Criador, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda a história da humanidade, sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero, tudo isso mostra que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E foi no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a administração e o comportamento. Foi o século que pode ser definido como o das burocracias ou das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e as transformações que aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Neste sentido, pode-se visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

Era da Industrialização Clássica

É o período logo após a Revolução Industrial e que envolveu a primeira metade do século XX, ou seja, estendeu-se até meados de 1950. A maior característica foi a intensificação da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões

no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. A Teoria Clássica da administração e o Modelo Burocrático surgiram como a medida exata para as organizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios por causa do relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica, e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização, simplificação e especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado (Figura 1).

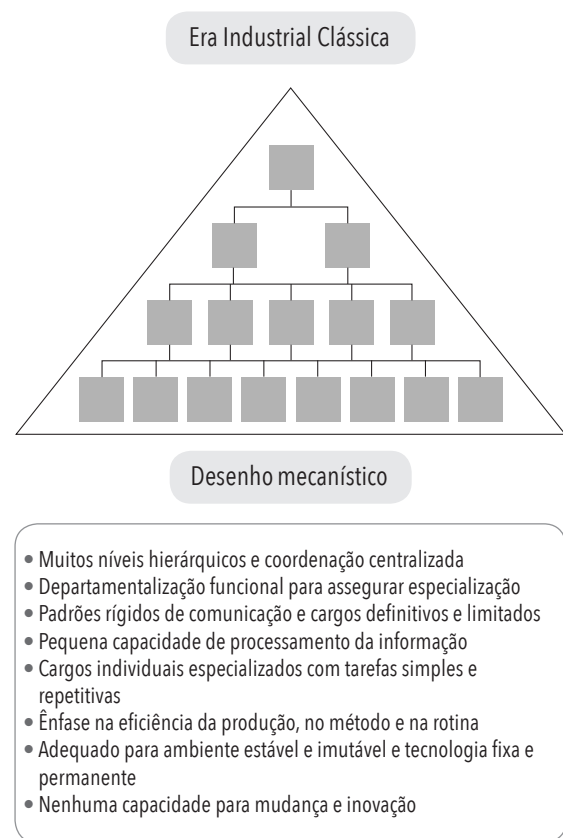


FIGURA 1 Desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica.

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente a ou-

tros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.



DICA: a ênfase nas relações industriais

Nesta concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de **relações industriais**. Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. E até adversários. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho. O empregado era considerado um apêndice da máquina, e seu trabalho era padronizado no sentido de servir à tecnologia e à organização. Charlie Chaplin mostra a essência do trabalho humano nessa época em seu filme *Tempos modernos*.

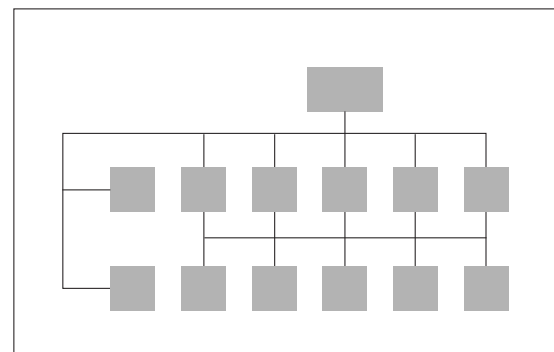
Era da Industrialização Neoclássica (Figura 2)

É o período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990. Teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para a regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da administração, e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e as transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha e

tradicional organização funcional, foi a resposta típica das organizações para conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços a fim de proporcionar flexibilidade, tentar implantar a inovação e o dinamismo e alcançar maior competitividade. Era como se tentasse colocar um turbo em um motor velho e desgastado. A organização matricial promoveu melhorias na arquitetura organizacional das grandes empresas, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentavam. Mas as suas vantagens foram aproveitadas pela posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torná-las mais bem administráveis, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente.

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

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

FIGURA 2 Desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica.



DICA: a ênfase nos recursos humanos

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas, e passou a se concentrar no presente, fazen-

do o conservadorismo e a manutenção do *status quo* cederem lugar à inovação e à mudança de hábitos e maneiras de pensar e agir. A velha concepção de RH foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, que recebeu o nome de ARH. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não mais como fatores inertes de produção. O RH passou a ser visto como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das pessoas e tudo o que se faz nas organizações. O mundo continuava mudando, as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas, mas as pessoas ainda continuavam a ser tratadas de modo uniforme e padronizado. Os métodos quantitativos ainda predominavam.

Era da Informação

É o período que começou no início da década de 1990. É a época atual, que se vive a caminho da Era do conhecimento. A característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação (TI) – integrando a televisão, o telefone, o computador, a internet e as redes sociais – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A TI forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o capital intelectual. Mais importante que o dinheiro é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os tradicionais fatores de produção – terra, mão de obra e capital – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhe-

cimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.



RH DE HOJE: um novo mundo, uma nova organização

Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais – os aspectos dinâmicos – tornam-se mais importantes do que a estrutura organizacional – os aspectos estáticos dos órgãos – que interligam a organização. Os órgãos – como departamentos ou divisões – tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e as funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e às necessidades dos clientes. Em organizações mais expostas às mudanças ambientais, a estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis para se basear em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos.

Surge a organização virtual, que passa a funcionar sem limites de tempo, espaço ou distância, com um uso totalmente diferente do espaço físico. Os escritórios com salas fechadas dão lugar a locais coletivos de trabalho, enquanto funções de retaguarda são realizadas na casa dos funcionários em uma rede virtual interligada eletronicamente e sem papelório, trabalhando melhor, mais inteligentemente e mais próxima do cliente.



DICA: a ênfase na gestão de pessoas

Na Figura 3, as pessoas, seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base da nova organização. A antiga ARH cedeu lugar a uma



FIGURA 3 Desenho orgânico típico da Era da Informação.

nova abordagem: a GP. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros internos da organização. *Stakeholders* de primeira ordem. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.

Kiernan ¹ lembra que as organizações entraram em uma era de permanente volatilidade e turbulência por causa do impacto das seguintes megatendências globais que estão quebrando velhos paradigmas:

- **Influência das tecnologias de informação e comunicações:** que recebem o nome de revolução digital, revolução da multimídia ou superestrada da informação – e estão eliminando fronteiras políticas e organizacionais. Um mundo sem fronteiras, organizações sem fronteiras.

- **Globalização dos mercados:** da concorrência, das associações, do capital financeiro e da inovação gerencial, trazendo uma nova visão cosmopolita do mercado global.
- **Substituição de uma economia baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais:** para a economia baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação.
- **Diferenciação da verdadeira economia global da economia virtual:** nas transações mundiais e nos instrumentos financeiros sintéticos.
- **Reequilíbrio geopolítico decorrente da nova ordem econômica mundial:** a hegemonia dos países europeus (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]) chegou ao fim enquanto a do sudeste da Ásia e dos países emergentes parece apenas ter começado.
- **Gradativa incapacidade dos governos nacionais:** em controlar seus próprios destinos político-econômicos.
- **Convergência setorial e industrial:** o crescente terceiro setor formado pela sociedade civil e por ampla variedade de cidadãos baseada na cooperação e nas fusões torna difícil uma distinção entre os setores público e privado.
- **Surgimento de formas inéditas de organização empresarial:** dentro de e entre empresas com equipes interdisciplinares horizontais e não hierárquicas, proliferação de alianças estratégicas, organizações virtuais e megaconcorrência entre alianças rivais em indústrias, como a automobilística, aeroespacial e a de chips de computadores.
- **Substituição no centro de gravidade econômico do mundo empresarial:** de empresas multinacionais de grande porte para empresas menores, mais ágeis e mais empreendedoras. O tamanho empresarial deixou de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma dor de cabeça e forte desvantagem.
- **Aumento geométrico na importância do ambiente:** no aspecto comercial, político e social e a crescente preocupação ecológica.
- **Conhecimento, talento e competências:** como novos valores organizacionais.

Para Kiernan, essas megatendências criaram a transformação mais drástica e intensa de todas: a elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade da mudança. Haja incerteza pela frente. E haja jogo de cintura para enfrentá-las adequadamente.

Século XX	Século XXI
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade, previsibilidade • Porte e escala de produção • Comando e controle de cima para baixo • Rigidez organizacional • Controle por meio de regras e hierarquia • Informações em segredo • Racionalidade e análise quantitativa • Necessidade de certeza • Reativo e avesso ao risco • Orientado para o processo • Autonomia e independência corporativa • Foco na organização inteira • Busca de consenso • Orientação para o mercado nacional • Vantagem competitiva sustentável • Competição por mercados atuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria contínua, descontinuidade da mudança • <i>Empowerment</i> e liderança de todos • Organizações virtuais e flexibilidade permanente • Controle por meio da visão e dos valores • Informações compartilhadas • Criatividade e intuição • Tolerância à ambiguidade • Proativo e empreendedor • Orientado para os resultados • Interdependência e alianças estratégicas • Integração virtual • Foco no ambiente competitivo • Contenção competitiva • Foco internacional • Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem • Hiperconcorrência por mercados futuros

FIGURA 4 Os novos paradigmas do século XXI.²

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o novo papel do gerente

Roberto Cerqueira procurou ajuda no Departamento de Treinamento da Beta. Seu objetivo: aprender as novas habilidades e obter o conhecimento para alcançar sucesso na nova posição. Em um rápido levantamento, concluiu que precisava urgentemente conhecer muita coisa sobre liderança, motivação e comunicação para poder lidar com seus subordinados. Cerqueira sentia-se um peixe fora d'água. Nunca imaginou passar por um aperto como este. Como se poderia ajudá-lo?



OLHANDO PARA A FRENTE: preocupações das organizações do futuro

As organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o próprio destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

- **Globalização:** implica preocupação com a visão global do negócio para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa de produtos e serviços. Isso não significa que o mercado local vá desaparecer. O *benchmarking*

deixou de ser local ou regional. O que vale é a comparação entre aquilo que a organização faz e o que há de melhor no mundo todo. Hoje o refrão é pensar globalmente e agir localmente.

- **Pessoas:** implica preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e a visão, e oferecendo oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiras e colaboradoras, não funcionários batedores de cartão de ponto. Como diz Robert Waterman, as empresas que colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, são paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para os seus acionistas.
- **Cliente:** implica capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela. Este é o melhor indicador da capacidade de sobrevivência e crescimento da orga-

nização. As organizações bem-sucedidas têm intimidade com o seu cliente, conhecem as características, necessidades e aspirações mutáveis de sua clientela e procuram interpretá-las, compreendê-las, satisfazê-las ou superá-las continuamente. Elas sabem conquistar e manter o cliente.

- **Produtos/serviços:** implica necessidade de diferenciar os produtos e os serviços oferecidos em termos de qualidade e atendimento. Os produtos e os serviços estão ficando cada vez mais parecidos – verdadeiros *commodities*. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais, como qualidade e atendimento, tornando-os diferenciados em relação aos concorrentes.
- **Conhecimento:** vive-se em plena Era da Informação, na qual o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – está cedendo o pódio para outro recurso imprescindível – o capital intelectual. É o conhecimento e sua adequada aplicação que permite captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços, antes que os concorrentes consigam fazê-lo.
- **Resultados:** implica necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão no futuro e focalização em metas a serem alcançadas são imprescindíveis. A melhoria da qualidade e o aumento gradativo da produtividade são as bases da competitividade no mundo atual: o que faz as empresas serem bem-sucedidas.
- **Tecnologia:** implica necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos. As organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e a capacitação das pessoas estão por trás disso. São as pessoas que aplicam e operam a tecnologia existente na organização. A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo. Elas são a mola mestra que movimenta as empresas.

Em resumo, tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. A única constante é a mudança. E as pessoas estão aí para isso.

MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES NA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (RH)

As três eras ao longo do século XX – da industrialização clássica e neoclássica e a Era da informação (Figura 5) – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: RI, RH e GP. Cada abordagem estava ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

Pessoal/relações industriais

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal (DP) e, logo mais, os departamentos de relações industriais (DRI). Os DP eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão por meio de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, etc. Mais adiante, os DRI assumem o mesmo papel, acrescentando outras tarefas, como o relacionamento da organização com sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Mas continuam se restringindo a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando ainda o velho conceito de mão de obra.

Recursos humanos

Na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos (DRH), que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

FIGURA 5 As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

Gestão de pessoas

Na Era da Informação, surgem as equipes de GP, que substituem os DRH. As práticas de RH são delegadas aos executivos de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais são transferidas para terceiros, é a terceirização (*outsourcing*). As equipes de GP livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna em nível tático, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e de seus membros. As pessoas – de agentes passivos que eram administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou *stakeholders* da organização e tomam decisões a respeito

de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (Figura 6).

Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas (Figura 7).

Mas, o que está acontecendo com a ARH? Na verdade, a ARH está se ajustando rapidamente aos novos tempos. Como? De maneira ampla e irreversível. Ela está deixando de ser ARH para se transformar em GP. De uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora que a caracterizava no passado, a moderna ARH está se tornando uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora.

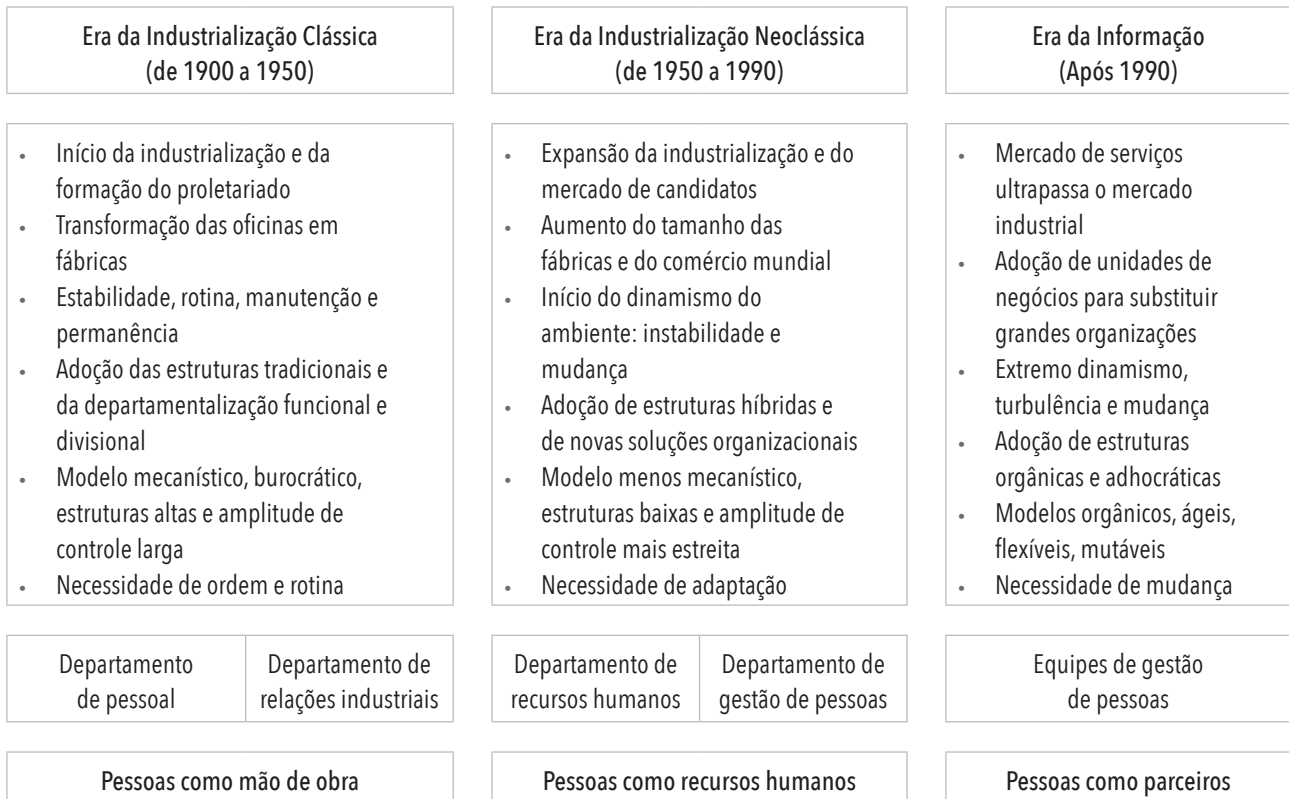


FIGURA 6 Mudanças e transformações na área de RH.

Características	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas
Formato do trabalho	Caracterização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	Descentralização rumo aos gerentes e às suas equipes
Nível de atuação	Burocratizada e operacional. Rotina	Departamentalizada e tática	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Tipo de atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área	Consultoria interna e prestação de serviços especializados	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais	Como os gerentes e suas equipes selecionam, treinam, lideram e recompensam os seus participantes
Missão da área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho

FIGURA 7 As três etapas da gestão de pessoas.



GP DE HOJE: o velho feudo abre suas portas ³

Em uma reunião semestral do laboratório farmacêutico Roche, sediado em São Paulo, estavam na plateia o presidente, os diretores e todos os gerentes da companhia. No palco, estava o diretor da divisão de pessoal, presidindo os trabalhos, e começou sua apresentação com uma afirmação bombástica, estranha e inquietante: “Eu estou aqui para me despedir de vocês”. Como ninguém tinha ouvido qualquer boato a respeito das intenções do diretor de pessoal de sair da empresa, reinou um enorme silêncio, que logo foi cortado por nova frase: “Minha meta é acabar com o meu cargo”. E aí foi direto para o ponto crucial da apresentação: cuidar de pessoal, daquele momento em diante, passaria a ser tarefa deles, diretores e gerentes da empresa. O diretor de pessoal estava simplesmente seguindo a orientação da matriz do grupo, uma das maiores organizações do setor farmacêutico no mundo, sediada em Basileia, na Suíça. O grupo quer ter em seus quadros executivos empreendedores, e isso significa assumir funções como contratar, demitir e discutir salários com os funcionários – tarefas até então de posse exclusiva do RH. Toda a encenação teatral visava a causar impacto entre os participantes. Mas o discurso alinhava os conceitos básicos da nova era da área de RH nas empresas: atividades como treinamento, carreira e salários ficam sob a responsabilidade das chefias, enquanto o pessoal de RH ganha um novo *status*, o de elaborar políticas e diretrizes para a área e dar apoio e suporte aos gerentes nesses assuntos. Isso significa que o executivo de RH se torna um consultor interno. Nessa nova filosofia, os gerentes da Roche passam a contratar funcionários, entrevistar os candidatos e dar a palavra final sobre o assunto com plena autonomia de decisão. Ao defrontar-se com o candidato desde o processo de seleção, o relacionamento fica mais fácil para uma contratação. Os gerentes tomam decisões sobre o treinamento de seu pessoal nos limites pré-aprovados pela diretoria sobre os cursos de treinamento programados a cada ano.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o novo papel do gerente

Roberto Cerqueira percebeu que, além de competências técnicas, teria que aprender competências

comportamentais: melhorar seu relacionamento interpessoal, aprender a lidar com pessoas e focar metas e resultados a alcançar por meio das pessoas. Criar uma equipe de alto desempenho ficou sendo outro desafio fundamental para o seu sucesso como novo gerente. Como obter apoio e retaguarda do DRH?

NOVOS E MUTÁVEIS DESAFIOS

As mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Todas essas forças influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, competitivo, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de apoio e suporte por parte dos seus líderes e executivos. E estes requerem, por seu lado, o apoio e suporte da GP (Figura 8).

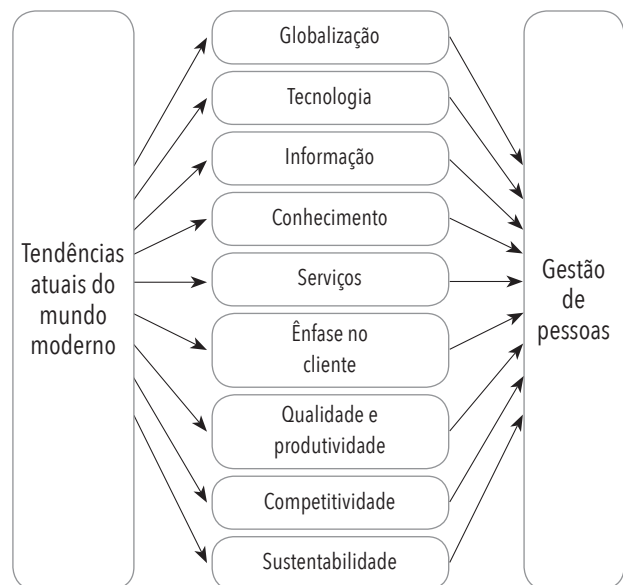


FIGURA 8 Os novos e mutáveis desafios.



GP DE HOJE: a nova era do capital intelectual ⁴

Em seu livro, *Intellectual capital*, Stewart leva à reflexão. A lógica do capitalismo na Era Industrial era simples. Baseava-se no capital financeiro. O senhor rico tinha uma ideia para criar uma empresa. Transformava seu dinheiro em ativos fixos: uma fábrica, equipamentos, escritórios. Contratava um executivo para administrar os ativos. O executivo, por sua vez, contratava operários para as máquinas. O senhor rico os pagava, ficava com os lucros, assegurava a manutenção dos equipamentos e comprava máquinas novas. Se quisesse, ele podia oferecer ao público a oportunidade de dividir com ele a propriedade da companhia e, às vezes, também oferecia essa opção aos executivos. Quase nunca estendia essa possibilidade aos trabalhadores. Mas nos anos de bons negócios os presenteava com um peru para o almoço de Natal.

Nos dias de hoje, o capitalismo intelectual é diferente. Nas empresas que exigem investimentos intensivos em conhecimento, não fica claro quem é o dono da empresa, das suas ferramentas e dos seus produtos. O descendente moderno do senhor rico começa com uma contribuição inicial feita por algum capitalista de investimentos. Aluga espaço para escritórios em um centro empresarial e não é dono de fábrica nenhuma – seus produtos são manufaturados por uma empresa em Taiwan ou Hong Kong. A única instalação e os únicos equipamentos são mesas, computadores e talvez uma máquina de Coca-Cola. O senhor rico comprou os ativos de sua empresa, mas não está claro quem faz os investimentos dos quais depende o capitalismo intelectual: os investimentos em pessoas. Longe das ferramentas e do fruto do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os carrega dentro de sua cabeça. Essa mudança põe de pernas para o ar a natureza e a administração das empresas. O capital humano é o lugar em que se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes bem melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem as empresas de conhecimento. Trabalho rotineiro, manual e mal qualificado não geram nem empregam capital humano para a organização. Pode ser automatizado e, quando não pode, o funcionário, que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos,

pode ser facilmente substituído. É a descartabilidade: uma mão contratada, e não uma cabeça produtiva. É a era do trabalhador do conhecimento.

NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de GP são múltiplos (Figura 9): eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de GP possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

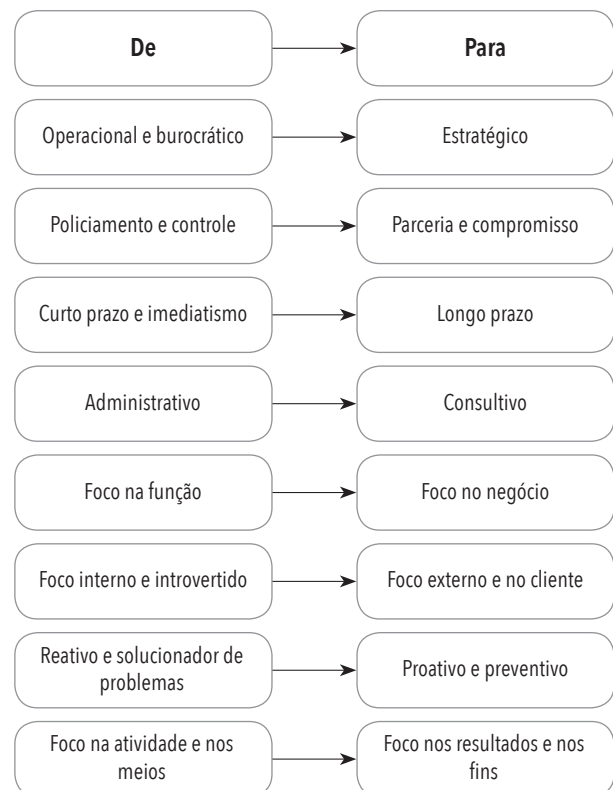


FIGURA 9 Os novos papéis da função de GP.



ADMINISTRAÇÃO DE HOJE: os novos papéis da gestão de pessoas

Ulrich⁵ salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e os

resultados esperados para, a partir daí, estabelecer os papéis e as atividades dos parceiros da organização. Na Figura 10, os eixos vertical e horizontal representam o foco e as atividades de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profis-

sionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazos. As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à gestão de pessoas.



FIGURA 10 Modelo de múltiplos papéis do RH na construção de uma organização competitiva.⁷

Os dois eixos da figura definem quatro papéis principais da GP.⁶

- **Administração de estratégias de recursos humanos:** como a GP pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.
- **Administração da infraestrutura da empresa:** como a GP pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.
- **Administração da contribuição dos funcionários:** como a GP pode ajudar no envolvimento e no comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
- **Administração da transformação e da mudança:** como a GP pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

Os quatro papéis da GP são explicados pela Figura 11. Eles exigem um novo posicionamento e uma nova mentalidade do profissional de GP.



GP DE HOJE: não existe empresa perfeita⁸

O consultor norte-americano Robert Levering diz que desde menino cresceu ouvindo seu pai, tios e vizinhos reclamarem das empresas em que trabalhavam. Quando cresceu, percebeu que seus irmãos e amigos engrossavam o coro. Chegou à conclusão de que não conhecia ninguém que falasse bem do lugar em que trabalhava. Em parceria com Milton Moskowitz, fez uma pesquisa e lançou um livro sobre felicidade no ambiente de tra-

Papel da GP	Resultado	Característica principal	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de GP à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e da capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários. Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada e renovadora	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança. Assegurar a capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

FIGURA 11 Definição dos papéis da GP.¹⁰

balho: *The 100 best companies to work for in America*. Em 1994, atualizou o livro e em 1998 coordenou uma pesquisa para a revista *Fortune* sobre o assunto. Para ele, não existe empresa perfeita, mas algumas são menos imperfeitas do que outras. Para Levering e Moskowitz, as duas principais características de uma empresa boa para se trabalhar são:⁹

- **Respeito:** a melhor empresa para se trabalhar é aquela em que a pessoa se sente respeitada. Em nível mais prático, significa que a empresa demonstra respeito pela pessoa e que se pode crescer e progredir nela. Em um nível mais sutil, o tratamento entre as pessoas é amigável, elas ouvem umas às outras e se tratam com respeito. A pior empresa é aquela em que a pessoa se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho. Um papel que não é o seu, ou seja, que o obriga a ser uma pessoa que não é.
- **Credibilidade:** a melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem à vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação (*feedback*) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente à direção, inclusive ao presidente. É importante trabalhar em um ambiente em que se possa confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários e agem como se tudo estivesse perfeito.

Levering refere-se também às empresas ruins para se trabalhar. Aquelas em que a pessoa sente que não vai receber um tratamento justo. O ideal é ficar longe de qualquer empresa que promova seu pessoal mais na base da política do que do desempenho. As melhores empresas dizem às pessoas que, mais do que um simples emprego, o que oferecem é uma carreira profissional. Nelas, as perspectivas são mais importantes do que o salário. Mas não é uma boa ideia trabalhar para uma empresa na qual a pessoa se sinta explorada. Evitar empresas que pagam mal e que prometem promoções irreais, baseadas em seu desempenho passado. Um bom lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para quem se trabalha, sente orgulho do que faz e se curte os colegas de trabalho. A confiança existe quando a direção da empresa é digna de crédito, respeita o funcionário e o trata de maneira justa. Também é importante sentir orgulho do trabalho. Em algumas empresas, os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá à sociedade. Por fim, é importante haver um clima de camaradagem com os colegas de trabalho. Nos melhores locais de trabalho, as pessoas parecem realmente se divertir na maior parte do tempo.

Na realidade, Levering e Moskowitz mostram que nenhuma empresa tem o monopólio do melhor lugar para trabalhar. Um bom lugar para trabalhar acontece quando os líderes de cúpula tomam isso como

alta prioridade. Para ambos, os líderes de cúpula dos grandes lugares para trabalhar cuidam genuinamente dos seus empregados como pessoas, como gente, e não como mãos contratadas.

As ideias de Levering inspiraram a revista *Exame – Você S/A* a oferecer anualmente a pesquisa sobre *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. E elas devem ser consideradas em qualquer planejamento estratégico de GP.

ADMINISTRAÇÃO DE TALENTOS HUMANOS E DO CAPITAL INTELECTUAL

Na Era da Informação, as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela GP. Elas provocam uma profunda transformação nas características da área, como mostra a Figura 12.

Antes	Agora
<ul style="list-style-type: none"> • Concentração na função de RH • Especialização das funções • Vários níveis hierárquicos • Introversão e isolamento • Rotina operacional e burocrática • Preservação da cultura organizacional • Ênfase nos meios e nos procedimentos • Busca da eficiência interna • Visão voltada para o presente e o passado • Administrar recursos humanos • Fazer tudo sozinho • Ênfase nos controles operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio no <i>core business</i> da área • Gerência de processos • Enxugamento e <i>downsizing</i> • <i>Benchmarking</i> e extroversão • Consultoria e visão estratégica • Inovação e mudança cultural • Ênfase nos objetivos e nos resultados • Busca da eficácia organizacional • Visão voltada para o futuro e o destino • Assessorar na gestão com pessoas • Ajudar os executivos e suas equipes • Ênfase na liberdade e na participação

FIGURA 12 As novas características da GP.¹¹

Para que essa transformação seja plenamente possível e para que a GP possa se situar na dianteira, e não simplesmente acompanhar de longe e com significativo atraso o que ocorre nas demais áreas da empresa, torna-se necessário que assuma uma nova estrutura e desenvolva novas posturas a fim de dinamizar intensamente as suas potencialidades e contribuir para o sucesso da empresa.



ADMINISTRAÇÃO DE HOJE: a nova ARH

A conclusão a que se chega é a de que a ARH está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do

movimento das relações industriais que lhe serviu de origem, para se situar em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operações: a Era da Informação e seu desdobramento em Era do Conhecimento. Mais do que isso, a ARH está deixando de ser a área voltada para trás – para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente – para constituir uma área direcionada para a frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas para ser a área que “vai para” e que corre adiante, em direção ao futuro que está chegando cada vez mais rapidamente.¹² Esta será a GP de hoje e amanhã (Figura 13).

- Uma nova visão do ser humano, do trabalho e da empresa
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos
- Organização voltada para processos e não para funções especializadas e isoladas
- Necessidade de atender ao usuário – interno ou externo – e, se possível, encantá-lo
- Sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas
- Necessidade de criar valor e agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade
- Compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços
- Busca da inovação e da criatividade

FIGURA 13 As novas necessidades da GP.¹³

Esse forte deslocamento está fazendo com que a área se torne cada vez mais ampla, dinâmica e estratégica na condução do desempenho organizacional.

Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para se adequar às novas exigências da Era da Informa-

ção, tanto nos aspectos organizacionais e estruturais quanto nos aspectos culturais e comportamentais.

Nesse novo contexto estrutural e cultural, os executivos de linha passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. E, além disso, desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de RH, mas principalmente o papel dos executivos de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido.

GP DE HOJE: nosso pessoal é nosso maior patrimônio ¹⁴

Em seu livro, *Post capitalist society*, Peter Drucker salienta que os meios de produção – a base tradicional do capitalismo – estão agora nas cabeças e nas mãos dos trabalhadores.¹⁷ O que Marx havia sonhado já estava acontecendo, embora de maneira jamais imaginada.

Isso contraria o tradicional capitalismo. A tradição dizia que as pessoas de dinheiro são as detentoras dos meios de produção, pois são as que contratam os trabalhadores para operar esses meios. Os balancetes financeiros, os mercados de ações e as estruturas das empresas refletem essa tradição. Os agentes finance-

	Antes	Agora
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente. Ênfase nas regras e nos procedimentos	Orientada estrategicamente. Ênfase na missão e na visão
Função da diretoria	Define a missão, a visão e os objetivos para os gerentes	Define os valores que balizam a conduta dos gerentes e das pessoas
Função da média gerência	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio
Função da gerência inferior	Funcionário. Mero seguidor das normas internas	Proprietário do processo. Líder das pessoas
Sistemas de remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e nos resultados alcançados. Remuneração variável e flexível
Função principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa	Assessorar os gerentes e agregar valor à empresa e às pessoas
Foco principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento

FIGURA 14 Características da GP: antes e agora.¹⁵

Aspectos organizacionais	Aspectos culturais
<ul style="list-style-type: none"> • Redes internas de equipes e grupos • Células de produção • Unidades estratégicas de negócios • Simplicidade e agilidade • Organicidade e flexibilidade • Competitividade • Excelência • Adequação ao negócio e à missão • Aprendizagem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação e envolvimento • Comprometimento pessoal • Orientação para o cliente ou o usuário • Focalização em metas e resultados • Melhoria contínua • Comportamento ágil e proativo • Visão global e ação local • Proximidade/intimidade com o cliente • Mudança cultural e comportamental

FIGURA 15 A nova orientação em plena Era da Informação.¹⁶

ros possuíam e dispunham de sua propriedade e de seus bens; criavam instituições em que vidas e meios de vida dependiam do desenvolvimento e exploração daquilo que eles possuíam. Mas não se pode ser proprietário do cérebro das pessoas nem impedir que as pessoas conduzam seus cérebros a outro lugar. Não se controlam mais os bens como se costumava fazer antigamente. Agora, os bens são seus próprios proprietários. E são bens intangíveis.

Bens humanos, contudo, apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isso, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a possibilidade de mobilidade das pessoas. Não há como escapar do paradoxo, pois não se pode dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação nas culturas das empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu pessoal. Pelo contrário, ela precisa saber conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um lugar melhor, se o encontrarem.

O importante é que a empresa não precisa ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho. Afinal, quem nasceu primeiro: o ovo ou a galinha? Em outros termos, por que as empresas mais valiosas do mercado ficaram tão valiosas? É por que elas também são campeãs em RH? Afinal, o que hoje dá valor de mercado a uma empresa?

No futuro, a crescente importância dos bens humanos transformará as empresas em redes de grupos de projetos, um tipo de condomínio empresarial ou conjuntos de habitantes temporários aglomerados para

conveniência mútua por certo período. Isso acarretará boas e más notícias: manterá indivíduos e organizações em alerta, a inovação e a criatividade serão essenciais, as pessoas desejarão investir em seu futuro e não mais deixá-lo nas mãos de seus chefes.

Por outro lado, impérios empresariais se fragmentarão juntamente ao pensamento de longo prazo, estruturas de carreiras, regras básicas e velhas tradições. As pessoas passarão a ser membros de uma entusiasmada equipe de projeto que talvez não esteja lá no ano seguinte. E surgirá uma forte dúvida: como saberão os investidores quanto valem realmente as suas ações, quando o seu valor de mercado dependerá de uma mistura mutável de projetos em andamento e equipes com cérebros móveis? Esses são os dilemas que o capital intelectual está trazendo.

Talento humano

Saber gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual é a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para construir uma competência individual (Figura 16):

- **Conhecimento:** é o saber. É o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. O conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.

- **Habilidade:** é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, é a transformação do conhecimento em resultado.
- **Julgamento:** é saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
- **Atitude:** é saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, agregar valor,

obter excelência e focar em resultados. É o que leva a pessoa a alcançar a autorrealização do seu potencial.

Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na Antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda a organização, não apenas para a área de GP. Trata-se de um ativo importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização. Talento é uma pessoa dotada de competências.

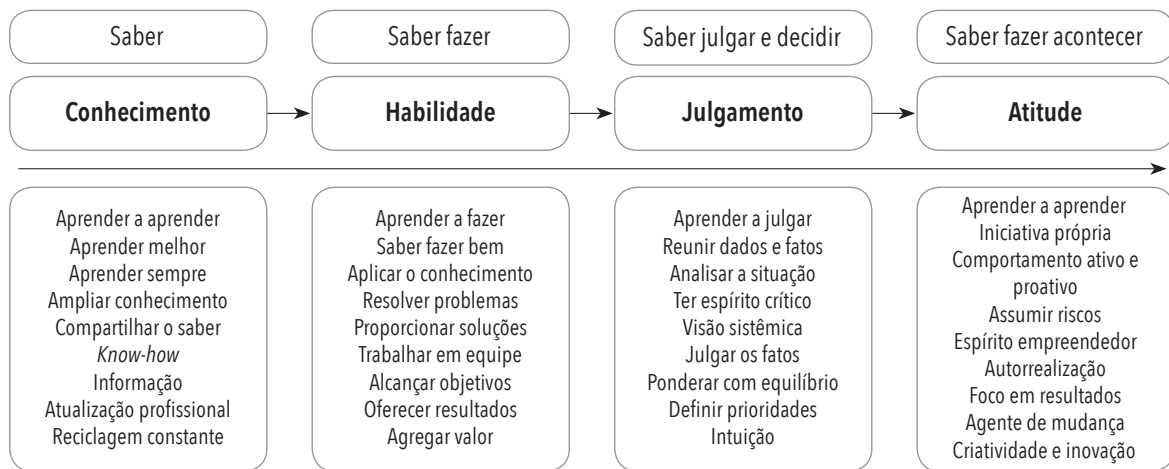


FIGURA 16 As bases estruturais do talento humano.¹⁸

GP DE HOJE: simplicidade na ARH

Uma pesquisa do Hackett Group mostra que as divisões de RH das companhias de classe mundial – 25% das companhias entre as milhares que o Hackett estuda – gastam US\$ 1.390 por empregado a cada ano, isto é, cerca de 27% menos que as companhias médias. Elas também têm em média 11 profissionais em seu *staff* de RH para cada 1.000 empregados, comparados com 16 das outras companhias. A pesquisa mostra que tecnologia e *outsourcing* – muitas vezes usados para conter os custos de RH – não constituem a solução adequada. A simplificação de processos parece ser a solução. As companhias de classe mundial têm 69% menos planos de saúde e bem-estar por 1.000 empregados servidos, e 46% menos planos de compensação em relação às companhias médias. As companhias de classe mundial apresentam 61% menos desligamentos voluntários. Simplicidade é a resposta. No entanto, a economia não

provém apenas dos processos de GP em si, mas de suas decorrências na organização.

Isso lembra Theodore Levitt quando dizia que aquilo que o cliente quer não é comprar uma furadeira. Ele quer apenas o furo que ela proporciona. E voltando à GP se poderia assegurar: o que uma empresa quer não é necessariamente pessoas, mas aquilo que elas podem realmente fazer para ela ou por ela. Talento em suma.

Capital humano

O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. **Talentos:** dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se

pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado ou isolado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir em um contexto que permita liberdade, autonomia e retaguarda, para poder se expandir.

2. Contexto organizacional: é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Talento é como uma semente delicada. Se ela é plantada em um solo desfavorável, certamente fenecerá. Sem esse terreno favorável e impulsionador, o talento murcha ou foge. O contexto organizacional é determinado por aspectos como:

- **Arquitetura organizacional:** com um desenho flexível e integrador capaz de alta conectibilidade para coordenar as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades. A organização do trabalho deve facilitar o contato, a comunicação e a colaboração entre as pessoas.
- **Cultura organizacional:** democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação e espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
- **Estilo de gestão:** baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

O contexto organizacional deve funcionar como um colchão ou uma plataforma capaz de incentivar e impulsionar os talentos rumo à excelência (Figura 17).

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que estejam integrados em um contexto organizacional realmente acolhedor e impulsionador. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam isolados e amarrados. O conjunto de ambos – conteúdo e conteúdo – proporciona o conceito de capital humano. Isso tem um significado importante para a GP: não se trata mais de lidar com pessoas e transformá-las em talentos apenas, mas também cuidar do contexto organizacional no qual elas trabalham. Este é o novo papel da GP: lidar com pessoas, com a organização do seu trabalho, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas – e, principalmente, lembrando o fato de que o conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual. Aliás, o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual (Figura 18).

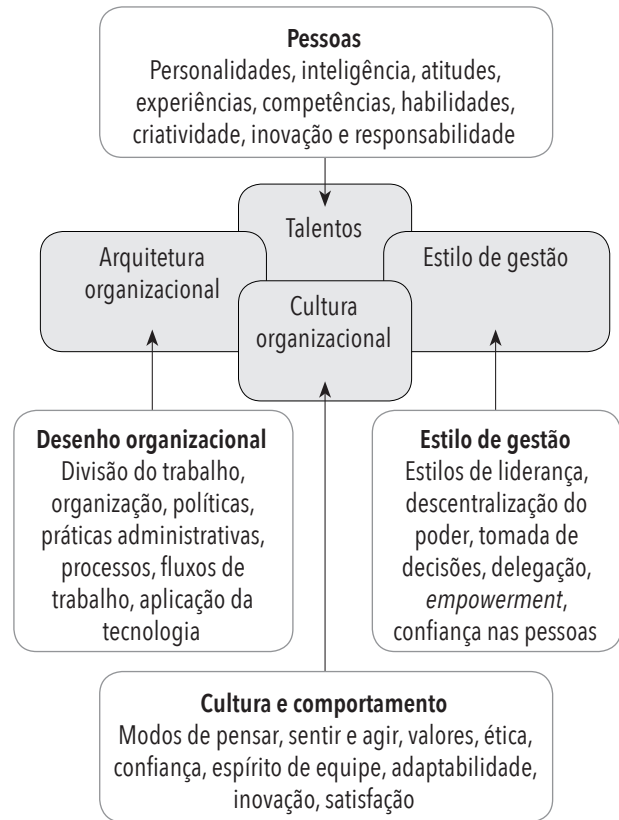


FIGURA 17 Os componentes do capital humano.



FIGURA 18 A convergência da arquitetura organizacional, da cultura corporativa, do estilo de gestão e da modelagem do trabalho na GP.

Capital intelectual

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos financeiros, tangíveis e contábeis –, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente. O capital intelectual é composto pela aglutinação de capital interno, capital externo e capital humano, como demonstrado na Figura 19.

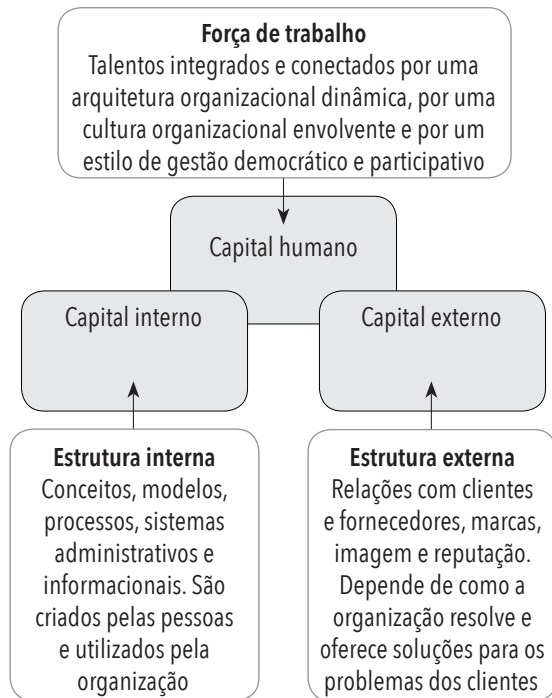


FIGURA 19 Constituição do capital intelectual.

A GP – mais do que nunca – está agora focada no capital humano e nas suas consequências sobre o capital intelectual da organização. Assim, o campo de influência da GP se estende não somente às “nossas pessoas”, como também à “nossa organização” e aos “nossos clientes”. A GP precisa pensar grande.



DICA: nossas pessoas, nossos clientes e nossa organização

Existem ativos intangíveis – ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos de contabilidade – e que são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”. Sveiby propõe que o valor

total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes mais o valor da organização e o valor de competências, respectivamente, e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o arcabouço contábil do capital financeiro.¹⁹

Organizações bem-sucedidas utilizam indicadores como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade para gerir e monitorar seus ativos intangíveis. Elas perceberam que a GP vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações, etc.²⁰ Por essa razão, o investimento maior está sendo feito – não em máquinas e ferramentas, mas nas pessoas. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.²¹ Esse parece ser o melhor investimento para o futuro.



AValiação Crítica: a pesquisa do Progep²²

A pesquisa do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) sobre o futuro da GP foi feita com uma amostra de formadores de opinião e utilizou a técnica Delphi, bastante usada na previsão de cenários futuros. Nessa metodologia, os consultados trocam informações que são submetidas a diversas rodadas de respostas até se chegue a resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo. A ideia é identificar quais são as tendências que impulsionarão as mudanças na ARH. Essas novas tendências deverão incidir sobre princípios, filosofias e estratégias da área de RH e que deverão afetar profundamente práticas e instrumentos de gestão. Essas mudanças se refletem na estrutura, na organização e na forma de atuação da área. Assim, um aspecto importante na conformação do modelo de GP é a maneira pela qual a função de RH se organiza e opera. A velha estrutura formal e departamentalizada do RH tradicional não comporta a flexibilidade exigida por processos integrados e estrategicamente orientados, tão necessária nos dias atuais. Assim, três tendências despontam fortemente na ARH:

1. Descentralização das decisões de GP para os executivos de negócio da empresa.

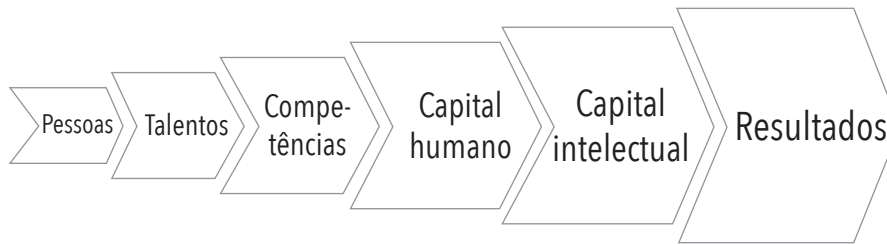


FIGURA 20 A cadeia de valor a partir das pessoas.

2. Fornecimento de novos processos e conhecimento em GP para os clientes internos.
3. Mudança para um perfil de atuação do profissional de RH como consultor interno.

Muitas organizações já avançaram bastante nessa direção. Mas ainda há muito que fazer.



CASO PARA DISCUSSÃO: a Hewlett-Packard ²³

A Hewlett-Packard (HP) é uma empresa com profunda ênfase e dedicação aos assuntos de RH. Em 1990, Pete Peterson, o executivo de RH, tornou-se vice-presidente da companhia. Ele foi o responsável por mudanças que redefiniram os processos de RH e distribuíram a responsabilidade da GP para os gerentes de linha. Sua primeira providência foi solicitar à equipe de pessoal de âmbito mundial que criasse um “ambiente adequado” capaz de proporcionar o aumento de valor para a empresa, o fornecimento de serviços de melhor qualidade para os funcionários e a utilização mais eficiente dos recursos humanos. Os membros das equipes de RH ao redor do mundo todo deveriam ser parceiros empresariais e tornar suas unidades mais competitivas. Para transformar essa visão em ação, os profissionais de RH receberam quatro metas:

1. O RH deve avaliar, facilitar e melhorar a qualidade da gestão e do trabalho das pessoas e das equipes.
2. O RH deve contribuir para a estratégia empresarial, identificar as implicações dos recursos humanos e facilitar a mudança em consonância com os valores básicos da empresa.

3. O RH deve acelerar o aprendizado individual e organizacional em toda a HP.
4. O RH deve gerir processos associados a pessoas, ou seja, as funções internas ao departamento de RH.

Com essas quatro metas específicas em mente, as equipes de RH passaram a se dedicar a quatro papéis diferentes: foco nos processos, foco nas pessoas, foco no futuro estratégico e foco no cotidiano operacional, conforme a Figura 21.

Em resumo, as quatro metas da área de RH:

1. Parceria estratégica para a administração das estratégias de RH.
2. Especialistas administrativos para a prestação de serviços de RH.
3. Defensores dos funcionários para o envolvimento destes.
4. Agentes da mudança para a administração da mudança.

As definições dos quatro papéis de RH deram aos profissionais da área um claro sentido do propósito e uma definição do valor a acrescentar à empresa. Assim, a HP procura legitimar todos os profissionais de RH sem distinção e não apenas aqueles que trabalham nas atividades estratégicas. Além disso, Peterson, definiu as principais atividades de cada um dos quatro papéis de RH, conforme a Figura 22.

A função de RH da HP foi tão bem-sucedida ao alcance dessas quatro metas que acabou conquistando o prêmio *Optimas do Personnel Journal*. Nos sete critérios (indicadores) do prêmio, sua avaliação foi a seguinte:

- **Vantagem competitiva:** os funcionários da HP em âmbito mundial oferecem retroação às metas traça-

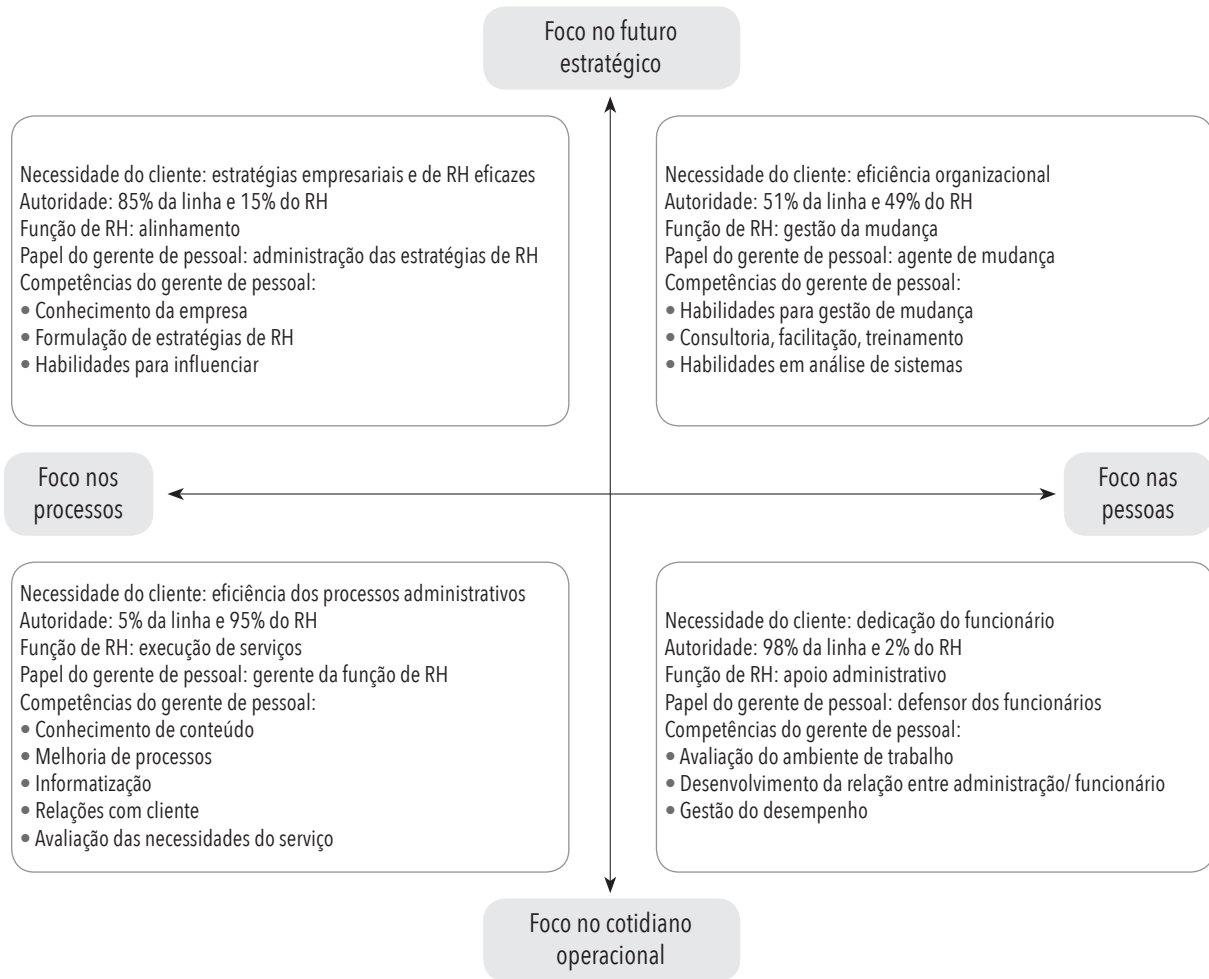


FIGURA 21 Aplicação dos papéis da função de RH.

das pelos gerentes e diretores. A equipe de RH criou um curso de desenvolvimento “O Pessoal Como Vantagem Competitiva” para mostrar os quatro papéis mutáveis do DRH da empresa. O papel de RH começa com a necessidade do cliente: o cliente pode ser a organização inteira, os funcionários ou os gerentes. O papel indica quem tem autoridade, responsabilidade e atribuições para desempenhar funções correspondentes a cada papel no modelo.

- **Impacto financeiro:** o RH economiza cerca de US\$ 35 milhões por ano por causa da proporção menor de funcionários no RH em relação ao número de funcionários da empresa. Peterson reduziu a proporção de 1/53 para 1/80, mantendo a mesma qualidade elevada de serviços.
- **Perspectiva global:** a linha direta da HP conecta os profissionais de RH da empresa em escala mundial proporcionando intercâmbio de ideias e práticas.

- **Inovação:** as equipes de RH ao redor do mundo todo contribuíram para a inovação dos produtos e dos serviços da companhia.
- **Administração da mudança:** a HP tem o compromisso de aumentar a diversidade de sua força de trabalho para incrementar a mudança e a inovação na empresa.
- **Qualidade de vida:** a HP é considerada uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar em razão de seu compromisso e abertura com os funcionários.
- **Atendimento:** as equipes de RH criaram diversos sistemas técnicos que continuam aperfeiçoando seus processos de atendimento ao cliente ou consumidor.

Questões

1. Qual é a orientação básica da área de RH na HP?
2. Como você avalia as metas específicas de RH na HP?

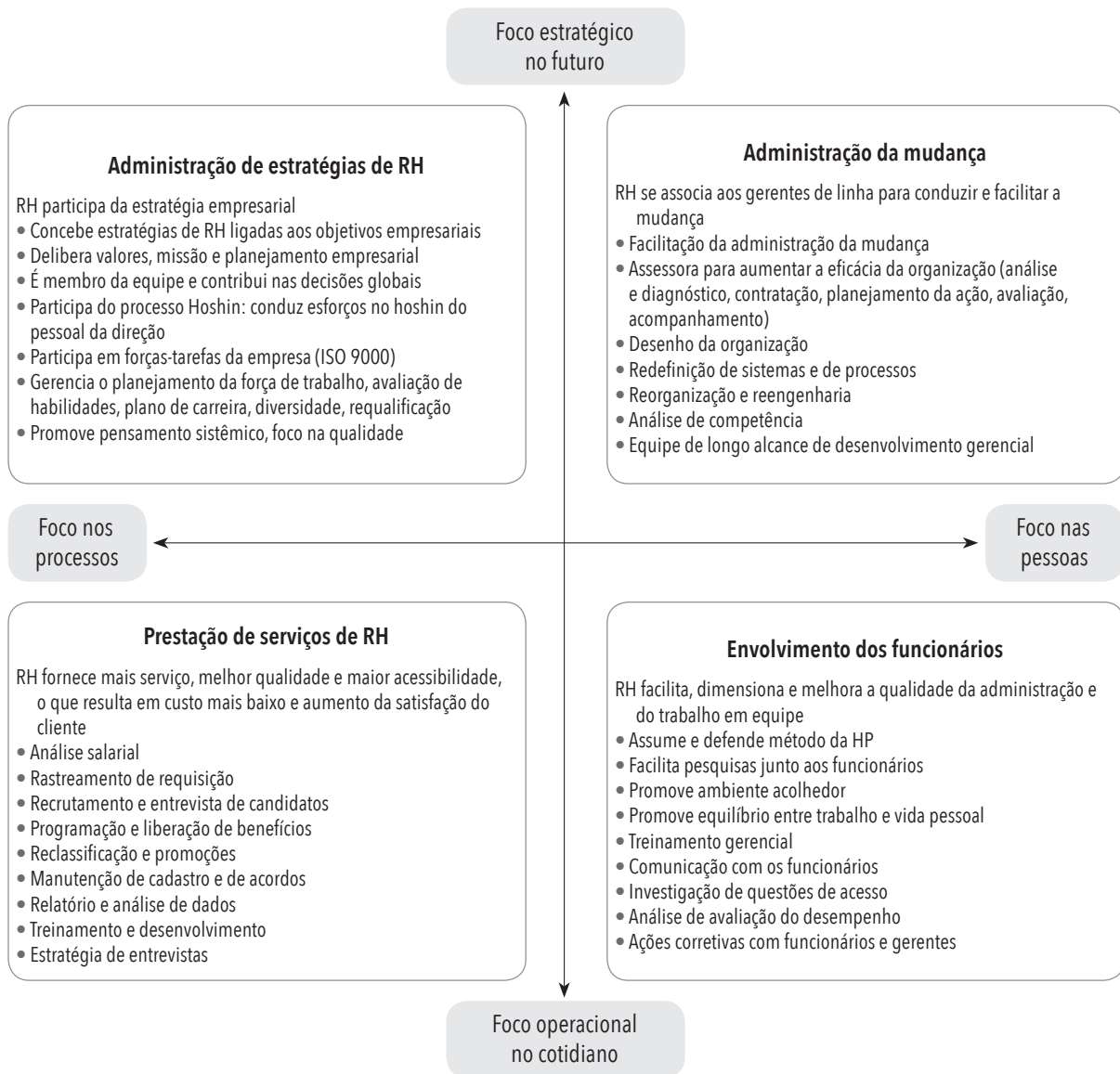


FIGURA 22 Atividades relacionadas com os papéis de RH na HP.

3. Como você avalia os quatro papéis de RH na HP?
4. Qual deles você considera o mais importante?
5. Como você visualiza o RH da HP?
6. Qual é o papel das pessoas na HP?



EXERCÍCIOS

1. Quais são as características organizacionais da Era da Industrialização Clássica? E como era a administração de pessoas nessa época?
2. Quais são as características organizacionais da Era da Industrialização Neoclássica? E como era a administração das pessoas nessa época?
3. Quais são as características organizacionais da Era da Informação? E como está sendo feita a administração das pessoas nesta época?
4. Quais são as megatendências que estão quebrando velhos paradigmas?
5. Quais são as preocupações das organizações quanto ao futuro?
6. Caracterizar as três etapas da Gestão de Pessoas.
7. Por que se diz que o velho feudo abre suas portas?

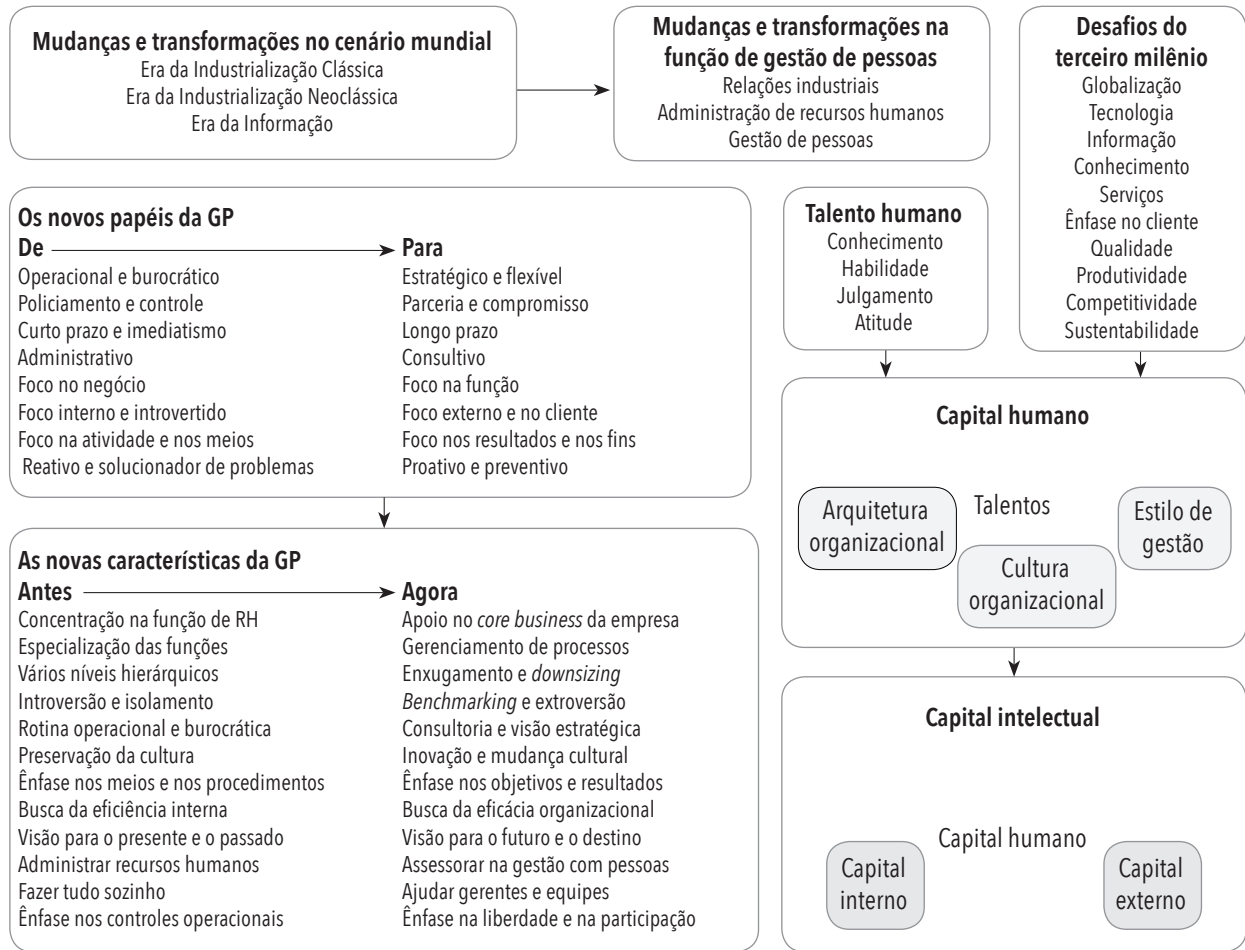


FIGURA 23 Mapa mental do Capítulo 2 – A Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo.

8. Quais são os desafios do terceiro milênio? E o que a ARH tem a ver com eles?
9. Por que se fala na nova era do capital intelectual?
10. Quais são os novos papéis da função de RH?
11. Quais são as novas características da ARH?
12. Quais são as novas necessidades da ARH?
13. Comentar a respeito das diferenças entre valor patrimonial e valor de mercado das maiores empresas norte-americanas.

PASSEIO PELA INTERNET

www.shrm.org
www.chiavenato.com
www.accenture.com
www.pfeiffer.com

www.ccl.org
www.hrcertify.org
www.kenexa.com
www.silkroadtech.com

www.asis.org
www.asis.net
www.hrtechnologyconference.com
www.haygroup.com
www.virtualedge.com
www.icims.com
www.cpeworld.org
www.workforce.com
www.allbusiness.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.abvq.org.br
www.outsourcing.com
www.abrh.org
www.bettermanagement.com
www.spiritOnTheJob.com

www.orgplus.com
www.eworkmarkets.com
www.ispi.org
www.wpsmag.com
www.sage.com
www.fidag.com
www.apg.pt
www.cipd.co.uk
www.ipm.co.za
www.iso.ch
www.greatplacetowork.com
www.agilent.com
www.webex.com
www.vuepointcorp.com
www.cbtdirect.com
www.fastsearch.com
www.atg.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. KIERNAN, M. J. *11 mandamentos da administração do século XXI: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade*. São Paulo: Makron Books, 1998.
2. NAISBITT, J. *Paradoxo global: Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
3. O velho feudo abre as suas portas. *Exame*, p. 58-60, 18 jan. 1995.
4. STEWART, T. A. A nova era do capital intelectual. *Exame*, p. 86-9, 1997.
5. ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. p. 39-40.
6. _____. *Human resource champions*. _____. p. 42-48.
7. _____. *Human resource champions*. _____. p. 23-25.
8. BERNARDI, M. A. Que não existe empresa perfeita nós sabemos. *Você S/A*, v.1, n.1, p. 88-91, 1998.
9. LEVERING, R.; MOZKOWITZ, M. The great place to work. *Fortune*, editado anualmente desde 12 jan. 1988.
10. ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 48.
11. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.
12. LEVY, A. R. *Competitividade organizacional: decisões empresariais para uma nova ordem econômica mundial*. São Paulo: Makron Books, 1992.
13. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 70.
14. HANDY, C. *A era da transformação: a transformação no mundo das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1997.
15. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 70-71.
16. CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
17. DRUCKER, P. F. *The post-capitalist society*. Nova York: Harper Business, 1993.
18. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011.
19. SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
20. STEWART, T. A. *Capital intelectual: a vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
21. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011. p. 595.
22. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, n. 44, p. 57-8, 2004.
23. ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. p. 48-53.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir o ambiente das empresas e suas características principais.
- » Reconhecer os tipos de ambiente organizacional e a dinâmica ambiental.
- » Indicar as características organizacionais adequadas aos diferentes ambientes de negócios.
- » Definir os conceitos de missão, visão, objetivos e estratégia organizacional.
- » Compreender os diversos modos de planejamento de recursos humanos (RH).
- » Definir os índices de absenteísmo e rotatividade de pessoas.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Missão organizacional.
- » Visão de futuro.
- » Objetivos organizacionais.
- » Estratégia organizacional.
- » Desdobramentos da estratégia.
- » Planejamento estratégico de GP.
- » Planejamento estratégico de gestão de pessoas com base em competências.
- » Modelos de planejamento operacional de gestão de pessoas.
- » Fatores que intervêm no planejamento operacional de GP.
- » Apreciação crítica dos modelos de planejamento de gestão de pessoas.
- » Níveis de atuação da gestão de pessoas.



CASO INTRODUTÓRIO: a Mainframe

A Mainframe Eletrônica passou por enorme sufoco na época em que estava redefinindo seus produtos e mercados. Depois de várias tentativas e agora mais sintonizada com seus clientes, Marina Freitas, a diretora-presidente, pretende focalizar seus colaboradores para atingir três propósitos fundamentais: melhorar a qualidade dos produtos, otimizar serviços à clientela e partir para um crescimento autossustentado de longo prazo. Com isso em mente, Marina convocou Pedro Diamante, o diretor de RH, para trocar ideias a respeito dos três propósitos que desejava alcançar para a companhia. Após a ouvir atentamente, Pedro acrescentou os seguintes aspectos:

1. Quanto ao primeiro propósito – qualidade dos produtos –, Pedro salientou que a qualidade é, antes de tudo, um estado de espírito das pessoas. A qualidade está muito mais nas pessoas do que na tecnologia utilizada pela organização, já que são as pessoas que a operam e aplicam. De nada vale a melhor tecnologia se não houver pessoas capazes de utilizá-la e aplicá-la adequadamente.
2. Em relação ao segundo propósito – serviços à clientela –, Pedro salientou que os serviços são oferecidos pelas pessoas em seus contatos com os clientes. Quase sempre o contato entre a empresa e o cliente é realizado por meio de algum funcionário que serve de interface. De nada vale a melhor intenção da em-

presa se não houver pessoas capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação.

3. O terceiro propósito – crescimento autossustentado da organização – se faz pelo crescimento dos atuais colaboradores, e não pelo acréscimo de maior número de pessoas à organização. O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas treinadas e capazes de agregar valor à organização por meio de soluções criativas e inovadoras e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes.

Para Pedro, o segredo está na maneira de lidar com as pessoas. Marina acabou concordando com Pedro e, com a nova perspectiva do assunto em mente, achou melhor pensar um pouco mais a respeito. Afinal de contas, Pedro havia aberto uma nova visão para ela. Uma visão humanística da empresa.

As organizações não existem no vácuo. Nem funcionam ao acaso. Elas vivem em um contexto externo e precisam ser antecipadamente planejadas para alinhar suas atividades futuras em direção a objetivos previamente definidos. E como sistemas abertos, elas operam por mecanismos de cooperação e/ou competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações para obter insumos e concorrem com outras organizações para manter seus domínios e mercados. Colaboração e competição se revezam nesse jogo. A estratégia organizacional constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental para realizar sua missão. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. E o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões acertadas. A estratégia é fortemente condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização.

MISSÃO ORGANIZACIONAL

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa ou satisfazer a alguma necessidade da sociedade na qual estão inseridas. Todas as or-

ganizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe ou uma obrigação a fazer. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.¹

A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas:

1. Quem são?
2. O que fazem?
3. E por que fazem o que fazem?

A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente/consumidor. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, jamais saberão qual o melhor rumo a seguir. E se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber qual o caminho adequado para a sua realização.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Assim como todo país tem os seus símbolos fundamentais e sagrados – como a bandeira, o hino e as armas –, a organização deve preservar sua identidade, tanto interna quanto externamente. Para tanto, a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida e intensamente conhecida pelas pessoas dentro e fora da organização.

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de comportamentos e ações. Essa filosofia envolve valores e crenças centrais que representam os princípios básicos da organização e que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar funcionários, clientes, fornecedores, a

sociedade de um modo mais amplo e todos os *stakeholders* direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Assim, a missão deve traduzir a filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização. E ela precisa ser conhecida e apoiada por todas as pessoas.



GP DE HOJE: trabalhar por uma causa, não para uma organização

O conceito de missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da organização, não para a organização em si. Acontece que a missão organizacional passa por constantes mudanças ao longo do tempo. Muitas organizações bem-sucedidas atualizam e ampliam continuamente a sua missão. Embora a missão seja relativamente fixa e estável, ela deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e as mudanças nos negócios. Em 1914, uma fabricante norte-americana de relógios de ponto e tabuladores de cartões perfurados tinha seu credo e seus princípios. As mudanças vieram, mas os princípios e credos corporativos permaneceram firmes, embora mudasse a sua missão. Hoje, a missão da International Business Machines (IBM) não é mais fabricar computadores. Ela vai além. Sua missão atual é “um planeta mais inteligente”. Aliás, soluções rápidas e inteligentes e, ainda, com muita criatividade. Os produtos e serviços – como computadores, minicomputadores, microcomputadores, assistência técnica, etc. – oferecidos constituem os meios, isto é, as pontes adequadas para que isso possa acontecer.

As modernas ferrovias do mundo estão fazendo o mesmo. Sua missão não é oferecer trens e estações ferroviárias – estes são apenas meios –, mas oferecer transporte rápido, confortável e seguro aos usuários. David Packard, um dos fundadores da Hewlett-Packard (HP) dizia que “o verdadeiro motivo de nossa existência é fornecer algo singular ao cliente”, não necessariamente produtos ou serviços. A Philips adota o lema “*sense and simplicity*” para oferecer esse algo a mais. O slogan da Xerox é “*ready for real business*”.

Theodore Levitt acrescenta que “o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio”. Para isso é necessário inovação, algo imprescindível nos dias de hoje. Por essa razão, a 3M norte-americana lança no mercado mais de um produto por semana: ela evolui de

uma necessidade percebida nos clientes para uma solução realmente inovadora. Produtos e serviços funcionam como meios, não como fins. É a missão que agrega identidade e personalidade à organização. Dela decorrem os valores da organização que devem ser partilhados por todos os seus membros. O IBM Way, por exemplo, decorre de três valores: crença no indivíduo – funcionários, acionistas, clientes, etc. –, bons produtos e o melhor serviço. Quando as pessoas abraçam uma missão, elas passam a trabalhar por uma causa, um ideal, uma bandeira erigida pela organização.

A missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e ser difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento de todos. O caráter missionário transforma as organizações – mesmo as produtoras de bens – em verdadeiras prestadoras de serviços ao cliente. O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações bem-sucedidas, a missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda participativa dos níveis intermediário e operacional de toda a organização. No fundo, todos os membros – e não apenas alguns deles – trabalham juntos para a sustentação da missão da organização. A missão facilita a identificação dos valores que a organização deve cultivar. Quando todas as pessoas conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, fica mais fácil de saber qual é o papel de cada um e como contribuir de maneira eficaz para o sucesso do negócio.

Valores organizacionais

Valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer. As organizações priorizam certos valores, como “as pessoas são o ativo mais importante” ou “o cliente sempre tem razão”, que funcionam como padrões que orientam o comportamento das pessoas. Na prática, os valores definidos por uma organização podem diferir daquilo que seus dirigentes acreditam ou valorizam no cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos ou enxugamentos à custa do corte de pessoas e que demonstram como os valores organizacionais são ou não praticados na realidade.



GP DE HOJE: a importância dos valores organizacionais

Para reforçar a sua cultura organizacional, as organizações enfatizam certos valores que constituem aspectos prioritários e importantes no comportamento de seus colaboradores. Os valores organizacionais mais encontrados no mundo são:

Quanto ao desempenho:

- Ser lucrativa e sustentável.
- Ser a organização preferida pelos clientes.
- Compromisso com segurança e saúde das pessoas.
- Ser competitiva no mercado.
- Compromisso com a melhoria contínua.

Quanto às pessoas:

- Ser a organização preferida pelos candidatos.
- Ser atrativa, reter e desenvolver talentos.
- Orgulho e entusiasmo por pertencer à empresa.
- Comunicação para manter as pessoas bem informadas.
- Igualdade de oportunidades para todos.
- Ampla aceitação da diversidade cultural, étnica e social.
- Responsabilidade por pessoas.

Quanto aos processos:

- Abertura e confiança nos relacionamentos.
- Ética e responsabilidade social.
- Encorajamento à criatividade, à inovação e à assunção de riscos.
- Trabalho em equipe em toda a organização.
- Formulação participativa de objetivos, mensuração e retroação.
- Tomada de decisão participativa.
- Ações consistentes com a missão e a visão organizacional.
- Reconhecimento pelo alcance de resultados e qualidade.

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas – como as pressuposições sobre a natureza humana – que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Embora essas pressunções provoquem forte tendência à conformidade nas pessoas, elas funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina às pessoas.



GP DE HOJE: os valores organizacionais

Francis e Woodcock² fizeram uma pesquisa para identificar os valores fundamentais adotados pelas empresas que utilizam equipes de trabalho. Para eles, o alicerce de uma administração bem-sucedida está na persecução ativa e persistente de doze valores:

- 1. Poder:** a gestão bem-sucedida acredita no poder inerente da posição hierárquica que tem nas mãos o destino da organização. É o valor do poder: gestores administram.
- 2. Elitismo:** a gestão bem-sucedida acredita na importância dos melhores candidatos para cargos administrativos e no contínuo desenvolvimento de suas competências. É o valor do elitismo: os bons devem ir para o topo. Isso decorre da meritocracia.
- 3. Recompensas:** a gestão bem-sucedida identifica e recompensa o sucesso. É o valor da recompensa: o desempenho excelente deve ser recompensado.
- 4. Eficácia:** a gestão bem-sucedida focaliza recursos sobre as atividades que geram resultado. É o valor da eficácia: fazer as coisas certas.
- 5. Eficiência:** a gestão bem-sucedida busca os melhores meios para fazer as coisas e se orgulha disso. É o valor da eficiência: fazer corretamente as coisas.
- 6. Economia:** cada atividade custa dinheiro e alguém deve pagar. É o valor da economia: nada é grátis. O almoço nunca é gratuito.
- 7. Imparcialidade:** a gestão bem-sucedida considera como importantes as percepções e os sentimentos das pessoas. É o valor da imparcialidade e da equidade: quem cuida vence.
- 8. Espírito de equipe:** a gestão bem-sucedida se baseia em um trabalho eficaz de equipe. É o valor do espírito de equipe: trabalhar juntos.
- 9. Lei e ordem:** a gestão bem-sucedida decorre de um sistema de leis e regras apropriadas. É o valor da lei e da ordem: a justiça deve prevalecer.

10. Defesa: a gestão bem-sucedida analisa as ameaças externas para formular uma defesa sólida. É o valor da defesa: o conhecimento enfraquece o inimigo.

11. Competitividade: a gestão bem-sucedida cuida de todos os passos necessários para ser competitiva. Ela conhece o mundo dos negócios e tenta sobreviver nele da melhor maneira possível. É o valor da competitividade: o melhor sobrevive.

12. Oportunismo: as oportunidades precisam ser prontamente analisadas, mesmo quando envolvem riscos. A gestão bem-sucedida é sempre oportunista. É o valor do oportunismo: quem arrisca vence. Espírito empreendedor no meio.

Em síntese, os valores precisam ser bem definidos, comunicados e cobrados, pois guiam o comportamento das pessoas ao indicar o que é importante e prioritário para a organização (Figura 1).



AVALIAÇÃO CRÍTICA: os cinco tipos de pressuposições básicas ³

James Hunt assegura que existem cinco tipos de pressuposições que modelam os valores organizacionais que, por sua vez, modelam os comportamentos individuais por meio de políticas e regras:

1. Relacionamento da organização com seu ambiente: pela maneira como os dirigentes visualizam esse relacionamento como sendo de dominação, submissão, harmonização ou a busca de um nicho apropriado.

2. Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço: pelas regras linguísticas e comportamentais que definem o que é real ou não, o que é factual ou ideal, o que é confiável ou não, o que é linear ou cíclico e o que é limitado ou indefinido.

3. Natureza humana: as pressuposições predominantes sobre a natureza humana e se ela é boa (teoria Y), má (teoria X) ou neutra.

4. Natureza da atividade humana: quais são as ações corretas para o ser humano realizar; se o ser humano é ativo ou passivo, se ele se autodesenvolve ou deve ser ativado externamente e qual deve ser a natureza do seu trabalho.

5. Natureza dos relacionamentos humanos: como as pessoas devem se relacionar umas com as outras, como distribuir o poder e o afeto. Se as relações humanas devem ser cooperativas ou competitivas, individualistas ou gregárias, com base na autoridade hierárquica ou do conhecimento.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam. A GP não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber

Sony	Walt Disney	Merck
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a cultura japonesa e o <i>status</i> nacional • Encorajar a habilidade individual • Enfatizar a criatividade • Ser pioneira, fazer o impossível e não seguir os outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade, sonhos e imaginação • Preservação à magia Disney • Orgulho de pertencer à organização • Atenção fanática à coerência e aos detalhes • Não ceticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade corporativa e social • Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa • Inovação baseada na ciência • Honestidade e integridade • Lucros, mas lucros provenientes de trabalho e que beneficiem a humanidade

FIGURA 1 Os valores básicos de algumas organizações.

cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto.

VISÃO DE FUTURO

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus *stakeholders* e com os mercados, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e dos desafios que enfrenta, quais são as forças que a impelem e em que condições ela opera. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. Nessa perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser em certo prazo e qual seria o caminho futuro a adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para chegar lá.

A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse.

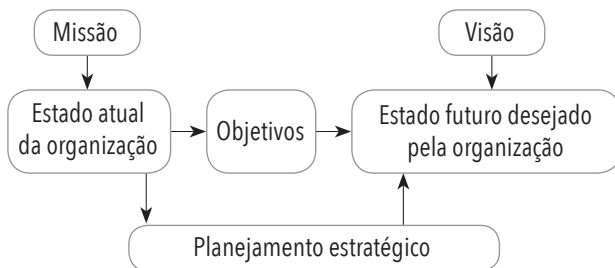


FIGURA 2 O caráter futurístico da visão organizacional.

Assim, além do caráter missionário, existe também um caráter visionário nas modernas organizações. E por que a visão é importante nas empresas modernas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas por meio de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visão e com os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem a visão pretendida, elas ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coerção ou comando externo.

A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de

orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar. A coerência decorre da visão, não de manuais de organização que costumam proliferar nas empresas. A visão constitui uma maneira de ultrapassar a diversidade cultural, linguística e geográfica que caracterizam as empresas globais. Ela constitui a “cola” que mantém a coesão e a coerência e que garante a consonância e a consistência interna da organização. A visão não deve ter caráter conservador, mas deve refletir uma postura não conformista – de não aceitação complacente – em relação aos atuais resultados da empresa. Esse permanente inconformismo com o *status quo* é que produz a visão organizacional: aquilo que a empresa pretende chegar a ser com a ajuda das pessoas. Essa definição para onde se dirige a empresa deve ser objetiva, clara, inequívoca e impulsionadora.

A falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo. A visão somente é atingida quando todos na organização – e não apenas alguns membros – trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente (Figura 3).



GP DE HOJE: o *slogan* das organizações para retratar sua visão

Muitas organizações realizam um trabalho integrado e consistente para divulgar tanto interna quanto externamente a sua visão organizacional. O Bradesco usa um logotipo para enfatizar sua visão como um banco orientado para a modernização, a agilidade, a atualidade e o apoio ao cliente. O Itaú divulga internamente sua visão para proporcionar uma convergência de esforços de todo o pessoal.

Os *slogans* de muitas empresas quase sempre trazem alguns aspectos de sua visão:

- AT&T: “Tudo a seu alcance”.
- Microsoft: “A gente inova, você transforma”.
- Chevron: “Energia humana”.
- IBM: “Um planeta mais inteligente”.
- TAM: “Paixão por voar e servir”.
- Volkswagen: “Das auto”.

Agora, pense bem: qual seria o *slogan* adequado para a organização na qual você trabalha? Ou então, qual

Onde estamos neste ano	Aonde queremos chegar no próximo ano
<ul style="list-style-type: none"> • Somos atualmente a terceira maior frota de ônibus da cidade • Dominamos 26% do mercado municipal • A satisfação dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes • Conduzimos 55 mil clientes a cada dia • Nossa quilometragem mensal atual é de 180 mil km • Nossos ônibus têm 10 anos de vida média • Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Queremos ser a primeira maior frota de ônibus da cidade • Queremos chegar a 45% do mercado • A satisfação dos passageiros deverá atingir 90% dos clientes • Queremos chegar a 100 mil clientes/dia • Nossa quilometragem mensal deverá atingir 280 mil km • Queremos ônibus com vida média de 2 anos • Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa

FIGURA 3 Exemplo de visão de uma empresa de transportes urbanos.⁴

a visão que você acha que sua empresa deseja construir para o seu futuro? Qual é, afinal, a missão da sua empresa? Se a sua empresa ainda não pensou nisso, ela já está atrasada com relação à concorrência. E ao seu negócio.

A missão e a visão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.



CASO DE APOIO: a revolução tecnológica – mudança cultural⁵

A revolução tecnológica tendo à frente as telecomunicações será um dos paradigmas do futuro. A Frontier Communications assistiu à invasão de grandes concorrentes no seu mercado local de telecomunicações. Sem uma forte transformação cultural e forte ajuste nos produtos, serviços e práticas gerenciais, a Frontier não conseguiria sobreviver à intensa transformação no mercado de telecomunicações. Para fazer essa transformação, o presidente da companhia propôs a seguinte visão: tornar-se a principal companhia de telecomunicações do mundo por meio de produtos de alta qualidade e foco no cliente. E nenhuma visão pode ser realizada sem a ação de pessoas capazes e dedicadas. Seria preciso fazer uma avaliação crítica das habilidades e das competências que cada funcionário precisa possuir para ir adiante. Uma vez que existe a carência dessa pe-

rícia, tem-se a obrigação de trazê-la de fora. Para facilitar essa transformação cultural, o presidente contratou uma diretora para o RH para liderar o esforço de mudança organizacional. Ela deveria assegurar a mudança cultural, criar e implementar os modelos para essa mudança e fazer com que todos os executivos se concentrassem nessa finalidade. Além disso, a diretora deveria cuidar para que a estrutura organizacional da empresa fosse constantemente ajustada às variações do setor.

No mercado de telefonia local, a Frontier teria de se tornar mais competitiva. No mercado dos telefonemas de interurbanos, a Frontier teve de adquirir outras empresas congêneres e competitivas para se tornar a quinta maior operadora nos EUA. A diretora procurou estruturar as empresas adquiridas em termos de custos por causa dos processos organizacionais exigidos pelas aquisições e fusões da Frontier. Além disso, ela passou a avaliar todas as práticas da organização em função da estratégia empresarial. Para ela, o desafio do planejamento de RH está em integrar as práticas de RH à estratégia empresarial a fim de obter sinergia. Na aquisição ou na fusão das novas empresas, a diretora passou a colocar questões básicas, como:

- O talento da empresa adquirida adicionará algum valor à Frontier?
- As práticas de RH (como remuneração, benefícios, treinamento, avaliação, etc.) da empresa adquirida são compatíveis ou consonantes com as da Frontier?
- Se não são compatíveis ou consonantes, qual será o custo da integração?
- O estilo gerencial e a cultura organizacional da empresa adquirida são coerentes com os da Frontier?

Ao elaborar essas questões, a diretora coloca o RH como um parceiro estratégico integrando seu trabalho aos planos globais da empresa.

Questões

1. Como a visão de excelência da Frontier afeta sua política de RH?
2. Como o planejamento de RH da Frontier ajuda na sua competitividade?
3. O que se pode fazer no lugar da diretora de RH?



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Mainframe

Marina e Pedro resolveram que o primeiro passo seria fazer uma série de consultas aos funcionários para conhecer o que eles imaginavam que fosse a missão e a visão da Mainframe. A ideia era buscar consenso com todos os funcionários a respeito disso e, com isso, definir a missão e a visão organizacional e transformá-las na bússola capaz de indicar qual seria o comportamento adequado. Seria o passo inicial para marcar o processo de mudança da companhia. Como se poderia ajudá-los?

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Objetivo é um resultado desejado que se busca alcançar em determinado período. A visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização. Daí a denominação de objetivos organizacionais para diferenciá-los dos objetivos individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.

A visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios:⁶

1. **Ser focalizados em um resultado:** a atingir, não em uma atividade.
2. **Ser consistentes:** ou seja, precisam estar amarrados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
3. **Ser específicos:** isto é, circunscritos e bem definidos.

4. **Ser mensuráveis:** ou seja, quantitativos e objetivos.
5. **Ser relacionados com determinado período:** como dia, semana, mês, ano ou 5 anos.
6. **Ser alcançáveis:** os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.



DICA: para que servem os objetivos organizacionais?

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Sua razão de ser é servir a esses objetivos. O objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização queira alcançar. Os objetivos organizacionais têm várias funções:

- São linhas mestras: ao apresentarem uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir e definem a atividade dos participantes.
- Fonte de legitimidade: que justifica as atividades da organização e até a sua existência.
- Padrões de avaliação e comparação: servem como padrões por meio dos quais os participantes e os estranhos a ela possam comparar e avaliar seu êxito, sua eficiência e seu rendimento.
- Unidade de medida: para verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos, ou ainda de seus participantes.

Existem três tipos de objetivos: rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.¹

1. **Objetivos rotineiros:** objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia a dia.
2. **Objetivos de aperfeiçoamento:** objetivos que servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização no sentido de aperfeiçoar e incrementar aquilo que já existe.
3. **Objetivos inovadores:** objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização.

Não basta ter objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento. Isso é o mínimo. É preciso emplacar objetivos inovadores. Assim, a definição dos objetivos globais

Objetivos rotineiros	Objetivos de aperfeiçoamento	Objetivos inovadores
<ul style="list-style-type: none"> • Treinar 100 homens por hora por semana • Produzir 120 bolas por minuto • Entrevistar 120 candidatos • Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês • Manter o índice de absenteísmo em menos de 2% ao mês • Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85% 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano • Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5% • Incrementar a relação de faturamento por funcionário de R\$ 210 para R\$ 350 em um ano • Melhorar o atendimento ao cliente • Acelerar a entrega do pedido ao cliente • Melhorar o clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e desenvolver um produto novo por mês • Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores em um ano • Obter 10 sugestões mensais dos funcionários • Incentivar a participação dos funcionários nas decisões • Implantar um programa de qualidade total

FIGURA 4 Exemplos de objetivos rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.

da organização conduzirão à formulação da estratégia organizacional.



DICA: o êxito de uma organização bem-sucedida depende de:

- Lucratividade: ela produz riqueza.
- Longevidade: ela dura muito tempo.
- Saúde organizacional: não tem conflitos internos duradouros.
- Inovação: tem ideias e imaginação.
- Flexibilidade: tem elevada adaptabilidade e jogo de cintura.
- Admiração: por que inspira as outras organizações.
- Identidade própria: tem uma cultura toda especial.
- Produtos e serviços são incomparáveis.
- Retornos proporcionados para todos os *stakeholders*.
- Ser o melhor lugar para trabalhar.

Mas tudo isso depende de:

- Competitividade.
- Produtos e serviços invejáveis.
- Fidelização do cliente.
- Competências organizacionais.
- Talentos + talentos + talentos.

Moral da história: as pessoas fazem toda a diferença em qualquer organização.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO:
a Mainframe

Definidas a missão e a visão organizacional, Marina e Pedro precisam formular os objetivos organizacionais da Mainframe. Como seria possível ajudá-los nessa empreitada?

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e no qual opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:⁴

- **É definida pelo nível institucional da organização:** pela ampla participação de todos os demais níveis e negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
- **É projetada no longo prazo:** e define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
- **Envolve a organização na totalidade:** para a obtenção de efeitos sinérgicos. A estratégia é um imenso mutirão de esforços convergentes, coordenados e in-

tegrados para proporcionar resultados alavancados e globais. A estratégia é desdobrada em uma cascata de táticas, cada qual desdobrada em uma cascata de operações. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações, é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total, não apenas um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.

- **É um mecanismo de aprendizagem organizacional:** pelo qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos e competências.

Em resumo, problemas globais requerem soluções globais. A estratégia é a saída para isso. A estratégia parte dos objetivos planejados da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser plenamente aplicadas e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. Trata-se de um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem-sucedida.⁸ As pessoas podem constituir o ponto forte – a principal vantagem competitiva da empresa – ou o ponto fraco – a principal desvantagem competitiva –, dependendo da maneira como elas são administradas (Figura 5).

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta diante do ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades possíveis do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os negócios. É puro jogo de cintura. Além disso, a estratégia organizacional tem os seus desdobramentos: ela reflete a maneira pela qual a empresa procura maximizar as forças reais e potenciais da melhor maneira e minimizar as fraquezas reais e potenciais.

A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais, ao mesmo tempo em que busca aplicar mais intensamente as forças internas e

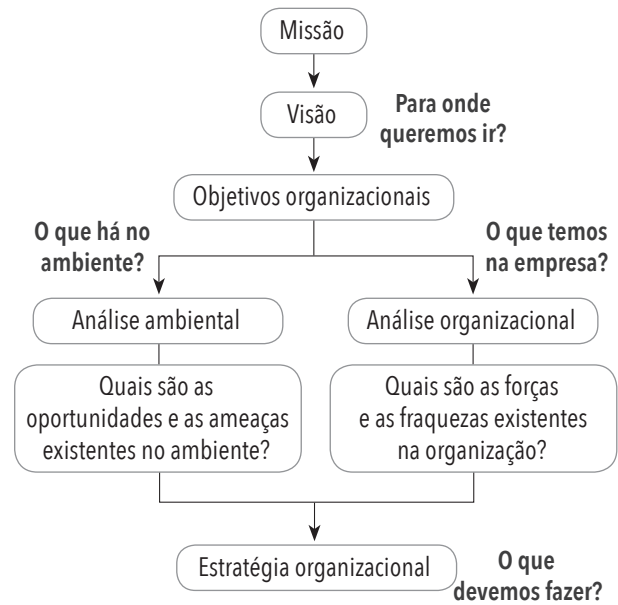


FIGURA 5 A formulação da estratégia organizacional.⁹

corrigir as fraquezas internas. A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental, mais necessária será a ação estratégica, desde que ágil e flexível para aglutinar e permitir a adoção rápida de novos rumos e novas saídas. Essa é a razão de sucesso das empresas que sabem tirar proveito das situações e das circunstâncias. Jogo de cintura e arrancadas rápidas e velozes são necessárias (Figura 6).



DICA: quem leva adiante a estratégia organizacional?

A estratégia organizacional não deve estar somente na cabeça dos dirigentes da organização. Ela precisa estar também na cabeça e no coração de todas as pessoas. São as pessoas que a executam, realizam e provocam resultados. Para ser executada e atingir os fins a que se propõe, ela deve ser entendida e compreendida por todos os membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do seu esforço e de sua contribuição pessoal. Aqui reside um dos maiores desafios da GP. Existem estratégias implícitas que estão apenas na cabeça dos dirigentes e que, por não serem conhecidas por todas as pessoas, se tornam incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e competências e passam a ser um

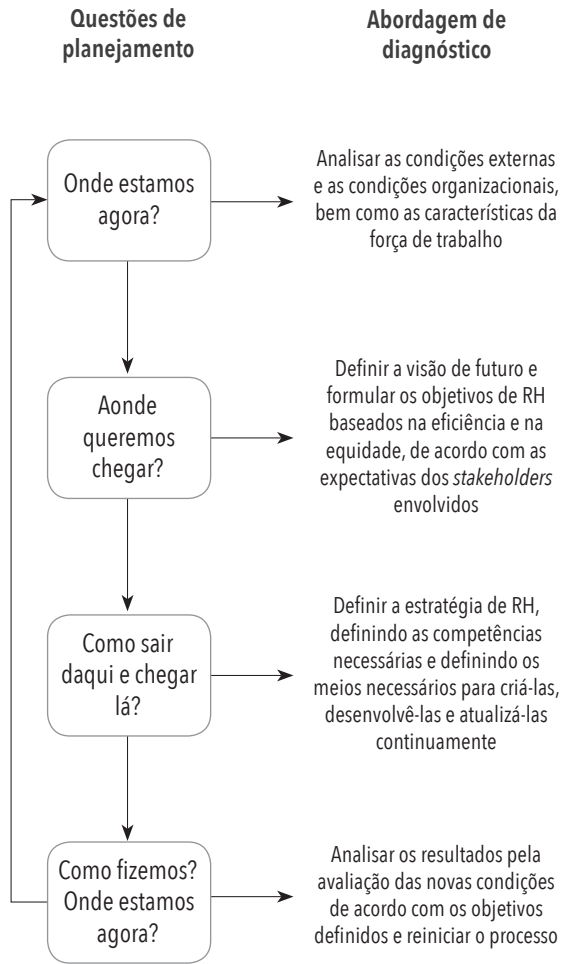


FIGURA 6 O processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico.¹⁰

fator de dispersão de energias, e não um elemento de integração, foco e sinergia. A estratégia deve estar nas mentes e nos corações das pessoas para que seja transformada em ação e em resultados concretos (Figura 7).

A estratégia organizacional mexe com toda a organização, como se pode ver na Figura 8. A partir da missão e da visão de futuro, a estratégia deve alinhar a estrutura e a cultura organizacionais. Ou seja, tanto a estrutura quanto a cultura precisam se ajustar à estratégia para que possa ser executada com sucesso. Além disso, os processos organizacionais precisam também estar alinhados à estratégia a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito pela sinergia provocada pelo conjunto.

A estratégia precisa funcionar como um programa global para a consecução de objetivos organizacionais e deve receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização. Deve ser difundida e comunicada para servir como o fio condutor de toda a ação organizacional.



AValiação CRÍTICA: as origens da estratégia¹¹

Em 1934, o pai da biologia matemática, G.F. Gause, da Universidade de Moscou, publicou suas experiências com colônias de protozoários do mesmo gênero, colocadas em frascos com uma quantidade limitada de nutrientes. Observou que, quando os animais eram de espécies diferentes, eles conseguiam sobreviver e continuar vivos

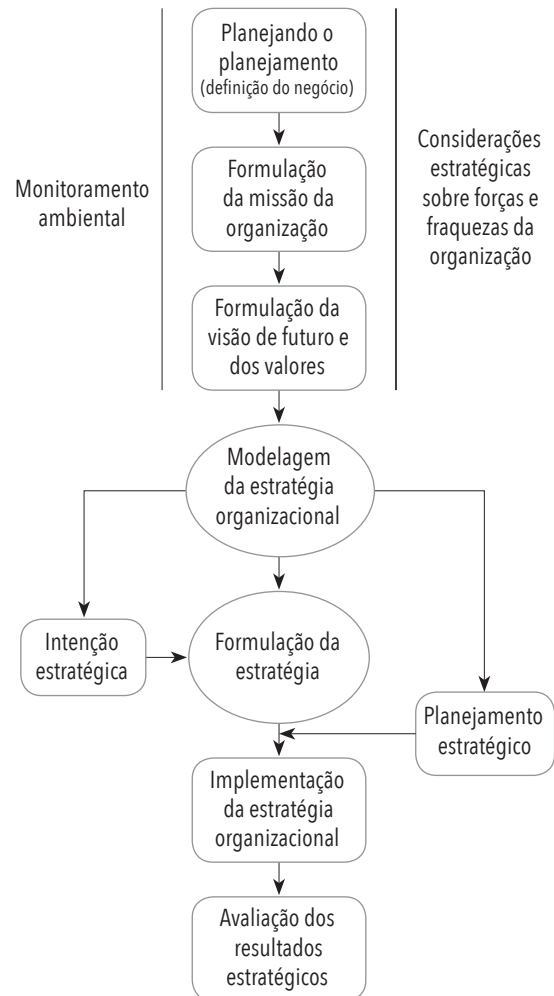


FIGURA 7 Modelo de planejamento estratégico.⁹

FIGURA 8 Os desdobramentos da estratégia empresarial.⁹

em conjunto. Entretanto, quando eram da mesma espécie, não conseguiam sobreviver. Gause definiu o Princípio da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem o sustento de maneira idêntica não podem coexistir em um determinado ambiente.

Moral da história: a competição existiu muito antes da estratégia. Ela começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares exigiam certos recursos para se manter vivos. Se os recursos eram suficientes, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. A evolução dos seres vivos fez com que esses organismos se tornassem uma fonte de alimentação para outras formas mais complexas de vida ao longo da cadeia alimentar. Quando duas espécies competem por um mesmo recurso essencial, uma delas tende a deslocar a outra. Se não houver algo que mantenha um equilíbrio estável que dê a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas consegue sobreviver. Assim, ao longo de milhões de anos, se desenvolveu uma complexa rede de interação competitiva. A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo no planeta.

O que explica tamanha abundância de espécies? A variedade. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis significativas que possam dar a cada espécie uma vantagem única. Mas, também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores – e mais acirrada a competição. É claro que durante milhões de

anos a competição natural não precisou de estratégias. Pelo acaso e pela lei das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características e necessidades. Isso não era estratégia, mas a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e na sobrevivência do mais apto.

O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive organizações. A competição biológica e a organizacional seguem o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, com apenas uma diferença: os estrategistas das organizações usam a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e tática seriam apenas intuitivos ou o mero resultado de reflexos condicionados. Além disso, a estratégia requer a compreensão da complexa trama da competição natural.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Mainframe

O passo seguinte para desencadear o processo de mudança da Mainframe seria a busca de uma estratégia empresarial para realizar a missão, atingir a visão

organizacional almejada e alcançar os objetivos organizacionais. Marina e Pedro resolveram que todos os funcionários deveriam participar das discussões a respeito da estratégia a ser adotada pela empresa. Mas qual seria a estratégia? Certamente não seria uma estratégia conservadora e defensiva. Como ajudar Pedro e Marina?

DESDOBRAMENTOS DA ESTRATÉGIA

A estratégia precisa ser planejada com antecipação e deve ser estendida no longo prazo. Ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação. Em geral, o planejamento estratégico é desdobrado em planos táticos e estes em planos operacionais.¹

- **Planejamento estratégico:** refere-se à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Suas principais características são:
 - É holístico e sistêmico, envolve o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.
 - Seu horizonte temporal é de longo prazo.
 - É definido pela cúpula da organização.
- **Planejamento tático:** refere-se ao meio de campo da organização para cada unidade organizacional ou departamento da empresa. Suas características são:
 - Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.
 - Seu horizonte temporal é de médio prazo, geralmente um ano.
 - É definido por cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
- **Planejamento operacional:** refere-se à base da organização envolvendo cada tarefa ou atividade da empresa. Suas características são:
 - Indica como cada tarefa, operação ou atividade deverá contribuir para o planejamento tático da unidade.
 - Seu horizonte temporal é de curto prazo, geralmente um mês.
 - É definido para cada tarefa, operação ou atividade exclusivamente.

Todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico:¹²

1. **Planejamento conservador ou defensivo:** é o planejamento voltado para a estabilidade e a manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente melhores ou ótimos, pois dificilmente farão mudanças radicais na organização. A ênfase é conservar e manter as práticas vigentes. Está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar novas oportunidades. Sua base é retrospectiva para aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.
2. **Planejamento otimizante ou analítico:** é o planejamento voltado para a adaptabilidade e a inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. Está baseado na preocupação em melhorar as práticas vigentes na organização. Sua base é incremental no sentido de melhorar continuamente as operações, tornando-as melhores a cada dia.
3. **Planejamento prospectivo ou ofensivo:** é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar diferentes interesses envolvidos pela composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da organização e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. É o contrário do planejamento retrospectivo que procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é a aderência ao futuro no sentido de se ajustar às novas demandas ambientais e se preparar para as futuras contingências, quando eventualmente ocorrerem.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes que ocorra a ação necessária. Não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras (Figura 9).

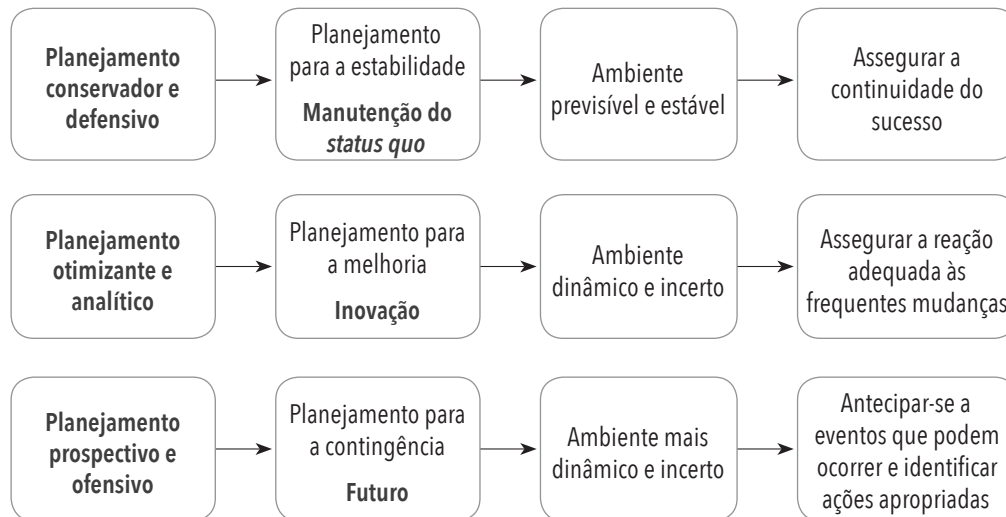


FIGURA 9 As três orientações do planejamento estratégico da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GP

A cada determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP, que deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre o primeiro busca uma maneira de integrar a função de GP nos objetivos globais da empresa, como mostra a Figura 10.

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário

traduzir os objetivos e as estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isso é feito pelo planejamento estratégico de GP. Assim, o planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização.



FIGURA 10 As vinculações do planejamento estratégico de GP.¹³

Relações entre o planejamento estratégico de GP e o planejamento estratégico da organização

O planejamento estratégico de GP não mais se restringe apenas à quantidade de pessoas necessárias

às operações da empresa, envolve muito mais do que isso. Ele começa com a missão e a visão organizacional, a definição dos objetivos a atingir e precisa lidar com competências disponíveis e aquelas necessárias ao sucesso organizacional. Envolve também a criação do

clima e da cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão e modelagem do trabalho, além de incentivos pelo alcance de objetivos e uma plataforma que permita aos executivos – como gestores de pessoas – trabalhar adequadamente com suas equipes.



DICA: o planejamento estratégico de GP deve ser holístico

O planejamento estratégico de GP deve ser formulado juntamente ao planejamento estratégico da empresa como um conjunto integrado para poder garantir a plataforma referida. Quando o planejamento estratégico de GP é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura se ajustar a ele no sentido de contribuir para sua implementação, recebe o nome de

planejamento adaptativo de RH. Isso significa fragmentar o planejamento estratégico. Ele não deve ser uma colcha de retalhos, mas o trabalho integrado de toda a organização.

Na outra ponta, quando o planejamento estratégico de GP é feito isoladamente pelos especialistas da área e sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de GP, recebe o nome de planejamento autônomo e isolado de GP. Funciona como um estranho no ninho. Ambos – planejamento adaptativo e planejamento autônomo – não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior. O ideal é o planejamento estratégico de GP integrado ao planejamento estratégico da organização.

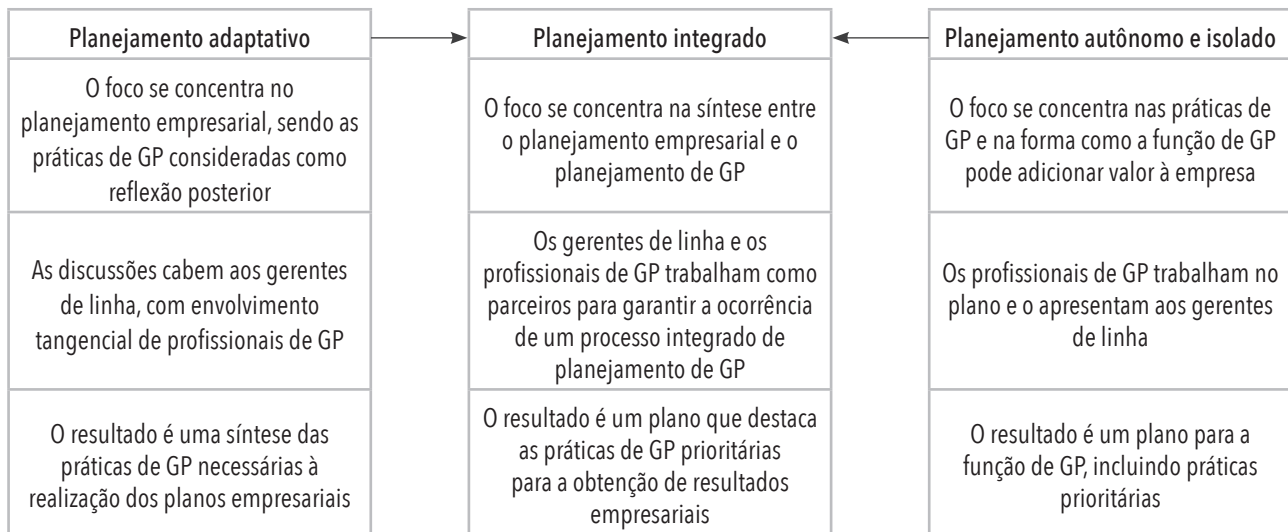


FIGURA 11 Alternativas de fusão entre o planejamento estratégico (adaptativo) e o de GP (autônomo e isolado).¹⁴

Tipos de planejamento estratégico de GP

O planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais das diversas áreas da organização e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades da organização para que todos saiam ganhando. Assim, o planejamento es-

tratégico da GP se subordina à estratégia organizacional, seja ela conservadora/defensiva ou prospectiva/ofensiva (Figura 12).



CASO DE APOIO: empresas defensivas e empresas ofensivas¹⁶

A Lincoln Electric é uma empresa norte-americana que fabrica produtos elétricos e que adota uma estra-

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento superficial do cargo
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento interno • DRH decide sobre a seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e socialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento externo • Gerente decide sobre a seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo formal e informal de admissão e socialização
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comprar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em equipe • Treinamento externo e interno • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antiguidade • Decisões centralizadas sobre salário 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

FIGURA 12 Comparação de estratégias de GP.¹⁵

tégia organizacional conservadora e defensiva. Definiu seu nicho no conservador setor de produtos elétricos (geradores, equipamentos de solda e suprimentos) e nos quase 80 anos de atividade desenvolveu esforços para melhorar processos de produção e a qualidade dos produtos, cortando custos para obter preços mais baixos e proporcionar excelente serviço aos clientes. A estratégia organizacional defensiva é suplementada pela adequada estratégia de RH. Seu sistema de incentivos recompensa a produção elevada e a qualidade dos serviços com salários e bônus. Seus funcionários ganham quase o dobro da média de salários de empresas norte-americanas similares. Sua estratégia de RH ajuda a empresa a manter uma fatia estável de mercado com crescimento moderado, mas firme. Baseia-se no desenvolvimento interno de seus recursos humanos. Os funcionários são cuidadosamente selecionados, admitidos e treinados e deles se espera que permaneçam na companhia por muito tempo ou por toda a sua vida profissional. Daí, a garantia de emprego no longo prazo e a ênfase nas promoções internas. O papel do órgão de RH está voltado para descrição, seleção, colocação, avaliação e treinamento no longo prazo como serviços fundamentais. Assim, o órgão de RH mantém a adequa-

ção entre o desenho permanente de cargos e o sistema de incentivos. A empresa requer insumos de recursos humanos previsíveis, planejamento equilibrado de RH e sua manutenção regular por meio de uma política conservadora e estável.

Pelo contrário, a Hewlett-Packard (HP), sediada na Califórnia, é uma fabricante de produtos eletrônicos *high-tech* no Vale do Silício. A HP adota uma estratégia organizacional ofensiva e prospectiva e a noção de que altos lucros somente são possíveis quando os produtos inovadores são rapidamente transferidos do projeto para o mercado. A HP teve rápida expansão graças a uma estratégia ofensiva e prospectiva, com a adoção de pequenas e mutáveis divisões de produtos em seus blocos organizacionais. A companhia tem mais de 60 mil funcionários em suas 60 divisões ou unidades organizacionais. Cada divisão é totalmente autônoma e autossuficiente para criar produtos com uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes. Quando os produtos dos concorrentes se tornam bem-sucedidos e alcançam o estágio da HP, esta sai da arena e passa a focalizar sua atenção em outros projetos para produtos inteiramente novos. As unidades de RH no nível corporativo ou de cada divisão têm a tarefa constante de desenvol-

ver novas equipes, buscar e desdobrar novos recursos administrativos e técnicos. Nesse contexto, as unidades de RH desempenham um papel essencialmente empreendedor, ajudando a identificar e desenvolver habilidades e talentos humanos cruciais para os novos negócios. Na HP, os recursos humanos são obtidos de fora, investidos em uma miríade de unidades e divisões e desenvolvidos internamente. A estratégia global de RH da HP pode ser caracterizada pela busca incessante de talentos humanos.

Enquanto a Lincoln adota uma estratégia defensiva e conservadora, a HP é ofensiva e inovadora. Por trás de cada uma delas, há um diferente perfil do órgão de RH como carro-chefe da orientação estratégica.

Questões

1. Qual é o papel da ARH na estratégia empresarial defensiva e conservadora?

2. Qual é o papel da ARH na estratégia empresarial ofensiva e inovadora?
3. Qual é o papel da ARH na estratégia empresarial otimizada e analítica?
4. Como as estratégias de ARH estão vinculadas com as estratégias organizacionais na Lincoln e na HP?



GP DE HOJE: perfis estratégicos da ARH

Na Figura 13, empresas como Lincoln Electric, HP e Texas Instruments representam três exemplos de perfis estratégicos que mostram como as empresas se comportam mediante o ambiente que as envolve. Por trás desses comportamentos estratégicos, estão diferentes características de ARH. Essas empresas são casos clássicos de adequação e compatibilização dos objetivos de RH com os objetivos globais da organização.

Características organizacionais	Lincoln Eletric Conservador/defensivo	Hewlett-Packard Prospectivo/ofensivo	Texas Instruments Otimizante/analítico
Estratégia de produto/mercado	Limitada, linha de produtos estável; mercado previsível	Ampla, linha mutável de produtos; mercado mutável	Linha de produtos estável e mutável; mercado híbrido
Pesquisa e desenvolvimento	Limitados ao desenvolvimento de produtos	Extensivos; ênfase em ser o primeiro do mercado	Focalizados; ênfase em ser o segundo do mercado
Produção	Alto volume, baixo custo; ênfase na eficiência e na engenharia de processos	Customizada e prototípica; ênfase na eficácia e no desenho do produto	Alto volume, baixo custo; ênfase na engenharia de processos
Marketing	Limitado às vendas	Focalizado pesadamente na pesquisa de mercado	Campanhas extensivas de marketing

Atividades de GP			
Papel básico	Manutenção	Empreendedor	Coordenação
Planejamento de RH	Formal e extensivo	Informal e limitado	Formal e extensivo
Recrutamento e seleção	Internos	Externos	Internos e externos
Treinamento e desenvolvimento	Construção de habilidades	Identificação e aplicação de habilidades	Construção e aplicação de habilidades
Remuneração	Relações internas de salários; equilíbrio interno	Relações externas; competitividade externa	Consistência interna e externa para garantir competitividade
Avaliação do desempenho	Orientada para o processo; foco nas necessidades de treinamento; avaliação individual e grupal	Orientada para resultados; foco nas necessidades de pessoal; avaliação corporativa e divisional	Orientada para o processo; necessidades de treinamento e de pessoal; avaliação grupal e divisional

FIGURA 13 Comparação de perfis estratégicos.¹⁷

O planejamento estratégico de GP é um processo de várias decisões convergentes a respeito dos talentos e das competências necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período. Trata-se de definir com antecipação quais são as características da força de trabalho necessárias para a realização da ação organizacional futura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Trata-se de um modelo mais global de atuação em que a GP está plugada nas necessidades organizacionais mais amplas envolvendo competências essenciais e apoio ativo e proativo aos negócios da empresa. Tudo isso para construir constantemente vantagens competitivas.

O planejamento da GP com base em competências é feito a partir das seguintes etapas:

1. Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais a serem alcançados em função de determinado período.
2. Definição das competências organizacionais necessárias para o alcance desses objetivos.
3. Avaliação das competências que a organização já possui.
4. Estimativa da lacuna (*gap*) entre as competências requeridas e as competências possuídas pela organização.
5. Desdobramento da lacuna em termos de competências organizacionais a serem criadas ou adquiridas.
6. Desdobramento da lacuna em termos de competências funcionais de cada área da organização (como finanças, marketing, produção/operações/logística, GP).
7. Desdobramento da lacuna em termos de competências gerenciais ou administrativas que cada executivo ou gerente deve possuir para lidar com sua equipe.
8. Desdobramento da lacuna em termos de competências individuais que cada pessoa da organização deve possuir.

9. Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e desenvolvimento organizacional (DO) para a construção interna das competências requeridas.
10. Programas de recrutamento e seleção para agregar talentos na obtenção externa das competências requeridas.
11. Avaliação constante dos resultados alcançados e retroação ao sistema.

Nas etapas 5 a 8, os desdobramentos são classificados entre as competências que devem ser construídas ou desenvolvidas internamente (por meio de processos de T&D e DO) e as que devem ser adquiridas por aporte de novos talentos na organização (por processos de agregação de talentos). Sem dúvida, o planejamento de GP, quando feito por competências, permite uma visão mais integrada das necessidades próximas e futuras da organização em relação ao negócio e ao futuro (Figura 14).

Assim, o planejamento estratégico de GP deve começar com o esclarecimento de quatro questões básicas:

1. Quais são os objetivos organizacionais a alcançar?
2. Quais são as competências essenciais necessárias para alcançá-los?
3. Quais são as competências essenciais que a organização já possui?
4. Quais são as competências essenciais requeridas que a organização precisa construir?

Em função do *gap* existente entre as competências possuídas e as competências necessárias, há dois tipos de decisão a tomar:

1. Pode-se construir e desenvolver as competências requeridas que a organização ainda não dispõe? Então se trata de uma questão de criar e desenvolver competências internamente, ou seja, buscar dentro da organização os talentos para neles criar e desenvolver tais competências.
2. Pode-se adquirir externamente as competências requeridas que a organização ainda não dispõe? Então se trata de uma questão de agregar competências, isto é, buscar fora da empresa e agregar os talentos que disponham de tais competências.

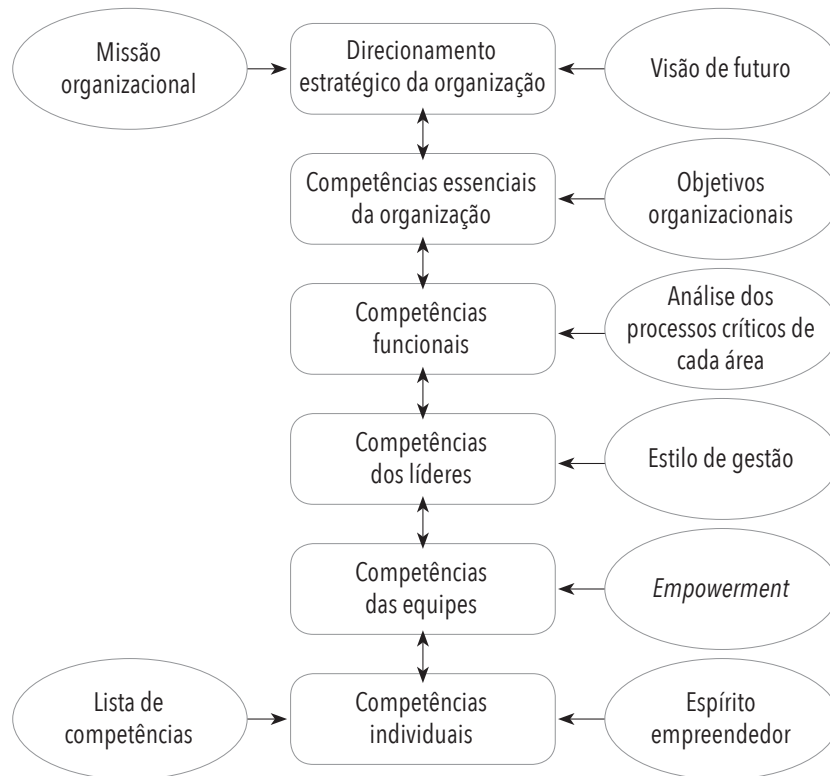


FIGURA 14 Identificação das competências de uma organização.

No primeiro caso, os processos de desenvolver pessoas são fundamentais para o sucesso organizacional e se tornam estratégicos para a organização. No segundo caso, os processos de agregar pessoas ocupam o pódio e passam a ser estratégicos para a organização. Isso mostra o caráter contingencial da GP. As competências dependem sempre da criação e desenvolvimento de talentos.

Contudo, as competências organizacionais são múltiplas e complexas, constituindo muito mais um sistema integrado do que um simples conjunto de blocos de construção. Elas se organizam em uma hierarquia cujo desdobramento começa pelas competências organizacionais da organização como um todo, vindo a seguir as competências funcionais de cada uma de suas áreas (como *marketing*, finanças, produção/operações, RH, tecnologia), depois as competências gerenciais ou administrativas de cada executivo como gestor de pessoas – indo desde o presidente até o supervisor mais elementar – e na base as competências individuais de cada funcionário. Um sistema integrado cujo dinâmico arcabouço reúne um complexo elenco de conhecimentos, habilidades e competências sempre pronto e disponível para aproveitar as oportunidades que surgem no mundo dos negócios antes que os concorrentes o façam (Figura 15).

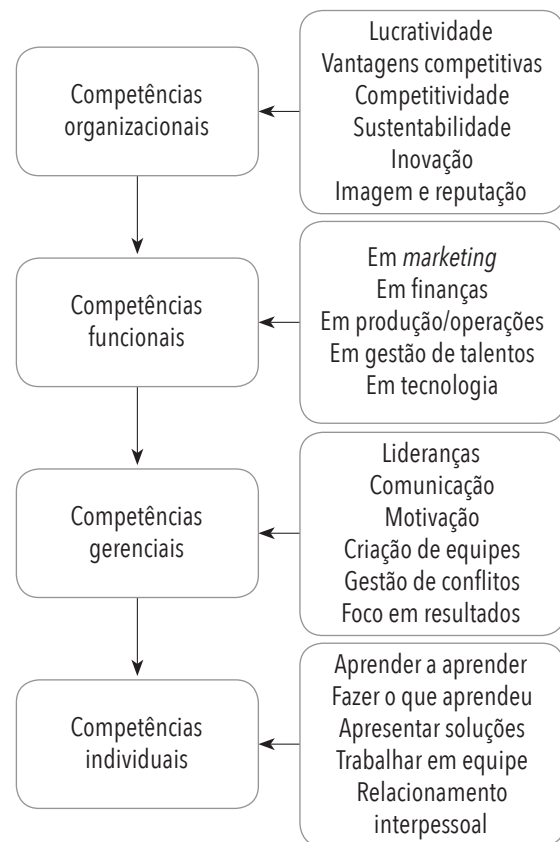


FIGURA 15 A construção da cascata das competências organizacionais.

O desafio está em diagnosticar as competências necessárias a cada organização para então identificar e avaliar sua presença (Figura 16).

Mas as competências não estão soltas, quase sempre estão nas pessoas e não na tecnologia, nem nos artefatos ou nos arquivos da empresa.

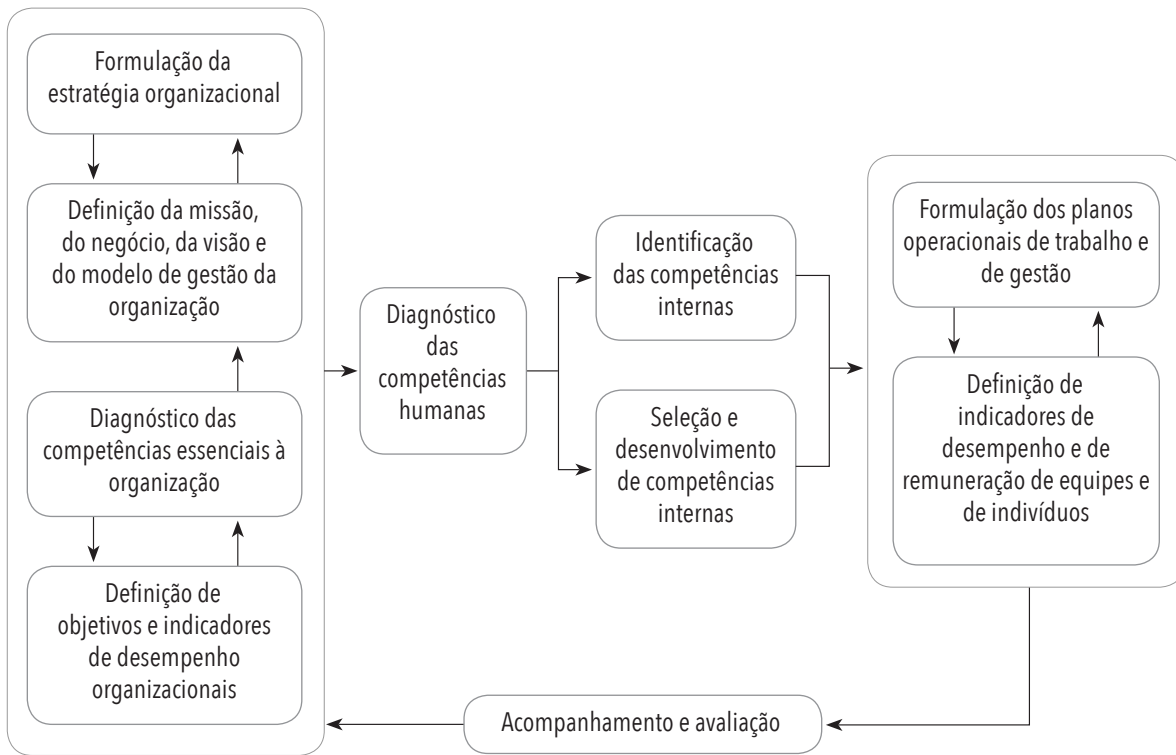


FIGURA 16 Diagnóstico das competências organizacionais.

Elas envolvem um extenso portfólio de talentos e mais o envoltório que os cerca e dinamiza, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, o estilo de gestão e a modelagem do trabalho. Sem esses elementos, que constituem o seu ambiente de trabalho, o talento se torna impotente para realizar qualquer coisa que acrescente valor à organização. Não basta buscar e reter talentos, é preciso proporcionar a eles o contexto básico para que possam se desenvolver, crescer e produzir resultados que agreguem valor ao negócio da organização.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: plantar e desenvolver talentos

O botânico não pensa apenas em sementes e plantas, mas principalmente no tipo de solo onde serão plantadas. Sem o solo adequado, adubado, hidratado e constantemente bem cuidado, as sementes e plantas não

terão um futuro. Elas provavelmente não crescerão nem se desenvolverão. Poderão até fenecer, e rapidamente. O profissional de GP também não deve pensar apenas em agregar, reter e desenvolver talentos na organização. Ele precisa cuidar também do entorno em que os talentos deverão atuar. Se o entorno não for adequado, os talentos terão duas opções: acomodar-se e conformar-se ou sair da organização em busca de um lugar melhor para trabalhar. O entorno é tão importante quanto o talento adquirido. Entorno como o continente e talento como o conteúdo. Afinal, o que é este entorno? O entorno é composto pela estrutura organizacional, pela cultura corporativa e pelo estilo de gestão predominante na organização. O talento somente se desenvolverá e dará resultados se o entorno que o envolve for adequado, amigável, impulsionador e alegre. Sem esses elementos, que constituem o seu ambiente de trabalho, o talento irá se tornar impotente para realizar qualquer coisa que acrescente valor à organização.

Dessa maneira, a arquitetura e a cultura organizacional, o estilo de gestão e a modelagem do trabalho constituem a plataforma básica e o entorno adequado para que os talentos possam fazer acontecer. Assim, a GP requer necessariamente a intervenção nessas quatro variáveis no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho que favoreça e impulse o trabalho do

talento humano. Elas são os elementos habilitadores que incentivam e dão oportunidades ao talento. Isso faz parte do planejamento estratégico da GP. Não basta cuidar apenas de pessoas, mas principalmente do contexto no qual trabalham. Isso significa dimensionar significativamente a amplitude de trabalho da GP (Figura 17).

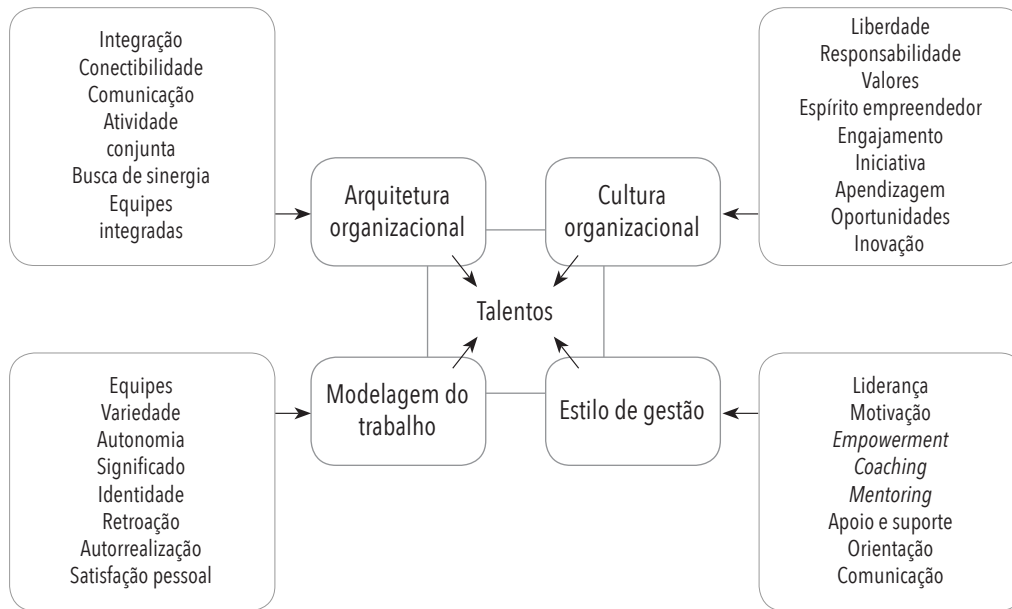


FIGURA 17 A plataforma que apoia o planejamento estratégico da GP.

CASO DE APOIO: a Construbase ¹⁸

A Construbase, uma empresa mundial de engenharia e construção, enfrentou um terrível baixo astral. Durante dois anos passou por uma queda radical trocando US\$ 200 milhões de lucro por US\$ 500 milhões em prejuízos. A situação crítica levou à decisão de colocar uma nova equipe de diretores no comando da empresa. O novo presidente empenhou-se na reestruturação para redirecionar os esforços e retornar à lucratividade. Após dois anos, a Construbase voltou a ser lucrativa. Nessa altura, a diretoria pediu ao presidente para reavaliar a estratégia da empresa, seu foco global e o conjunto de produtos, serviços e clientes. No decorrer de um ano, a estratégia foi reavaliada e os ajustes efetuados.

A diretoria solicitou então ao presidente que verificasse se a empresa possuía a tecnologia adequada e

os sistemas internos em condições de apoiar e manter sua estratégia. Após a análise da tecnologia disponível, os sistemas foram aprimorados e ajustados à estratégia. A diretoria pediu então ao presidente uma terceira providência. Queria saber se a empresa era dotada da estrutura organizacional adequada para implementar e manter sua estratégia.

Para realizar a auditoria organizacional, o comitê executivo solicitou ao vice-presidente de RH que analisasse as forças e as fraquezas da organização, avaliasse se a estrutura existente era a correta para implementar a estratégia e recomendasse as melhorias necessárias. O vice-presidente de RH nomeou uma equipe de assessoria de gerentes que, por sua vez, criou um processo de avaliação utilizando dados coligidos por meio de entrevistas com funcionários, clientes e fornecedores. As recomendações resultantes foram entregues à diretoria e as mudanças organizacionais foram implementadas.

Questões

1. Como se poderia se comportar no lugar do presidente para atender às três solicitações da diretoria?
2. Estando no lugar do vice-presidente de RH, como se poderia orientar a equipe de assessoria?
3. Como se poderia agir nos contatos com a diretoria?

Em seu conjunto, as competências organizacionais proporcionam vantagens competitivas para a organização. Elas são imprescindíveis para o sucesso organizacional, pois constituem a base da competitividade da organização (Figura 18).

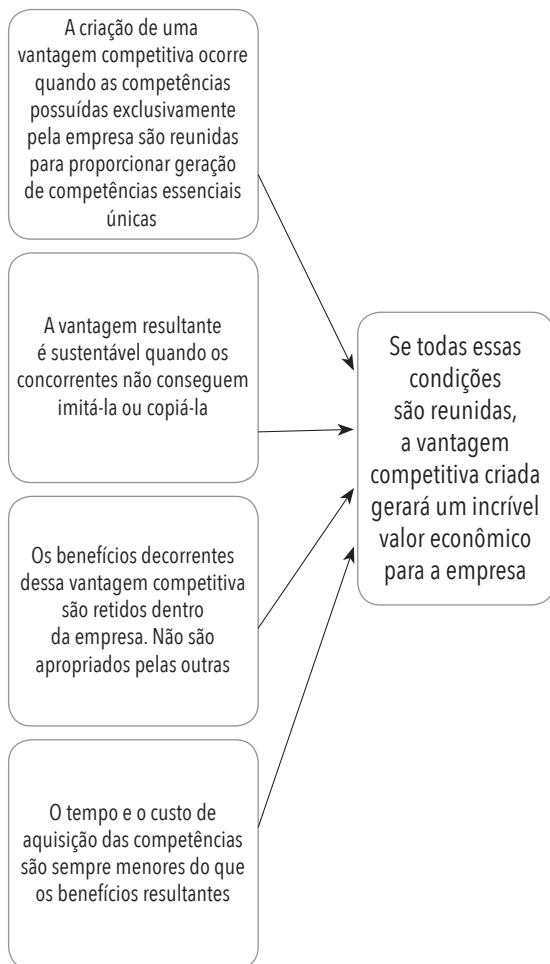


FIGURA 18 O poder da vantagem competitiva de uma organização.

Modelos de planejamento tático de gestão de pessoas

Modelos de planejamento tático podem tanto focar o nível intermediário (gerencial) da organização – envol-

vendo todos os executivos como gestores de pessoas –, como atuar especificamente em cada departamento ou unidade organizacional para garantir o alcance de metas e objetivos táticos. Quase sempre são modelos em que a GP atua no nível gerencial quando se pretende que os executivos sejam os gestores de pessoas. Nesse caso, envolve mudanças na cultura organizacional para que haja aceitação dessa delegação e descentralização. Os executivos precisam aceitar suas novas incumbências de aprender a lidar com pessoas e com práticas de GP. Além do aprendizado dessas práticas – como selecionar pessoas, entrevistar, treinar, tomar decisões sobre pessoas –, torna-se também necessário mudar o estilo de gestão dos executivos. Estes precisam deixar de ser comandantes e mandantes para se tornarem líderes de sua equipe de colaboradores. Aspectos como liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação e aspectos comportamentais são fundamentais no planejamento tático de GP. Outrossim, também os funcionários precisam mudar em termos de atitudes e comportamentos. Precisam aprender a aprender, assumir riscos, inovar, criar novas habilidades e competências, trabalhar em equipe e se envolver em um papel cada vez mais criativo e proativo na organização. Assim, os modelos táticos de planejamento de GP são menos quantitativos e mais qualitativos, como se poderá perceber ao longo deste livro.

MODELOS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Ocorre que, apesar de sua importância, o planejamento referente a pessoas nem sempre é da responsabilidade do órgão de RH da organização.



DICA: quem faz o planejamento da força de trabalho?

Na maioria das empresas industriais, o planejamento da chamada “mão de obra direta” (pessoal horista diretamente ligado à produção industrial e localizado no nível operacional) no curto prazo é feito pelo órgão responsável pelo planejamento e controle da produção (PCP). Ao programar a produção, o PCP a desdobra logicamente em programação de máquinas e equipamentos, de materiais e programação da chamada MOD (mão de obra diretamente envolvida na produção), para cumprir os programas de produção.

Por sua vez, o planejamento da chamada MOI (mão de obra indireta, como pessoal de supervisão, escritório, vendas, etc.) fica a critério das diversas unidades da organização ou é atribuído ao órgão de organização e métodos (O&M), quando se trata de pessoal de escritório ou organizações não industriais (prestadoras de serviços), como em bancos, empresas comerciais, etc. Todavia, seja o órgão de PCP ou O&M – ou seja lá o que for –, o planejamento de pessoal é elaborado por critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa. E o órgão de RH nem sempre participa de sua elaboração e apenas recebe seu resultado como uma ordem de serviço pronta e acabada. Pode? Além de ser mero planejamento operacional, isso é repetitivo e simplesmente acomodador do *status quo*.

Assim, as principais bases do planejamento operacional de GP são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho. O que é preciso e o que é possível são os dois lados da moeda. A Figura 19 fornece uma ideia das bases do planejamento operacional de RH.

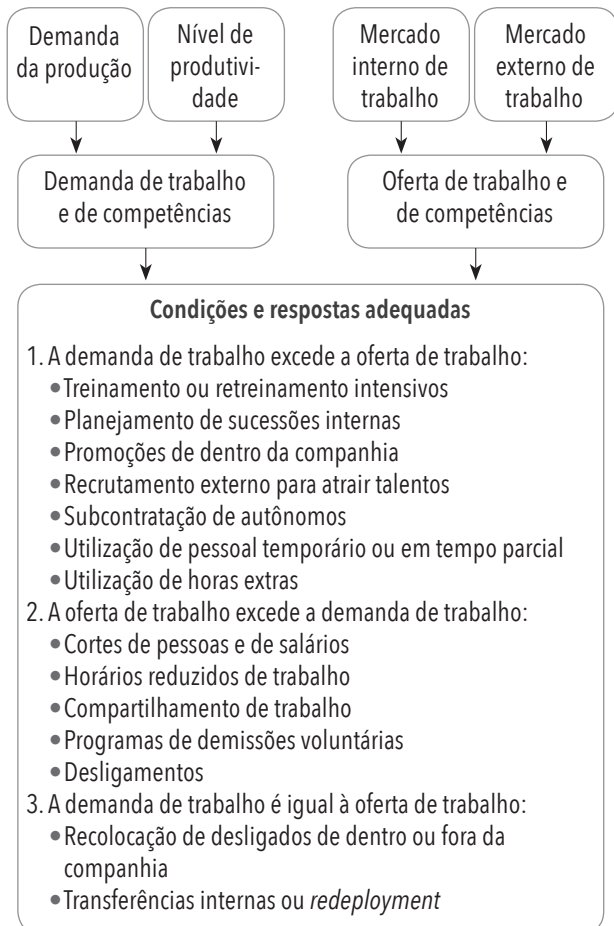


FIGURA 19 Bases do planejamento operacional de GP.¹⁹

Quase sempre as organizações utilizam modelos operacionais para o planejamento de GP. São modelos quantitativos e simples baseados na experiência anterior, ou seja, com base em dados estatísticos ou na história passada. São geralmente restritos ao nível operacional da organização (Figura 20).

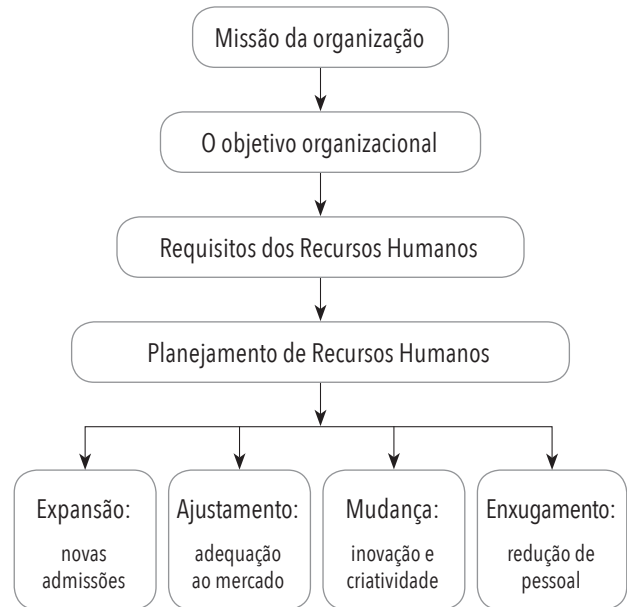


FIGURA 20 As alternativas tradicionais do planejamento estratégico de GP.

Existem vários modelos operacionais de planejamento de GP. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais.

Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço

Baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não industrial). A relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte em aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das

necessidades de pessoal. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima, etc. É extremamente limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço oferecido pela organização.

Modelo baseado em segmentos de cargos

Também está restrito ao nível operacional da organização. É o modelo de planejamento de pessoal operacional utilizado por empresas de grande porte, como a Standard Oil. O modelo consiste em:

- **Escolher um fator estratégico:** como nível de vendas ou produção, plano de expansão, cujas variações afetem as necessidades de pessoal.
- **Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuros:** para cada fator estratégico.
- **Determinar os níveis históricos da força de trabalho:** para cada unidade.
- **Projetar os níveis futuros de força de trabalho:** para cada unidade, pela correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Algumas empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho que apresentam variações maiores. Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.

Modelo de substituição de postos-chave

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de carreira para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura na organização. O modelo requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial (SIG), que será visto na Parte VII, “Monitorando pessoas”. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do funcionário com

algumas informações básicas para a tomada de decisão. Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade:

1. Funcionário pronto para promoção imediata.
2. Funcionário que requer maior experiência no cargo atual.
3. Funcionário com substituto já preparado.

Além disso, o desempenho de cada funcionário é avaliado da seguinte maneira:

- Desempenho excepcional.
- Desempenho satisfatório.
- Desempenho regular.
- Desempenho fraco.

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e a idade do funcionário no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes, idades, características e antecedentes pela classificação de promovabilidade e avaliação do desempenho. Pode ser utilizado em planos de carreira e incluir também programas de preparação e desenvolvimento dos funcionários para melhorar e acelerar sua carreira.

A Figura 21 considera a informação mínima para uma tomada de decisão a respeito das futuras substituições na organização em função do *status* dos vários candidatos internos. Esse *status* depende de duas variáveis: o desempenho atual e a promovabilidade. O desempenho atual é obtido por meio de avaliações de desempenho, opiniões dos gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade é baseada no desempenho e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Existem sistemas sofisticados de tecnologia da informação (TI) com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações e objetivos pessoais. Na verdade, este modelo funciona como um plano de carreiras (Figura 21).

Modelo baseado no fluxo de pessoal

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas de funcionários permite a predi-

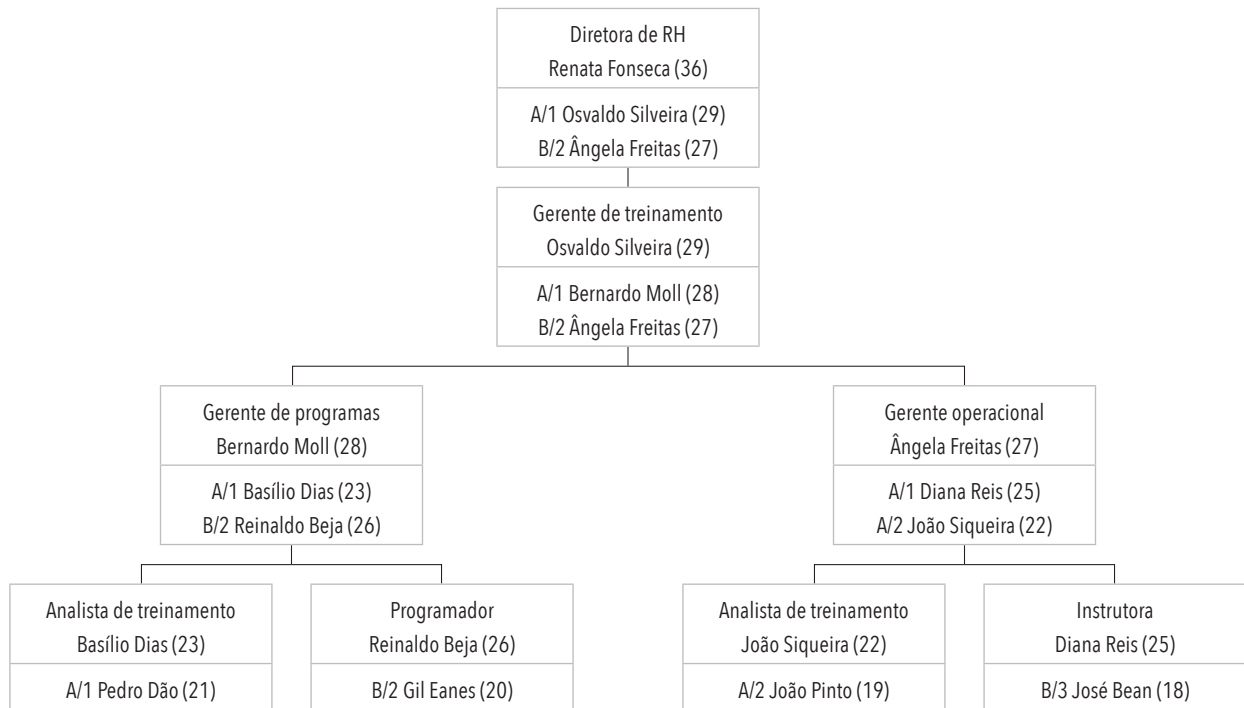


FIGURA 21 Modelo de substituição de postos-chave.

ção de curto prazo das necessidades de pessoal na organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado a organizações estáveis

e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano, conforme se constata na Figura 22.

	Número inicial	Desligamentos (-)	Transferências (-)	Promoções (+)	Admissões (+)	Número final (=)
Diretores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Funcionários	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

FIGURA 22 Planejamento de GP baseado no fluxo do pessoal.

Esse modelo permite antecipar as consequências de contingências como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento, etc. É muito útil na análise das consequências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. Todavia, suas limitações são evidentes por ser apenas um modelo quantitativo.

Modelo de planejamento operacional integrado

É um modelo mais amplo e abrangente que os anteriores. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento operacional integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes:

1. Volume de produção planejado pela organização.
2. Mudanças tecnológicas que alterem a produtividade do pessoal.
3. Oferta e procura no mercado e no comportamento da clientela.
4. Planejamento de carreiras na organização.

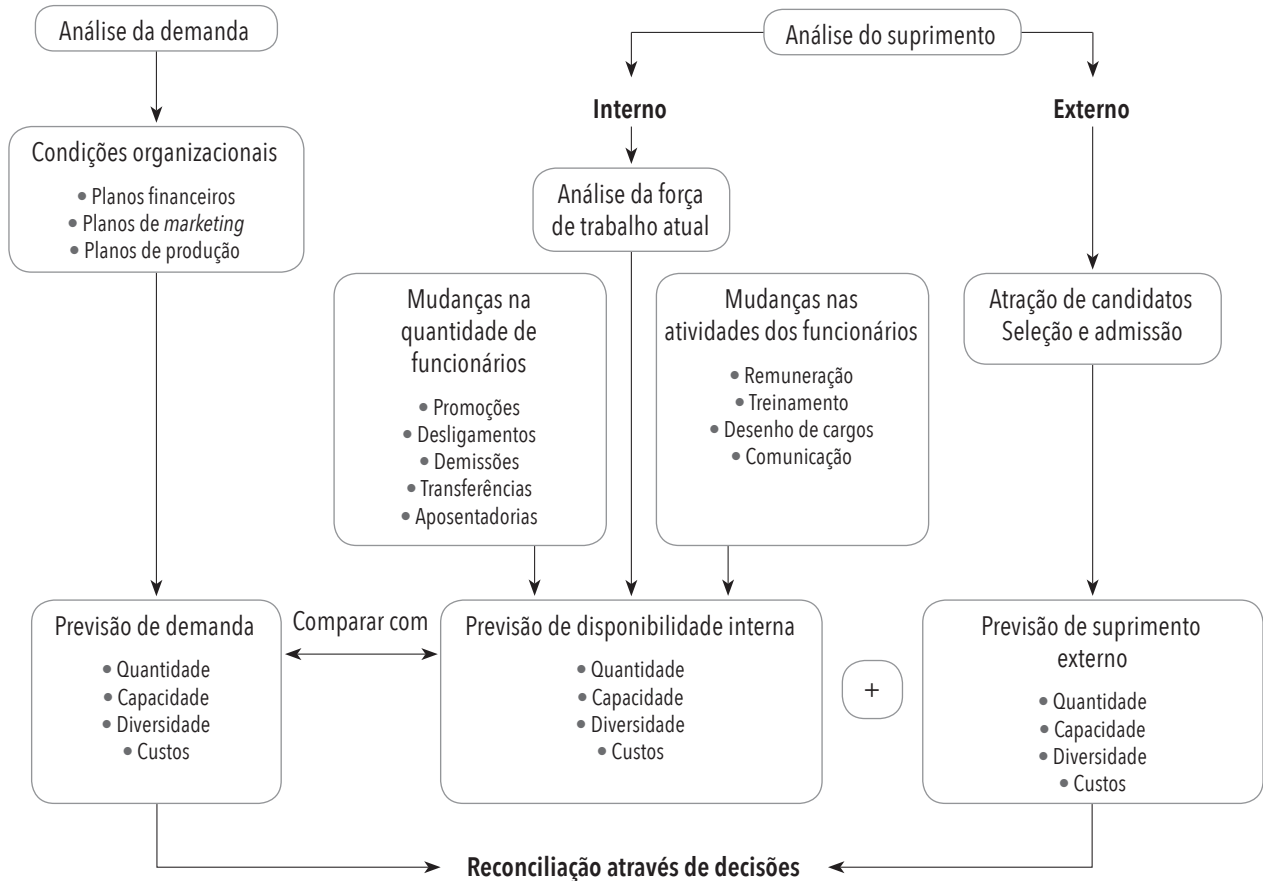


FIGURA 23 Modelo de planejamento operacional integrado.²⁰

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento operacional integrado leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompa-

nhando as entradas e saídas, bem como a movimentação interna (Figura 24).

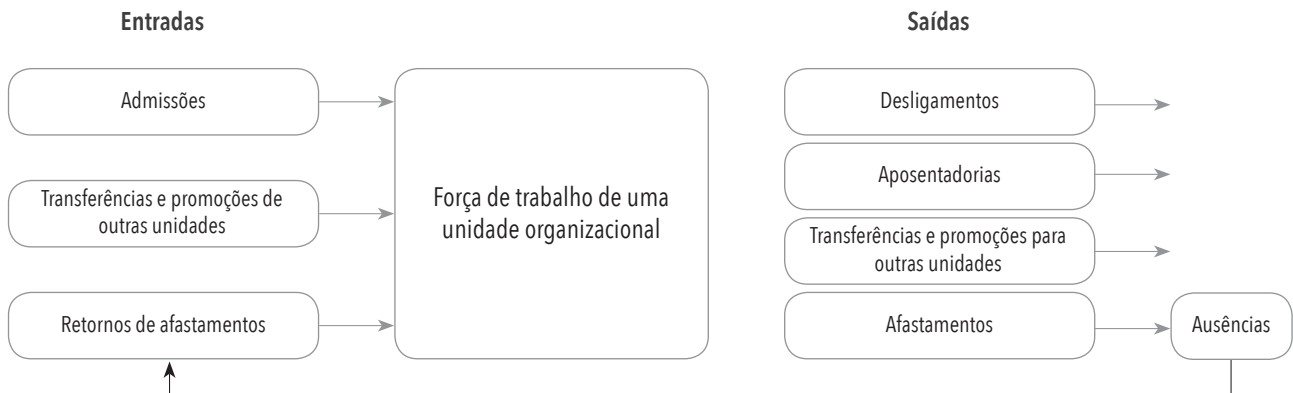


FIGURA 24 Modelo de planejamento operacional integrado.²¹

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento operacional, que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho.

Contudo, a maioria dos modelos operacionais apresentados constitui esquemas quantitativos e numéricos tratando as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis importantes, como habilidades, conhecimentos, competências, etc. Tratam as pessoas como quantidades que devem ser preservadas na organização sem se importar como elas deveriam ser caracterizadas em termos de talentos, capital humano ou capital intelectual.

FATORES QUE INTERVÊM NO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DE GP

Além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de RH, existem inúmeros outros fatores intervenientes, como o absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho. Estes fatores intervenientes provocam fortes alterações no planejamento operacional de GP.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o planejamento quantitativo de GP

Tradicionalmente, os especialistas em RH fazem cálculos matemáticos simples a respeito da força de trabalho da organização. Se a jornada semanal de trabalho é constituída de 40 horas e se o número de empregados de uma organização é de 1.000 funcionários, pressupõe-se que seja 40 mil o número de homens/horas trabalhadas na semana. O cálculo é elementar e simplório. E o erro decorrente também. Na verdade, as pessoas nem sempre trabalham exatamente como se imagina. Elas se atrasam ou faltam ao trabalho, perdem dias de trabalho por doença ou por compromissos pessoais que só podem ser atendidos no horário de serviço. Sofrem doenças ou acidentes. E devem gozar férias a cada 12 meses. Assim, deve-se levar em conta os índices de absenteísmo e rotatividade do pessoal para o planejamento operacional de RH.

Absenteísmo

Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de traba-

lho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se referem ao volume e à disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo, na sua concepção mais ampla, é sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Esta se refere a quanto tempo o funcionário está disponível para o trabalho.

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. A fórmula do índice de absenteísmo do Bureau of National Affairs (BNA) é a seguinte:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de pessoas/dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{Nº médio de empregados} \times \text{Nº de dias de trabalho no mês}}$$

A fórmula BNA reflete o número de dias de ausências dos funcionários, mas não inclui as ausências por atrasos de minutos ou horas. Algumas empresas preferem transformar os dias em horas para incluir faltas e também os atrasos:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas/horas perdidas}}{\text{Total de pessoas/horas de trabalho}}$$

Para capturar o custo total das ausências é preciso incluir todos os dias de trabalho perdidos por qualquer motivo (como dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o índice mensal for de 2%, por exemplo, a organização conta na realidade com 98% de sua força de trabalho no período. É a indisponibilidade dos funcionários para o trabalho.

As causas e as consequências das ausências foram intensamente estudadas por pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças,

acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos funcionários. Organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho por meio de práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação, ao mesmo tempo que desenvolvam atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação.²¹



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o elevado custo do absenteísmo

O volume e a duração das ausências estão muito relacionados com a satisfação no trabalho. Os programas de controle de ausências devem focalizar as causas do absenteísmo. As organizações procuram influenciar a motivação para ausências, verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios. A gestão do problema de ausência traz retornos indiscutíveis. Uma pesquisa mostrou que os custos do absenteísmo de funcionários de seguradoras norte-americanas com um salário médio de US\$ 9,21 por hora foram estimados em US\$ 876.859 por ano, ou seja, US\$ 1.096 anuais por empregado.²² Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Este é um dos aspectos no qual a GP pode trazer lucros para a organização.

Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para compensar as saídas, as organizações passam por um processo contínuo e dinâmico de negentropia (ou entropia negativa, para manter a integridade e sobreviver). Como estão sempre perdendo energia e recursos, precisam se alimentar de mais energia e recursos para garantir o equilíbrio.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Cada desligamento quase sempre corres-

ponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

1. Desligamento por iniciativa do funcionário:

ocorre quando o funcionário decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Mas quando as organizações pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem se enredar nos aspectos negativos de um corte unilateral, elas oferecem incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo para o funcionário, como os planos de demissão espontânea (PDE). Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa, e a extensão da assistência médico-hospitalar por alguns meses.

2. Desligamento por iniciativa da organização (demissão):

ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. Algumas mudanças efetuadas no sistema de trabalho podem provocar redução de horas de trabalho, transferências, relocalizações, compartilhamento de tarefas e demissões de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução provisória da jornada de trabalho, o trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem profissional pelo treinamento contínuo e intensivo. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de queda do moral e da fidelidade que afetam a produtividade,

minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na procura de empregos comparáveis no mercado de trabalho por *outplacement* (recolocação profissional). O *outplacement* é um processo de recolocação conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organização que assessoram ex-funcionários na busca de uma recolocação no mercado de trabalho.

Daí a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização. O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$



AValiação CRÍTICA: o elevado custo da rotatividade

A rotatividade custa caro às organizações. Um estudo do American Institute of Certified Public Accountants ²³ mostra que o custo médio por admissão de um operário de linha de montagem é de US\$ 300, o de um vendedor de varejo é de US\$ 350, de uma secretária sobe para US\$ 1.000, de um programador de computador chega a US\$ 2.500, e o de um engenheiro bate em US\$ 4.901. A razão é que a rotatividade envolve vários custos, como mostra a Figura 25.

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> Processamento da requisição de empregado Propaganda Visitas e escolas Atendimento aos candidatos Tempo dos recrutadores Pesquisas de mercado Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas de seleção Aplicação e aferição de provas de conhecimento Aplicação e aferição de testes Tempo dos selecionadores Checagem de referências Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de integração Orientação Custos diretos de treinamento Tempo de instrutores Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) Pagamento de benefícios Entrevista de desligamento Custos do <i>outplacement</i> Cargo vago até a substituição

FIGURA 25 Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade.²⁴

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas na entrevista de desligamento feita

com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.

- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos esses aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.



GP DE HOJE: como processar a entrevista de desligamento

Saber o que pensam as pessoas – principalmente as que saem da organização – é fundamental para o sucesso da GP. Sempre que um colaborador se desliga da organização, ele passa por uma entrevista de desligamento – com a GP ou com seu gerente de linha – para coleta de informações a respeito de sua apreciação pessoal sobre a organização, sobre a GP e os motivos de sua decisão de sair. Os resultados coletados são tabulados oferecendo índices estatísticos a respeito de como os funcionários que saem visualizam a organização e suas políticas de pessoal. Com essa retroação, a GP pode corrigir distorções e melhorar seu desempenho.

A entrevista de desligamento utiliza um questionário simples para obter os dados a fim de serem registrados e tabulados por meio de uma tabela de pontos (1 a 5) para efeito de estatísticas sobre as opiniões a respeito de:

1. Salário.
2. Tipo de trabalho.
3. Benefícios sociais.
4. Quantidade ou programação de trabalho.
5. Oportunidades de crescimento e de carreira.
6. Relacionamento com os gerentes.
7. Relacionamento com os colegas.
8. Reconhecimento pelo trabalho.
9. Tipo de supervisão recebida.

10. Condições ambientais de trabalho.

11. Condições psicológicas de trabalho.

12. Treinamento e desenvolvimento.

O importante é extrair a opinião do funcionário que sai – e quando ele tem a liberdade de falar o que realmente pensa – sobre a qualidade da GP. As opiniões acumuladas e tabuladas permitem visualizar o que os ex-colaboradores andaram pensando da GP, do gerente ou da própria organização.

Além disso, a entrevista de desligamento deve registrar as razões do desligamento: se foi por iniciativa do funcionário (qual é a razão predominante para isso) ou se foi por iniciativa da empresa (e qual foi a razão oferecida para isso).

Os dados do questionário são tabulados por área ou seção e por motivos para oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la.

Mudanças nos requisitos da força de trabalho

A força de trabalho de uma organização apresenta variações ao longo do tempo. As organizações vivem em um contínuo processo de mudança que afeta profundamente as pessoas que nelas trabalham. Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho, estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho. Com essa forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades e competências necessárias para desempenhar as atividades requeridas. Os novos ingressantes na força de trabalho não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas. Os novos graduados ressentem-se das necessárias habilidades técnicas, humanas e conceituais. Boa parte não sabe sequer redigir um texto. Essas deficiências em habilidades e competências provocam perdas para a organização e resultam em trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas de clientes, além da defasagem em relação aos concorrentes. Essas perdas podem atingir

bilhões de reais em cada ano. Para atacar esse problema e começar a corrigir essa deficiência, são necessários enormes recursos das organizações no dimensionamento dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

APRECIÇÃO CRÍTICA DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos meramente quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos integrados de GP e estrategicamente orientados. Para tanto, devem funcionar como elemento de ligação entre políticas, estruturas, processos e práticas operacionais definidos pela organização.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a pesquisa do Progep²⁵

A pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), que congrega professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), mostra que os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos são os seguintes:

- Nos aspectos considerados de altíssima relevância estão duas diretrizes:
 - **GP contribuindo com o negócio da empresa:** trata-se de um esforço que já vem sendo aplicado em muitas organizações e é avaliado como de média complexidade.
 - **Gestão por competências:** é outro esforço em que as organizações se encontram menos ajustadas, apesar de ser avaliado como de média complexidade.
- Nos aspectos considerados muito importantes estão:
 - Comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.
 - Gestão do conhecimento: ainda pouco aplicada e considerada de alta complexidade. Falta a adequada compreensão do papel da GP mediante o desafio de implementá-la.

- Criatividade e inovação contínuas no trabalho.
- Modelo de gestão múltiplo envolvendo diferentes vínculos de trabalho (pessoal permanente, temporário e terceiros).
- Autodesenvolvimento das pessoas.

Os profissionais consultados pela pesquisa Progep indicam que o processo de reflexão sobre o papel da área de GP deve se tornar uma prática permanente. Além disso, a gestão estratégica de GP terá papel prioritário. Para tanto, é essencial que a área tenha entre suas atribuições a função de criar as condições necessárias para que não só o corpo gerencial de linha, mas também os especialistas de GP (*staff*) estejam engajados na formulação e na implantação da estratégia da empresa. Atuar com foco em talentos e não a partir de políticas da empresa é outra tendência estratégica, ao lado do apoio aos processos de mudança cultural indispensáveis no momento atual vivido pela maior parte das empresas.²⁶



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a pesquisa do Progep²⁷

A pesquisa do Progep identificou as seguintes tendências na dimensão da gestão estratégica de GP:

- Busca de participação de executivos e gerentes na formulação e na execução das estratégias corporativas.
- Os profissionais de GP (*staff*) devem ser envolvidos no processo de concepção e disseminação das estratégias e não devem se limitar à atuação de retaguarda.
- A área de GP deve oferecer apoio a processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.
- A área de GP deve ser integradora dos processos de GP entre si e também aos objetivos da organização.

Comentar cada uma dessas tendências e apresentar os meios necessários para que se tornem realidade.

NÍVEIS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em função do exposto, a GP pode atuar em três níveis distintos. Em cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis:

- 1. **No nível operacional:** ela se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas.
- 2. **No nível tático ou intermediário:** ela se transforma em consultoria interna para apoiar e ajudar executivos e gerentes como gestores de pessoas.

- 3. **No nível institucional ou estratégico:** ela se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização. O papel da GP como parceira do negócio da organização será discutido no Capítulo 17.

Todas essas decorrências serão devidamente esclarecidas ao longo deste livro.

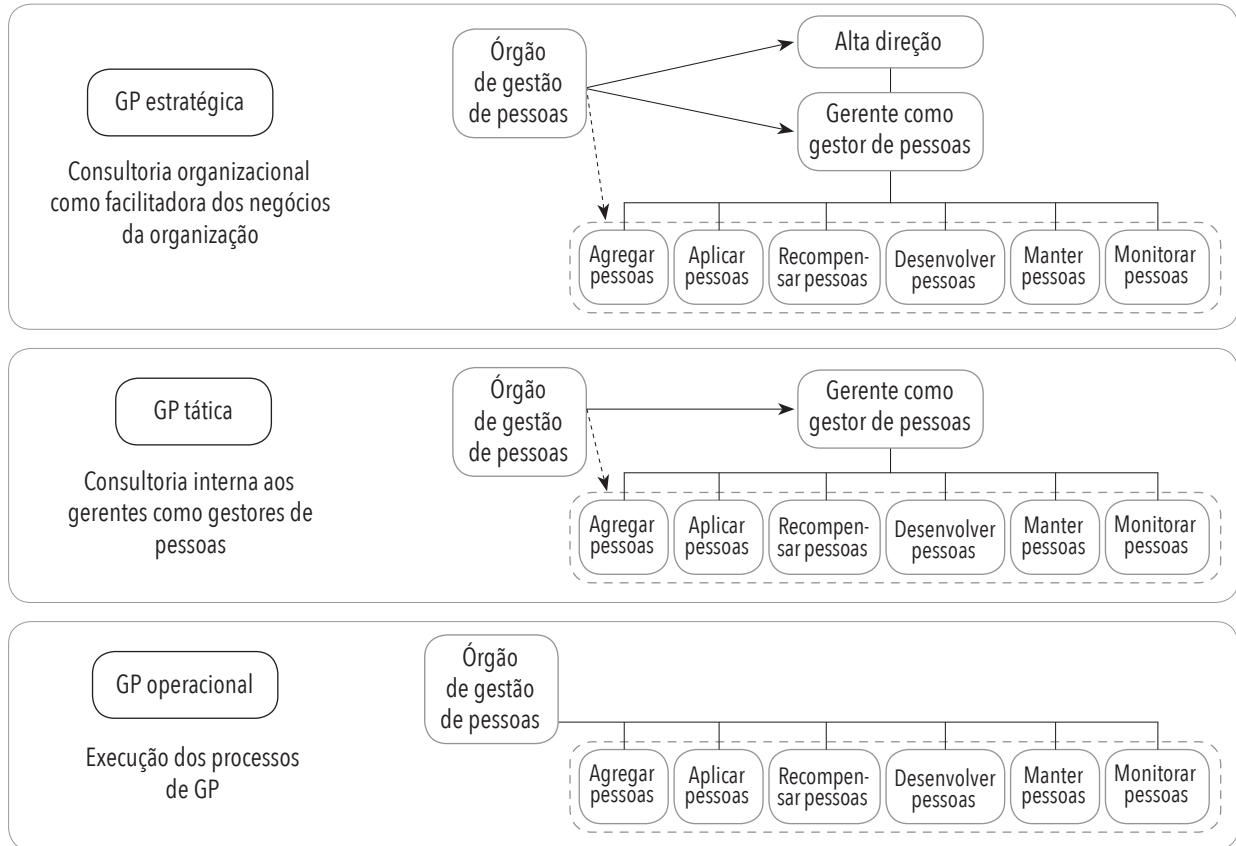


FIGURA 26 Os três níveis de atuação da GP.

O caminho pela frente é transformar a GP em uma futura parceira do negócio da organização por meio de consultoria à área de negócios. Na verdade, esse caminho poderia ser um quarto nível mais abrangente de atuação da área: a GP como facilitadora dos negócios da organização com foco em resultados (Figura 27).

CASO PARA DISCUSSÃO: RH como carro-chefe da mudança organizacional²⁸

A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências sempre pronto para ser aplicado às oportunidades que surgem

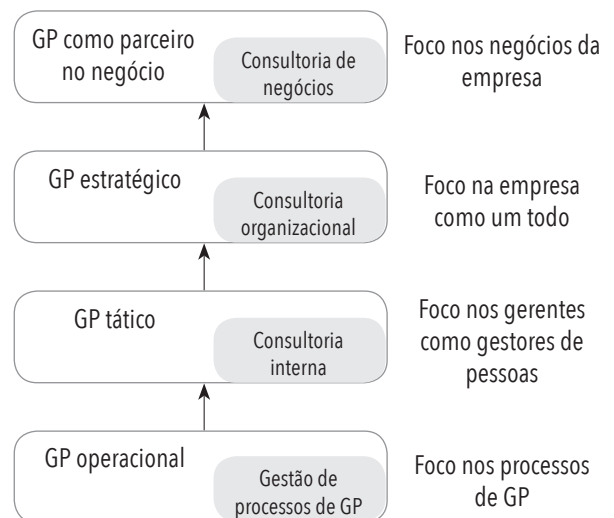


FIGURA 27 Possíveis níveis de atuação da GP.

no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e competências. Deve sempre valorizar o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta. Isso começa na linha de frente, isto é, no ponto de contato com o cliente. É aí que deve começar a ação.

Um exemplo desse tipo de planejamento estratégico ocorreu na Scandinavian Airlines System (SAS). Quando assumiu a presidência da empresa, Jan Carlzon visitou outros dirigentes das maiores companhias aéreas do mundo para trocar ideias e informações. Após algum tempo, desapontado, ele os classificou em duas categorias. Na primeira, estavam os dirigentes que só queriam falar sobre aeronaves e voos. Na segunda, estavam aqueles que não queriam falar de aviões, mas sobre negócios, mercados, clientes e recursos humanos como ferramentas para criar um bom serviço. Quando conferiu o desempenho dessas empresas, percebeu que somente aquelas da segunda categoria eram repetidamente lucrativas. Percebeu que as empresas aéreas dispõem dos mesmos aviões, aeroportos, docas, rotas, serviços e lojas. É difícil diferenciá-las.

Carlzon então bolou um posicionamento estratégico diferenciado e difícil de ser imitado pelos concorrentes com base nos recursos humanos e nas atitudes gerenciais da SAS. O primeiro passo foi buscar uma visão estratégica de serviços focalizada no cliente e com elevada consistência interna. Para fazer as mudanças na organização do trabalho da SAS, enviou um grupo de executivos de alto nível para fora da empresa com a finalidade de planejar a mudança, enquanto seus colegas continuavam a administrar o cotidiano da companhia aérea.

Carlzon detonou a mudança organizacional e virou a estrutura da organização de cabeça para baixo – ou melhor, pelo avesso. Colocou toda a organização da SAS sobre a sua cabeça. O pessoal de linha de frente – que tem contato direto com o cliente e que antes ficava na base inferior do organograma – foi colocado no topo. Tornou-se responsabilidade de todas as pessoas, inclusive do presidente, prestar serviços aos funcionários da linha de frente que atendem diretamente o cliente.

A empresa foi dividida em vários centros de lucro, cujo tamanho variava de uma divisão da empresa até uma rota específica, cujo gerente era considerado como um empreendedor, livre para decidir o horário e o número de voos, podendo alugar aviões e pessoal de voo de outras divisões. Carlzon notou que os centros de lucro aumentam a responsabilidade e a autoridade dos gerentes operacionais da linha de frente, e estes exigem que

o desempenho das outras pessoas da organização seja melhorado para atender às atividades operacionais da linha de frente. Verificou que as respostas rápidas da linha de frente exigem linhas de comunicação mais curtas e intensas e menor número de níveis intermediários de gerência. Enxugou os níveis intermediários e deu força (*empowerment*) às pessoas, aumentando sua capacidade profissional e dando-lhes responsabilidade pessoal pelas decisões. O tradicional organograma da SAS foi virado de pernas para o ar (Figura 28).

Foi preciso muito tempo para que as pessoas da organização absorvessem as profundas mudanças do redesenho da SAS. É que foi dada plena autonomia às pessoas, graças à tecnologia da informação, aliada à total liberdade de ação, medidas de desempenho e recompensas que encorajavam soluções criativas e inovadoras. Carlzon inverteu as bolas: em vez das pessoas servirem à organização, esta é que passou a servir às pessoas para que elas pudessem atender ao cliente. Na verdade, as pessoas passaram a ocupar o topo da organização e a estrutura organizacional passou a servir como retaguarda para que elas pudessem resolver eficazmente as expectativas e os problemas do cliente.

A estrutura organizacional da SAS passou a ser uma ferramenta de trabalho para os funcionários atenderem ao cliente. O segredo estava na rede de informações dentro da companhia: a informação fornece a cada funcionário o conhecimento de suas oportunidades e possibilidades. A pessoa que possui informação não consegue deixar de assumir e ampliar suas responsabilidades.

A SAS oferece uma lição: a ARH deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização. Mas ela não deve ficar a reboque. Nem servir de lanterninha na popa ou ser aquela que chega por último. Na verdade, a ARH deve funcionar como o agente de mudanças estruturais e comportamentais dentro da empresa. Essa é a sua missão. Servir como o principal guia orientador, o carro-chefe, a ponta de lança e a área de vanguarda. A pioneira que desbrava novos caminhos e que indica a direção a seguir.

Infelizmente não é isso o que acontece na maioria dos casos (Figura 29).

Quase sempre a ARH vai aos trancos e tropeços no rastro das mudanças organizacionais. Isso precisa ser mudado pela adoção de novas ideias e práticas para lidar com as pessoas. A SAS foi uma das primeiras empresas a demonstrar isso.

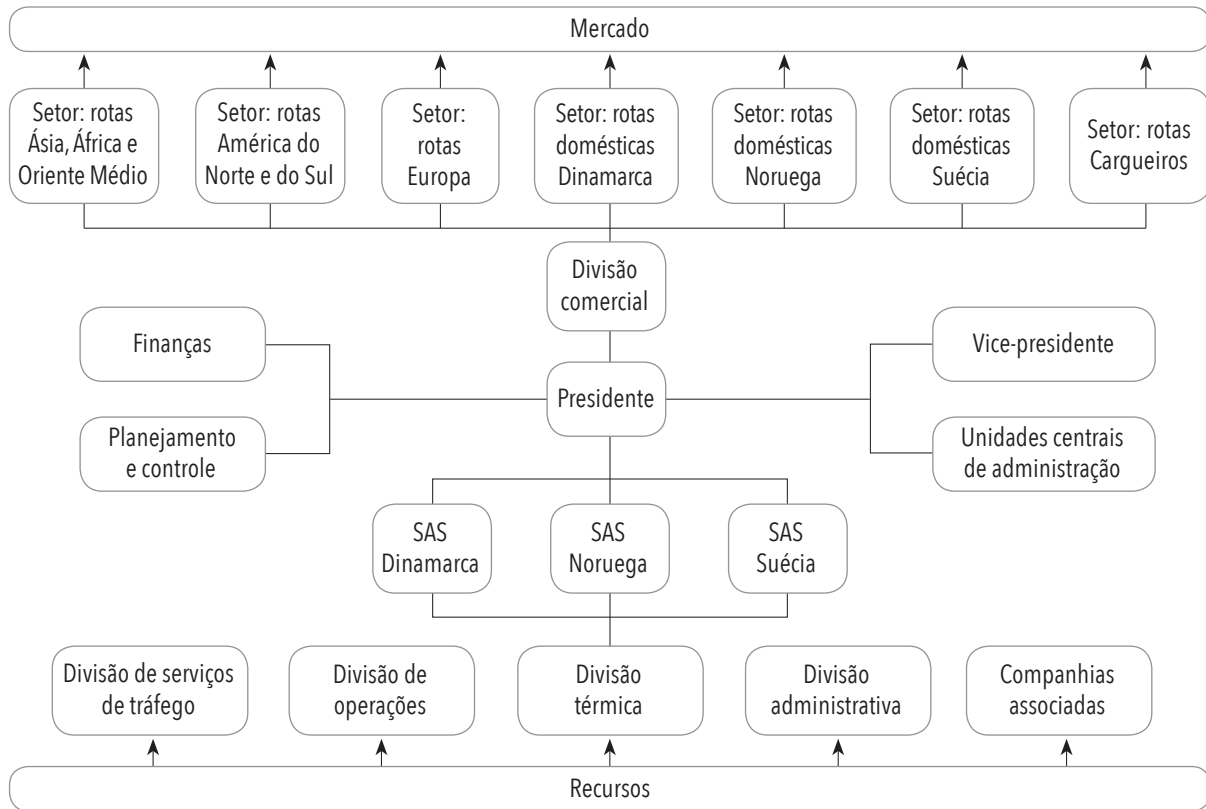


FIGURA 28 Novo organograma da SAS.²⁹

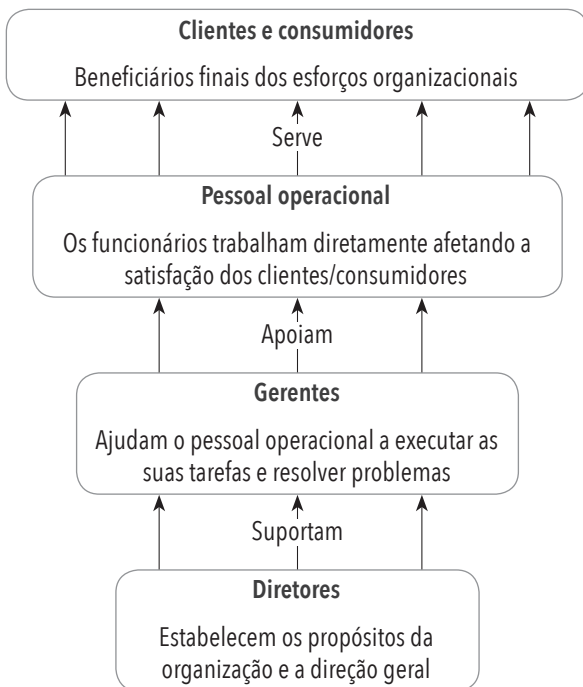


FIGURA 29 Novo formato organizacional da SAS.

Questões

1. Como foi feita a amarração entre a estratégia organizacional e a estratégia de RH?
2. Como você classificaria a estratégia da SAS?
3. Descrever as alterações estruturais e comportamentais ocorridas na SAS.
4. Como se pode definir o papel da ARH na SAS?

EXERCÍCIOS

1. Definir a missão organizacional. Dar exemplos.
2. Definir a visão organizacional. Dar exemplos.
3. Qual é o papel dos *slogans* das organizações?
4. Definir os objetivos organizacionais. Dar exemplos.
5. Quais são as diferenças entre objetivos rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento?
6. Definir estratégia organizacional.
7. Qual é o papel da missão e da visão na estratégia organizacional?

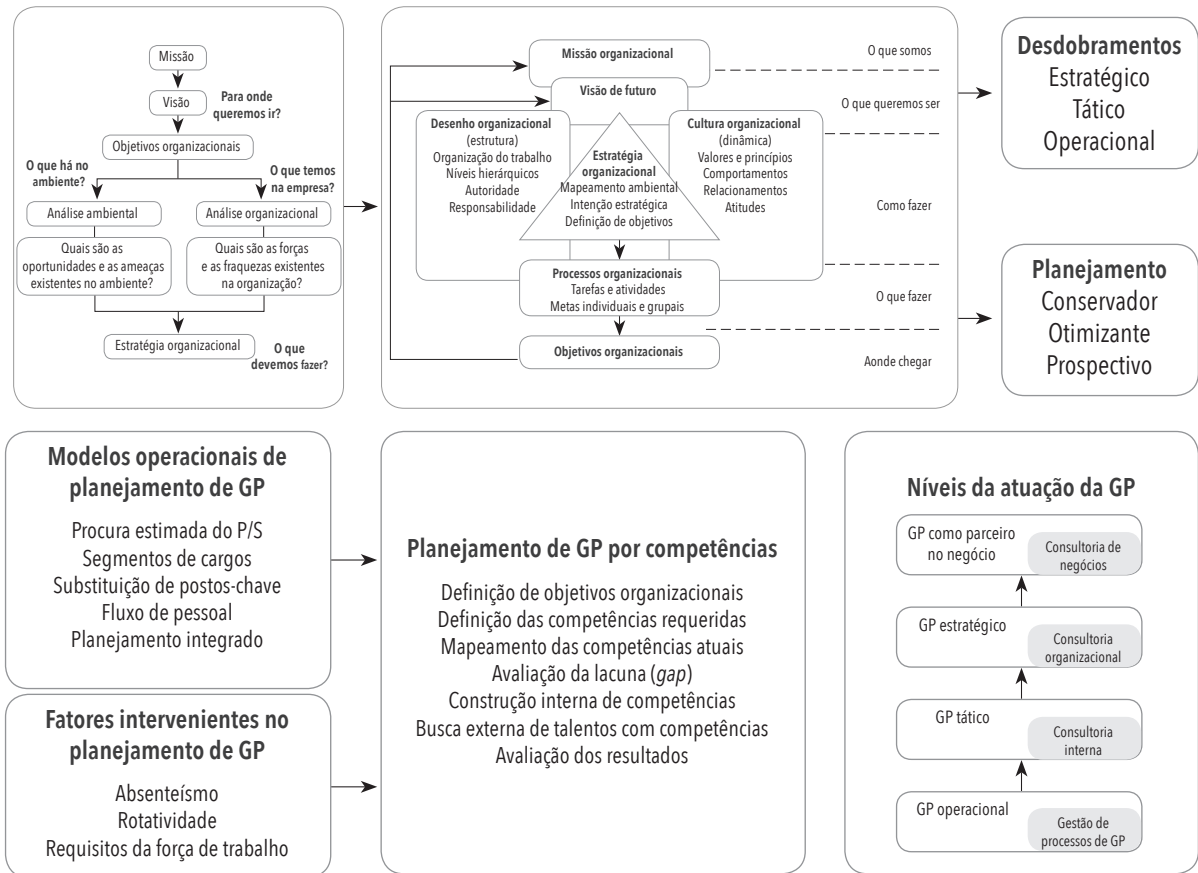


FIGURA 30 Mapa mental do Capítulo 3 – Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.

8. Explicar a formulação da estratégia organizacional.
9. Como se comporta a estratégia em relação a oportunidades e ameaças externas, forças e fraquezas internas?
10. Quais são as três orientações de planejamento estratégico? Explicá-las.
11. Definir planejamento estratégico de GP.
12. Comparar os três perfis estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo e otimizante/analítico. Dar exemplos.
13. Quais são as bases do planejamento estratégico de GP?
14. Quais são as alternativas de fusão entre o planejamento estratégico e o de GP?
15. Explicar o modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.
16. Explicar o modelo baseado em segmentos de cargos.
17. Explicar o modelo de substituição de postos-chave.
18. Explicar o modelo baseado no fluxo de pessoal.
19. Explicar o modelo de planejamento integrado.
20. Qual é o papel do *benchmarking* na GP?
21. Quais são os fatores que intervêm no planejamento de GP?
22. Definir absentéismo. Qual é a fórmula de cálculo do absentéismo?
23. Definir rotatividade de pessoal. Qual é a sua fórmula de cálculo?
24. Quais são as mudanças nos requisitos da força de trabalho?
25. Criar um planejamento estratégico de GP.

PASSEIO PELA INTERNET

www.chiavenato.com	www.exed.hbs.edu
www.ustyleit.com	www.ibgc.com.br
www.smetoolkit.org	www.ceo-europe.com
www.bitpipe.com	www.thedeal.com
www.grove.com	www.businesscase.com
www.fastsearch.com	www.quantrix.com
www.sloanreview.MIT.edu	www.dci.com.br
www.smetoolkit.org	www.tenrox.com
www.georgegroup.com	www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.strategy-business.com	www.imd.org
www.weforum.org	
www.bscol.com	



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.
2. FRANCIS, D.; WOODCOCK, M. *Unblocking organizational values*. Glenview: Scott, Foresman, 1990. p. 27-30.
3. HUNT, J. *Leadership: a new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991. p. 223.
4. CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 255.
5. ULRICH, D. Human resource champions. *Harvard Business*, p. 76-77, 1997.
6. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011.
7. ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967. p. 13-35.
8. GOLDSTEIN, L.; NOLAN, T.; PFEIFFER, J. W. *Applied strategic planning*. Nova York: McGraw-Hill, 1993. p. 8.
9. CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
10. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 212.
11. HENDERSON, B. D. The origins of strategy. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Ed.). *The search of competitive advantage*. *Harvard Business*, p. 3, 1991.
12. ACKOFF, R. L. *Creating the corporate future*. Nova York: John Wiley & Sons, 1981.
13. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 289.
14. ULRICH, D. Human resource champions. *Harvard Business*, p. 82, 1997.
15. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 89.
16. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 119.
17. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 60.
18. ULRICH, D. Human Resource Champions. *Harvard Business*, p. 75-76, 1997.
19. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 65.
20. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 230.
21. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. parte III.
22. RHODES, S. R.; STEERS, R. M. *Managing employee absenteeism*. Reading: Addison-Wesley, 1990. p. 57.
23. American Institute of Certified Public Accountants. *J Accountancy*, n. 18, out. 1992.
24. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010, parte III.
25. Para onde vai a gestão de pessoas. São Paulo, *HSM Management*, v. 44, p. 55, 2004.
26. Para onde vai a gestão de pessoas. São Paulo, *HSM Management*, v. 44, p. 59, 2004.
27. Para onde vai a gestão de pessoas. São Paulo, *HSM Management*, v. 44, p. 54, 2004.
28. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 77-9.
29. Scandinavian Airlines System (SAS). Genebra: International Institute for Management Development (IMD), 1985. p. 23.

PARTE II

AGREGANDO PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 4 - Recrutamento de pessoas
- » Capítulo 5 - Seleção de pessoas

Os processos de agregar pessoas constituem o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas, conforme demonstrado na Figura 1.

Esses processos constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização. Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos seus objetivos organizacionais e para sua cultura interna, e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em

elevado grau. O processo seletivo nada mais é do que a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Mas não são apenas as organizações que selecionam; as pessoas também escolhem as organizações em que pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar. Uma união que pode definir os destinos de ambas as partes.

Os processos de agregar pessoas apresentam enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, en-

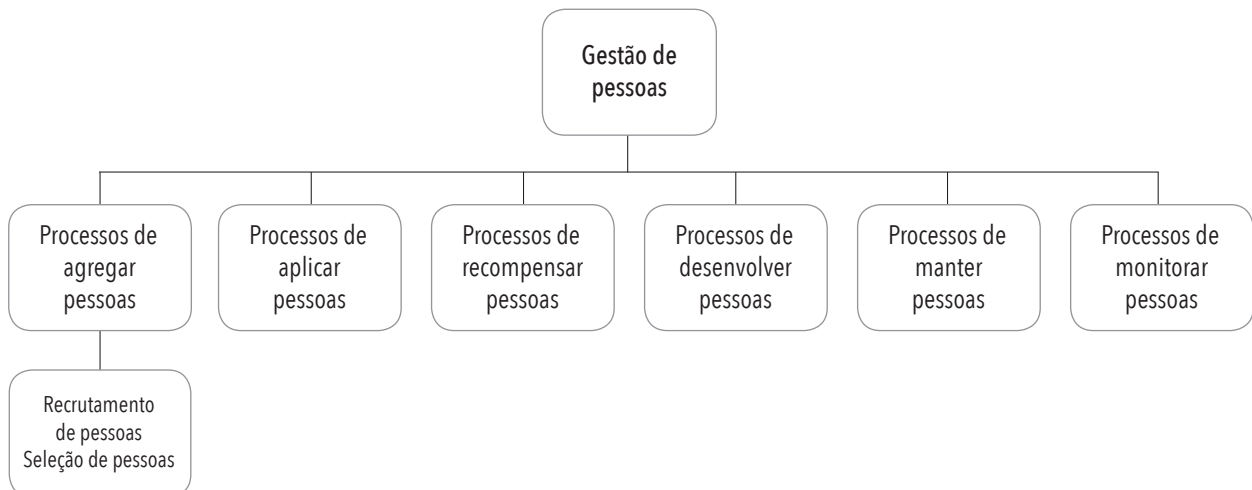


FIGURA 1 Processos da gestão de pessoas.

quanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venham fazer parte de seu trabalho. A Figura 2 mostra as duas posições: a abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de agregar pessoas.

Na abordagem tradicional, predomina o enfoque operacional e burocrático: o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme. A ação é micro-orientada: quando vago, cada cargo detona o processo que é totalmente orientado para o seu específico preenchimento. Daí a abordagem molecular do processo: o que interessa é o cargo a ser ocupado e que está sendo focalizado. O modelo é vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter inalterado o *status quo* da organização. Daí o conservantismo. Há forte ênfase na eficiência, isto é, na execução correta dos procedimentos de recrutamento e seleção. O importante é o processo, e não o seu resultado para a organização. Quase sempre, todo o processo de agregar pessoas fica concentrado exclusivamente no órgão de GP que toma as decisões a respeito dele. A função de *staff* absorve totalmente o processo, restando pouca liberdade de decisão para os gerentes de linha. Na abordagem tradicional, os especialistas de *staff* monopolizam todo o processo de agregar pessoas.

Na abordagem moderna, predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir às necessidades organizacionais no curto e no longo prazos. A ação é macro-orientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização como uma totalidade. Daí a abordagem molar e global. O modelo é incremental pelo fato de buscar a melhora contínua do capital humano e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização pela inclusão de novos talen-

tos. Daí a busca de mudança por meio de criatividade e inovação que se introduz na organização pelos novos talentos humanos. Há forte ênfase na eficácia, pois se procura, por meio do processo de agregar pessoas, a aquisição de novas habilidades e competências que permitam à organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais em um mundo em constante transformação – e por trás disso tudo, promover e garantir competitividade e sustentabilidade à organização.

Diante de tantos desafios, todo o processo de agregar pessoas é de responsabilidade de linha, e os executivos e suas respectivas equipes absorvem o processo com ajuda da consultoria interna e da assessoria do órgão de gestão de pessoas (GP), que exerce seu papel de *staff*. Os executivos de linha e suas equipes assumem todo o processo de agregar pessoas. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa – e é possível que isso venha a acontecer, se o processo for bem-sucedido.

O objetivo principal desta Parte II é mostrar os processos de provisão de pessoas, ou seja, os processos pelos quais a organização agrega as pessoas ao seu convívio cotidiano. No Capítulo 4, será abordado o recrutamento de pessoas, por meio do qual as organizações buscam e localizam candidatos para suprir seus processos seletivos. No Capítulo 5, será abordada a seleção de pessoas, pela qual as organizações avaliam e escolhem os talentos mais adequados às suas necessidades atuais e futuras.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 131.

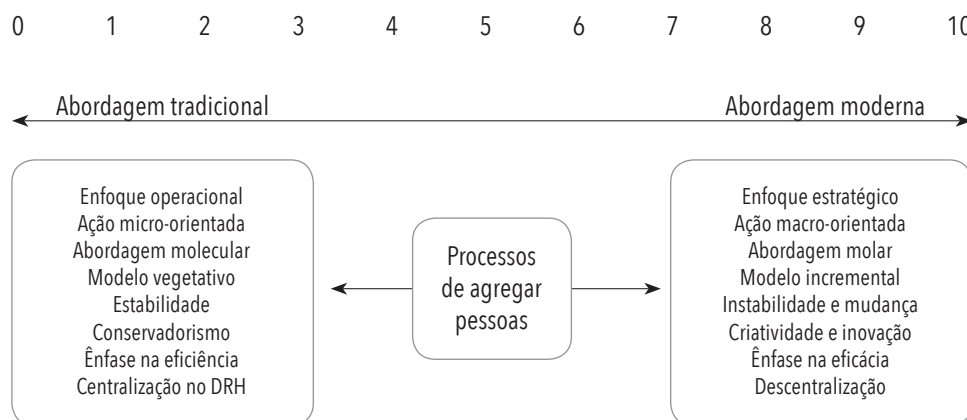


FIGURA 2 Que nota dar para os processos de agregar pessoas em sua organização?¹

RECRUTAMENTO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Descrever o mercado de trabalho (MT) e suas características.
- » Descrever o mercado de recursos humanos e suas características.
- » Definir o conceito de recrutamento de pessoas.
- » Conhecer as modalidades de recrutamentos interno e externo.
- » Descrever as técnicas de recrutamento externo.
- » Avaliar os resultados do recrutamento.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Mercado de trabalho.
- » Mercado de recursos humanos.
- » Conceito de recrutamento.
- » Qual o foco do recrutamento.
- » Técnicas de recrutamento externo.
- » Avaliação dos resultados do recrutamento.



CASO INTRODUTÓRIO: a PowerConsulting

A PowerConsulting é uma empresa de consultoria em administração. Seu portfólio de serviços abrange assessoria em qualidade e produtividade. Sua carteira de clientes abrange 120 indústrias de porte, e os novos contratos de consultoria estão sendo negociados.

Preocupado em manter uma equipe de consultores de alto padrão para atender ao crescimento dos serviços, Ricardo Costa, o presidente, solicitou à diretora de RH, Marina Silveira, um projeto sobre um novo sistema de recrutamento e seleção de candidatos a consultores. Marina entusiasmou-se com a ideia e foi muito além. Trouxe para a mesa de Ricardo um novo sistema de preparação interna de consultores a partir da admissão de *trainees*. Como é quase impossível recrutar consultores prontos

no mercado, a proposta de Marina é recrutar e selecionar *trainees* e submetê-los a um intenso programa de treinamento e avaliação por meio dos próprios gerentes de linha. Cada gerente seria o tutor de um grupo de *trainees* e responsável pelo seu treinamento e avaliação. Marina queria transformar os gerentes em gestores de RH e, com isso, transformar a PowerConsulting em uma fábrica de cérebros privilegiados. Seu projeto seria o início dessa nova visão.

As pessoas e as organizações não nasceram ligadas ou juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circuns-

tâncias. No entanto, para que essa relação seja possível, é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características. Pelo recrutamento, a organização – que também faz parte do MT – sinaliza para o mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. Genericamente, o recrutamento funciona como uma ponte de ligação entre o MT e o mercado de RH.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: procurando uma agulha no palheiro

Esta ainda é uma época em que as empresas têm uma enorme dificuldade em localizar os candidatos com as características que necessitam. Da mesma maneira, os candidatos enfrentam uma enorme dificuldade em localizar as empresas em que gostariam de trabalhar. A tecnologia da informação (TI) pela internet tem ajudado muito. Além disso, reina em todo o mundo a impressão de que se está enfrentando um verdadeiro apagão de talentos. É que a velocidade do desenvolvimento tecnológico e a complexidade da tarefa organizacional não foram acompanhadas pela mesma velocidade pela educação e o aprendizado. O *gap* tende a aumentar. E a busca de talentos também. Um assunto para se pensar.

MERCADO DE TRABALHO (MT)

É no mercado que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou um serviço e aqueles que procuram um produto ou um serviço. O mecanismo de oferta e procura é a característica principal de

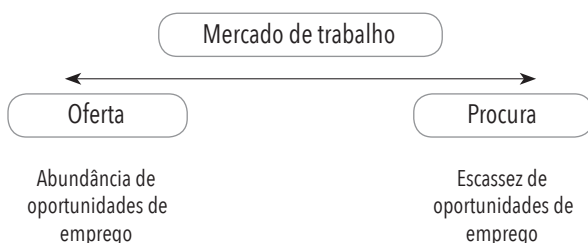


FIGURA 1 Situações do mercado de trabalho.

todo o mercado. O MT é composto pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – é parte do MT.



DICA: o mercado de trabalho e suas restrições

O MT sofre regulações e restrições que serão vistas adiante. A convivência entre o MT e as regras da legislação trabalhista nem sempre é positiva e pacífica. De um lado, existem forças que desejam aumentar e fortalecer as restrições impostas pela legislação trabalhista ao MT para tornar a sociedade mais solidária. Por outro lado, existem forças que desejam que o mercado corra solto deixando que o ímpeto da iniciativa privada fomente uma sociedade mais próspera. Deste lado, a legislação trabalhista é criticada por ser uma força impeditiva da geração de empregos pelo fato de sobrecarregar demasiadamente os custos para as empresas, sem falar nos pesados encargos sociais que pesam no custo dos empregos. Isso faz parte do custo Brasil.

O MT é dinâmico e passa por contínuas mudanças e transformações. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas. Quando o MT está em situação de oferta – as oportunidades de trabalho são mais numerosas do que a procura por elas –, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são em menor número do que a procura –, as organizações se veem diante de um recurso fácil e abundante: as pessoas que disputam empregos no mercado.



DICA: olhar para fora

Além da análise interna da organização, a área de aquisição de talentos deve olhar para fora dos muros em direção ao mercado de RH (MRH). Isso significa ter um radar ligado e fazer uma constante análise ambiental, além da habitual análise organizacional. Olhar para fora sem deixar de olhar para dentro. Trata-se de localizar fontes supridoras, como escolas, universidades, associações de classe, etc., como alvos dos processos de recrutamento.

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
<p>Fortes investimentos em recrutamento para atrair candidatos</p> <p>Crítérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos</p> <p>Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos</p> <p>Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos</p> <p>Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários</p> <p>Ênfase no recrutamento interno, como meio de reter os funcionários atuais e dinamizar planos de carreira</p>	<p>Baixos investimentos em recrutamento por causa da oferta de candidatos</p> <p>Crítérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos</p> <p>Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados</p> <p>Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos</p> <p>Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal</p> <p>Ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação</p>

FIGURA 2 Impacto do MT sobre as práticas de GP das organizações.

Esses *targets* precisam ser devidamente abordados para que haja a aproximação necessária, como ponte com a organização. Contudo, como o recrutamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, muitas empresas estão delegando aos executivos e líderes todo o processo de recrutamento, desde a identificação dos candidatos. Se o executivo quiser, o RH pode também entrevistar ou testar o escolhido para a vaga. Como os executivos estão acostumados a frequentar congressos e eventos do seu setor, eles têm mais oportunidades de identificar potenciais candidatos.

Além disso, as características do MT também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos a emprego. Quando o MT está em situação de oferta, existe excesso de vagas e oportunidades de emprego para os candidatos. Nessas circunstâncias, eles podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os maiores salários. Como existem boas oportunidades no MT, os empregados ficam encorajados a deixar seus atuais empregos para tentar me-

lhores oportunidades em outras organizações. Todavia, quando o MT está em situação de procura, os mecanismos se invertem, como mostra a Figura 3.

Fatores condicionantes do mercado de trabalho

O MT é condicionado por inúmeros fatores, como: crescimento econômico, natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade, inserção da empresa no mercado internacional.¹ O primeiro tem a ver com a escala do emprego (crescimento do emprego), enquanto os demais fatores com a intensidade do emprego (qualidade e produtividade do emprego). Em uma economia aberta, quanto maior a intensidade, maior tende a ser a escala de transações. Nas duas eras industriais – industrialização clássica e neoclássica –, a composição do emprego era estável e permanente. Na Era da Informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, do assalariamento legal e formal para o ilegal e informal, do emprego industrial metropolitano para o não metropolitano e o aumento do trabalho autônomo.

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
<p>Excesso de vagas e oportunidades de emprego no mercado de trabalho</p> <p>Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que oferecem melhores oportunidades, salários e benefícios</p> <p>As pessoas se dispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal</p> <p>Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo</p>	<p>Escassez de vagas e oportunidades de emprego no mercado de trabalho</p> <p>Os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações</p> <p>As pessoas procuram se fixar nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados</p> <p>Os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar nem atrasar ao serviço</p>

FIGURA 3 Impacto do MT sobre os candidatos.

Em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Em síntese, aumentaram as mobilidades espacial, setorial, ocupacional e contratual. Essas mobilidades tendem a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, o que significa que mesmo os trabalhadores mais capacitados precisam de reciclagem permanente.

Além da escala do emprego, também a natureza do trabalho está mudando, exigindo maior velocidade nos processos de transição dos trabalhadores para a nova situação (Figura 4). Por isso, os esforços de formação e requalificação profissional tornam-se fundamentais.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: qual é o futuro do emprego?³

A revolução tecnológica jogará hordas de desempregados nas ruas? O setor de serviços jamais será capaz de absorver todos aqueles que perderam seus empregos na indústria? Estão trocando empregos bons por outros instáveis e malpagos? Nada disso é verdade para Steven Davis⁴, da Universidade de Chicago. Não há nenhum fim do emprego por perto. O que se diz hoje é o mesmo que se falava na época da Revolução Industrial, quando a invenção da máquina a vapor trouxe ganhos de produtividade na mecanização da agricultura, transferindo os trabalhadores para a indústria. Mesmo que a taxa bruta de desemprego fique constante, sempre haverá um movimento intenso de criação e destruição de empregos na economia. Os ciclos econômicos são fatores determinantes na criação e destruição

de empregos. O comércio internacional é apenas um dos fatores que contribuem para a destruição de empregos. A competição interna também produz resultados semelhantes. Mas quando se olha a questão por um ângulo microeconômico, deve-se atentar para a capacidade de inovação e adaptação das empresas. Como o que aconteceu com os computadores. A IBM dominava o mercado de *mainframes*, mas, por causa de deficiências culturais e organizacionais, foi incapaz de mover-se com rapidez para o mercado de micros. Por isso, ela se tornou um jogador menos relevante no setor. Se houve uma brutal destruição de empregos na IBM, houve uma brutal criação de postos de trabalho em outras empresas, que foram mais ágeis. É o conceito de destruição criadora de Joseph Schumpeter (1883-1950). O mesmo vale para a AT&T norte-americana, que ficou muito menor. Em contrapartida, o número de empregos criados no setor de telecomunicações foi extraordinário. Uma parte nunca deve ser tomada pelo todo. Alguns analistas preferem fotografar um detalhe negativo e, a partir daí, produzir uma generalização que é totalmente incorreta.

Na verdade, as taxas de desemprego tendem a ser mais altas quando a educação é pior. O problema educacional é um dos principais responsáveis pela concentração de renda. Um efeito da revolução tecnológica é o fato de haver maior demanda por pessoal mais qualificado e menor necessidade de empregos tradicionais. Isso mostra que as taxas de desemprego são maiores quando os níveis educacionais são menores. Sem dúvida alguma, a educação melhora e incrementa a empregabilidade.

Redução do nível de emprego industrial	Produção industrial maior e com menos pessoas, com novas tecnologias e processos
	Oferta de emprego em expansão no setor de serviços
	Migração do emprego industrial para o emprego terciário
Gradativa sofisticação do emprego	Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal
	Aporte da tecnologia da informação na indústria
	Maior automatização e robotização dos processos industriais
Conhecimento como o recurso mais importante	Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo
	Conhecimento é novidade, é inovação, é criatividade, é a mola mestra da mudança
Tendência à globalização	Globalização da economia e criação de uma aldeia global
	Globalização do mercado de trabalho. Cada vez mais mundial e cada vez menos local

FIGURA 4 As tendências: a forte mudança no MT no mundo.²

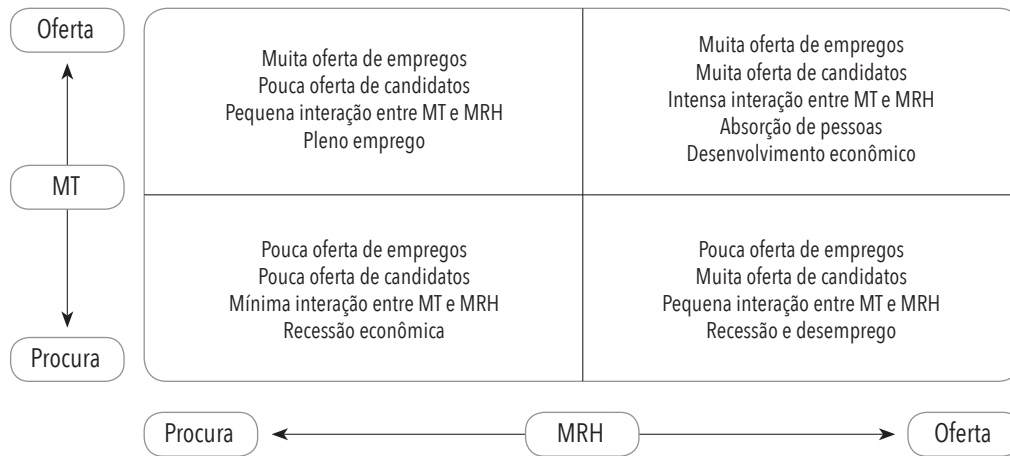


FIGURA 5 A interação entre MT e MRH.⁶

O novo perfil do emprego

Ao longo da Revolução Industrial, o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na Revolução da Informação, o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade. E cada vez mais, o setor de serviços oferece mais empregos. A modernização das fábricas vai na direção de produtos melhores e mais baratos, ampliando o mercado interno de consumo e ocupando uma fatia maior no mercado externo ou global. O aumento do consumo e da exportação funciona como alavanca para o emprego no setor de serviços. A modernização industrial provoca migração de empregos, não a sua extinção. Joelmir Beting⁵ defende a tese de que quem faz o emprego do trabalhador não é o produtor, mas o consumidor, que é o próprio trabalhador – de preferência, o trabalhador remunerado e com carteira assinada. O contundente crítico do sistema, Paul Krugman⁷, liga as duas pontas: a modernização é reacelerada pela globalização nas duas mãos, está inventando empregos novos com a mesma velocidade com que elimina empregos antigos. Com uma vantagem: os empregos que surgem são melhores e com salários maiores que os empregos que somem. Assim, a modernização promove no conjunto da economia a precariedade do trabalho (e da renda) da pequena minoria de demitidos em troca do enobrecimento do emprego (e do salário) da maioria dos que permanecem a bordo das empresas que se modernizam. Em resumo, o balanço da modernização é positivo. Betting lembra que a produção e o uso de computadores, equipamentos,

programas e processos de automação geraram cerca de 12 milhões de novos empregos nos EUA. Metade deles no campo do *software*, cujo MT ficou três vezes maior do que o do setor automobilístico. Quem poderia imaginar isso?



CASO DE APOIO: as tendências do emprego

William Bridges⁸ traz duas notícias: uma ruim e uma boa. A notícia ruim é que a era do emprego formal, ortodoxo, com patrões e empregados, salários e benefícios, contrato de trabalho e carteira assinada está no fim. É um fenômeno mundial. A tradicional ideia de emprego com a qual sempre se conviveu e se foi educado, com horário de trabalho, cinco dias por semana, no escritório da empresa, com férias, 13º salário, encargos trabalhistas e previdenciários é um conceito que vem desde o século XIX e que está desaparecendo com uma rapidez incrível. O velho estilo de trabalhar e crescer dentro das empresas para depois se aposentar é uma página virada no livro da história do emprego. Está ocorrendo uma mudança radical no conceito de emprego, e os empregados convencionais estão desaparecendo do mapa. O surto de desemprego no mundo inteiro está aí para confirmar. As transformações são mais intensas e exigem novas e diferentes formas de emprego, como o emprego temporário, o trabalho em tempo parcial, horários flexíveis ou o trabalho remoto (em escritórios virtuais ou em *home offices* ou *teleworking*), para os que ainda mantêm seu emprego. Os contratos de trabalho de curto prazo, a subcontratação, a terceirização, a parceria e outras formas de relacionamento no trabalho já são frequentes. Mes-

mo nos empregos que ainda restam, há uma espécie de *just-in-time*: o trabalhador eventual ou empregado temporário, a chamada economia flexível.

A notícia boa é que a maneira de ganhar a vida não depende mais de um emprego formal no escritório de uma empresa. Trabalhar não é mais ter um emprego. As empresas estão passando por um enxugamento e se concentram em suas atividades essenciais, sobretudo naquelas que agregam valor ao produto/serviço e ao cliente. A evolução da TI está por trás disso tudo. A consequência dessa transformação é o surgimento da chamada empresa virtual, uma entidade sem existência física, sem funcionários como os que existem hoje e cujas partes funcionais estão ligadas entre si apenas eletronicamente.

Não há edifícios, salas, mesas, arquivos ou estacionamentos, refeitórios, elevadores, etc. É o escritório móvel ou virtual. E a mobilidade se resume a duas palavras-chave: miniaturização e conectibilidade. A primeira fez surgir os computadores de pequeno porte, celulares, *tablets*, *gadgets* e *modems* de comunicação de dados do tamanho de um cartão de crédito. A segunda provocou um avanço na velocidade e na capacidade de transmissão de dados e relacionamento entre pessoas e organizações, fazendo o mundo encolher ou, pelo menos, parecer menor.

Como diz Joelmir Beting, a discussão do emprego vem desde o começo da Revolução Industrial: alguns especialistas sustentam que a tecnologia é inimiga do emprego, enquanto outros garantem que a tecnologia e o emprego são verdadeiros irmãos siameses. José Pastore assinala que, historicamente, a inovação tecnológica e a melhoria da produtividade sempre estiveram associadas à expansão do emprego – não à sua redução, como se costuma pensar. A modernização enobrece o trabalho humano, melhora a qualidade de produtos e serviços, reduz o custo relativo da produção e amplia o mercado, a produção e o emprego. As novas tecnologias não são responsáveis, em si mesmas, pelo desemprego. Elas só se tornam destrutivas quando o regime contratual do trabalho se torna inflexível. A legislação trabalhista é o elemento rígido que impede a flexibilidade do emprego. Quanto maior a flexibilidade de contratação e demissão, maior a oferta de emprego. E acrescenta: “estamos reféns de um sistema realmente perverso – ou se contrata com todos os encargos trabalhistas, que são muitos, ou se emprega sem direito algum”. Daí a informalidade da força nacional de trabalho. As novas tecnologias não mudam o perfil de todas as profissões,

pois não há um movimento único em direção a um maior nível de qualificação para todas elas. A demanda por trabalhadores de baixa qualificação vai continuar viva na crescente economia de serviços. Isso é bom para os mais velhos. Quanto aos jovens, devem buscar o futuro na educação, que se torna cada vez mais importante que o simples treinamento. O novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco. Não bastará ser capacitado. É preciso ser bem capacitado, mas quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único.

O desemprego no Brasil está sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e mais pelo atraso educacional. Quando se fala em competitividade global, o desafio é também da escola e não apenas da empresa. Ou se educa mais e melhor ou então se terá de convencer os concorrentes lá fora a “deseducar” seus profissionais. Assim, o futuro do emprego brasileiro deve passar pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista. No mais, deve-se deixar a tecnologia em paz. É por isso que Gary Becker, Prêmio Nobel de Economia, é mais contundente ao afirmar que o maior responsável pelo desemprego da mão de obra qualificada na educada Europa não é a modernização tecnológica, mas a legislação trabalhista antiquada e retrógrada.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o fim dos empregos?⁹

Por outro lado, Jeremy Rifkin afirma que se vive atualmente uma nova fase da história que se caracteriza pelo declínio sistemático e inevitável dos empregos. O número de pessoas subempregadas ou sem trabalho está aumentando à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem vítimas de uma extraordinária revolução da alta tecnologia. Computadores sofisticados, telecomunicações, robótica e outras tecnologias de ponta estão substituindo seres humanos em cada setor e indústria – da manufatura, do varejo, dos serviços financeiros ao transporte, da agricultura e do governo. Ao contrário dos demais autores citados há pouco, Rifkin considera a tecnologia a grande vilã do emprego. Muitas funções jamais retornarão: operários, ascensoristas, secretárias, auxiliares de escritório, recepcionistas, vendedores, caixas de banco, telefonistas, cobradores de ônibus, bibliotecários e gerentes médios são apenas al-

gumas das funções destinadas à quase extinção. Embora estejam sendo criadas algumas novas funções, elas são, na maioria, empregos de baixa remuneração e, em geral, temporários. Segundo Rifkin, o mundo está se polarizando em duas forças irreconciliáveis: de um lado, a elite da informação, que controla e administra a economia global de alta tecnologia, e de outro, o número crescente de trabalhadores deslocados, com poucas perspectivas e pequena esperança de encontrar bons empregos em um mundo cada vez mais automatizado. Rifkin acha que se deve deixar a ilusão de retrainar pessoas para cargos já inexistentes e se preparar para um mundo novo que está eliminando o emprego de massa na produção e na comercialização de bens e serviços. Para ele, o setor de mercado e o setor público deverão desempenhar um papel cada vez menor no cotidiano das pessoas em todo o mundo. O futuro está no terceiro setor da economia: as comunidades de interesses próprios. Segundo ele, esta é a saída do sufoco. Pode?

A maior pressão está relacionada com o impacto do desenvolvimento tecnológico e das contínuas inovações nas organizações, no sentido de proporcionar maior produtividade e qualidade no trabalho. Fazer cada vez mais e melhor com cada vez menos recursos ou, em outras palavras, com menos pessoas. Isso significa produtividade e qualidade para proporcionar competitividade por meio de produtos melhores e mais baratos. Em uma das pontas está a redução do número de funcionários e consequente diminuição da oferta de empregos em cada organização. Porém, na outra ponta, está o aumento do mercado e da oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia mais dinâmica e competitiva. Paradoxal? Apenas na aparência.



CASO DE APOIO: sem sair de casa ¹⁰

No início do século XX, Henry Ford, o precursor da fábrica moderna, reclamava: “Por que é que, toda vez que solicito um par de braços, vocês me trazem um ser humano junto?” Naquela época, Ford queria apenas mão de obra. O mundo mudou. Um século depois, a velha linha de montagem de Ford foi robotizada e transformada em células de produção e satélites de fornecedores para proporcionar uma fábrica enxuta e

just-in-time. Na fábrica automatizada do futuro, o trabalho humano será residual ou apenas de supervisão. Na difusão dos microcomputadores e das redes surge o teletrabalho: o trabalho em casa por encomenda, com ou sem o vínculo empregatício, plugado nos avanços da tecnologia da informação.

José Pastore bota mais lenha na fogueira: “mais cedo do que se imagina a maioria dos trabalhadores, vinculados ou não às empresas, estará atuando em casa, em oficina particular ou em escritório próprio. O teletrabalho, servido pelo computador, evitará o trânsito, a poluição e o estresse da cidade grande. O que deve melhorar a qualidade de vida do profissional e a produtividade da empresa”. Isso não é ficção, pois o número de norte-americanos que trabalham para empresas sem sair de casa pulou de 6 milhões para mais de 48 milhões, segundo estudo do Media Lab do MIT. Joelmir Beting lembra que, em vez de o empregado se deslocar para o local de trabalho, este é que vai até o endereço do trabalhador – ainda que situado a centenas de quilômetros da empresa. Na garupa do teletrabalho, vem aí o emprego global, impensável há menos de meia década. Uma pessoa morando em Caravelas, BA, pode trabalhar para uma empresa de Cincinatti, EUA, ou para uma de Uberaba, MG, seja em tempo integral ou parcial, em trabalho permanente ou contínuo. É o que acontece com empresas indianas fazendo o *call-center* de outras norte-americanas. A interconectividade do computador, do telefone e do televisor patrocina essa onda da informação.

MERCADO DE RECURSOS HUMANOS (MRH)

O MRH pode se apresentar em situações de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos). As duas situações extremas são mostradas na Figura 6.

Se o MT se refere às oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas, o MRH é o reverso da medalha. Ele se refere ao conjunto de candidatos a emprego. O MRH – ou mercado de candidatos – se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e competências. Como todo mercado, o MRH pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração.

Contudo, nem sempre o MRH e o MT andam de mãos dadas. É comum o desencontro entre ambos.

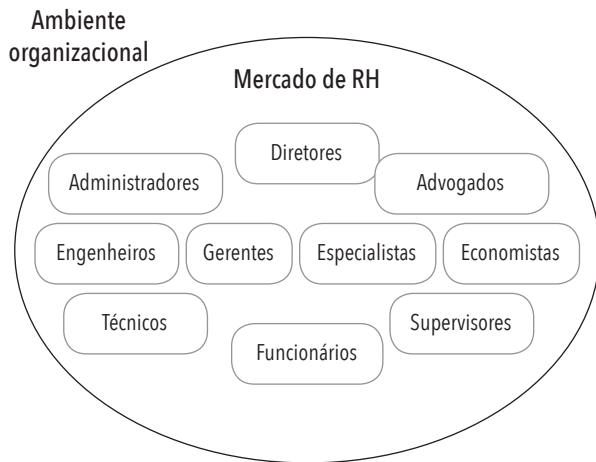


FIGURA 6 Segmentação do MRH.

Candidatos podem estar à procura de trabalho e organizações à procura de candidatos, e nem sempre eles se encontram. O MRH pode estar total ou parcialmente contido no MT, como demonstrado na Figura 7.

As características do MRH influenciam poderosamente as práticas de RH das organizações que compõem o MT, como mostra a Figura 8.

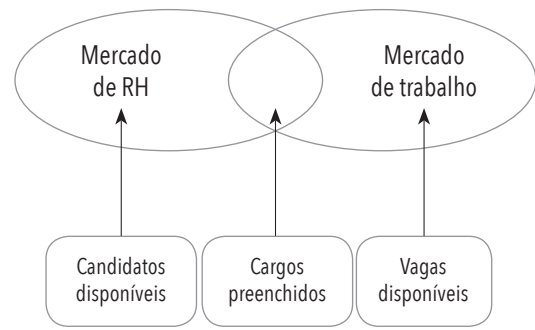


FIGURA 7 O dinâmico intercâmbio entre o MT e o MRH.

Por outro lado, além de influenciar o comportamento das organizações, as características do MRH também influenciam fortemente o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos, como mostra a Figura 9.

O MRH é dinâmico e apresenta forte mobilidade em razão das trocas de empregos e da elevada rotatividade entre admissões e demissões. Segundo dados do Ministé-

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
Excessiva quantidade de vagas Competição entre empresas para obter candidatos Intensificação dos investimentos em recrutamento Redução das exigências aos candidatos Intensificação dos investimentos em treinamento Ênfase no recrutamento interno Políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano) Orientação para as pessoas e para seu bem-estar Intensificação dos investimentos em benefícios sociais	Insuficiente quantidade de ofertas de vagas Falta de competição entre as empresas para obter candidatos Redução dos investimentos em recrutamento Aumento das exigências aos candidatos Redução dos investimentos em treinamento Ênfase no recrutamento externo Políticas de substituição do pessoal (melhora do capital humano) Orientação para o trabalho e para a eficiência Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais

FIGURA 8 Comportamento das organizações em função do MT.

Mercado de RH em oferta	Mercado de RH em procura
Excessiva quantidade de candidatos Competição entre candidatos para obter emprego Rebaixamento das pretensões salariais Dificuldade em conseguir emprego Temor de perder o atual emprego e maior fixação ao emprego Baixo absentismo O candidato aceita qualquer oportunidade desde que apareça Orientação para a sobrevivência	Insuficiente quantidade de candidatos Falta de competição entre os candidatos Elevação das pretensões salariais Facilidade em conseguir emprego Vontade de perder o atual emprego e menos fixação ao emprego Elevado absentismo O candidato seleciona as múltiplas oportunidades que tem pela frente Orientação para a melhora e o desenvolvimento profissional

FIGURA 9 Comportamento dos candidatos no MRH.

rio do Trabalho, dos 24,1 milhões de trabalhadores empregados no setor formal da economia, cerca de 8.457 milhões foram demitidos, enquanto outros 8.421 milhões foram admitidos. Isso significa que 30% dos assalariados trocaram de emprego. Um índice elevado de rotatividade.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a PowerConsulting

Para transformar a PowerConsulting em um celeiro de cérebros privilegiados, Marina montou um processo misto de recrutamento e seleção de *trainees*. Enquanto o estágio pressupõe permanência curta na empresa, com data para começar e terminar, o *trainee* tem uma proposta para ficar. O DRH faria o recrutamento, a triagem e a aplicação de testes de conhecimentos e aptidões nos candidatos. Aqueles que vencessem tais barreiras seriam encaminhados aos executivos de linha e suas equipes, que se incumbiriam de entrevistá-los e selecioná-los. Os finalistas seriam entrevistados por Ricardo Costa, o presidente, que fazia questão de conhecer pessoalmente todos os futuros consultores da empresa. O processo seria uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Para tanto, deveria começar a treinar os executivos e suas equipes para participarem ativamente do processo. Por onde começar? Como se poderia ajudá-lo?



AValiação CRÍTICA: desqualificação exclui 98% dos trabalhadores¹¹

Em um ano, cerca de 100 mil pessoas foram atendidas no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SP) da Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo para disputar as 11.194 vagas oferecidas por diversas empresas. O mais dramático não é nove candidatos disputando cada vaga. A falta de qualificação e as exigências feitas pelas empresas foram determinantes para que menos de 2% – apenas 1.875 pessoas – fossem empregadas; 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as empresas aumentam suas exigências. O perfil do funcionário procurado pela indústria pode ser resumido nesta lista: ensino médio completo, experiência anterior e curso técnico do tipo dos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), além da facilidade em trabalhar em equipe. Essa nova realidade levou o

Senai a substituir cursos tradicionais, como os de torneiro mecânico e fresador, por treinamentos mais amplos para desenvolver a sociabilidade em seus currículos. Habilidades técnicas apenas não são mais suficientes. É a vez das habilidades sociais. Claro, incluindo habilidades mentais e intelectuais.

CONCEITO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.



DICA: conceitos de recrutamento

- **Recrutamento** é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização.¹²
- **Recrutamento** é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.¹³
- **Recrutamento** é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular. Deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.¹⁴
- **Recrutamento** é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso.

Recrutamento interno e externo

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é,

os colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH – portanto, fora da organização – para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal (Figura 10).

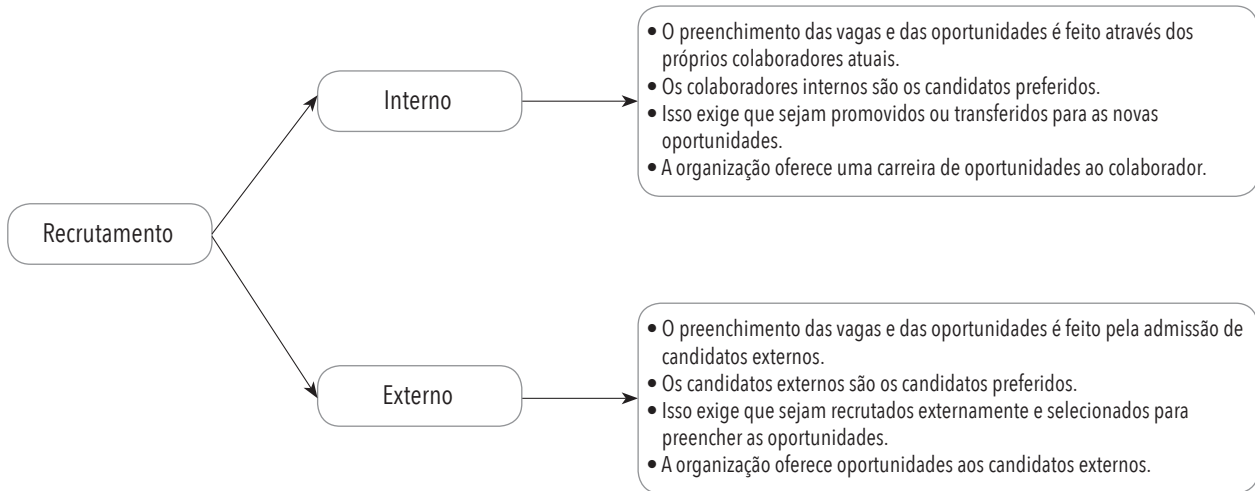


FIGURA 10 Recrutamento interno e recrutamento externo.

Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas. O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão lá fora no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para lhes oferecer oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e competências não existentes atualmente na organização.

O recrutamento interno funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização) (Figura 11).

O recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar. Por outro lado, o recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Aliás, ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação

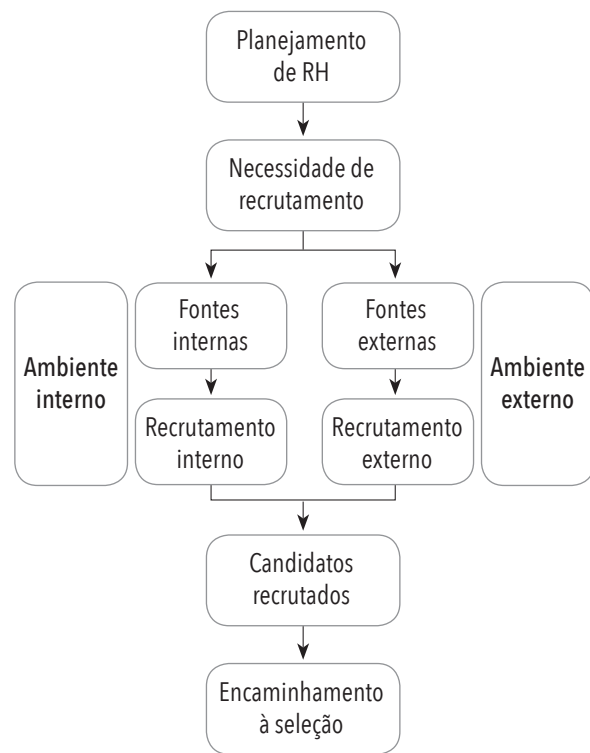


FIGURA 11 As alternativas de recrutamento de pessoas.

de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações não previstas, como desligamentos de funcionários.

DICA: tratar o candidato como se fosse o cliente

O recrutamento também constitui uma ação de *marketing*, isto é, voltada para o público externo (ou interno) da organização. Para tanto, a empresa precisa ser *top of mind* entre clientes e consumidores. No caso, *top of mind* entre candidatos. O segredo está em tratar o candidato como se fosse um verdadeiro cliente. Se a empresa tem um sistema cansativo e desgastante de espera, aglomerações e desconforto, o cliente não vai esperar muito e nunca mais voltará. Isso vale tanto para o recrutamento quanto para a seleção de pessoas. Aliás, em todos os demais processos da GP (Figura 12).

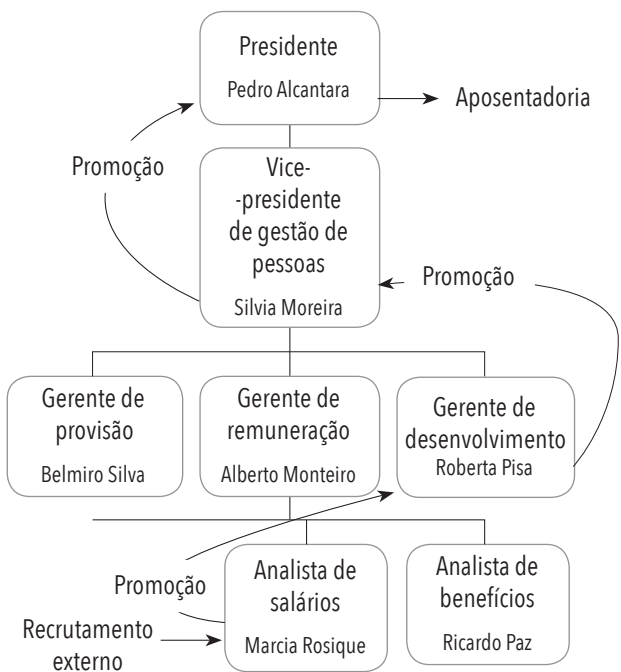


FIGURA 12 Recrutamento interno e promovabilidade das pessoas.

GP DE HOJE: como as empresas recrutam

O Bradesco capricha no recrutamento interno. Dos milhares de funcionários e dos seus mais de 7 mil execu-

tivos, nenhum deles veio do mercado. Todos foram formados dentro da casa. O banco só admite funcionários para os cargos mais baixos, como *office-boy* ou escriturário, e oferece uma "carreira fechada" (sistema de crescer internamente) pela frente. Para quem gosta de segurança, essa política é fundamental. Mas o recrutamento externo não fica atrás: em apenas doze meses, o Bradesco admitiu mais de 3 mil pessoas, uma média de 10 por dia. A Accor Brasil é outra empresa que proporciona aos seus milhares de colaboradores enormes chances de subir por meio do recrutamento interno, não só pelo seu sistema formal de planejamento de carreira, como pelo seu crescimento em decorrência da crescente expansão da rede hoteleira.¹⁵

O grupo Brasmotor utiliza um banco de talentos global em que estão inscritos todos os executivos de todas as unidades do grupo norte-americano Whirlpool (controlador do Brasmotor) no mundo. A ideia é facilitar a transferência deles entre as filiais. A Dow tem o Job Announcement System, pelo qual todas as vagas abertas no grupo no mundo são anunciadas na Intranet. Todos os colaboradores de qualquer uma das filiais podem acessar e se candidatar, desde que preencham os requisitos necessários.¹⁶

Tanto o recrutamento interno quanto o externo contribuem para a contínua atualização do banco de talentos, que serve de fonte de suprimento para os recrutamentos futuros. Esse é o *pipeline* de que a organização necessita.

PRÓS E CONTRAS: recrutamento interno

O recrutamento interno tem vantagens e desvantagens. São elas:

Prós

- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos. • Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. <p>Contras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual. • Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. • Ideal para empresas mais burocratizadas e mecânicas. • Mantém e conserva a cultura organizacional existente. • Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. |
|---|--|

Recrutamento interno	Recrutamento externo
<p>Os cargos vagos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização</p> <p>Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização</p> <p>Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho</p> <p>As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização</p>	<p>Os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização</p> <p>Os candidatos são recrutados externamente no MRH</p> <p>Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo</p> <p>As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las</p>

FIGURA 13 Diferenças entre recrutamento interno e externo.¹⁸

DICA: a movimentação interna na Elektro¹⁷

A Elektro tornou-se parte de um grupo internacional. As vagas do grupo em todo o mundo estão sendo divulgadas para todos e já tem um brasileiro ocupando uma posição no exterior. O recrutamento interno é global. A movimentação interna é uma das políticas mais eficientes na empresa; 86% das vagas abertas no ano de 2012 foram preenchidas dessa forma, ante 64% no ano anterior. A empresa opta por abrir o processo mesmo para posições que tenham sucessores mapeados. O recrutamento interno abrange todos os níveis hierárquicos e a cada ano ganha maturidade. Desde 2012, uma nova ferramenta passou a direcionar as vagas de interesse de cada um. A partir do momento em que o funcionário cadastra seu currículo e aponta as oportunidades nas quais tem interesse, ele não precisa sequer consultar a intranet diariamente. Assim que surge a vaga, ele recebe um e-mail informando sobre o recrutamento para a posição aberta.

QUAL O FOCO DO RECRUTAMENTO

Afinal, para que serve o recrutamento de pessoas? Depende do foco, ou seja, depende do objetivo a que se propõe. O recrutamento pode ter foco na busca de candidatos para preencher cargos que estão vacantes na organização e manter inalterado o seu *status quo*, ou pode estar concentrado na busca e aquisição de competências necessárias ao sucesso do negócio.

Quando o recrutamento está baseado na atração de candidatos para preencher cargos vagos e disponíveis, vale a pena adicionar a preocupação em atrair também competências necessárias ao sucesso da organização (Figura 14).

O recrutamento com base em competências também pode ser:

- **Recrutamento interno:** por meio de banco (*pool*) de talentos e de competências disponíveis internamente.
- **Recrutamento externo:** por técnicas de recrutamento externo.

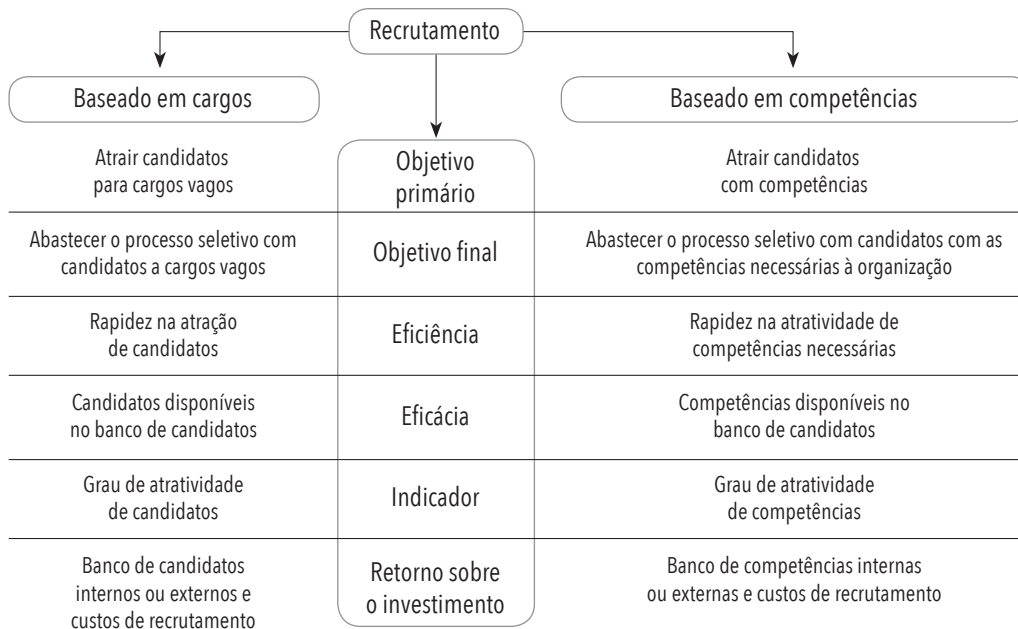


FIGURA 14 Recrutamento com base em cargos × recrutamento com base em competências.

TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente definido e conhecido de funcionários internos, o externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento externo se inicia com o candidato preenchendo a proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* (CV). A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço, e-mail e telefones para contatos. O preenchimento pode ser feito pela internet.

As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentem espontaneamente, mesmo que não tenham vagas ou oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta de portas abertas aos candidatos.



PRÓS E CONTRAS: recrutamento externo

O recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens.

Prós

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências.
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- Incentiva a interação da organização com o MRH.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.

- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

O CV assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefones para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais).



GP DE HOJE: COMO AS EMPRESAS RECRUTAM

A maioria das organizações lê, interpreta, seleciona e até responde aos CV recebidos por e-mail.¹⁹ Os candidatos são triados e chamados para entrevistas, enquanto outros CV são arquivados para aproveitamento futuro, e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerindo entrevista ou contato em função de possível interesse. O envio do CV pela Internet virou padrão. E as empresas dispõem de opções em seus sites para receber CV de candidatos e estar sempre de portas abertas. Muitas vezes, candidatos são chamados para entrevistas – mesmo quando não existem vagas abertas. Sempre há oportunidades para talentos.

CURRICULUM VITAE

Ademar de Souza Ricardo

40 anos

Brasileiro Solteiro Nascido em 18/10/1973 – Ribeirão Preto – SP

Rua Prudente de Moraes, 213 – Apto. 35 – São Paulo – SP – 04565-010 – Fone: (11) 6185-6363

ademar.ricardo@gmail.com

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/2000 a Agosto/2006
- KLG Metais: Analista Financeiro – fevereiro/1995 a julho/2000; Supervisor de Orçamento Financeiro – Março/1990 a Fevereiro/1995
- Refrigeração Ártico S/A: Supervisor de Crédito – agosto/1988 a fevereiro/1990

E. Outros cursos e atividades:

- Convenção da ABF (Associação Brasileira de Finanças) – São Paulo – 5 a 12/08/1998
- Curso avançado de inglês – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1997
- Curso avançado de internet – Internetcom, São Paulo – 1999
- Curso de dinâmica de grupo – Interface, São Paulo – 2000

FIGURA 15 Exemplo de *curriculum vitae*.

As técnicas de recrutamento externo são variadas.

Anúncios em jornais e revistas especializadas

Anúncios em jornais e revistas costumam ser uma boa opção, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido ou das competências a adquirir. Executivos, gerentes e fun-

cionários de escritório se dão bem com jornais locais ou regionais. Para empregados especializados, jornais mais populares são mais indicados. Se o cargo for muito específico, pode-se lançar mão de revistas especializadas. A crescente globalização criou muitas oportunidades para novas posições em todo o planeta, exigindo o conhecimento de outros idiomas e o domínio de técnicas de computação.

ENTRE PARA UMA EMPRESA LÍDER NO MERCADO

Produtos superiores, programas inovadores de *marketing* e um invejável serviço ao cliente permitiram fazer da Flama uma das mais prestigiosas organizações na área de serviços de financiamentos de todo o mundo. Como retaguarda de nosso sucesso estão funcionários altamente habilitados e comprometidos, cujo talento e espírito empreendedor estão conduzindo a Flama a um crescimento sem precedentes nos últimos anos. Se você quer compartilhar nossa visão e nossa conduta ética, considere os seguintes aspectos:

Consultor de Provisão de Pessoas

A Flama busca um profissional de elite no mercado, capaz de assumir responsabilidades desafiantes que incluem forte interação com generalistas de RH e gerentes de negócios para identificar futuras necessidades de pessoal, desenvolver fontes inovadoras de recrutamento e estratégias criativas para agregar pessoas empreendedoras e introduzir novos talentos humanos à organização.

O candidato a esta posição deverá ter pelo menos 5 anos em funções de responsabilidade por negócios e/ou experiência em RH com foco em resultados, experiência em recrutamento de alto nível, visão estratégica e forte habilidade em lidar com pessoas e equipes.

A Flama oferece excepcionais benefícios para pessoas excepcionais, incluindo seguro médico e odontológico, reembolso de despesas escolares, participação nos resultados e um plano de complementação de aposentadoria.

Envie seu currículo para o e-mail: flama@flama-rh.com.br

Flama Financeira/Divisão de Recursos Humanos

FIGURA 16 Exemplo de um anúncio de recrutamento.

A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características representadas pelas letras AIDA. A primeira é **Atrair** a atenção. O anúncio da Figura 16 ocupa uma considerável área da seção de classificados e atrai a atenção pelo tamanho e clareza gráfica. A segunda é desenvolver o **Interesse**. O anúncio desperta o interesse no cargo pelo fato de mencionar a natureza desafiadora das atividades. A terceira é criar o **Desejo** pelo aumento do interesse ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a **Ação**. O anúncio provoca uma ação ou providência do candidato, como enviar o seu CV pelo endereço eletrônico. A Internet tem sido a mídia preferida para o recrutamento externo para muitas organizações, tanto que muitas delas oferecem em seus sites um campo especial para o “trabalhe conosco”.



GP DE HOJE: como as empresas recrutam

Atrair profissionais gabaritados é uma dor de cabeça constante para as empresas. Talento virou mercadoria escassa. A oferta é pequena diante das crescentes necessidades das empresas, e isso requer estratégias inovadoras de recrutamento.

Agências de recrutamento

A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Existem três tipos de agências de recrutamento:

1. **Agências operadas pelo governo:** nos níveis federal, estadual ou municipal, por meio de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com emprego.
2. **Agências associadas com organizações não lucrativas:** como associações profissionais ou não governamentais. O Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) é um belo exemplo. Muitas universidades mantêm órgãos de contato entre formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional. Algumas delas têm associações de ex-alunos que ajudam nas colocações e nas recolocações.
3. **Agências particulares ou privadas de recrutamento:** são importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido em relação com o salário de admissão. Em geral, o candidato nada paga. *Headhunters* fazem recrutamento e aconselham a organização quanto à escolha final dos candidatos.

As agências de recrutamento são eficazes em situações como:

- A organização não possui um órgão de RH e não está preparada para recrutar ou selecionar pessoas de certo nível ou trabalhar com competências distintas.
- Há necessidade de atrair grande número de candidatos qualificados e a organização não se sente capaz.
- O esforço de recrutamento visa a alcançar pessoas que estejam atualmente empregadas e que não se sentem confortáveis em lidar diretamente com empresas concorrentes.
- O preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado ao mercado ou internamente.

A utilização de agências requer os seguintes cuidados:

- Dar à agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher ou das competências requeridas. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos.
- Especificar à agência quais são as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como

parte do processo seletivo e os aspectos relevantes para o cargo ou competências.

- Proporcionar retroação adequada à agência, ou seja, quais são os candidatos rejeitados e qual foi a razão da rejeição.
- Se possível, desenvolver um relacionamento de longo prazo com uma ou duas agências. Pode ser vantajoso designar uma pessoa para servir de ligação entre a organização e a agência e coordenar necessidades futuras de recrutamento.

Existem agências de recrutamento para altos executivos – *headhunters* – que entrevistam e pré-selecionam os candidatos a posições mais elevadas.

Contatos com escolas, universidades e agremiações

A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado. Algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional, para divulgar as suas políticas de GP e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidades a oferecer no curto prazo.

Cartazes ou anúncios em locais visíveis

É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente, são colocados nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens.

Apresentação de candidatos por indicação de funcionários

É um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentar ou recomendar candidatos – amigos, colegas, vizinhos ou parentes. Trata-se de um dos veículos mais eficientes e de

mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato pelo funcionário. Dependendo de como o processo é desenvolvido, o funcionário se sente corresponsável pelo candidato. De certa forma, a organização delega aos seus funcionários boa parte da continuidade de sua organização informal.

Consulta a banco de candidatos ou banco de talentos

O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas competências mais importantes, por área de atividade ou por cargo, e se baseia no CV ou nos dados da proposta de emprego. Para as agências de recrutamento, o banco de candidatos constitui seu maior patrimônio. Para as organizações, um filão de talentos para oferecer futuras novas oportunidades de trabalho. Ao buscar um candidato externo, a primeira providência será certamente consultar o banco de candidatos. Para não se transformar em um arquivo morto, a organização deve manter contatos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse, a atratividade e a atualização. Trata-se do sistema de recrutamento de menor custo. Quando funciona bem, é capaz de estimular a apresentação rápida de candidatos.

Ao lado do banco de candidatos externos deve-se construir um banco de talentos internos para o recrutamento interno, como se verá adiante.

Recrutamento virtual

É o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. A internet revolucionou o processo de recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar. Traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por *e-mail*, dispensando qualquer forma de intermediação. Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual.



DICA: as limitações do recrutamento pela internet

Embora extremamente útil e amplamente utilizada, a Internet tem suas limitações:¹⁹

- A internet não é ainda uma ferramenta de seleção de pessoas. Ela não substitui os contatos pessoais, as entrevistas face a face e outros passos importantes para avaliar atitudes e comportamentos que são vitais para buscar candidatos qualificados. É interessante utilizar a internet para fazer entrevistas à distância como meio de triagem ou pré-seleção por meio de videoconferência ou contato virtual.
- Os profissionais de GP se sentem frustrados com a falta de um toque pessoal.
- O número de CV que podem ser enviados aumentou significativamente, forçando muitas empresas a dedicar mais tempo de seus recrutadores para lidar com atividades relacionadas com a internet.
- A internet favorece uma competição maior para a busca de candidatos qualificados no mercado.
- O recrutamento pela internet está crescendo às expensas das outras abordagens tradicionais de recrutamento.



GP DE HOJE: recrutamento intensivo

Quase sempre, as organizações utilizam conjuntamente um leque com todas essas técnicas de recrutamento externo. E o recrutamento é intensivo e permanente, mesmo quando não há oportunidades a oferecer. Os próprios colaboradores são incentivados a convidar candidatos que considerem importantes para a organização. Muitas organizações utilizam todos os meios possíveis para encontrar talentos: envolvendo programas de estágios ou *trainees*, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais e revistas, além de contatos diretos com universidades e escolas de renome.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a PowerConsulting

Marina queria começar com o planejamento do recrutamento dos *trainees*. Deveria apresentar a Ricardo Costa as alternativas de técnicas de recrutamento, com suas vantagens e desvantagens. E está seriamente preocupada com as novas competências requeridas pela empresa. Como se procederia no lugar de Marina para demonstrar quais são as melhores maneiras de recrutar?



GP DE HOJE: compre sua vaga ²⁰

As agências de recrutamento aumentam sua presença no país. Antes, conseguir um emprego dependia da rede de contatos pessoais (*networking*), ofertas em jornais, programas de recolocação patrocinados por empresas ou de um convite salvador. Tudo isso continua valendo, mas os profissionais de nível superior que querem trocar de emprego ou conseguir trabalho têm a opção de recorrer às consultorias de recolocação profissional. Esse serviço, conhecido pela palavra em inglês *outplacement*, é oferecido no país há tempos. As consultorias especializadas só atendiam profissionais encaminhados pelas companhias que ajudavam ex-funcionários demitidos a conseguir novo emprego. Agora, algumas delas aceitam que o candidato as procure diretamente, sem restrição quanto à idade, à profissão ou à experiência.

Esses empregos têm um preço. No mínimo, o valor do primeiro salário que o profissional receberá depois de contratado. Algumas empresas estabelecem um piso salarial e se o candidato for contratado por um valor menor, entrega o primeiro ordenado e quita a diferença no segundo pagamento. Em um cargo de diretor ou gerente, o preço mínimo é maior. Em troca, o candidato recebe orientação sobre a melhor maneira de conseguir uma vaga.

O CV é o primeiro contato do candidato com a empresa, e as agências dão extrema importância a ele. É uma carta de apresentação, uma espécie de cartão de visitas. A embalagem do candidato. O CV abrirá ou não as portas para as entrevistas. Por isso é tão importante. Uma pesquisa da DBM mundial de recolocação de executivos mostrou que os responsáveis pela seleção de profissionais das empresas dedicam no máximo trinta segundos à leitura de cada CV. Daí, as restrições aos cur-

rículos massudos que detalham a vida do candidato do curso primário ao último emprego. O documento reflete as mudanças de expectativa das empresas em relação aos profissionais: o CV precisa produzir resultados imediatos. Ou seja, vender o peixe.

As informações do CV devem ser concisas, claras, objetivas e ocupar, no máximo, duas páginas. Os dados pessoais, a área de atuação, a formação acadêmica e o domínio de idiomas são indispensáveis, assim como mencionar empresas onde trabalhou, cargos ocupados e, uma novidade, os resultados alcançados no trabalho. Esta informação fornece um indício da capacidade de proporcionar resultados à organização.

AValiação DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da organização. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, é imprescindível contar com pessoas dotadas de flexibilidade e adaptabilidade a essas constantes mudanças e transformações.

O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. No enfoque quantitativo do recrutamento, quanto mais candidatos influenciar, melhor. Contudo, no enfoque qualitativo, o importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção, como mostra a Figura 17. Um funil ou filtro separa os candidatos desejados dos demais que se apresentam.



GP DE HOJE: mirando o futuro

O lema de muitas empresas: recrute hoje o executivo de amanhã. Na Gessy Lever, os diretores de divisões estão se dedicando a projetar o futuro do negócio para a próxima década. Dois perigos pela frente: um é contratar hoje funcionários que serão inadequados para os próximos anos, quando estarão ascendendo nos quadros

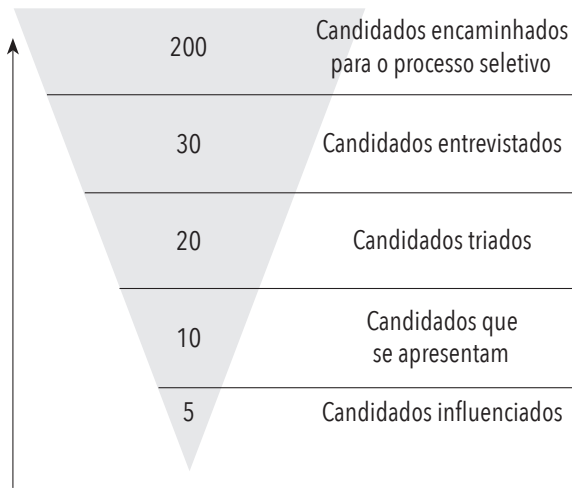


FIGURA 17 O funil: a pirâmide seletiva do recrutamento.

mais elevados da companhia; o outro é não ter no futuro os funcionários adequados e preparados para o mundo dos negócios pela frente.²¹ Por outro lado, a guerra por talentos está ultrapassando as empresas e pondo os países na passarela. Está havendo uma disputa internacional por profissionais mais qualificados em todos os setores de atividade. Em outras palavras, as nações estão dependendo de talentos em uma variedade extensa de áreas do conhecimento para o crescimento futuro. O estoque de profissionais qualificados das nações precisa ser constantemente atualizado em termos de quantidade e qualidade. E isso passou também a ser uma disputa entre nações, e não somente entre empresas.

A GP moderna utiliza métricas ou indicadores para avaliar o seu desempenho. A Figura 18 mostra três critérios de medidas para avaliar o recrutamento: medidas globais, medidas orientadas para o recrutador e medidas orientadas para o método utilizado para o recrutamento.

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos – que podem ser positivas ou negativas. Além do mais, a cooperação entre linha e *staff* no recrutamento é essencial. O consultor de RH e o pessoal de linha que recrutam precisam saber exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos.

O recrutamento não sai barato – custa tempo e dinheiro –, mas compensa. Seu retorno ultrapassa de longe qualquer investimento nesse sentido. Em um hipotético levantamento dos custos mensais ou anuais de recrutamento de uma empresa, como preencher a Figura 19?



GP DE HOJE: *employee value proposition* (EVP)²¹

Talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. Capital financeiro pode ser obtido com boas ideias e bons projetos. Estratégias podem ser imitadas. Produtos podem ser copiados. Tecnologia pode ser comprada. Dinheiro pode ser emprestado. Gente é outra coisa. A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento. Como fazer com que uma empresa consiga atrair e manter as cabeças mais brilhantes? A disputa por talentos é impressionante. Para assegurar a preferência dos candidatos, a resposta, segundo a consultoria norte-americana McKinsey em reportagem de capa da revista *Fast Company*, são três letras: EVP. É a sigla de *employee value proposition* ou proposta de valor ao empregado. A EVP funciona como o conjunto da marca (imagem ou reputação) da empresa e os empregos dis-

Medidas de critério global	Medidas de critério orientadas para os recrutados	Medidas de critério orientadas para o método de recrutamento
Cargos preenchidos	Número de entrevistas feitas	Número de candidatos apresentados
Cargos preenchidos dentro do tempo normal	Qualidade dos candidatos avaliada pelos entrevistadores	Número de candidatos qualificados apresentados
Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão)	Porcentagem de candidatos recomendados que são admitidos	Custo por candidato
Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa	Porcentagem de candidatos recomendados que são admitidos e que apresentam bom desempenho	Tempo requerido para gerar candidatos
Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas novas posições	Custo por entrevista	Custo por admissão
		Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade, etc.)

FIGURA 18 Medidas tradicionais para avaliar o recrutamento.²²

Despesas do pessoal de RH dedicado ao recrutamento	Salários e encargos sociais do <i>staff</i> de RH (baseado na porcentagem de tempo dedicado ao papel de recrutamento de pessoas)	R\$
	Despesas administrativas (telefonemas, correios, material e programas de relações públicas, despesas de viagem, etc.)	R\$
	Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de <i>staff</i>	R\$
Despesas do pessoal de linha dedicado ao recrutamento	Salários e encargos sociais (baseados na porcentagem de tempo dedicado ao papel de recrutamento de pessoas)	R\$
	Outras despesas relacionadas (transcrições e cópias de CV)	R\$
	Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de linha	R\$
Despesas diretas de recrutamento	Anúncios em jornais e revistas	R\$
	Pagamentos a agências de recrutamento	R\$
	Despesas com outras técnicas de recrutamento	R\$
Despesas totais de recrutamento	Total das despesas de recrutamento no período	R\$
	Custos de recrutamento por candidato	R\$

FIGURA 19 Custos mensais ou anuais de recrutamento.

putados que ela oferece. Assim, como as marcas e os produtos superiores roubam fatias da concorrência, empresas com EVP superior arrebata mais talentos no MRH. A McKinsey investigou 77 companhias norte-americanas e entrevistou cerca de 6 mil executivos e dividiu as empresas em cinco grupos pelo critério de retorno ao acionista nos últimos 10 anos. A pesquisa revelou:

- As melhores empresas superam em 16 das 22 dimensões da EVP e, com certeza, jamais perdem um candidato que lhes interessa.
- No grupo de melhor desempenho, 88% dos executivos de RH dizem que raramente suas companhias perdem um candidato pelo qual se interessam.
- No mesmo grupo, 73% dizem que dificilmente perdem os candidatos mais brilhantes para os concorrentes.

Mas como construir uma EVP vencedora? Como atrair e reter talentos? A primeira coisa é identificar o perfil do candidato adequado à empresa. As empresas de alto desempenho operam em um segmento dominante. Poucas empresas sabem traduzir o que buscam no mercado em apenas uma sentença. A HP busca engenheiros inventivos com habilidades para trabalhar em equipe. A Home Depot, uma rede norte-americana de lojas, procura empreendedores obcecados em serviço ao consumidor. A pesquisa mostra que, ao buscar uma colocação, a maioria dos executivos leva em conta dois fatores básicos: valores

e cultura da empresa, liberdade e autonomia no cargo. A pesquisa revela quatro tipos de executivos atraídos por diferentes apelos, como:

- 1. Vá com o vencedor:** são os candidatos que buscam crescimento e avanço na carreira mais do que a missão da empresa ou sua localização. A Intel busca pessoas interessadas em alcançar um profundo impacto na carreira.
- 2. Grande risco e grande recompensa:** são os candidatos mais preocupados com salários e ganhos do que com o crescimento da companhia.
- 3. Salve o mundo:** são os candidatos que buscam empresas inspiradas pela missão organizacional. Salário e desenvolvimento pessoal contam menos. É o caso da norte-americana Levi Strauss e da brasileira Natura.
- 4. Estilo de vida:** são os candidatos que preferem bom relacionamento com o chefe e localização da companhia. A Sprint, empresa norte-americana de telecomunicações, trocou Kansas City por Dallas, pois ali existe uma força de vendas mais bem preparada. Para dinamizar a holandesa Philips, foi necessário transferir a sede de Eindhoven para Amsterdã, na Holanda.

Muitas empresas descobriram que o apelo de viagens motiva o público jovem. A Harley-Davidson tem um estilo de gestão por *empowerment*: seus funcionários trabalham com total autonomia. Esse é o lema da casa. Cada empresa deve identificar o seu público-alvo e comunicar os pontos fortes de sua imagem e seus “produtos”: grandes empregos. E o que é um grande emprego? Que o cargo tenha pelo menos 80% de tarefas que o candidato adore fazer. A pesquisa revela que os fatores que atraem os executivos são:

Grandes empresas oferecem		Grandes empregos significam para as pessoas	
Valores e cultura	62%	Liberdade e autonomia	60%
Administração	50%	Mudanças excitantes	59%
Mudanças excitantes	44%	Avanço na carreira	47%
Forte desempenho	29%	Relacionamento com a chefia	29%
Empresa líder	21%	Compensação diferenciada	29%
Pessoas talentosas	20%	Remuneração elevada	23%
		Desenvolvimento pessoal	17%

Em resumo, apenas o salário não cria uma grande proposta de valor para o candidato, mas pode desequilibrar a EVP em igualdade de condições.

Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a pesquisa do Progep²³

A pesquisa do Programa de Estudos de Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA) que congrega professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) teve como um dos objetivos identificar as empresas que possam ser consideradas exemplos de modelos de GP, isto é, prontas para as

mudanças que se preveem para a área. Entre o grupo de elite das empresas brasileiras prontas para o futuro, estão:

1. Natura	2. Gessy Lever	3. Itaú
4. Nestlé	5. 3M	6. Embraer
7. Pão de Açúcar	8. Siemens	9. ABN AMRO
10. Hewlett-Packard (HP)	11. Alcoa	12. DuPont
13. Magazine Luiza	14. Marcopolo	15. Gerdau

Estas empresas têm elevado poder de atratividade de candidatos em razão da sua imagem.



CASO PARA DISCUSSÃO: candidato digital²⁴

Se na última vez que uma pessoa se candidatou a uma vaga, recorreu à velha agência dos correios perdeu, tempo. A maioria das empresas recebe currículos pela Internet – algumas delas por meio de formulários específicos para seleção na rede. A vantagem para o candidato é a facilidade. Basta preencher as informações solicitadas na tela do computador (no conforto de seu lar) e clicar a tecla “enter”. Para as empresas, significa agilidade para escolher seus profissionais. Elas ganham em produtividade, especialmente quando há muitos candidatos. Alguns exemplos:

- O Grupo Accor tem um programa corporativo de *trainees*. Para isso, disponibilizou em sua página na Internet um programa para receber os currículos dos candidatos. Os examinadores utilizaram uma ferramenta de busca no banco de dados dos currículos recebidos. Resultado: a primeira triagem dos 3 mil candidatos foi feita em 45 minutos. Os custos operacionais foram reduzidos em seis vezes.
- Na agência de propaganda DM9DDB, o tradicional “Dia do Estagiário” trouxe durante anos centenas de estudantes de publicidade às portas da empresa. O evento foi substituído pela coleta de informações curriculares enviadas pela Internet. Depois de preencher o formulário, o candidato responde na tela a uma prova de conhecimentos básicos sobre a área em que pretende trabalhar. O processo funcionou

como pré-seleção e facilitou o acesso de candidatos de outros estados. “De outra maneira, não viria a São Paulo participar”, diz um dos selecionados que morava na Paraíba.

- Representantes da Microsoft do Brasil apresentaram, em uma reunião de atualização, em Seattle, Estados Unidos, um projeto pioneiro de seleção de profissionais pela Internet a ser implantado em vários países. O objetivo é substituir os currículos enviados por *e-mail* à empresa. O trabalho operacional não muda,

mas facilita a triagem semanal feita no banco de dados da empresa.

Uma das vantagens dos currículos enviados por formulários na rede é a padronização. “Evitamos diferenças de interpretação na hora da análise”, diz o diretor corporativo de RH do Grupo Accor. A padronização facilita a resposta a perguntas como fluência em línguas estrangeiras ou experiência no exterior. Por tais motivos, a Xerox do Brasil criou um sistema semelhante. “Queremos que as

Impacto do MT sobre as organizações		Impacto do MT sobre os candidatos	
Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura	Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
Fortes investimentos em recrutamento para atrair candidatos Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos Investimentos em benefícios sociais para atrair e reter funcionários Ênfase no recrutamento interno, como meio de reter os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreira	Baixos investimentos em recrutamento Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar candidatos já treinados Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre os candidatos Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoal Ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação	Excesso de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que oferecem as melhores oportunidades, salários e benefícios As pessoas se dispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo	Escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho Os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações As pessoas procuram fixar-se nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados Os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar nem atrasar ao serviço
Recrutamento interno	Recrutamento externo	Técnicas de recrutamento	Avaliação dos resultados
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários dentro da organização Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, programas de treinamento e foram avaliados quanto ao desempenho As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização Os candidatos são recrutados externamente no MRH Os candidatos são desconhecidos da organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las	Anúncios em jornais e revistas Agências de recrutamento Contatos com escolas e agremiações Apresentação por funcionários Consulta aos arquivos Recrutamento virtual Apresentações espontâneas Banco de dados de candidatos	Medidas Custos Benefícios

FIGURA 20 Mapa mental do Capítulo 4 – Recrutamento de Pessoas.

informações tenham a mesma formatação para facilitar a análise dos 2 mil currículos que recebemos por mês”, diz o diretor de RH.

Para o diretor de RH da Accor, os formulários são interessantes para a seleção de jovens profissionais em início de carreira: “Eles não têm muito o que escrever e sentem-se pouco confortáveis para tratar de assuntos pessoais”, diz. Como o currículo não pode ser enviado pela rede se algum espaço estiver em branco, todos os candidatos respondem sobre realizações pessoais, *hobbies* e família. É uma diferença de 180 graus. As informações chegam de acordo com o que a empresa quer ouvir, e não com o que o candidato quer escrever.

A seleção pela Internet elimina uma série de inseguranças para o candidato. No caso das empresas que utilizam banco de dados, ele pode ter a certeza de que suas informações serão lidas, ainda que não permaneçam armazenadas por muito tempo. Além disso, tem a garantia de que o CV não será extraviado ou lido por pessoas estranhas ao processo. O melhor, no entanto, é saber de antemão que ele tem chances na empresa. Nos *sites* da Microsoft e da Credicard (que utilizam o mesmo sistema), há informações sobre as vagas que devem ser preenchidas e as qualificações necessárias ao candidato. Não é o mesmo que querer trabalhar na empresa e mandar o CV para sei lá quem. Se a empresa já colocou essas informações na Internet é porque tem necessidade de encontrar determinado profissional. Não é como ler CV espontâneos. Um dos receios do candidato que envia seu currículo quando a empresa não está em processo de seleção é passar despercebido.

Questões

1. Como montar um formulário de solicitação de emprego para candidatos que normalmente comparecem a uma empresa?
2. Como montar um formulário para recrutamento via internet?
3. Qual é a sua opinião sobre o recrutamento por *e-mail*?
4. Como conciliar o recrutamento por técnicas convencionais e via internet?



EXERCÍCIOS

1. Definir MT e suas características principais.
2. Descrever o MT em situação de oferta e de procura.
3. Explicar as novas características do emprego.

4. Como um MT em situação de procura influencia pessoas e organizações?
5. Como um MT em situação de oferta influencia pessoas e organizações?
6. Definir MRH e suas características principais.
7. Descrever o MRH em situação de oferta e de procura.
8. Demonstrar como o MT e o MRH se influenciam reciprocamente.
9. Definir recrutamento de pessoas.
10. Descrever as vantagens e as desvantagens dos recrutamentos interno e externo.
11. Explicar as técnicas de recrutamento externo, vantagens e desvantagens.
12. Explicar o recrutamento pela internet.
13. Como compor um processo de recrutamento para uma empresa?
14. Elaborar um formulário de proposta de emprego para uma empresa.
15. Como montar um CV?

PASSEIO PELA INTERNET

www.peoplefilter.com
 www.veritude.com
 www.reachingtalent.com
 www.taleo.com
 http://fastcompany.com
 http://hiring.inc.com
 www.silkroadtech.com
 www.ecornell.com

www.hrthatworks.com
 www.infolinkscreening.com
 www.zeroriskhr.com
 www.haygroup.com
 www.pwp.com
 www.taleo.com
 www.outsourcing.com
 www.pcrecruiter.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMADEO, E. J. Reflexões sobre o trabalho no Brasil. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B2, 13 de julho de 1998.
2. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 175.
3. ATTUCH, L. Subdesenvolvimento não é destino. *Exame*, n. 626, p. 80-82, 1º de janeiro de 1997.
4. DAVIS, S. J. *Creation and destruction*. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
5. BETING, J. Extinção ou migração? *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B2, 27 de maio de 1997.
6. CHIAVENATO, I. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Barueri: Manole, 2009. p. 26.
7. KRUGMAN, P. *Pop internationalism*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

8. BRIDGES, W. *Jobshift: mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1996.
9. RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1996.
10. BETING, J. Vilão do emprego. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B2, 12 de março de 1998.
11. NEUMANN, D. Desqualificação exclui 98% dos trabalhadores. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, p. B1, 5 de maio de 1997.
12. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 290.
13. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 205-206.
14. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CANDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 193.
15. GOMES, M. T. Conquiste um lugar nas melhores. As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, n. 669, p. 20-21, 1998.
16. GOMES, M. T. Conquiste um lugar nas melhores. As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, n. 669, p. 23, 1998.
17. Elektro: um time de alta voltagem. Guia 2012, Você S/A, As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, p. 66-69, 2012.
18. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
19. SUNOO, B. P. Internet recruiting has its pros and cons. *Workforce*, p. 17-18, abril 1998.
20. Compre sua vaga. *Veja*, p. 158-160, 3 jun 1998.
21. BLECHER, N. Grandes empresas, grandes empregados. As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, n. 669, p. 23, 1998.
22. BREUGH, J. A. *Recruitment: science and practice*. Boston: PWS-Kent, 1992. p. 341.
23. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, n. 44, p. 58, 2004.
24. ROSENBERG, C. Você pode dar-se bem se for um candidato digital. *Você S/A*, v. 1 p. 14-15, 1998.

SELEÇÃO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir o processo seletivo e suas características.
- » Compreender como melhorar a seleção de pessoas.
- » Descrever as diferentes técnicas de seleção.
- » Entender as tendências que estão ocorrendo no processo seletivo.
- » Avaliar os resultados do processo seletivo.



CASO INTRODUTÓRIO: a Pedra & Pedroso

Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) é uma empresa com marcante presença no mercado. Para recrutar um candidato, a P&P coloca anúncios nos melhores jornais e revistas para causar impacto. A diretoria acha que, quanto maior a divulgação no mercado de RH, maior será a quantidade de candidatos a comparecer. Os e-mails dos candidatos são analisados e alguns são chamados para entrevistas. Os candidatos não aceitos no processo seletivo serão avisados por e-mail e terão seus *curriculum vitae* (CV) arquivados para uma próxima oportunidade, quando então serão convocados. Raul Siqueira, o diretor do departamento de recursos humanos (DRH), não se conforma com o procedimento utilizado há décadas pela empresa. Ele quer dinamizar o processo de recrutamento e dar uma completa virada na maneira como a organização atrai candidatos.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Conceito de seleção de pessoas.
- » Qual é o foco do processo seletivo?
- » Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos.
- » Bases para a seleção de pessoas.
- » Técnicas de seleção.
- » Processo de seleção de pessoas.
- » Avaliação dos resultados da seleção de pessoas.

Siqueira acha que o processo seletivo da P&P focaliza o cargo a ser preenchido e, em segundo plano, as características e competências que os candidatos devem oferecer para preencher a vaga existente. Raul quer modificar esse quadro estático, estreito e míope. Pretende que o processo seletivo focalize as pessoas com as competências requeridas pela organização, em vez de focalizar os cargos existentes. Quer que as pessoas sejam selecionadas para uma carreira de longo prazo na empresa, e não simplesmente para ocupar um cargo específico no curto prazo.

A competitividade organizacional seria uma consequência de recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, adequada estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes e clientes satisfeitos? Com todas essas ferramentas, a empresa estaria totalmente capacitada para desafiar e vencer a concorrência? Certo? Não. Errado! O calcanhar de Aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que

lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam competências que incrementam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem pessoas, as organizações não funcionam. Sem pessoas não há dinâmica organizacional, nem resultados, nem sucesso da empresa. A competitividade organizacional depende da competência das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.

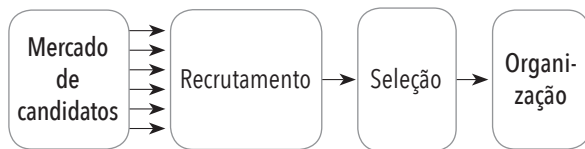


FIGURA 1 Recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas.

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. Quando elas perdem funcionários e precisam substituí-los ou quando crescem e sua expansão requer mais pessoas para tocar as atividades, elas ativam seus processos de agregar pessoas. A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos – recrutamento e seleção de pessoas – fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos talentos na organização. Ambos constituem ações de marketing, isto é, de ações focadas no mercado de RH. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e decisão e, portanto, restritiva e cheia de obstáculos e desafios. Se o recrutamento falha, a seleção fica prejudicada por falta de candidatos; assim, o recrutamento é o mecanismo que abastece a seleção de candidatos a serem selecionados pela organização.

Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos – candidatos –, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização.

CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam

ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. E isso corresponde à verdade. Em termos mais amplos, a seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando a manter ou a aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital humano da organização que o processo seletivo deve preservar ou enriquecer.



DICA: conceitos de seleção

- **Seleção** é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.¹
- **Seleção** é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.²
- **Seleção** é a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.³
- **Seleção** é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais entre si e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc.) quanto no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades, competências, etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa, como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões,

no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização, etc.

A estimação apriorística dessas variáveis individuais é um aspecto importante na seleção das pessoas. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atualizado, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também do potencial, isto é, uma projeção de como o candidato se situará no longo prazo.

QUAL É O FOCO DO PROCESSO SELETIVO?

Àfinal, para que serve a seleção de pessoas? Somente para preencher cargos vagos e disponíveis na organização? Isso é necessário, mas não suficiente para os dias de hoje. Seria apenas uma tarefa vegetativa no sentido de manter e conservar o *status quo*. Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.



DICA: *assessment*

São as atividades inteligentes, e não as rotineiras, que mais agregam valor aos produtos e aos serviços de uma organização. Na era do conhecimento, muitas organizações estão criando centros de *assessment*. Trata-se da coleta, revisão e uso sistemáticos de informação a respeito das pessoas no sentido de melhorar a aprendizagem e o desenvolvimento e incrementar o desempenho.⁴ Trata-se de um processo de documentar em termos mensuráveis o conhecimento, as habilidades, as atitudes e as competências dos candidatos, e que são extremamente úteis não somente por ocasião da seleção, mas principalmente para servir de base futuramente nas avaliações de desempenho quando se tornarem funcionários da organização. Para muitos, o *assessment* é um processo de avaliação das pessoas.

Assim, existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas pela organização. O processo seletivo pode se basear em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido, de um lado, ou

pode ocorrer em função das competências requeridas e desejadas pela organização. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar competências. Se de um lado há o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, de outro há candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos; estes comparam e decidem sobre as ofertas da organização às quais se candidatam (Figura 2).

Seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é considerá-la como uma comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela organização (requisitos que o cargo exige de seu ocupante ou competências requeridas) em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam na disputa pela oportunidade. Em suma, comparação com foco na atividade ou com foco na pessoa que a executará. A primeira variável é obtida pela descrição e pela análise do cargo ou pelas competências requeridas, enquanto a segunda é avaliada por meio da aplicação das técnicas de seleção. Considere-se a primeira variável denominada x e a segunda a variável y , conforme mostra a Figura 3.

Quando x – o referencial da comparação – é maior do que y – a variável comparada –, diz-se que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar determinado cargo e, portanto, é rejeitado no processo. Quando x e y são iguais, diz-se que o candidato reúne as condições ideais e, portanto, é aprovado. Quanto mais a variável y for maior do que a x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para o cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas em uma faixa de aceitação que admite certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância dos processos de controle de qualidade.

Em geral, a comparação exige que a descrição e a análise do cargo ou a definição da competência requerida seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funciona como o instrumento de medida a partir do qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

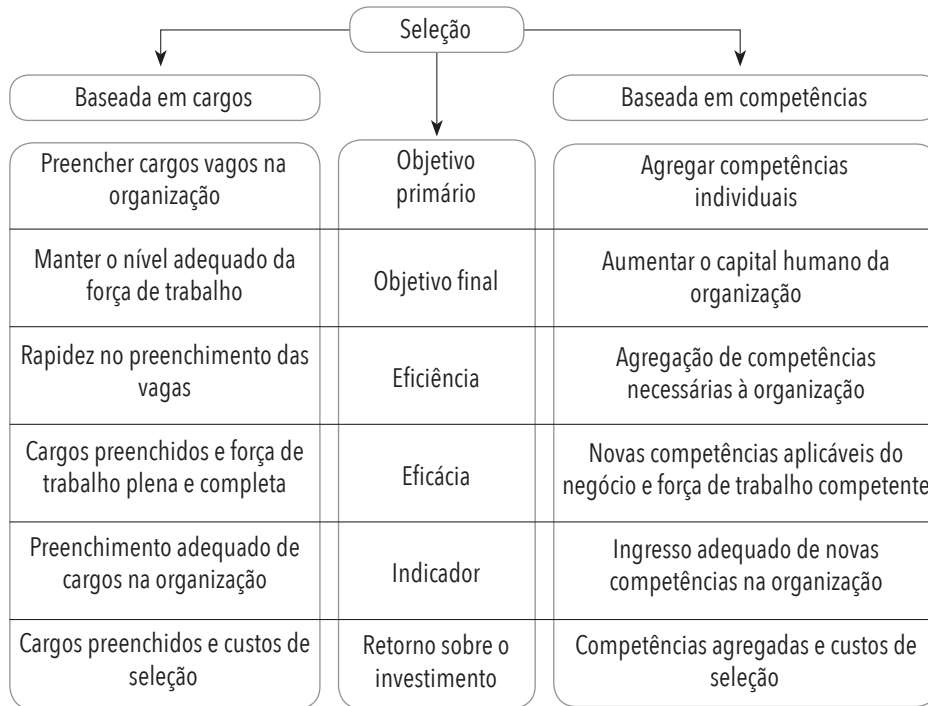


FIGURA 2 Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências.

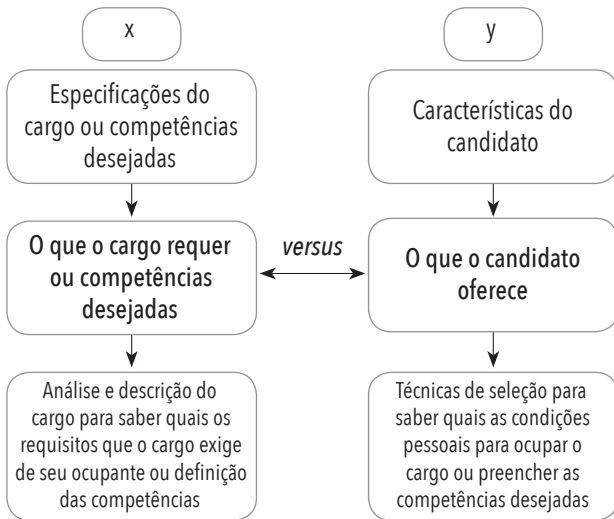


FIGURA 3 Comparação entre cargo/competência e candidato.

Seleção como um processo de decisão e escolha

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou as competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo

de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado de aplicar as técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais adequados ao cargo ou à organização. No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre da responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada executivo ou gerente) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão de GP) (Figura 4).

DICA: seleção como responsabilidade de linha e função de *staff*

A seleção – tal como ocorre com a GP – é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O órgão de GP presta assessoria aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos, enquanto o executivo de linha toma as decisões a respeito deles. A comparação é quase sempre uma função de *staff* realizada pelo RH, que deve contar com especialistas e psicólogos. A comparação permite verificar quem possui certo nível de qualificações desejadas e é aceito (aprovado), e quem não as possui (rejeitado). Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo ou com as mesmas competências, surge o problema de escolher apenas um

Responsabilidade de linha	Função de <i>staff</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago, através da emissão da requisição de empregado (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o banco de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Escolher e definir as técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicológicos ou de personalidade, se necessário • Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário • Acompanhar e avaliar os resultados • Propor correções para melhorar o processo seletivo

FIGURA 4 Seleção como responsabilidade de linha e função de *staff*.

deles. Além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deve ser o escolhido em detrimento dos demais.

MODELO DE COLOCAÇÃO, SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS

Frequentemente, a organização se defronta – por meio do consultor interno de GP ou de seus executivos de linha e respectivas equipes – com o problema de tomar decisões sobre um ou mais candidatos. Cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em determinado tratamento. Tratamento significa o tipo de resolução a ser tomada. O número de tratamentos e o número de indivíduos podem variar de uma decisão para outra. As restrições mais comuns são: número de tratamentos por pessoas e número de pessoas por tratamento. De acordo com o tratamento, podem-se distinguir quatro modelos de decisão sobre candidatos.⁵

1. **Modelo de colocação:** há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer qualquer rejeição.
2. **Modelo de seleção:** há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é com-

parado com os requisitos exigidos, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição. Se aprovado, o candidato deve ser admitido. Se reprovado, o candidato é dispensado do processo seletivo, pois há outros candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupá-lo.

3. **Modelo de classificação:** existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para o cargo. Se aprovado é admitido, e se é rejeitado passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, até se esgotarem os demais cargos vacantes e as alternativas restantes. Daí a denominação classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, dos quais apenas um poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado. Esse modelo parte de um conceito ampliado de candidato: a organização não o considera interessado em um único e determinado cargo, mas como candidato da organização e que poderá ser posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. É a abordagem mais ampla e eficaz.
4. **Modelo de agregação de valor:** este modelo escapa da mera comparação com o cargo a ser ocupado e vai além e focaliza o abastecimento e a provisão de

competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam à organização, o candidato é aceito. Caso contrário, é rejeitado. A ideia básica é incrementar o portfólio de competências organizacionais que aumentam o capital humano e garantem a competitividade organizacional.

O modelo de agregação de valor é superior aos demais modelos de tratamento, pois é a melhor maneira de aumentar o capital humano da organização.

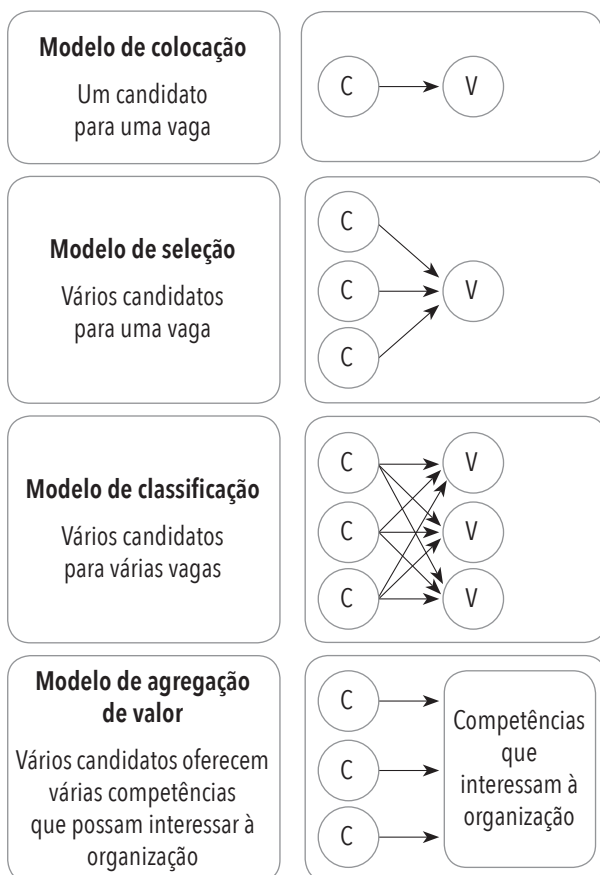


FIGURA 5 Modelos de colocação, seleção, classificação e adição de valor.⁵

Identificação das características pessoais do candidato

Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade. Requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-

-la. A tarefa a executar pode exigir competências individuais relacionadas com:⁵

- **Execução da tarefa:** pode exigir aptidões como: atenção concentrada ou aptidão para detalhes, atenção dispersa ou visão ampla e abrangente, aptidão numérica ou facilidade para lidar com números e cálculos, aptidão verbal ou facilidade para lidar com palavras ou se expressar, aptidão espacial ou facilidade de perceber figuras ou símbolos, aptidão auditiva ou facilidade de lidar com sons ou ritmos.
- **Interdependência com outras tarefas:** a tarefa pode depender de outras tarefas para iniciar ou terminar e exige características ou aptidões como: atenção dispersa ou abrangente, facilidade de coordenação, resistência à frustração.
- **Interdependência com outras pessoas:** a tarefa pode exigir contatos com pessoas situadas acima, lateralmente ou abaixo na hierarquia da organização. Assim, a tarefa pode exigir características pessoais como: colaboração e cooperação, facilidade em trabalhar em equipe ou com outras pessoas, relacionamento humano, iniciativa, liderança, facilidade de comunicação e expressão pessoal.
- **Interdependência com a unidade organizacional ou com a própria organização:** isto é, com a área ou o departamento ou com a própria organização. O perfil do candidato deve ser compatível com os objetivos da área ou da organização. A comparação passa a ser entre as competências oferecidas pelo candidato e as competências funcionais ou organizacionais requeridas.

As características pessoais quase sempre estão relacionadas com a tarefa, mas sempre considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes. A abordagem sociotécnica é uma importante base para a identificação das características pessoais do candidato (Figura 6).



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Pedra & Pedroso

Raul Siqueira, o diretor do DRH da P&P, quer introduzir duas mudanças no processo seletivo da empresa. Em primeiro lugar, quer implantar um modelo de classificação, pelo qual um candidato é visualizado sob várias facetas para melhor aproveitamento na empresa. Em se-

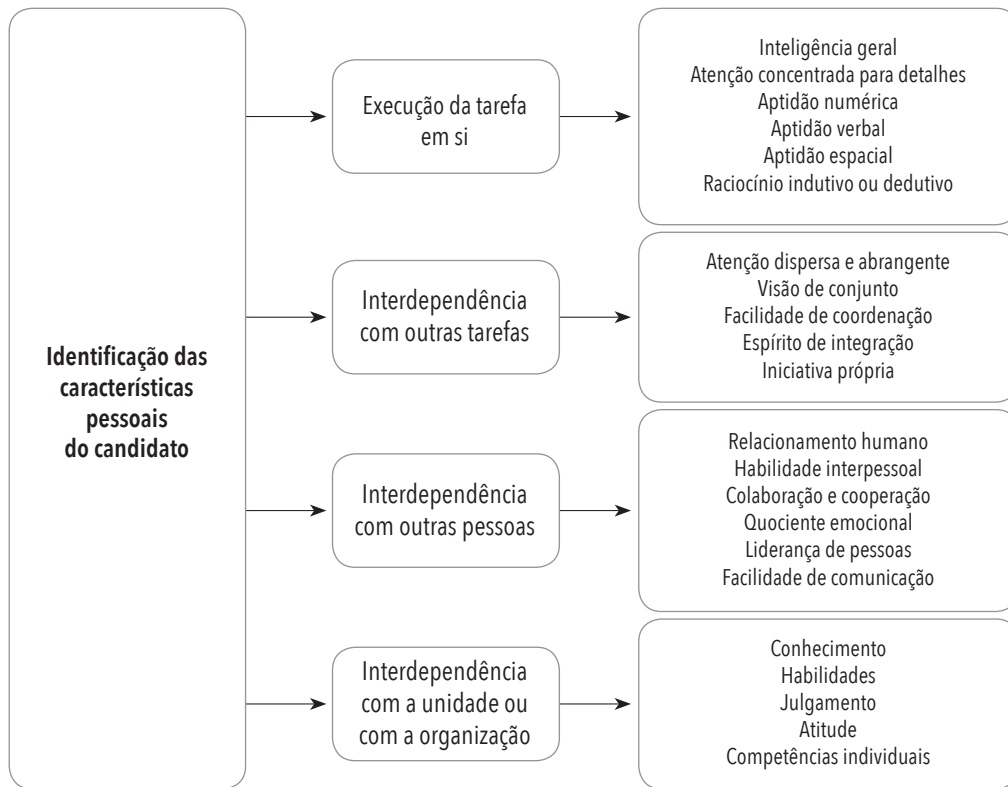


FIGURA 6 A identificação das características pessoais do candidato.⁶

gundo lugar, quer que o DRH seja um consultor interno (*staff*) para que os gerentes assumam a responsabilidade de linha pela seleção e escolha de seus futuros subordinados. Assim, quer treinar o pessoal do DRH para que se torne consultor interno, e não executor do processo, e preparar os gerentes para assumirem a responsabilidade de linha pela seleção do pessoal. Como se poderia ajudá-lo?

BASES PARA A SELEÇÃO DE PESSOAS

Como o processo seletivo é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão), ele deve se apoiar em algum padrão ou critério de referência para alcançar a validade adequada na comparação. O padrão ou o critério de comparação e escolha deve ser definido a partir de informações sobre o cargo a preencher ou sobre as competências requeridas (como variáveis independentes) e informações sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processo seletivo é a obtenção de informações sobre o cargo a preencher ou a definição das competências requeridas pela organização. É o que se verá a seguir.

Bases de comparação para selecionar pessoas

As bases de referência e comparação para o processo seletivo podem ser:⁷

- **Descrição e análise do cargo:** constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (fatores de especificações que retratam os requisitos que o cargo exige do seu ocupante) do cargo. Permitem informações sobre os requisitos e as características que o candidato deve possuir. Com essas informações, o processo de seleção pode se concentrar na pesquisa e na avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam. A descrição e a análise do cargo proporcionam as bases para comparar os candidatos e serão abordadas no Capítulo 7 – “Modelagem do trabalho”.
- 1. **Competências requeridas pela empresa:** servem como referência básica para comparar e avaliar as competências individuais oferecidas pelos candidatos.

2. **Técnica dos incidentes críticos:** consiste na anotação sistemática de desempenho excelente ou péssimo no trabalho. Os aspectos desejáveis (que melhoraram o desempenho) ou indesejáveis (que pioram o desempenho) servem de base para comparação na investigação de futuros candidatos. É uma técnica subjetiva pelo fato de se basear no arbítrio do gerente ou de sua equipe de trabalho, quando aponta as características desejáveis e indesejáveis do futuro ocupante. Mas constitui um excelente meio de coleta de dados a respeito de cargos, cujo conteúdo depende basicamente de características pessoais que o ocupante do cargo deve possuir para um desempenho bem-sucedido.
- **Requisição de pessoal:** a requisição de pessoal (RP) é a chave de ignição para iniciar o processo seletivo. É uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar um novo ocupante de determinado cargo vago. A RP dispara o início do processo seletivo que trará um novo funcionário para aquele cargo. Nas organizações nas quais não existe um sistema estruturado de descrição e análise dos cargos, a RP é o formulário que o gerente preenche e assina e no qual existem vários campos para poder anotar quais os requisitos desejáveis do futuro ocupante. E todo o processo seletivo se baseia nessas informações da RP (Figura 7).
 - **Análise do cargo no mercado:** quando a organização não dispõe de informações sobre os requisitos e as características do cargo a preencher, por se tratar de algum cargo novo ou cujo conteúdo tenha sido alterado, lança-se mão da pesquisa de mercado. Em um mundo em constante mudança, os cargos tam-

bém mudam e, muitas vezes, é preciso saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado. A pesquisa serve como coleta e obtenção de informações a respeito. O cargo comparado chama-se cargo representativo ou cargo de referência (*benchmark job*). Modernamente, as empresas estão fazendo *benchmarking*, isto é, comparando seus cargos com a estrutura dos cargos de empresas bem-sucedidas no sentido de desenhá-los ou adequá-los às demandas do mercado.

- **Hipótese de trabalho:** caso nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada para obter informações a respeito do cargo a ser preenchido, resta o uso de uma hipótese de trabalho: uma previsão do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características) como uma simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou ideias a respeito (Figura 8).

Com as informações a respeito do cargo a preencher, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida e tem condições de convertê-la em sua linguagem de trabalho. Dados sobre o cargo e o perfil desejado do ocupante são transferidos para uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica. Ela deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho do ocupante no cargo considerado. A partir daí se definem as técnicas de seleção mais adequadas para avaliar atributos psicológicos e físicos dos candidatos.

A ficha de especificações é uma codificação das características que o ocupante do cargo deve possuir. Pela ficha, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo (Figura 9).

Características desejáveis	Características indesejáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidade no trato com pessoas • Facilidade no relacionamento • Vontade de agradar ao cliente • Resistência à frustração • Verbalização fácil • Excelente memória • Facilidade em trabalhar em equipe • Concentração visual e mental • Facilidade em lidar com números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidade fácil • Introversão exagerada • Impaciência • Pouco controle emocional • Dificuldade de expressão • Dificuldade no relacionamento • Pouca memória • Dispersão mental • Dificuldade em lidar com números

FIGURA 7 Técnica de incidentes críticos para o cargo de vendedor de balcão.

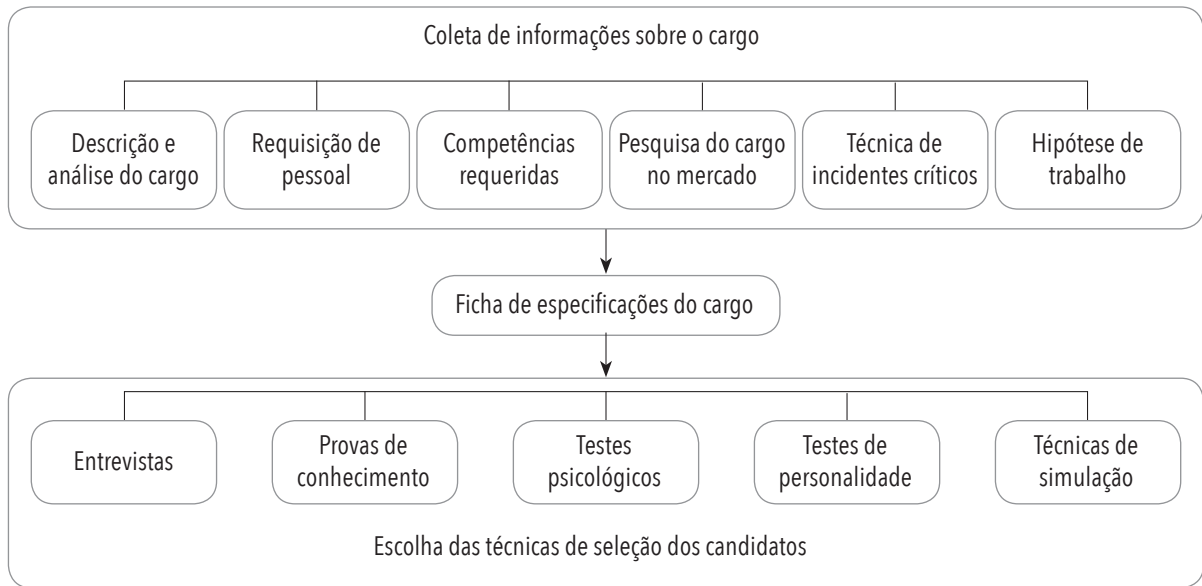


FIGURA 8 Informações sobre o cargo como base do processo seletivo.⁸

Ficha de Especificações de Cargo	
Título do cargo:	_____
Departamento:	_____
Descrição do cargo:	_____ _____ _____
Critérios de Seleção	
Escolaridade:	_____
Experiência profissional:	_____
Condições de trabalho:	_____
Tipo de tarefa:	_____
Características psicológicas:	_____
Características físicas:	_____
Relacionamento humano:	_____
Conhecimentos necessários:	_____
Provas ou testes a serem aplicados:	_____ _____
Indicações:	_____
Contraindicações:	_____

FIGURA 9 Exemplo de ficha de especificações de cargo.

Mapeamento das competências

Quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a coleta de dados se concentra na definição das competências individuais a serem

pesquisadas nos candidatos. Quanto mais clara a definição da competência, mais ela se torna um instrumento viável de medida (referência, indicador ou métrica) para comparar os candidatos e proporcionar um processo seletivo mais apurado. Cada posição, cada área, cada

unidade, cada nível da organização requer determinadas competências individuais para que a organização seja bem-sucedida.

A noção de competência é atribuída a McClelland, ao argumentar que se deveria testar a competência em vez da inteligência pelo fato de que os testes de inteligência não prognosticam o desempenho no trabalho ou o sucesso na vida e são bastante tendenciosos em termos de raça, gênero ou fatores socioeconômicos.⁹ Mais adiante, a discussão sobre competências permitiu chegar à ideia de que uma organização é uma coleção de capacidades dinâmicas que são a fonte da competitividade.¹⁰ Mais adiante, Hamel e Prahalad desenvolveram o conceito de competências essenciais e vantagem competitiva em uma dimensão organizacional e estratégica.¹¹



DICA: conceitos de competências individuais

- Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.¹¹
- Competência é uma palavra que denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo, ou seja, conhe-

cimento, habilidades e atitudes (variáveis de *input*), e outros à tarefa e seus resultados (variáveis de *output*).¹²

- Competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.¹³
- Competência é um conceito baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes – associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho.¹⁴
- Competência é uma transformação na atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização na qual estiver inserido.¹⁵

Competência é uma palavra associada ao senso comum e utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. No fundo, ela representa uma integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada.¹⁶

No ponto de vista do autor, a competência individual é um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa que a possui.¹⁷ Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas (Figura 10).

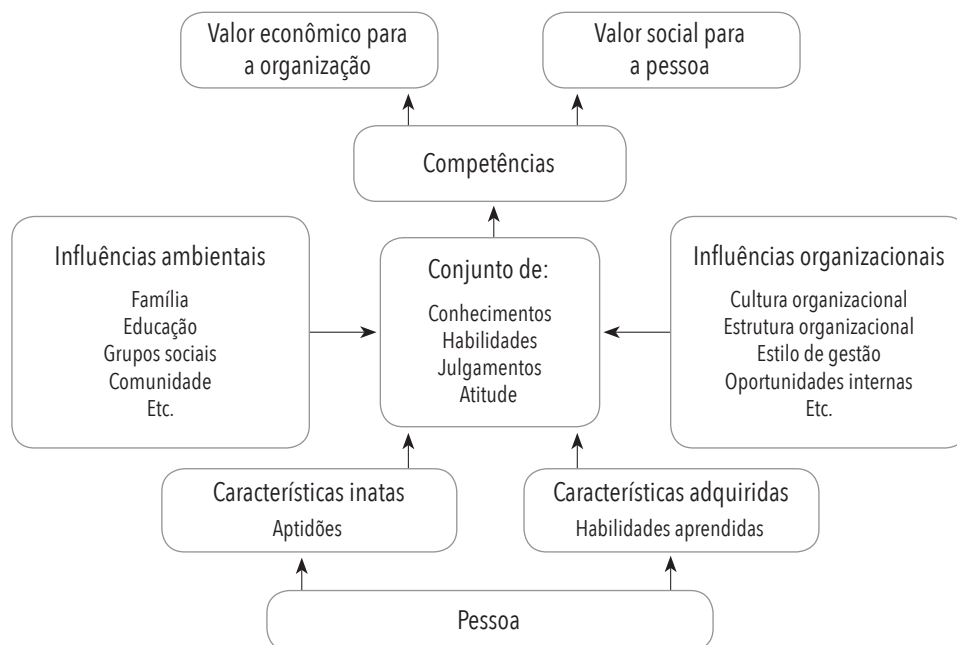


FIGURA 10 Formação de competências individuais.



DICA: graduação das competências

- **Nível 1:** a pessoa possui competência para desenvolver atividades de rotina em um conjunto de atividades englobadas em sua função.
- **Nível 2:** a pessoa possui competência e conhecimento para exercer com relativa autonomia as atividades da sua função em uma variedade de contextos. Sua formação lhe permite trabalhar em grupo.
- **Nível 3:** a pessoa possui competência para exercer amplo conjunto de atividades referentes à sua função, mesmo as mais complexas e não rotineiras. Sua formação lhe permite exercer com autonomia funções desprovidas de maior complexidade.
- **Nível 4:** a pessoa possui competência para exercer todo tipo de atividade relativa à sua função em diferentes contextos e um substancial grau de responsabilidade e autonomia para exercer função que envolva alocação de recursos.
- **Nível 5:** a pessoa possui competência do nível 4 e formação para analisar e estabelecer diagnóstico da situação, bem como exercer funções de planejamento e avaliação de desempenho.

Por seu lado, as competências organizacionais são assim hierarquizadas:

- **Competências essenciais da organização (CORE COMPETENCES):** são as competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais. Prahalad e Hamel salientam que, para que a competência seja considerada essencial, deve possuir:
 - **Valor percebido pelos clientes:** deve permitir à empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.
 - **Diferenciação entre concorrentes:** deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa.
 - **Capacidade de expansão:** deve abrir as portas do futuro para a empresa. Ela precisa não só ser a base para os produtos/serviços atuais, mas que também possa sustentar novos produtos/serviços.

- **Competências funcionais:** são as competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização. Assim, cada uma das diversas áreas da organização – *marketing*, produção/operações, finanças, RH, tecnologia – precisa construir competências específicas e próprias de sua especialização.
- **Competências gerenciais:** são as competências que cada gerente ou executivo precisa construir e desenvolver para atuar como gestor de pessoas.
- **Competências individuais:** são as competências que cada pessoa deve construir e desenvolver para atuar nas unidades ou atividades da organização.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a empresa alcance os seus objetivos. Assim, torna-se necessário mapear as competências necessárias para utilizá-las como padrões de referência para o processo seletivo (Figura 11).

Devidamente localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, as competências passam a constituir o critério básico de comparação com os candidatos. Competências serão novamente assunto no Capítulo 12, “Treinamento e desenvolvimento das pessoas”.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências requeridas, o outro lado da moeda é a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. A partir das informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias, como demonstrado na Figura 12: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

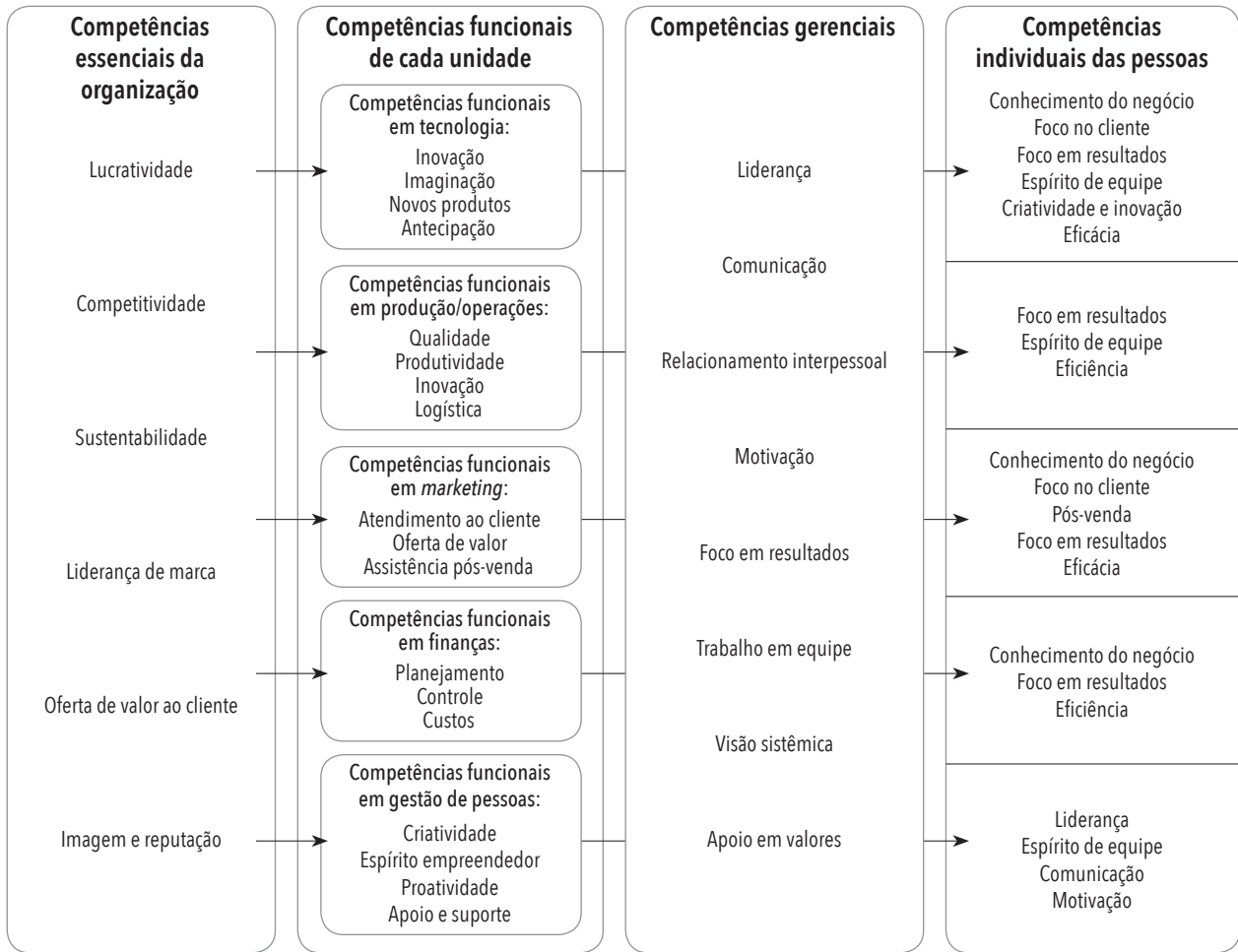


FIGURA 11 Distribuição das competências essenciais em uma organização.



DICA: eficácia dos testes de seleção

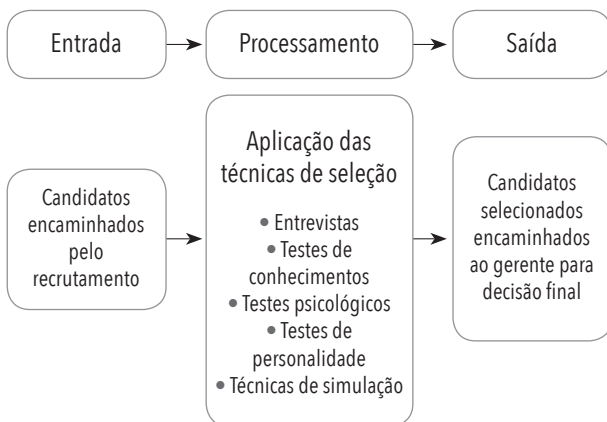
Os resultados da avaliação do desempenho – assunto do Capítulo 18, “Avaliação do desempenho humano” – e os resultados dos testes de seleção precisam guardar uma correlação positiva entre si. No entanto, quando se refere às ciências humanas, a margem de erro é muito maior em relação às ciências físicas. Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais – aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores – aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes

de personalidade e técnicas de simulação –, além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização. Isso envolve tempo e dinheiro. Um enorme investimento que produz retornos incríveis. Dá para imaginar quanto custaria uma seleção malfeita ou errônea para uma organização (Figura 13)?

Entrevista de seleção

A entrevista de seleção é a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, como entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, como entrevista de aconselhamento e orientação profissional, como entrevista de avaliação do desempenho, como entrevista de desligamento na saída dos funcionários, etc.


Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) • Entrevista livre (sem roteiro definido) 	
Provas de conhecimentos ou de capacidade	• Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura geral • Línguas
	• Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos técnicos • Cultura profissional
Testes psicológicos	• Testes de aptidões	<ul style="list-style-type: none"> • Gerais • Específicas
Testes de personalidade	• Testes expressivos	• Psicodiagnóstico miocinético
	• Testes projetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodiagnóstico Rorschach • Teste da árvore • Teste de apercepção temática
	• Inventários	<ul style="list-style-type: none"> • De motivação • De interesses
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama, dinâmica de grupo • Dramatização (<i>role playing</i>) 	

FIGURA 12 As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas.¹⁸FIGURA 13 Processo de seleção de pessoas.¹⁹

- Focaliza o candidato como pessoa humana e suas diferenças individuais.
- Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

Contras

- Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação.
- Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.
- Difícil comparar vários candidatos entre si.
- Exige treinamento do entrevistador.
- Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

 **PRÓS E CONTRAS: entrevista de seleção**

A entrevista de seleção é a técnica seletiva mais utilizada. Entretanto, ela apresenta vantagens e desvantagens:

Prós

- Permite contato direto e face a face com o candidato.
- Proporciona interação direta com o candidato.

A entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou o candidato, também tomador de decisão. O entrevistado se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada, ao qual se aplicam certos estímulos (entradas como perguntas) para verificar as suas reações (saídas como respostas) e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de

determinadas situações. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, com certeza, o método mais utilizado em seleção de pessoal. Ver e ouvir cada pessoa face a face é indispensável no processo seletivo (Figura 14).

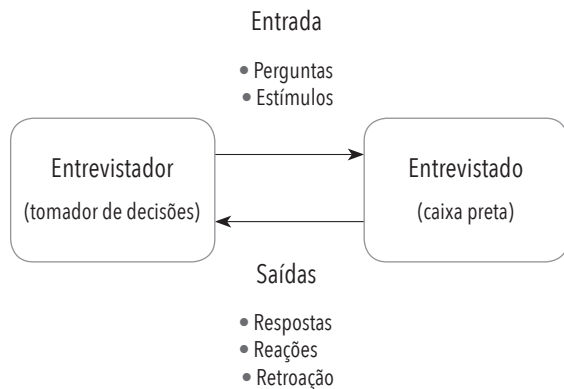


FIGURA 14 Entrevista como um processo de comunicação.¹⁹

Como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – de que padecem a comunicação humana. Para reduzir essas limitações deve-se injetar alguma negentropia no sistema, introduzindo novas perguntas para esclarecer certos aspectos.

São necessárias duas providências básicas para melhorar o grau de confiança e validade da entrevista:¹⁹

1. Construção do processo de entrevista: o processo de entrevistar pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução. A entrevista pode tanto ser estruturada e padronizada como pode ficar inteiramente livre, à vontade ou ao sabor das circunstâncias, em função do formato das questões e das respostas requeridas em quatro tipos:

a. Entrevista totalmente padronizada: é a entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido. O entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas. Por isso, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir várias formas, como escolha simples (verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada), escolha múltipla, etc. Apresenta a vantagem de oferecer um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto à sequência dos assuntos

a serem pesquisados junto ao candidato, pois a entrevista já está programada de antemão. É o tipo de entrevista planejada e organizada para ultrapassar limitações dos entrevistadores.

b. Entrevista padronizada apenas nas perguntas: é a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. O entrevistador se baseia em uma listagem (*check-list*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou as informações do candidato.

c. Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador. É aplicada para conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa captá-los adequadamente. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida. A entrevista diretiva é uma entrevista de resultados.

d. Entrevista não diretiva: é a entrevista totalmente livre, que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas. É também denominada entrevista exploratória, informal ou não estruturada. Sua sequência e orientação ficam a critério do entrevistador, que caminha em uma linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com um roteiro, mas com o nível de profundidade a ser alcançado. O entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir assuntos ou informações importantes. É uma técnica criticada pela baixa consistência pelo fato de não se basear em um roteiro ou itinerário previamente estabelecido.

2. Treinamento dos entrevistadores: é vital o papel do entrevistador nos processos de seleção bem-sucedidos. Os gerentes são treinados nas habilidades de entrevistar candidatos e assumem um papel fundamental, enquanto o órgão de *staff* assume o papel de consultor interno e orientador. Os entrevistadores novatos começam com entrevistas totalmente padronizadas e, com alguma experiência, mudam para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas a serem formuladas ou para entrevistas diretas.

Entrevistas não diretivas geralmente ficam a cargo dos gerentes que, na sequência do processo, são os entrevistadores finais.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Pedra & Pedroso

Raul Siqueira pretende treinar os gerentes em técnicas de entrevistas para que possam funcionar como agentes multiplicadores: cada gerente seria posteriormente incumbido de treinar suas equipes em entrevistar os candidatos. Como se poderia ajudar Raul?

- O que o gerente poderia falar sobre as pessoas que se reportam a ele?
- O que se poderia falar sobre as outras pessoas em posições-chave?
- O que se poderia falar a respeito dos subordinados?
- Como se definiria a filosofia de administração?
- Quais são as oportunidades para os funcionários continuarem sua educação?
- Como se está visualizando a pessoa que preencherá esse cargo?
- Quais as competências individuais do candidato?



DICA: o que se deve saber para poder entrevistar candidatos ²⁰

As questões mais importantes para o gerente se preparar para uma entrevista de seleção.

- Qual é o aspecto mais importante da pessoa que se pretende admitir?
- Quais são os outros aspectos importantes que também requerem atenção?
- Como o cargo foi desempenhado no passado?
- Por qual razão o cargo está vago?
- O cargo tem uma descrição escrita?
- Quais são as maiores responsabilidades inerentes ao cargo?
- Qual é a autoridade que o gerente tem sobre o cargo? Como definir seus objetivos?
- Quais são as projeções da organização para os próximos 5 anos?
- Quais as necessidades para alcançar essas projeções?
- Quais são as maiores forças e fraquezas da organização?
- Quais são as maiores forças e fraquezas da área de atuação em questão?
- Quais são as maiores forças e fraquezas dos produtos da organização?
- Como se poderia identificar a posição competitiva da organização diante dos concorrentes?
- Quais são as maiores forças e fraquezas dos concorrentes?
- Como se visualiza o futuro desse mercado?
- Existem planos para novos produtos ou serviços nessa área?

De modo geral, a entrevista funciona como um instrumento de comparação. O entrevistador precisa trabalhar com certa precisão (apresentando resultados coerentes) e certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. Sua margem de erro (tolerância ou variância das medidas) é maior, dada a sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos.



DICA: como conduzir entrevistas de seleção ²¹

A entrevista de seleção não deve ser improvisada. Ela exige alguns cuidados preliminares que podem melhorar sua eficiência e eficácia.

- **Identificar os objetivos principais da entrevista:** planejar antecipadamente a entrevista. Ler a descrição e as especificações do cargo, e a requisição de emprego. Verificar quais são as responsabilidades do cargo e as competências individuais requeridas. Obter todos os dados necessários de antemão.
- **Criar um bom clima para a entrevista:** não ter pressa, aplicar o tempo, escolher um local quieto, ser amigável e mostrar interesse, dar ao candidato atenção total.
- **Conduzir a entrevista orientada para objetivos:** conhecer qual é a informação que se necessita colher do candidato e buscá-la por meio de perguntas objetivas a respeito de seu passado profissional e analisar aspectos pessoais, como personalidade, criatividade, atitude e independência do candidato.

- **Analisar e avaliar profundamente dois aspectos:** o formal (aquilo que o candidato informa sobre sua experiência profissional anterior, escolaridade, conhecimentos e competências) e o comportamental (como o candidato se comporta durante a entrevista: se é calmo ou nervoso, agressivo ou cordial, assertivo ou submisso, racional ou emocional, organizado nas ideias ou confuso).
- **Evitar questões discriminatórias:** focalizar todas as questões no cargo visado pelo candidato e avaliar suas qualificações em relação a esse foco. Ser objetivo. Não se deixar levar por ideias preconcebidas.
- **Responder às questões feitas e às outras que não foram feitas:** criar um ambiente favorável. A entrevista deve ser uma via de duas mãos: ouvir e informar são igualmente importantes.
- **Anotar as impressões imediatamente após a entrevista:** não confiar na memória, documentar detalhes e impressões para deliberação posterior e tomada de decisão a respeito. Utilizar algum método ou gráfico para anotar informações básicas e comparar os possíveis candidatos entre si.



EXERCÍCIO: como os candidatos são entrevistados?²²

Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de selecionar os futuros membros de sua equipe. E cada vez mais, as equipes estão sendo envolvidas na seleção de seus próprios colegas. A entrevista de seleção está se tornando a principal ferramenta dessa descentralização do processo decisório.

Quais são as questões genéricas que não poderiam ficar de fora de uma lista para um entrevistador fazer a candidatos a emprego, considerando o cargo ou as competências requeridas? Colocar um “x” nos itens seguintes que representam questões adicionais importantes para perguntar ao candidato:

- _____ Qual é a sua idade?
- _____ Onde você nasceu?
- _____ De onde você vem?
- _____ Qual é a sua religião?
- _____ Você é casado(a), solteiro(a) ou viúvo(a)?
- _____ Se você não é casado(a), tem algum(a) companheiro(a)?
- _____ Quantos dependentes você tem?

Formar grupos de trabalho designados pelo seu professor. Compartilhar as respostas com os membros do grupo e ouvir as deles. Desenvolver um consenso do grupo a respeito de uma listagem de questões “genéricas” para entrevistas que um gerente gostaria de preparar para entrevistar os candidatos. Desenvolver também o consenso do grupo sobre quais itens prioritários que representam as perguntas que um entrevistador deve fazer. Eleger um porta-voz para apresentar os resultados do grupo à classe, explicando as razões pelas quais essas perguntas foram escolhidas.



AValiação CRÍTICA: perguntas descabidas²³

Pode até parecer estranho, mas a necessidade de buscar profissionais versáteis e capazes de agregar valor à companhia provocou uma prática comum nos processos seletivos: a substituição de velhos métodos de análise de currículos e da experiência dos candidatos pelo uso de perguntas que, embora possam parecer absurdas, exigem bom senso dos candidatos. Certas indagações podem acontecer no meio de uma entrevista normal para emprego, com a intenção de averiguar a capacidade do candidato em se sair bem em uma situação inesperada, como “Quantas padarias existem em São Paulo?”. Ou “quantas listras tem uma zebra?”. Quando isso acontece, não adianta recorrer à memória ou responder “não sei”, o que denota preguiça de raciocínio. A resposta pode até ser um número qualquer, mas é preciso que seja baseado em algum raciocínio lógico e inteligente. A resposta não terá serventia ao entrevistador, pois o seu objetivo é verificar como o candidato conduz seu raciocínio e o seu bom senso diante de questões banais, imprevistas e aparentemente sem qualquer sentido.

O candidato demonstra algum raciocínio quando, para responder “quantas padarias existem em São Paulo”, parte de hipóteses ou modelos: imagine que uma cidade pequena com 10 mil habitantes possui em média três padarias. Nessa suposição, sabendo que São Paulo é mil vezes maior do que a cidade imaginada, faz a multiplicação e chega ao número de 3 mil panificadoras. Sem dúvida, o número é irreal, mas se baseia em uma hipótese criativa para estimar ou buscar soluções diante de certos problemas.

Essa maneira de verificar o grau de flexibilidade dos candidatos e mensurar seu raciocínio não é nova. Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica, quando precisava

contratar engenheiros para seu laboratório, não hesitava em disparar questões que colocavam em dúvida a sua sanidade mental. Após as perguntas tradicionais, Edison costumava entregar ao candidato o bulbo de uma lâmpada quebrada querendo saber quanta água cabia ali dentro. Os que faziam cálculos complicados para chegar à resposta eram rápida e simplesmente dispensados. Ganhavam a vaga os que, mesmo com insegurança, enchiam o bulbo com água e depois a despejavam em um copo graduado para descobrir a medida. Mais do que a qualificação técnica, Edison procurava engenheiros que faziam uso do bom senso e solução criativa de problemas.

A simulação de problemas do trabalho é outra tendência. Uma simulação aplicada após entrevistas ou testes escritos, por exemplo, é uma tese em que o candidato apresenta soluções sobre como tirar a empresa do prejuízo. A ideia não é obter resposta concreta, mas colocações que possam contribuir para a estruturação do problema.

Na Booz Allen, uma empresa de consultoria, depois de responder a 33 questões de múltipla escolha, o candidato recebe um tema com o prazo de dois minutos para organizar suas ideias. Nesse curto período, ele tem de impressionar, não pelas respostas que dá, mas pelas perguntas que faz. Outra empresa que adota a simulação, o Gartner Group, utiliza testes mais difíceis. Os candidatos selecionados passam por uma entrevista de 30 minutos pelo telefone. Metade é aprovada e convocada para uma série de quatro a oito entrevistas pessoais, em que aparecem perguntas de almanaque, algumas delas buscando

avaliar o poder de análise do entrevistado em uma área fora de sua especialidade, como: “O que você faria se fosse Bill Gates, para defender sua posição no mercado?”. O candidato que passa nessa fase é submetido a uma entrevista de grupo. Antes dela, terá que produzir um artigo de duas páginas sobre um tema proposto e que é encaminhado para oito analistas da empresa, que formarão o grupo que vai entrevistá-lo coletivamente em uma sala de reuniões e que vai fazer de tudo para contestá-lo ou ridicularizá-lo. Caso consiga sustentar suas ideias, o candidato finalmente será considerado aprovado.

Provas de conhecimentos ou de capacidades

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a preencher. Buscam medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc. Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o real desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para tarefas, como a perícia em lidar com computador, perícia do motorista de caminhão ou empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas. Há uma variedade de provas de conhecimentos e capacidades. Daí, a necessidade de classificá-las quanto à forma de aplicação, à avaliação e à organização (Figura 15):¹⁹

	Prova tradicional	Prova objetiva (teste)
Quanto à organização	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas amplas e abrangentes • Respostas indeterminadas • Exame do setor estrito da matéria • Pode ser improvisada • Aprecia a organização de ideias • Mede o estilo de redação 	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas focalizadas e específicas • Respostas determinadas e curtas • Examina todo o campo da matéria • Deve ser planejada cuidadosamente • Permite o acerto ao acaso
Quanto à aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Condições indeterminadas de aplicação • Tempo demorado de aplicação • Aplicação demorada e trabalhosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições determinadas de aplicação • Tempo curto de aplicação • Aplicação simples e rápida
Quanto à avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação difícil através de leitura detalhada da prova • Exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação demorada e subjetiva • Critério subjetivo e variável de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação fácil e automática através de chave de avaliação • Não exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação rápida e objetiva • Critério predeterminado e objetivo

FIGURA 15 Comparação entre as provas tradicionais e as provas objetivas.

1. **Quanto à forma de aplicação:** as provas de conhecimentos ou capacidade podem ser orais, escritas ou de realização:
 - **Provas orais:** são aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Servem quase como uma entrevista padronizada e estruturada com perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas verbais também específicas.
 - **Provas escritas:** são feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas geralmente realizadas nas escolas e universidades para aferir conhecimentos adquiridos.
 - **Provas de realização:** feitas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como uma prova de digitação, desenho, manobra de um veículo, usinagem de uma peça ou trabalho em computador.

2. **Quanto à avaliação:** podem ser gerais ou específicas:
 - **Provas gerais:** são as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento.
 - **Provas específicas:** avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo a preencher, como conhecimentos de química, informática ou contabilidade.

3. **Quanto à organização:** as provas de conhecimentos ou capacidade podem ser tradicionais ou objetivas:
 - **Provas tradicionais:** são provas do tipo dissertativo e expositivo. Não exigem planejamento e podem ser improvisadas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigir respostas longas, explicativas e demoradas. Avaliam profundidade de conhecimentos, mas são restritas a uma pequena extensão do campo de conhecimentos do candidato. Sua avaliação é demorada e subjetiva, exigindo o trabalho de um especialista no assunto. São utilizadas em escolas e universidades para aferir o conhecimento dos alunos.
 - **Provas objetivas:** são planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Sua aplicação é rápida e fácil. Sua aferição também é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não especialistas no assunto. Permitem medir extensão e abrangência dos conhecimentos. As provas objetivas são geralmente denominadas testes, pois transformam as perguntas ou questões na forma de itens de testes. Os principais itens de testes são:
 - **Alternativas simples ou testes dicotômicos:** uma questão com duas alternativas de resposta (certo - errado, sim - não). Permitem 50% de probabilidade de acerto ao acaso. Ex.: Quem descobriu o Brasil foi Pedro Álvares Cabral: sim – não.
 - **Múltipla escolha:** cada questão tem 3, 4 ou 5 alternativas de respostas para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso. Ex.: O Brasil foi descoberto em: a – 1500, b – 1492, c – 1474, d – 1545, e – 1521.
 - **Preenchimento de lacunas:** cada frase incompleta com espaços abertos para preencher. Ex.: A Alfa S/A apresenta uma política de RH muito _____ para os seus funcionários.
 - **Ordenação ou conjugação de pares:** duas colunas com palavras ou assuntos dispostos ao acaso e que devem ser ordenados ou colocados um ao lado do outro. Ex.: de um lado, vários países numerados; de outro, várias capitais para serem numeradas de acordo com seus países.
 - **Escala de concordância/discordância:** cada declaração na qual o candidato mostra o seu grau de concordância ou discordância. Ex.: Pequenas empresas são melhores do que as grandes para se trabalhar? a – discordo totalmente, b – discordo, c – indiferente, d – concordo, e – concordo totalmente.
 - **Escala de importância:** é uma escala que classifica a importância de algum atributo. Ex.: o refeitório em uma empresa é: a – extremamente importante, b – muito importante, c – um pouco importante, d – não muito importante, e – sem importância.
 - **Escala de avaliação:** é uma escala que avalia algum atributo. Ex.: o refeitório da empresa Alfa é: a – excelente, b – ótimo, c – bom, d – regular, e – sofrível.

Testes psicológicos

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados em condições padronizadas. A seguir, os resultados dos testes do candidato são comparados com padrões de resultados em amos-

tras representativas para obter dados em percentis. Os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam:

1. **Preditor:** significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho futuro do cargo. É o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento futuro do candidato no cargo a ser ocupado em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma amostra de candidatos que, uma vez admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos e os resultados são comparados entre si.
2. **Validade:** significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
3. **Precisão:** significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Representa a consistência da mensuração e a ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Todo o instrumental de seleção deve possuir características de predição, validade e precisão. Isso vale tanto para a entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, quanto para os testes psicológicos. Estes são, entretanto, os campeões nesses três aspectos.

Os testes psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras. Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Pedra & Pedroso

Com a iniciativa de Raul Siqueira, os gerentes de linha e equipes iniciaram o treinamento para aprender a entrevistar candidatos. Em paralelo, o DRH está preparando toda a infraestrutura de testes de conhecimentos e capacidades para subsidiar as decisões dos gerentes de linha. Como se poderia ajudar Raul?

Aptidão	Capacidade
<ul style="list-style-type: none"> • Disposição natural para determinada atividade ou trabalho • Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado • É avaliada por meio de comparações • Permite prognosticar o futuro do candidato no trabalho • Transforma-se em capacidade através do exercício ou treinamento • É a predisposição geral ou específica para o aperfeiçoamento no trabalho • Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo • É o estado latente e potencial de comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho • Surge depois do treinamento ou aprendizado • É avaliada pelo rendimento no trabalho • Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo • É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada • É a disposição geral ou específica para o trabalho atual • Possibilita a colocação imediata em determinado cargo • É o estado atual e real de comportamento

FIGURA 16 Diferenças entre aptidão e capacidade.

Teoria multifatorial de Thurstone

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone.²⁴ Segundo essa abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão. Thurstone definiu sete fatores específicos e criou um conjunto de testes para medi-los: os chamados testes de habilidades primárias. Acrescentou um fator geral (fator G) ao qual deu o nome de inteligência geral, pelo fato de condicionar e complementar todas as aptidões. Os sete fatores específicos estão representados na Figura 17.

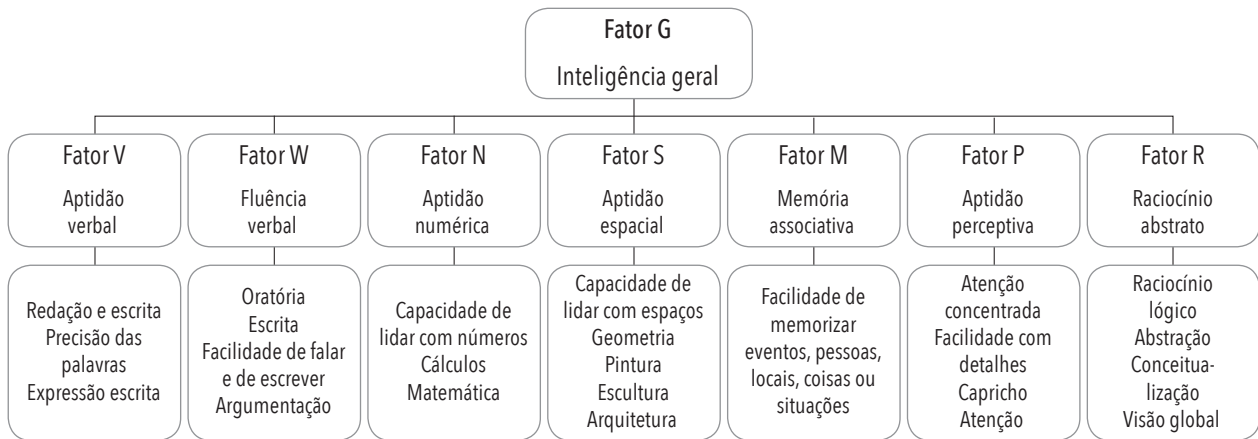


FIGURA 17 Teoria multifatorial de Thurstone.

Os candidatos são submetidos a uma bateria de testes psicológicos para avaliar suas diferentes aptidões e um teste de nível mental para avaliar o fator G (Figura 18).

Cada cargo impõe determinadas aptidões do ocupante. Estas são anotadas na ficha profissiográfica do cargo

para definir o perfil e as características do candidato ideal. A partir daí, determinam-se quais são os testes psicológicos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim, é comum encontrar diferentes baterias de testes para cada cargo (Figura 19).

Nome: _____												Data: ___/___/___	
Percentis	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
1. Fator G													
2. Fator V													
3. Fator W													
4. Fator N													
5. Fator S													
6. Fator M													
7. Fator P													
8. Fator R													

FIGURA 18 Laudo de resultados de testes psicológicos.

Grupo funcional de cargos	Testes psicológicos indicados	
Operador de máquina	Nível mental	Percentil 40 a 60
	Fator P	Percentil acima de 40
	Destreza manual e digital	Percentil acima de 40
	Fator S	Percentil acima de 30
Ferramenteiro	Nível mental	Percentil 50 a 70
	Fator P	Percentil acima de 50
	Destreza manual e digital	Percentil acima de 70
	Fator S	Percentil acima de 60
Líder de equipe	Nível mental	Percentil acima de 60
	Fator V	Percentil acima de 70
	Fator W	Percentil acima de 50
	Fator R	Percentil acima de 50

FIGURA 19 Baterias de testes psicológicos.

As múltiplas inteligências de Gardner

Howard Gardner ²⁵ desenvolveu uma teoria das múltiplas inteligências para facilitar o trabalho de orientação e seleção profissional. Sua teoria pressupõe que as pessoas possam ter sete diferentes tipos de inteligência, cada uma determinando certas habilidades específicas:²⁶

1. **Inteligência lógico-matemática:** é a facilidade para pensar de maneira lógica, indutiva ou dedutiva, reconhecer padrões numéricos, lidar com números, elementos matemáticos ou padrões lógicos. É a habilidade de ordenar fatos, relacionar causas e efeitos, lidar com quantidades. A predominância desse tipo de inteligência conduziria ao matemático, estatístico, físico, engenheiro, médico, filósofo, técnico em informática, analista de sistemas ou programador. Albert Einstein é o exemplo clássico desse tipo de inteligência.
2. **Inteligência verbal ou comunicativo-linguística:** é a habilidade quanto à aquisição, formação e processamento da linguagem, facilidade para lidar com palavras e línguas, escritas ou faladas, de maneira simbólica ou abstrata. É a habilidade de se expressar ou manter uma comunicação ativa, independentemente de falar a mesma língua. Também é a habilidade de escrever, ouvir e falar explorando as diversas maneiras pelas quais a linguagem pode ser utilizada, como metáforas, anagramas, analogias ou padrões rítmicos. Ou ainda a facilidade de memorizar textos. A predominância desse tipo de inteligência conduziria ao escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, ator, advogado, professor, jornalista, locutor, vendedor, tradutor, poliglota ou crítico literário. Jorge Amado é o exemplo.
3. **Inteligência musical:** é a facilidade para lidar com sons, ritmos e harmonia, para criar ou interpretar música. É a facilidade para distinguir e organizar sons de maneira criativa, distinguir nuances de tons, melodias, sequências, memorizar sons, como fazem os compositores, regentes e cantores. A predominância desse tipo de inteligência conduziria ao músico compositor, orchestrador, instrumentista, intérprete, cantor, arranjador ou crítico musical. Mozart e Beethoven são os expoentes.
4. **Inteligência espacial:** é a facilidade para perceber imagens e lidar com conceitos espaciais e geométricos. Representa a capacidade de lidar com noções de espaço e direção, rearranjar coisas e espaços, perceber e interpretar o ambiente ao redor. Proporciona a visão de perspectiva, proporção, espaço tridimensional e a facilidade em lidar com mapas. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao arquiteto, urbanista, astrônomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorologista, decorador, editorador, fotógrafo, desenhista ou projetista. O exemplo está em Oscar Niemeyer.
5. **Inteligência corporal-cinestésica:** é a facilidade para lidar com o próprio corpo e manifestar-se pela expressão e por movimentos corporais. É típica das pessoas que possuem um controle harmonioso dos músculos e movimentos físicos e gostam de se expressar com gestos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao ator, atleta, jogador de futebol ou basquete, esportista, dançarino, ator, mímico, fisioterapeuta, educador físico, relojoeiro, lapidador. Pelé e Michael Jordan são os exemplos.
6. **Inteligência interpessoal:** é a facilidade de compreender e se comunicar e facilitar relacionamentos e processos grupais. Envolve empatia e facilidade para lidar com pessoas e com relações sociais. Envolve a capacidade de examinar e entender os sentimentos das demais pessoas, bem como se relacionar com os outros de maneira positiva e obter cooperação e sinergia dos demais. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao administrador, professor, educador, líder, chefe, psicólogo, médico, sociólogo, psicanalista ou terapeuta. Silvio Santos é um exemplo.
7. **Inteligência intrapessoal:** é a facilidade para lidar com os próprios sentimentos e pensamentos, bem como com atividades introspectivas e de ideação. Envolve a capacidade de examinar e entender os próprios sentimentos. Em geral, são pessoas que gostam de se isolar dos outros e desenvolver sentimentos intuitivos. A predominância desse tipo de inteligência conduziria ao pensador, filósofo, engenheiro de sistemas, engenheiro de informática, romancista ou poeta. Sócrates e Platão são as referências.

Recentemente, Gardner incluiu mais dois tipos de inteligência:²⁷

1. **Inteligência pictográfica:** é a habilidade de transmitir mensagens por meio de desenhos, figuras, imagens ou a facilidade em memorizar cenas e lugares. A predominância desse tipo de inteligência conduziria aos desenhistas, escultores, designers e publicitários, profissionais de propaganda. Leonardo da Vinci e Pablo Picasso são referências.

2. **Inteligência naturalista ou existencialista:** é a sensibilidade quanto à natureza e ao meio ambiente. Significa a capacidade de entender o meio natural e identificar como as coisas acontecem na natureza. A predominância conduz a profissões como paisagistas, ecologistas, biólogos. Charles Darwin é a referência.

Cada cargo exige um conjunto de tipos de inteligência em proporções diferentes e desiguais. A Figura 20 fornece uma ideia das múltiplas inteligências.

Inteligência	Habilidades	Componentes essenciais
1. Lógico-matemática	Matemático, cientista, engenheiro, estatístico	1. Sensibilidade e capacidade para discernir padrões lógicos ou numéricos. Capacidade para lidar com longas cadeias de raciocínio
2. Verbal	Escritor, poeta, jornalista	2. Sensibilidade aos sons, ritmos e significados das palavras. Sensibilidade a diferentes funções da língua
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidade para produzir sons e apreciar melodia, ritmo, intensidade e timbre. Gosto pelas formas de expressão musical
4. Espacial	Navegador, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidade para perceber o mundo visual e espacialmente
5. Corporal-cinestésica	Atleta, dançarino, ator, modelo	5. Habilidade para controlar movimentos do corpo e para lidar com objetos
6. Interpessoal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidade para discernir e responder adequadamente a humores, temperamentos e desejos de outras pessoas.
7. Intrapessoal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Avaliação dos próprios sentimentos e habilidade de avaliar as próprias forças e fraquezas

FIGURA 20 Múltiplas inteligências de Gardner.

Testes de personalidade

Personalidade é mais do que um conjunto de características pessoais mensuráveis. Constitui a integração de traços pessoais, a mistura ou a composição, o todo organizado, o sistema aberto. O termo "personalidade" representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos), e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de per-

sonalidade em uma síntese global. Nesta categoria, estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o psicodiagnóstico miocinético (PMK) de Mira y López; e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, o teste de Zulliger (teste Z), o teste de apercepção temática (TAT), o teste da árvore de Koch, o teste da figura humana de Machover, o teste multipulsional de Szondi, o teste de Wartegg, etc. Existem também inventários (questionários), como o inventário multifásico de personalidade de Minnesota (MMPI) e o Myers-Briggs *type indicator* (MTI), baseado no trabalho de Carl Gustav Jung.

Em geral, os testes de personalidade são utilizados apenas no processo seletivo de posições de alto nível nas organizações, em razão do seu custo e tempo de aplicação e avaliação.

**DICA: teorias de personalidade**

Existem muitas teorias a respeito da personalidade e várias abordagens diferentes. Contudo, existe um consenso entre os psicólogos de que existiriam cinco fatores básicos da personalidade comumente denominados *big five*:²⁸

1. **Extrovertido:** sociável, agradável, gregário, caloroso, assertivo, ativo.
2. **Agradável:** cortês, confiável, flexível, franco, emotivo.
3. **Consciente:** cuidadoso, perfeccionista, trabalhador, ambicioso, perseverante.
4. **Neurótico:** ansioso, deprimido, irritadiço, complicado.
5. **Aberto a experiências:** original, imaginativo, criativo, curioso, ousado.

Cada um desses fatores básicos varia de uma pessoa para outra em um *continuum* que vai desde a ausência até uma concentração muito forte.

Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc. Nesta categoria, estão os inventários de interesses, motivação e frustração. Tanto a aplicação quanto a interpretação de testes de personalidade exige a presença de um psicólogo. Em face do custo de aplicação e interpretação, os testes e os inventários de personalidade são aplicados em casos especiais ou quando o cargo o justifique. Quase sempre são utilizados em cargos executivos de alto nível.

Técnicas de simulação

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. O ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático –, no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende estudar e analisar o mais próxi-

mamente do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa vivencia papéis que lhe são mais característicos, na forma de comportamento pessoal, seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas. Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e no agora em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento.

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que desempenhará na organização para proporcionar uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público, etc. O erro provável e intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido, e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e permite o autoconhecimento e a autoavaliação. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por um psicólogo ou especialista no assunto.

**ARH DE HOJE: o envolvimento da gerência e da equipe**²⁹

Na Andersen Consulting brasileira, o processo de seleção dos *trainees* é um problema de linha, e não de *staff*. Ao final de cada ano, cerca de quinhentos recém-

-formados em administração e engenharia enfrentam uma bateria de entrevistas para conseguir uma vaga na prestigiosa empresa de consultoria. Somente 60 são contratados para um programa de estágio e se tornam os futuros consultores da empresa. Os demais acabam sendo eliminados ao longo do rigoroso processo seletivo. Uma das etapas decisivas na seleção é o exame de proficiência em inglês, uma habilidade determinante para um consultor da Andersen, pois ela proporciona treinamento nos EUA a todos os seus funcionários. Uma vez aprovado, o candidato passa por uma dinâmica de grupo, a segunda grande peneirada, como pré-requisito para a entrevista com profissionais da área de RH. Nessa fase, os entrevistadores identificam capacidade de comunicação, nível intelectual, modo de vida e expectativas do candidato. Em seguida, os selecionados passam por entrevistas conduzidas por dois gerentes, um diretor e, finalmente, o presidente da empresa. O envolvimento da gerência e da direção na escolha dos *trainees* retrata a importância do processo seletivo para o negócio da empresa.

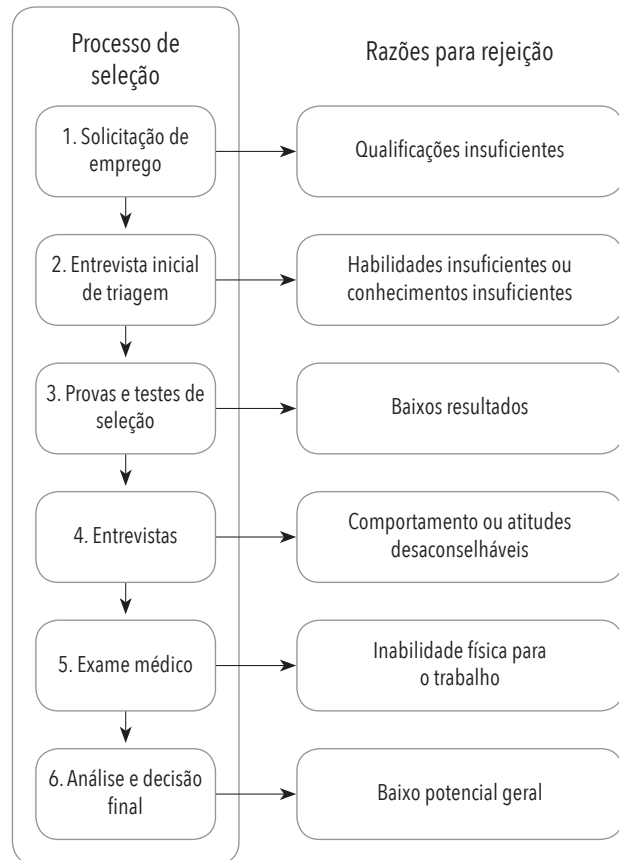


FIGURA 21 Processo seletivo como uma sequência de etapas.

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e caem fora do processo. Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo geralmente utiliza a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maiores o tempo e o custo operacional (Figura 21).



GP DE HOJE: como as empresas selecionam talentos ³⁰

O Banco Itaú Personnalité faz o recrutamento de seus candidatos para o programa de *trainees* pela internet a cada ano. Não faz anúncios em jornais, nem palestras em faculdades, pois quer selecionar jovens que utilizam o computador no seu cotidiano. A primeira triagem feita pela análise dos CV enviados pela internet reduz o número de candidatos para um terço dos pretendentes. Na triagem sobram os alunos ou ex-alunos de faculdades de primeira linha nos cursos de administração, economia, contabilidade e engenharia. A seguir, os candidatos passam por um processo que dura mais de dois meses, envolvendo:

1. Prova de conhecimentos gerais.
2. Dinâmica de grupo.

3. Teste psicológico e de inglês.
4. Entrevista com um psicólogo.
5. Dinâmica de grupo com um gerente.
6. Entrevista com um gerente.
7. Entrevista com o diretor da área na qual o *trainee* deverá estagiar.

A escolha final dos 60 estagiários do Banco Itaú Personnalité é bastante competitiva. Em empresas como Brahma, Ipiranga e Lilly, os candidatos precisam demonstrar nos testes, nas entrevistas e na dinâmica de grupo que reúnem um conjunto de atitudes, como desejo de crescer, amor ao desafio, criatividade, interesse em aprender, habilidades para trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, foco no cliente e no resultado. E cabeça aberta para o mundo. A Fundação Inepar utiliza todos os meios existentes para encontrar talentos: programas de estágios, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais.

No laboratório Lilly, diretores, gerentes, supervisores e executivos que entrevistam candidatos são treinados para escolher pessoas com o perfil desejado pela empresa. O sistema é conhecido como processo de “seleção por resultados”. Na Xerox, na Hewlett-Packard (HP) e na DPaschoal, todos os executivos são entrevistados pelos seus futuros colegas. As melhores empresas querem os melhores talentos. E os melhores talentos são raros. O medo de errar nas contratações – e todo o custo que isso acarreta – ou o de não encontrar no mercado o tipo de profissional que buscam faz com que as empresas procurem envolver todo o pessoal de linha no processo seletivo.



GP DE HOJE: procedimentos múltiplos de seleção na Toyota³⁰

A Toyota Motor Corp. utiliza procedimentos múltiplos de seleção de pessoal que funcionam como um funil para peneirar os melhores candidatos:

- **Orientação e preenchimento do formulário de inscrição:** os candidatos preenchem os formulários de inscrição, recebem informações impressas sobre as ex-

pectativas da empresa e assistem ao vídeo de orientação sobre o processo seletivo. Os candidatos são agrupados em conjuntos de habilidades ou funções. Nenhum candidato é excluído ou rejeitado.

- **Avaliação das habilidades técnicas:** uma bateria de testes escritos, como a bateria de testes de aptidões gerais (BTAG), inventário de adequação ao cargo (mede a motivação para trabalhar em um ambiente participativo) e testes de habilidades técnicas. Os candidatos são selecionados pelos resultados. Cerca de apenas 10% são aceitos para o próximo estágio.
- **Centro de avaliação de habilidades interpessoais:** quatro séries de simulações de trabalho com duração de oito horas. Incluem: trabalho em equipe, discussões em grupo, solução de problemas, projeto T que avalia a qualidade de resultados, rapidez e ideias sobre melhorias. Os candidatos com melhores resultados passam para o próximo estágio.
- **Centro de avaliação de liderança:** três técnicas de simulação para medir habilidades de tomada de decisão e liderança, incluindo: delegação, relatórios escritos, programação, treinamento e aconselhamento.
- **Avaliação de desempenho técnico:** apenas para os candidatos habilitados para a área de manutenção. Inclui testes manuais naquelas habilidades em que os testes escritos mostraram ser mais proficientes.
- **Entrevista de avaliação Toyota:** os candidatos mais bem-sucedidos nos estágios participam de uma entrevista específica com os gerentes de linha e de RH. Em geral, 19% dos candidatos entrevistados são aceitos.
- **Avaliação da saúde:** trata-se de um exame médico físico e testes de drogas e álcool. Aos candidatos que reúnam uma boa saúde e ausência de problemas com drogas são oferecidas oportunidades na empresa.

A Toyota estima que gasta, nos Estados Unidos, cerca de US\$ 6 milhões para selecionar 3 mil pessoas. Para ela é um excelente investimento com enormes retornos (Figura 22).



DICA: empresas responsáveis atraem e retêm talentos³¹

Para convencer as empresas da importância da responsabilidade social empresarial (RSE), os precursores do movimento usavam, na metade dos anos 1990, o

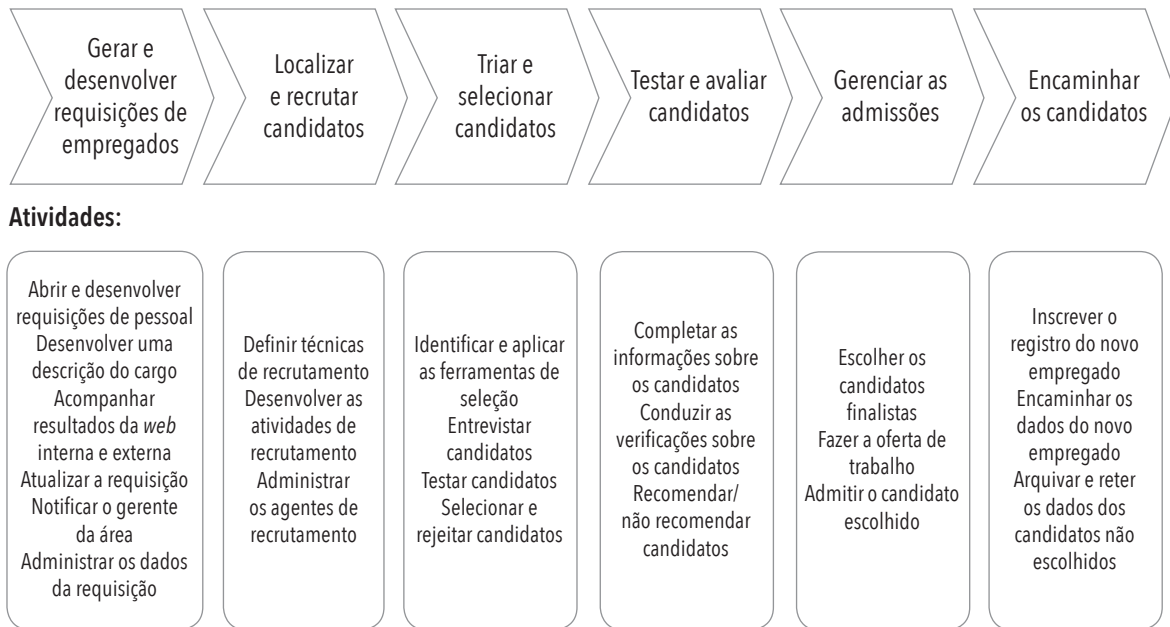


FIGURA 22 Perfil das atividades de recrutamento e seleção.

argumento de que o novo conceito ajudava a atrair e reter talentos. Essa ideia, associada à competitividade, continua a representar uma aspiração da maioria dos gestores de RH, a quem cabe fortalecer vínculos que hoje são muito mais frágeis do que no passado. A pesquisa sobre Melhores Empresas Para se Trabalhar da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP) demonstra que existe uma relação muito importante entre a RSE e a atração e a retenção de talentos, ainda que não seja possível saber a sua exata dimensão. Segundo a pesquisa, a responsabilidade social e ambiental compõe – juntamente a remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, integridade do trabalhador e saúde – um conjunto de indicadores para avaliar a qualidade das práticas de GP nas empresas.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA SELEÇÃO DE PESSOAS

Existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os processos e os procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de

custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos, etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia? Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, por meio de suas saídas. Somente com essa retroação (retroinformação) é possível saber se se deve fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais.



GP DE HOJE: o escritório dos sonhos ³²

A Google tem um QG em São Paulo onde o trabalho é duro, mas cheio de atratividades. A empresa criou o mais eficaz programa de buscas pela Internet. Recruta candidatos por videoconferência, sem nenhum contato presencial, mesmo para cargos elevados. Reuniões a distância são frequentes, e a concorrência entre candidatos é fortíssima. Os recrutadores buscam domínio de inglês, histórico de experiências que mostrem iniciativa e liderança, e conta pontos ter formado uma banda, organizado projetos voluntários ou integrado um centro

acadêmico. Além disso, buscam candidatos com interesses múltiplos além da área de atuação, desde cursos de fotografia a prática de esportes. Também a sensibilidade à satisfação dos pares e subordinados é enfatizada, além de ótima capacidade cognitiva. Na entrevista, o recrutador pode desafiar o candidato com um problema de lógica, pois vale mais o raciocínio que leva à resposta do que o resultado em si. A empresa oferece R\$ 5 mil para quem indica um amigo, se ele for contratado.³²

Muitas organizações utilizam o quociente de seleção (QS) para medir grosseiramente a eficácia do processo de provisão, cujo cálculo é o seguinte:

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Na medida em que o QS diminui, mais aumenta a eficiência e a seletividade. Em geral, o QS sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de RH, como já visto no capítulo anterior.



DICA: resultados do processo seletivo

Apesar do custo operacional aparentemente elevado, o processo seletivo traz importantes resultados para a organização, como:³³

- Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho.
- Rapidez no ajustamento e na integração do novo empregado às novas funções.
- Melhora gradativa do potencial humano pela escolha sistemática dos melhores talentos.
- Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade.
- Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas.
- Melhora do nível das relações humanas pela elevação do moral.
- Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

E o incremento do capital humano na organização, o que significa aumento de competências e do capital intelectual.

A seleção de pessoas promove importantes resultados:

- Aproveita as habilidades e as características de cada pessoa no trabalho.
- Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo.
- Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa.
- Evita perdas futuras e substituição de pessoas pelo insucesso no cargo.



MÉTRICAS PARA A SELEÇÃO ³⁴

A medição da eficiência e da eficácia de um processo pode ser feita por meio de várias métricas diretas e indiretas. As métricas diretas de seleção são:

- **Quantidade de candidatos selecionados:** é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados na seleção.
- **Qualidade dos candidatos selecionados:** é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos selecionados nos respectivos cargos ou nas competências individuais. Pode ser medido pela relação entre candidatos aceitos e posicionados em seus cargos e candidatos submetidos ao processo seletivo.
- **Rapidez na seleção dos candidatos:** é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovados.
- **Custo da seleção:** é uma medida financeira do custo de selecionar candidatos. Existem técnicas de seleção caras (como os testes individuais de personalidade) e técnicas baratas (como a entrevista). Quando o processo seletivo é sofisticado e envolve candidatos de alto nível, deve envolver necessariamente a adoção de técnicas de seleção mais sofisticadas e caras para garantir maior precisão do processo.

As métricas indiretas de seleção menos preocupadas com o processo seletivo em si e mais focadas nos resultados para a empresa são:

- **Adequação do candidato selecionado ao cargo:** quanto mais eficaz o processo seletivo, melhor a adesão e adequação do candidato ao cargo.
- **Tempo de adequação do candidato ao cargo:** quanto mais eficaz o processo seletivo, mais rápidas a adesão e a adequação do candidato ao cargo.
- **Maior permanência na empresa:** o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional.
- **Melhor aprendizado:** o processo seletivo favorece a aprendizagem por ajustar o candidato às características da organização.
- **Maior sucesso:** o processo seletivo favorece o sucesso do candidato na empresa.
- **Valor agregado:** o processo seletivo agrega valor ao capital humano por escolher os candidatos melhores e mais adequados à empresa.
- **Retorno do investimento feito em seleção:** é uma equação que mede os benefícios em relação ao investimento feito em seleção de pessoas. De um lado, custos; de outro, benefícios. Os custos de seleção podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles efetuados diretamente no processo seletivo, como salários do pessoal que participa diretamente no processo (consultores internos envolvidos no processo, entrevistadores, aplicadores de testes, etc.), material de escritório utilizado na seleção, etc. Os custos indiretos são: aluguel e iluminação dos locais utilizados para seleção, salários do pessoal indireta-

mente envolvido no processo seletivo, pagamento de serviços externos (empresas terceirizadas envolvidas no processo), etc. Os benefícios trazidos pela seleção devem ser cotejados contra os custos de seleção para verificar o retorno do investimento feito.

O processo de provisão de pessoas não deve ser condicionado a normas, diretrizes e rotinas de trabalho que provoquem rigidez e inflexibilidade. Ele precisa ser adaptável, ágil e flexível. Para que seja participativo, deve ser descentralizado, isto é, os gerentes de linha e suas equipes devem estar envolvidos com o processo de recrutar e selecionar pessoas. É elevada a correlação existente entre o sucesso organizacional e a delegação do processo seletivo para os gerentes e suas equipes de trabalho, dentro de uma postura de administração participativa. Esta se caracteriza pelo fato de que a GP deve ser descentralizada para permitir que cada gerente se torne o gestor de sua equipe de trabalho. Mais do que isso, cada gerente administra os demais recursos com a ajuda de sua equipe. Nas organizações bem-sucedidas, quem seleciona pessoas são os gerentes e suas equipes. A administração participativa pressupõe que as pessoas devam estar envolvidas no processo decisório e, portanto, nada mais lógico que as próprias equipes tenham a responsabilidade de decidir a respeito de seus futuros membros e colegas. O importante é agregar talento humano à organização e dotá-la das competências essenciais necessárias (Figura 23).

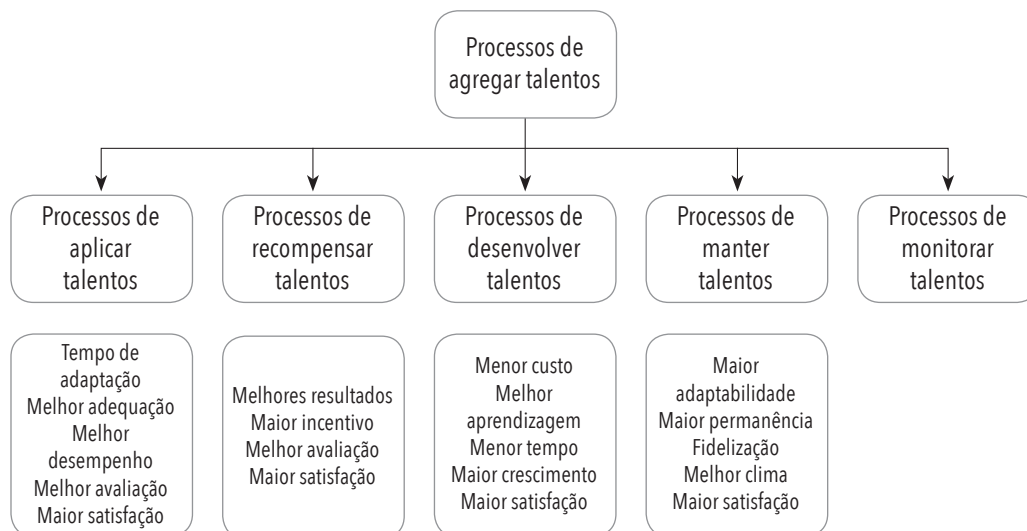


FIGURA 23 Como os processos de agregar pessoas se influenciam reciprocamente.



GP DE HOJE: competências desejadas pelas organizações ³⁵

A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (www.fpnq.org.br) apresenta uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. Na parte relacionada com GP e competências, a pesquisa mostra os principais atributos que as organizações exigem das pessoas:

- Orientação para resultados.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Liderança.
- Relacionamento interpessoal.
- Pensamento sistêmico: visão do todo.
- Comunicabilidade.
- Empreendedorismo.
- Negociação.
- Capacidade de atrair e reter colaboradores.
- Capacidade de inovar.
- Percepção de tendências.
- Multifuncionalidade.
- Visão de processos.
- Conhecimento da realidade externa.
- Garra, ambição.
- "Por a mão na massa": "carregar o piano".
- Habilidade em lidar com paradoxos.
- Domínio do inglês.
- Domínio do espanhol.

Quais desses atributos você possui? Em que grau? Como os utiliza no trabalho?



CASO PARA DISCUSSÃO: o envolvimento da gerência e das equipes ³⁶

A HP utiliza um dinâmico processo de seleção de pessoal feito em equipe e voltado para objetivos claros. Após a pré-seleção, cada candidato é submetido a uma dezena de prolongadas entrevistas com dois ou três gerentes de vários níveis, vários possíveis colegas e subordinados, cada um deles dedicando uma ou duas horas para cada entrevista. Em uma posição de gerência a ser preenchida, o diretor da área dedicará pelo menos uma hora para cada um dos candidatos finais. Os entrevistadores sempre se concentram em traços que a maioria dos especialistas em seleção classificaria como emocionais ou impossíveis de medir. O que surpreen-

de é que os entrevistadores não dão muita importância aos conhecimentos técnicos. Ao contrário, eles procuram avaliar a capacidade dos entrevistados em trabalhar em equipe. Isso é compreensível, em face da importância do trabalho em equipes de projetos que trabalham sob pressão na HP. O processo adotado pela HP pressupõe duas razões sutis:

1. Uma série de entrevistas demonstra que a empresa se interessa pelo candidato e pelo seu ambiente de trabalho a ponto de envolver funcionários de todos os níveis no processo seletivo. Os candidatos recebem interesse e atenção. Ao longo desse cortejo, os candidatos têm a oportunidade de conhecer os valores adotados pela empresa e compartilhados por todos os funcionários. Aqueles escolhidos para admissão começam a trabalhar já imbuídos dos princípios básicos da HP que o próprio processo seletivo lhes transmitiu.
2. O enorme investimento de tempo dos gerentes de linha e dos colegas tem uma consequência mais decisiva: atribui claramente aos gerentes e colegas a responsabilidade direta de preencher cada posição. Isso requer tempo. E são eles quem devem decidir duas coisas. Primeiro: quais são os requisitos a privilegiar no processo (como o bom tratamento aos clientes ou a preocupação com a qualidade e a excelência). Segundo: devem consolidar sua escolha preparando o caminho do novo companheiro para o sucesso. Trata-se de critério da própria linha, que planeja e executa o processo. Com ou sem a ajuda da ARH.

Seguindo essa diretriz, a seleção de pessoas torna-se muito importante para ficar exclusivamente na mão de apenas alguns especialistas de RH. Os técnicos e psicólogos podem ajudar o pessoal de linha a desenvolver as habilidades e técnicas de entrevistar, passando de executores a consultores internos. E isso evita que os chefes de linha se vejam na dificuldade de defender um candidato capacitado sob o seu ponto de vista, mas avaliado negativamente pelos testes de seleção.

A mensagem é clara e simples: conseguir que todos os colaboradores concentrem sua busca em certos traços essenciais que serão úteis para o mundo de amanhã. O pressuposto implícito é que todos os entrevistadores saibam quais são os valores da empresa. O que funciona na HP deve ocorrer nas demais empresas: ordenar e fixar os valores da empresa e compartilhá-los abertamente com todas as pessoas que participam do processo seletivo.

Questões

1. Explicar as bases do processo seletivo da HP.
2. Como definir a filosofia de trabalho da HP?
3. Dar uma opinião a respeito do processo seletivo da HP.
4. Como participar da seleção de pessoas em uma empresa assim?

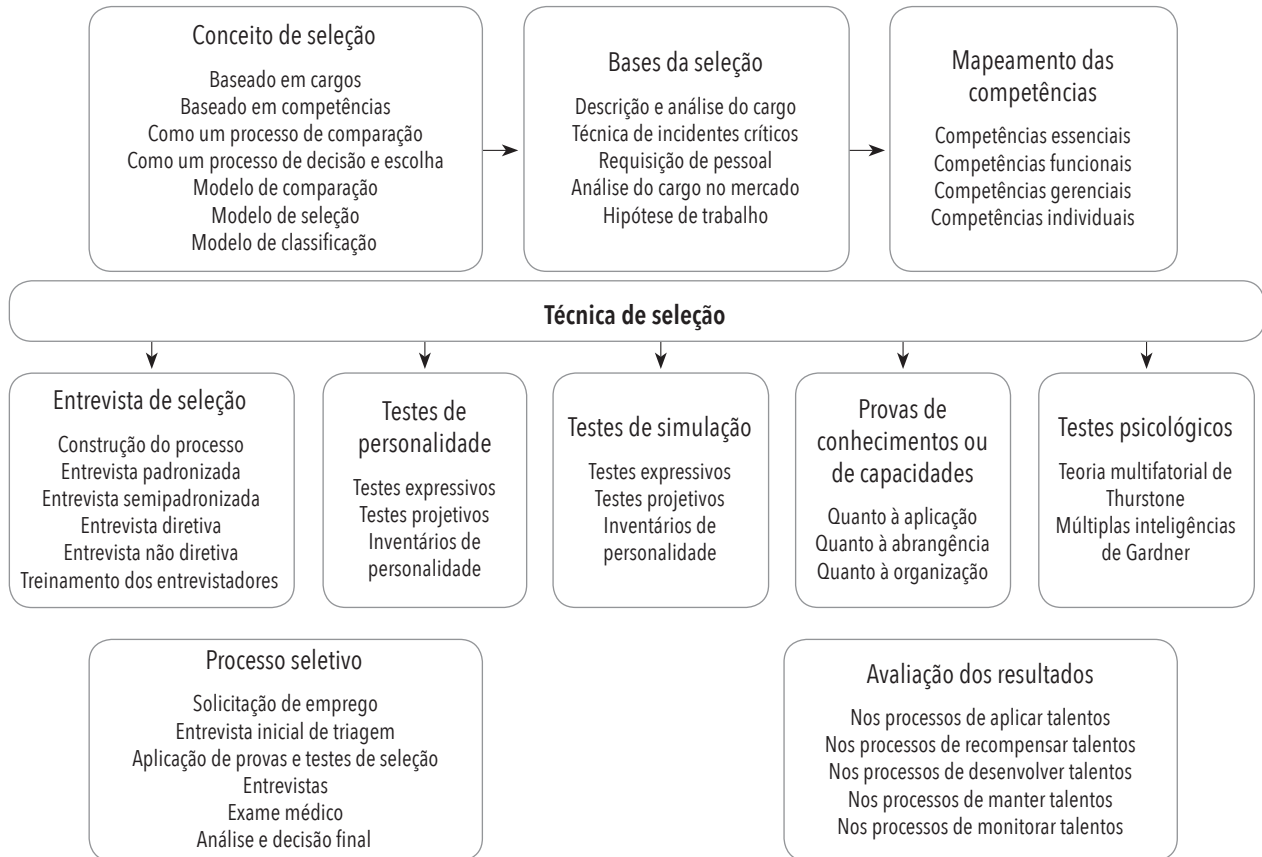


FIGURA 24 Mapa mental do Capítulo 5 – Seleção de Pessoas.



EXERCÍCIOS

1. Conceituar a seleção de pessoas.
2. Explicar a seleção como um processo de comparação.
3. Por que a seleção é uma responsabilidade de linha e função de *staff*?
4. Explicar a seleção como um processo de decisão e escolha.
5. Definir os modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.
6. Como se faz a identificação das características pessoais do candidato?
7. Quais são as bases para a seleção de pessoas?
8. Quais são as técnicas para coleta de informações sobre o cargo? Explicar.
9. Quais são as principais técnicas de seleção?
10. O que é ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica?
11. Explicar a entrevista de seleção.
12. Quais são as alternativas de entrevista de seleção?
13. Explicar os prós e os contras da entrevista.
14. Como conduzir uma entrevista de seleção?
15. Classificar as provas de conhecimentos quanto à forma de aplicação.
16. Classificar as provas de conhecimentos quanto à abrangência.
17. Classificar as provas de conhecimentos quanto à organização.
18. Quais são as três características específicas dos testes psicométricos?
19. Quais são as diferenças entre aptidão e capacidade?
20. Explicar a teoria multifatorial de Thurstone e os seus fatores.

21. Definir os testes de personalidade.
22. O que são as técnicas de simulação? Explicar.
23. Explicar o processo de seleção.
24. Quais são os procedimentos múltiplos de seleção da Toyota Motor?
25. Explicar a avaliação dos resultados da seleção de pessoas.
26. Como é o envolvimento da gerência e da equipe na HP?

PASSEIO PELA INTERNET

www.chiavenato.com	www.blr.com
www.cpp.com	www.universia.edu.pe
www.aon.com	www.loyola.edu.bo
www.monster.com	www.clickmazes.com
www.jobster.com	www.ja.org
www.athoria.com	www.worldatwork.com
www.brassring.com	www.worldatworksociety.com
www.icims.com	www.taleo.com
www.virtualedge.com	www.clomedia.com
www.velocityresourcegroup.com	www.corpserv.delta.edu
www.bulldogsolutions.net	www.outsourcing.com
www.brainbench.com	www.executrack.com
www.hyrianondemand.com	www.andersen.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley, 1996. p. 171.
2. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 777.
3. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994. p. 333.
4. PALOMBA, C. A.; BANTA, T. W. *Assessment essentials: planning, implementing, and improving assessment in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. p. 4.
5. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
6. _____. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 82-83.
7. _____. *Gerenciando com pessoas* _____. p. 88-89.
8. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
9. MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *Am Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
10. PONROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Londres: Basil Blackwell, 1959.
11. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
12. MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Train Devel J*, n. 51, p. 40-47, 1997.
13. BOTERF, G. L. *De la compétence*. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.
14. DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Rev Fran Gestion*, n. 127, p. 84-102, 2000.
15. ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.
16. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 1996.
17. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 201.
18. _____. *Recursos humanos*. _____. p. 243.
19. _____. *Recursos humanos*. _____. p. 244.
20. RUST, H. L. *Job search: the complete manual for job seekers*. Nova York: Amacon, 1991. p. 234-235.
21. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: Wiley & Sons, 1996.
22. _____. *Management*. _____. p. 309.
23. Perguntas que parecem descabidas testam a capacidade do candidato. *Administrador Profissional*, Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo, v. XIX, n. 146, p. 8, 1998.
24. THURSTONE, L. L.; THURSTONE, T. G. Factorial studies of intelligence. *Psychometric Monographs*, n. 2, 1941.
25. GARDNER, H. *Seven types of intelligence*. Nova York: Basic Books, 1984.
26. GARDNER, H. *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. Nova York: Basic Books, 1983.
27. GARDNER, H. *Multiple intelligences: the theory in practice – a reader*. Nova York: Basic Books, 1993.
28. MOUNT, M. K.; BARRICK, M. R. The big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Res Person Human Res Managem*, n. 13, p. 153-200, 1992.
29. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996. p. 96.
30. GOMES, M. T. Conquiste um lugar nas melhores. As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, n. 669, p. 18-19, 1998.
31. PICHE, C. Empresas responsáveis atraem e retêm talentos. *Gazeta Mercantil*. 19 dez 2006. 1ª p.
32. BERGAMASCO, D. O escritório dos sonhos. *Veja São Paulo*, p. 25-29, 13 fev 2013.
33. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 218.
34. CHIAVENATO, I. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Barueri: Manole, 2009.
35. www.fdc.com.br ou fale com: apoio@fpnq.org.br.

36. PETERS, T. *Del caos a la excelencia*: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas. Barcelona: Folio, 1989. p. 416.

Leitura recomendada

1. CHANDLER, A. A. *Scale and scope*: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard, 1990.
2. BOTERF, G. L. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
3. ZARIFIAN, P. *O modelo da competência*: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.
4. MILKOVICH, E.; GEORGE, T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 356.
5. THURSTONE, L. L. *The nature of intelligence*, Londres: Routledge, 1924/1973.
6. _____. *Primary mental abilities*. Chicago: University of Chicago Press, 1938.
7. _____. *Multiple-factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1947.
8. THURSTONE, L. L.; THURSTONE, T. G. *Factorial studies of intelligence*. Chicago: University of Chicago Press, 1941.
9. GARDNER, H.; HATCH, T. *Múltiplas inteligências*. Nova York: Centro para Tecnologia na Educação, 1990.
10. GARDNER, H. Disponível em: <http://www.howardgardner.com/> [acesso em 30 mai 2012].
11. GARDNER, H. *Intelligence reframed*: multiple intelligences for the 21st century. Nova York: Basic Books, 1999.
12. <http://sunsite.unc.edu/personality/keirse.html>.

PARTE III

APLICANDO PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 6 – Orientação das pessoas
- » Capítulo 7 – Modelagem do trabalho
- » Capítulo 8 – Avaliação do desempenho humano

As organizações não operam na base da improvisação. Nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas e planejadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos, etc. Para tanto, utilizam energia humana e não humana para transformar insumos e matérias-primas em produtos acabados ou serviços prestados. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos, etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros. Essa divisão do trabalho e a especialização decorrente dela provocam enorme diferenciação de papéis dentro da organização, que procura então delimitar a ação de cada pessoa, racionalizar a situação impondo regras e rotinas para diminuir a insegurança dos participantes, aumentar as possibilidades de previsão e centralizar funções e controles. Surge assim a burocratização. A burocratização pode, até certo ponto, trazer alguma eficiência à organização por seu caráter racional, mas nem sempre essa eficiência compensa

a rigidez e a racionalidade lógica à qual está intimamente associada. Daí o intenso movimento atual para simplificar, desmontar o entulho burocrático e flexibilizar as organizações.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas continuam participando de várias outras organizações, nas quais desempenham papéis sociais. Elas vivem em outros ambientes e são também influenciadas e moldadas por eles. Assim, a organização não constitui a vida toda das pessoas, pois ela não é a sociedade inteira nem envolve as pessoas por inteiro. Por essa razão, as pessoas estão apenas parcialmente incluídas na organização: é a chamada inclusão parcial. Em outras palavras, a organização não utiliza integralmente a potencialidade das pessoas, nem ocupa todas as suas competências, mas apenas alguns de seus comportamentos mais relevantes para o desempenho específico do papel. Aí reside o maior desperdício dentro das organizações: o desperdício de talento humano não aproveitado, pois apenas alguns comportamentos das pessoas são necessários e escolhidos para o funcionamento da organização. Tais comportamentos específicos são interligados com os de outros participantes e precisam ser claramente transmitidos a todos eles para que haja coordenação e integração, condições básicas para o bom funcionamento da organização.

Diz-se que papel é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa

determinada posição em uma organização. Todas as pessoas ocupam papéis em várias organizações. Alguns papéis podem ser óbvios para o indivíduo, em virtude do seu conhecimento da tarefa, ou podem ser comunicados a ele pelos outros membros da organização que solicitam ou dependem do seu comportamento de papel para que possam atender às expectativas de seus próprios cargos ou posições. Nessa visão, a organização é considerada um conjunto integrado de papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos e de equipes que se superpõem, cada qual formado de pessoas que têm expectativas quanto às demais pessoas. Em suma, a organização é um sistema de papéis.¹

As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir determinados papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as posições correspondentes. Um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia. Daí a necessidade de ocupar as diversas posições de trabalho de uma organização pelo em-

prego de um conjunto de pessoas que devem possuir as qualificações e competências requeridas. Em geral, as avaliações de desempenho localizam e diagnosticam desvios, e as correções são efetuadas. Mas a lógica aparente dos processos de agregar pessoas é clara: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. Essa lógica deriva dos processos de aplicar pessoas: para que estas possam ocupar cargos e posições na organização, precisam ter as condições e as competências suficientes e adequadas para tanto.

Esta terceira parte trata dos processos de alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O objetivo principal é mostrar como as pessoas são recepcionadas, selecionadas, escolhidas, introduzidas e iniciadas na organização. Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros à organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo (Figura 1).

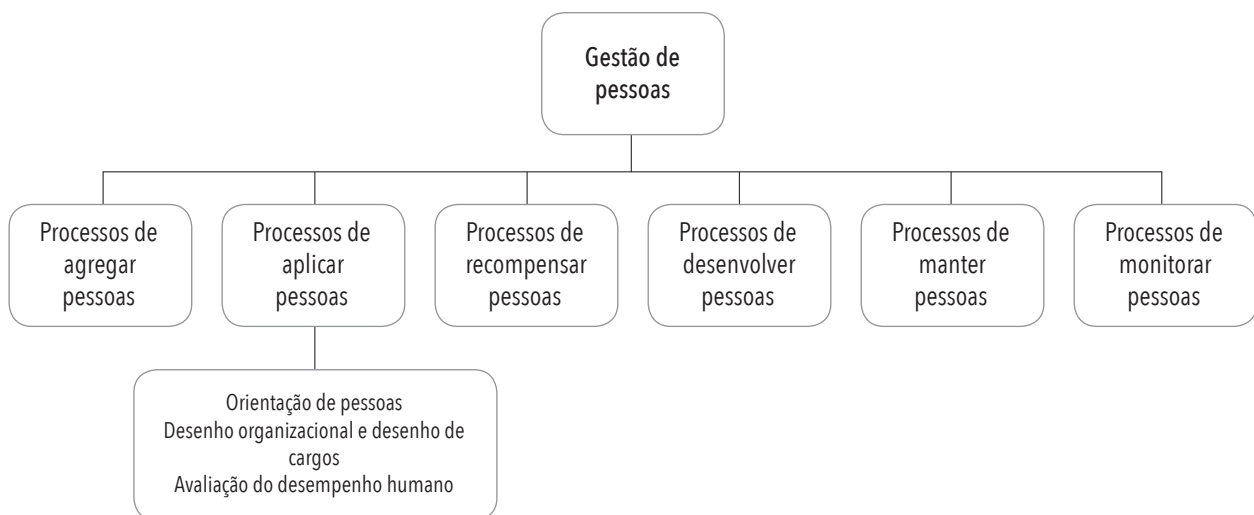


FIGURA 1 Processos de gestão de pessoas (GP).

Os processos de aplicar pessoas podem ser rudimentares e obsoletos, como podem ser sofisticados e refinados. A Figura 2 mostra as tendências dessas duas alternativas extremas de processos de aplicar pessoas.

Os processos de aplicar pessoas nas organizações variam enormemente. Em algumas organizações, tais

processos são rudimentares, quando se baseiam em modelos mecanísticos fundamentados em uma visão lógica e determinista sobre como lidar com as pessoas. Seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas. Enfatizam a eficiência e exigem que as pessoas executem suas atividades de

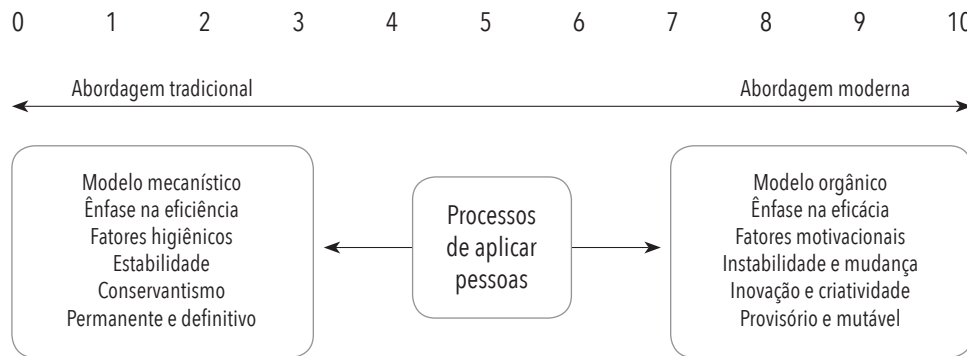


FIGURA 2 Que nota dar para os processos de aplicar pessoas em uma organização?¹

acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e os procedimentos impostos pela organização. A rigor, as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer as coisas, devem executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável. Além disso, privilegiam-se os fatores higiênicos, pois se dá muita importância aos aspectos de contexto e aos fatores insatisficientes. Nessas condições, o sistema privilegia o conservantismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Isso já era. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas nessas condições estão orientados para o passado, não para o futuro. E isso representa um desastre para o futuro da organização, e também das pessoas.

Em outras organizações, os processos de aplicar pessoas são sofisticados e refinados, quando se baseiam em modelos fundamentados em uma visão sistêmica e abrangente. Seguem o modelo orgânico, a adaptabilidade e a flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas mirem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolha as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, os fatores motivacionais passam a ser privilegiados, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo do trabalho e aos fatores satisficientes. Nessas condições, quando tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhora constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar

constantemente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas transformações. Nessas organizações, os processos de aplicar pessoas estão orientados para o futuro e para a construção do destino da organização.

Enquanto os processos de agregar pessoas cuidam de localizar no mercado, agregar as pessoas e integrá-las na organização para que esta possa manter a sua continuidade, o passo seguinte é a aplicação como força de trabalho na organização. Após os processos de provisão, vêm os processos de aplicação de pessoas. Isso significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas devem ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas, treinadas incessantemente e avaliadas quanto ao desempenho.

Esta parte é constituída de três capítulos. O Capítulo 6 tratará da orientação das pessoas, isto é, dos programas de socialização e integração dos novos funcionários à cultura organizacional. No Capítulo 7, será abordada a modelagem do trabalho, ou seja, as maneiras de desenhar e estruturar o trabalho dentro da organização; e no Capítulo 8, a avaliação do desempenho humano.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Compreender os processos de aplicação de pessoas na organização.
- » Descrever a cultura organizacional e seus diferentes níveis.
- » Compreender como se pode mudar a cultura organizacional.
- » Compreender as características das culturas bem-sucedidas.
- » Definir socialização organizacional.
- » Descrever os diversos meios de integrar as pessoas à organização.
- » Compreender os processos de socialização organizacional.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Cultura organizacional.
- » Componentes da cultura organizacional.
- » Socialização organizacional.
- » Métodos de socialização organizacional.
- » Programa de orientação.



CASO INTRODUTÓRIO: de olho na consonância: a Multimarcas

Renata Alves é gerente do departamento de *marketing* da Multimarcas S/A, uma empresa de produtos de consumo que atua em todas as regiões do país. Os dois principais objetivos de Renata são atingir as metas de vendas e aumentar a satisfação do consumidor. Para alcançar ambos os objetivos, ela precisa dispor de uma força de vendas competente, dinâmica e, sobretudo, afinada. Mas Renata enfrenta dois problemas cruciais: suas equipes estão espalhadas geograficamente e, como o negócio está em expansão, ela precisa admitir mais pessoas. Seu primeiro cuidado foi trocar ideias com os subordinados, os gerentes de vendas. Sua preocupação era: como integrar o pessoal como se fosse um sistema coeso e interativo, apesar da distância?

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a adequada aplicação nas diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos. Orientar significa determinar a posição de alguém diante dos pontos cardeais, mas também significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém, reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho. Isso vale tanto para os novos quanto para os antigos funcionários. Quando ingressam na organização ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação estão e para onde devem conduzir suas atividades e esforços. Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, definir metas e objetivos, estabelecer resultados a cumprir são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas na organização, se ela própria não sabe para onde pretende ir. É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas em um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas a ajudem na sua trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. E ajustar-se à sua cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou povo; de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humanas. De outro, a cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Nesse sentido, todas as pessoas fazem parte de algum sistema cultural. E todas elas tendem a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de suas próprias culturas. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.¹ Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona fortemente a gestão das pessoas.



GP DE HOJE: a cultura está no DNA das organizações

Cada organização cultiva e mantém a própria cultura. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades. Os gestores da Procter & Gamble fazem memorandos que não ultrapassam uma página. Todas as reuniões da DuPont começam com um comentário obrigatório sobre segurança. O pessoal da Toyota é vidrado em perfeição. A 3M tem dois valores fundamentais; um deles é a regra dos 25%, que exige

que um quarto de suas vendas venha de produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos; o outro é a regra dos 15%, que leva todo funcionário a utilizar 15% da sua semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira desde que relacionada com algum produto ou projeto da companhia. A IBM leva ao máximo a preocupação com o respeito aos funcionários como pessoas.

A cultura organizacional pode ser forte ou fraca. É forte quando os valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia seu comportamento e expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard (HP), Sony, Honda e Toyota estão entre aquelas que ostentam culturas corporativas fortes.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e preocupação com qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente a outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa conhecer melhor a organização.



DICA: algumas definições de cultura organizacional

- **Cultura organizacional** é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem

a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.²

- **Cultura organizacional** é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.³
- **Cultura organizacional** refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a organização das demais.¹
- **A essência da cultura** de uma organização provém da maneira como a organização faz negócios, a maneira como trata clientes e empregados, o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios e o grau de lealdade expressado pelos empregados a respeito da organização.⁴

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um *iceberg*. Apenas uma pequena porção do *iceberg* fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A parte maior permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e

procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, ela oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações (Figura 1).



GP DE HOJE: a essência da cultura organizacional

Antigamente, as organizações eram conhecidas por seus prédios e edifícios. Atualmente, o são pela cultura corporativa. Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus *stakeholders* – funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, investidores, etc. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Por essa razão, existe uma cultura voltada para a segurança na DuPont, uma cultura focalizada nos serviços na Dell, uma cultura de inovação na 3M e uma cultura de qualidade na Toyota. Dentro de cada uma dessas organizações, as pessoas aprenderam uma maneira peculiar de lidar com uma variedade de assuntos relacionados com a vida e com o cotidiano do trabalho.

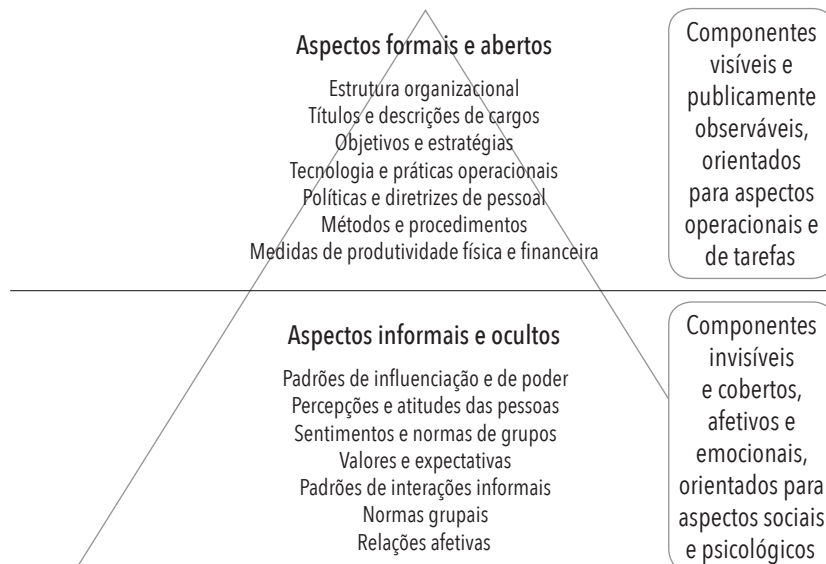


FIGURA 1 O *iceberg* da cultura organizacional.⁵

COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas (Figura 2).² Assim:

- **Artefatos:** o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara em uma organização. Incluem os prédios, produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre os escritórios, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como agem e se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou os eventos que indicam visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas e as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.
- **Valores compartilhados:** o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. Na DuPont, muitos dos procedimentos e dos produtos são resultados dos valores atribuídos à segurança. É que a organização foi criada por um fabricante de pólvora para armas e não é nenhuma surpresa que tenha procurado fazer esse trabalho com total segurança junto aos novos membros que ingressavam no negócio. Os valores de segurança são os traços fortes da cultura da DuPont desde os tempos em que a pólvora era o núcleo principal de seus negócios.
- **Pressuposições básicas:** o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas creem. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, muitas vezes por pressuposições não escritas e nem sequer faladas na organização.

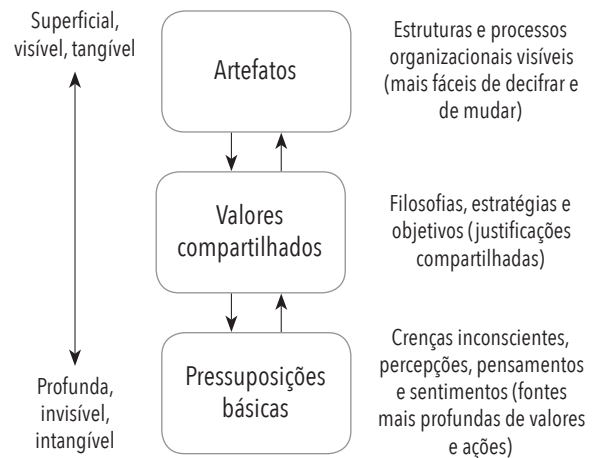


FIGURA 2 Os três níveis da cultura organizacional.⁶



DICA: afinal, o que significa valor?

As organizações precisam continuamente adicionar valor ao que fazem para serem competitivas. As práticas de GP devem agregar “valor” para a organização, para os funcionários, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral. A palavra valor tem muitos significados na teoria da administração:

- **Valor para a organização:** são aspectos que devem ser observados com prioridade, seja no processo decisório, no comportamento e na atitude das pessoas dentro das organizações.
- **Valor para as pessoas:** são os ideais e as expectativas que as pessoas assumem como essenciais e primordiais.
- **Valor para o acionista:** é o retorno que o acionista percebe e avalia nos investimentos e nas transações financeiras que mantém com a organização.
- **Valor para o cliente:** o retorno que o cliente percebe e avalia em suas transações com a organização ao adquirir seus produtos ou serviços.

O importante é que a organização saiba incrementar simultaneamente todos esses valores para garantir a satisfação de todos os seus parceiros.



GP DE HOJE: o que é cultura organizacional? ²

A cultura é representada pela maneira como a organização visualiza a si própria e o seu ambiente. Os elementos principais da cultura organizacional são:

- **Cotidiano do comportamento observável:** como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e os procedimentos comuns.
- **Normas:** ou as regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais.
- **Valores dominantes:** defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou os preços baixos.
- **Filosofia administrativa:** que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- **Regras do jogo:** como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para se sair bem e ser aceito como membro de um grupo.
- **Clima organizacional:** os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos.

Características das culturas bem-sucedidas

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A parte visível da cultura – a ponta externa do *iceberg* –, na qual estão os padrões e os estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível, estão os valores compartilhados e as pressuposições que são desenvolvidas ao longo da história da organização. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. Mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento –, ao longo do tempo, provocam mudanças nas crenças mais profundas. A mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.



EXERCÍCIO: pode-se mudar a cultura organizacional? ⁷

Cultura é um assunto bastante discutido nos círculos da administração. Uma cultura forte pode envolver os funcionários em um senso comum da missão e reforçar bons hábitos de trabalho para atender bem os clientes e manter a produtividade elevada. A cultura de uma organização ajuda a melhorar ou a piorar o seu desempenho. Algumas pessoas acreditam que é melhor trabalhar na cultura existente do que tentar mudá-la. O que pensar a respeito disso? Pode uma cultura organizacional ser mudada? Os gerentes podem tentar mudar a cultura quando sua unidade organizacional não atende às expectativas? Utilizar a biblioteca da escola e outras fontes de pesquisa para redigir um relatório escrito sobre esta questão. Considerar aspectos, como:

- Fazer uma pesquisa pessoal. Ver as recentes teorias da administração e sua posição sobre o papel da “cultura corporativa” nas organizações bem-sucedidas. Ver histórias de sucesso e tentar interpretá-las em relação à cultura da empresa.
- Elaborar conclusões para esta pesquisa e para aspectos que poderiam ser mudados na cultura de uma organização. Avaliar criticamente cada um deles quanto a:
 - Viabilidade de aplicação da ideia.
 - Tempo necessário para proporcionar o impacto sobre a organização.
 - Acompanhamento ou reforço necessário para manter este impacto.
 - Como suas recomendações poderiam ser cumpridas pelas pessoas.
- Considerar a cultura organizacional no contexto das fusões de empresas, alianças estratégicas e empreendimentos conjuntos que se acompanha na economia globalizada. Qual é a importância das diferentes “culturas corporativas” de organizações que se unem? O que um gerente deve saber a respeito da administração da cultura na atividade empresarial?

A cultura apresenta forte e crescente impacto no desempenho organizacional, principalmente no seu desempenho econômico.⁸ Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não. A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou do fracasso das organizações. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas flexíveis e sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas se tornam flexíveis e sensíveis pelo fato de participar de várias organizações simultaneamente para poder trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar, etc. As pessoas devem se integrar às várias culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Multimarcas

Renata ouviu dos gerentes de vendas o que já esperava. Faltava orientação a respeito da cultura organizacional da Multimarcas. Era necessário embutir na cabeça do pessoal de vendas as noções fundamentais a respeito da cultura da empresa. Os artefatos deveriam ser mais personalizados para marcar e realçar a presença da firma. Os valores deveriam ser mais comentados, discutidos e fixados na mente das pessoas, tanto dos funcionários quanto dos clientes. As pressuposições básicas deveriam ser mais esclarecidas. Mas como fazer isso em uma organização extremamente descentralizada? O que se poderia fazer?



GP DE HOJE: a cultura corporativa da Levi Strauss⁹

A Levi Strauss é uma das maiores fabricantes de *jeans* do mundo. Seu faturamento anual é de cerca de US\$ 6 bilhões. Mas a companhia já enfrentou problemas. O principal problema era a lentidão com que desenvolvia novos produtos e os colocava nas lojas.

A Levi Strauss embarcou em uma grande mudança cultural para tentar alcançar a visão criada por seu presidente, Robert D. Haas, o tataraneto do fundador da

empresa. Haas acredita que, para reagir rapidamente às mudanças de mercado, a empresa terá de colocar mais responsabilidade, autoridade e informações nas mãos das pessoas mais próximas dos produtos e clientes.¹⁰ Para ele, a Levi Strauss deve ser uma criatura ética – capaz de fazer lucros e, ao mesmo tempo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver. É uma visão baseada em um conjunto de “aspirações” corporativas, tais como:

- **Abertura:** a administração deve demonstrar direção, comprometimento com o sucesso das pessoas e vontade de contribuir para a solução de problemas.
- **Diversidade:** os valores da companhia se fundamentam em uma força diversificada de trabalho em todos os níveis. Diferentes pontos de vista são alcançados e a diversidade é valorizada e recompensada, não suprimida.
- **Ética:** a administração deve proporcionar expectativas claras, praticar padrões de comportamento ético e reforçar esses padrões por toda a companhia.
- **Empowerment:** a administração deve descentralizar a autoridade em toda a organização, tão próxima dos produtos e dos clientes quanto possível.

A Levi Strauss não faz negócios com fornecedores que violam seus rígidos padrões de ética e de ambiente de trabalho. Um terço da avaliação de desempenho do funcionário é baseado em como ele mantém comportamentos “aspiracionais”. Se um funcionário de alto desempenho ignora assuntos como diversidade e *empowerment*, sua avaliação é rebaixada. O livre intercâmbio de ideias, o comprometimento com o *empowerment* e a diversidade estão moldando a cultura da Levi Strauss.

Culturas conservadoras e culturas adaptativas

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não adaptativas. As primeiras caracterizam-se pela maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. As segundas pela rigidez e são voltadas para a manutenção do *status quo* e do conservantismo.

As organizações que preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São conservadoras e se mantêm inalteradas, como se nada houvesse mudado

no mundo ao seu redor. Por outro lado, as organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança. São organizações que

mudam ideias, valores, costumes e que podem perder as próprias características que as definem como instituições sociais se não houver alguma amarração com seu passado (Figura 3).

	Culturas adaptativas	Culturas não adaptativas
Normas de comportamento	Os gestores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente nos clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os gestores tendem a se comportar política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança no ambiente de trabalho
Valores compartilhados	Os gestores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Atribuem forte valor às pessoas e aos processos que possam criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os gestores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos que em liderar iniciativas

FIGURA 3 Culturas organizacionais adaptativas e não adaptativas.¹¹

Apesar da necessidade de mudança, é necessário algum grau de estabilidade como base e pré-requisito para o sucesso no longo prazo da organização.¹² De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e a modernização; de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo que cultua e incentiva a mudança e a inovação: tradição e inovação são aspectos constantes e paralelos.

Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade quanto a mudança estiverem razoavelmente equilibradas. Isso significa que uma organização altamente mutável e pouco estável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, com características rígidas e imutáveis. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança.¹³ Mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em enorme confusão, desorientação e tensões entre os membros da organização (Figura 4).¹⁴

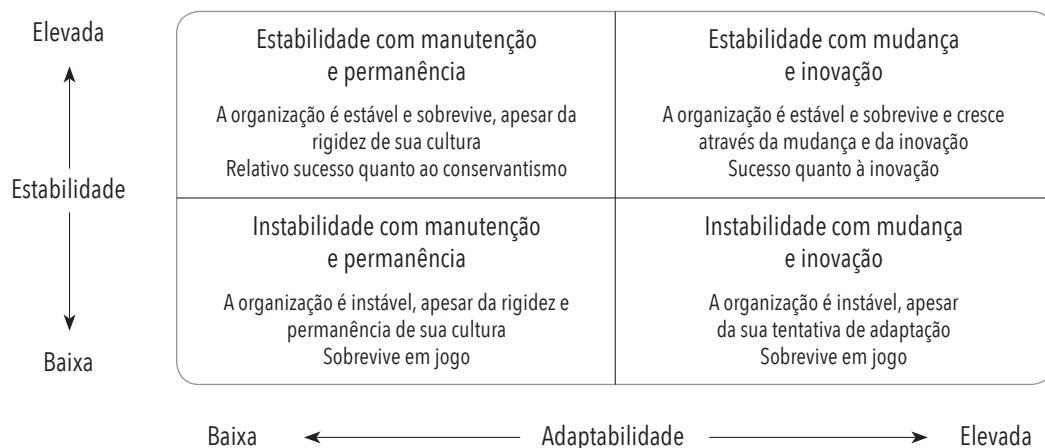


FIGURA 4 Adaptabilidade versus estabilidade.

**EXERCÍCIO:** qual seria a cultura organizacional mais adequada? ¹⁵

Cada pessoa se sente bem em determinadas situações. E cada organização tem sua própria cultura, que constitui sua personalidade e seus traços particulares. Em qual das seguintes “culturas” organizacionais é possível se sentir mais confortável para trabalhar?

- **Cultura do tipo “equipe de futebol”:** é uma cultura que valoriza o talento, a ação empreendedora e o desempenho pelo comprometimento: aquela que oferece grandes recompensas financeiras e reconhecimento individual.
- **Cultura do tipo “clube”:** enfatiza a lealdade, o trabalho para o bem do grupo e prestígio o direito das pessoas. É aquela que acredita em “generalistas” e no progresso degrau a degrau da carreira profissional.
- **Cultura do tipo “fortaleza”:** oferece pouca segurança no emprego. É aquela que opera com uma mentalidade de sobrevivência, que enfatiza cada pessoa a fazer uma diferença e que focaliza a atenção nas oportunidades de reviravoltas.
- **Cultura do tipo “academia”:** valoriza as relações de longo prazo. Enfatiza o desenvolvimento sistemático da carreira, treinamento regular e avanço profissional baseado no ganho de experiência e habilidade de conhecimentos funcionais.

O futuro sucesso na carreira dependerá da escolha em trabalhar para uma organização que permita adequação entre traços pessoais de personalidade e as características da cultura corporativa. Essa adequação poderá ajudar a aprender a reconhecer várias culturas e como elas poderão servir às necessidades pessoais e reconhecer como poderão mudar com o tempo. O risco é o de se decidir trabalhar em “um clube” quando o certo seria crescer em uma “equipe de futebol”. Os que buscam oportunidades de ouro, se elas ocorrerem, poderão optar por trabalhar em uma “academia” ou em uma “fortaleza”.

**DICA:** como mudar uma cultura organizacional ¹⁶

Mudar a cultura de uma organização é possível, mas também é difícil. Quando Lee Iacocca assumiu a presi-

dência da Chrysler Corp., em 1978, a companhia estava à beira da falência. Ele levou cinco anos para transformar uma empresa conservadora, rígida, introspectiva e de cultura orientada para a engenharia em uma Chrysler orientada para a ação e com a cultura voltada para o mercado. O exemplo da Chrysler mostra que a mudança cultural é mais fácil quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições:

- **Uma crise drástica:** é o choque que abala o *status quo* e coloca a questão da sobrevivência do negócio. Crises, como uma súbita dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente. Empresas como a Pepsi-Cola e a Ameritech admitem criar crises no sentido de estimular mudanças culturais em suas organizações.
- **Mudanças na liderança:** uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise. Pode ser um novo presidente ou um importante diretor ou gerente. A admissão de um presidente vindo de fora na IBM (Louis Gerstner) e na GM (Jack Smith) mostraram a tentativa de introduzir uma nova liderança para mudar a mentalidade e a cultura corporativa.
- **Organização pequena e jovem:** quanto mais nova a empresa, mais fácil mudar sua cultura. E é mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isso explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.
- **Cultura fraca:** quanto mais sólida é a cultura, maior o comprometimento dos membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Pelo contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas.

Quando ocorrem essas condições que permitem a mudança cultural, sugere-se que:

- Os dirigentes devem assumir papéis positivos dando o tom de sua conduta.
- Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
- Selecionar, promover e apoiar empregados que adotam novos valores.
- Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los com novos valores.
- Mudar o sistema de recompensas para obter aceitação dos novos valores.

- Substituir normas não escritas por novas regras e regulamentos impostos.
- Agitar as subculturas com transferências de pessoas, rotação de cargos e/ou demissões.
- Trabalhar com o consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e a criação de um clima de alto nível de confiança.

A implementação de uma ou mais dessas sugestões não resultará em uma mudança drástica ou imediata da cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um processo lento – medido em anos e não em meses. E se a questão é: “a cultura pode ser mudada?” A resposta é: “sim”.

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem o complicado contexto no qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. É óbvio que a organização procura envolver as pessoas com os seus tentáculos para ajustá-las a esse contexto. Principalmente as pessoas que estão ingressando na organização: os novos funcionários. Aqui se entra no campo da socialização organizacional.

A socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam. Nesse momento, são revelados os elementos da cultura e os padrões de comportamento valorizados pela organização para que os novos membros se ajustem a eles.¹⁷



DICA: ambientação dos funcionários

A socialização na Promon começa no primeiro dia de trabalho e dura oito horas. Os recém-contratados recebem informações sobre o perfil da organização (história, valores, ideais), práticas de relações humanas (RH), modelo acionário, Fundação Promon de Previdência Social, entre outros temas. No dia seguinte, começa a ambientação do empregado na sua área de trabalho. A cada novo membro é designado um *buddy*, gíria em inglês para “colega”, cuja senioridade é semelhante à do recém-contratado. Sua função é incluí-lo socialmente, além de informá-lo sobre noções básicas do funcionamento da unidade em

que trabalham. A área de RH acompanha e monitora todo o processo. Ao final da primeira quinzena, o recém-admitido responde a uma pesquisa de satisfação sobre seu programa de ambientação, e eventuais dúvidas são encaminhadas aos respectivos responsáveis.

Após vencerem os obstáculos do processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam novos membros. Contudo, antes que iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes por meio de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo que tentam exercer o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é a maneira pela qual a organização procura marcar no novo participante a forma como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a certo grau de liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação do gerente imediato, atender a regras e regulamentos internos, etc. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de duas mãos em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro lado, a personalização (Figura 5).

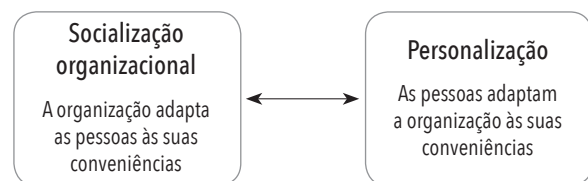


FIGURA 5 Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações.¹⁷



DICA: o ajustamento recíproco

Nesse processo bidirecional, a adaptação é mútua, tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes. Além de bidirecional, é recíproca, pois cada parte atua sobre a outra. O período inicial do emprego é uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. É um período lento e de difícil adaptação, no qual a rotatividade costuma ser mais elevada do que nos demais períodos subsequentes. Nesse período, cada uma das partes aprende a se ajustar à outra. É uma aprendizagem recíproca, em que um procura reduzir a incerteza a respeito do outro (Figura 6).

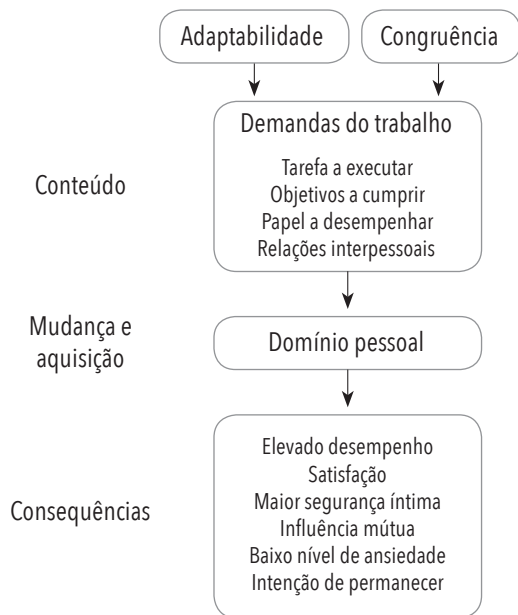


FIGURA 6 Processo de socialização.

Contrato psicológico

O contrato psicológico condiciona boa parte desse ajustamento mútuo. Um contrato é um acordo ou uma expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas ou com os outros. O contrato torna-se um meio utilizado para a criação e a troca de valores ou o intercâmbio de recursos entre as pessoas. Cada pessoa representa seus próprios contratos que regem tanto suas relações interpessoais quanto intrapessoais. O contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organiza-

ção a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes. Ao contrário do contrato formal, o contrato psicológico não é escrito e muitas vezes nem é discutido ou esclarecido. Ele se refere à expectativa recíproca do indivíduo e da organização no qual prevalece o sentimento de reciprocidade: cada parte avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Se desaparecer o sentimento de reciprocidade, ocorre uma mudança no sistema. Os contratos psicológicos são criados entre pessoas, grupos ou organizações.

Aprendizagem da cultura organizacional

Os colaboradores aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem.¹⁸

- **Histórias:** contos e passagens sobre o fundador da empresa, lembranças sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, cortes e realocação de funcionários, acertos e erros anteriores geralmente ancoram o presente no passado e explicam a legitimação das práticas atuais.
- **Rituais e cerimônias:** são eventos sociais repetitivos que expressam e reforçam os valores da organização. As cerimônias de fim de ano e as comemorações do aniversário da organização são rituais que reúnem e aproximam a totalidade dos funcionários para motivar e reforçar aspectos da cultura da organização, seus valores e objetivos, bem como reduzir possíveis conflitos.
- **Símbolos materiais:** a arquitetura do edifício, salas e mesas, o tamanho e o arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejado pela organização. Os símbolos materiais – como marca, logotipo, cores, bandeiras – são aspectos importantes da comunicação não verbal.
- **Linguagem:** muitas organizações e mesmo unidades organizacionais utilizam a linguagem como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la. As organizações desenvolvem termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas, clien-

tes, fornecedores ou produtos. A maneira como as pessoas se vestem e os documentos utilizados constituem formas de expressar a cultura organizacional.

A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita pelos seus membros. Ela também é reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes com os padrões estabelecidos e que ajuda a preservar a cultura.



DICA: opções de socialização de novos colaboradores ¹⁹

O programa de integração pode ter as seguintes alternativas:

- **Formal ou informal:** quando o novo colaborador é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de ingressante, tão logo a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. A socialização informal coloca o novo colaborador imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.
- **Individual ou coletivo:** os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e processados por um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar.
- **Uniforme ou variável:** o programa fixo estabelece estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração.
- **Seriado ou randômico:** a socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutorado. A socialização randômica não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta.
- **Reforço ou eliminação:** a socialização por reforço confirma e apoia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta anular ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.



GP DE HOJE: o HP Way ²⁰

Em 1937, dois jovens engenheiros – Bill Hewlett e Dave Packard – começaram sua empresa em uma garagem em Palo Alto, na Califórnia, com pouco mais de US\$ 500 no bolso e nenhum produto na mão. A ideia era usar tecnologia de maneiras novas. Os dois fundadores se preocuparam mais com os princípios e valores que norteariam a empresa e a gestão do negócio do que com os produtos que deveriam produzir.²¹ Hoje, a HP fatura US\$ 43 bilhões ao ano e se mantém uma empresa sempre jovem e inovadora, graças à sua forte cultura corporativa.

O HP Way tem as seguintes características:

- **Descentralização:** a política de descentralização da HP quer manter o espírito de empresa pequena. Todas as divisões funcionam e são administradas de maneira independente. Cada divisão tem total autonomia.
- **Comprometimento com o pessoal:** durante a crise de 1970, a HP negou-se a cortar pessoal, sugerindo que todos os funcionários aceitassem uma diminuição de 20% no salário. Esse espírito coletivo é o seu ponto alto.
- **Mudança e inovação:** a HP é uma das empresas mais inovadoras do mundo. As pessoas estão focadas na mudança e na inovação, pois delas depende o diferencial competitivo da corporação. Essas são as características das pessoas contratadas e as razões pelas quais elas permanecem na empresa. A fonte primária de seu crescimento é o lançamento de produtos novos, em vez de tentar esticar o ciclo de vida dos produtos atuais. Dois terços do lucro devem provir de produtos novos, com menos de três anos de vida. O investimento em pesquisa e desenvolvimento é elevadíssimo. A política de “destruição produtiva” é a melhor defesa da empresa: canibalizar o que ela faz hoje para assegurar a sua liderança no futuro. É a reinvenção constante da empresa.
- **Qualidade de vida:** a HP é uma das melhores empresas norte-americanas para se trabalhar. Os funcionários e os dirigentes são chamados pelo primeiro nome, a maneira de vestir é informal e cômoda. A política de remuneração se apoia em um programa de participação nos lucros. A contribuição dos funcionários é intensamente reconhecida e valorizada por toda a organização.
- **Administração por objetivos:** na HP o desempenho global depende de que cada tarefa esteja vinculada aos objetivos globais do negócio. Cada funcionário

dá uma contribuição diferente para a companhia e todos trabalham para alcançar uma meta comum. A APO impõe a cada um dos milhares de funcionários o exercício de criatividade, iniciativa e entusiasmo. A empresa explica o que quer que se faça, mas não como fazê-lo. Isso é tarefa de cada um. Sincronismo é a base de tudo.

- **Empowerment:** significa o fortalecimento dos funcionários e das equipes pela transferência da autoridade da gerência para a base.
- **Política de portas abertas:** o ambiente de trabalho é organizado para obter o melhor dos funcionários. Não existem paredes ou portas, mas salões para reuniões informais, computadores portáteis para promover o trabalho em equipe e garantir a proximidade com a administração.

E por que a HP é uma das empresas mais admiradas do mundo? Com certeza, por causa da sua forte cultura corporativa.

MÉTODOS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente à força de trabalho. Em algumas delas, a socialização é impositiva e contundente, como o trote dos calouros nas escolas e universidades. Nas empresas em geral, a socialização visa a criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para se defender por si próprio em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplainar o caminho.

Os métodos mais utilizados de socialização organizacional são os seguintes:

- **Processo seletivo:** a socialização tem início já nas entrevistas de seleção, por meio das quais o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente, etc. Antes mesmo de ser aprovado, o processo seletivo permite que o candidato obtenha informações e veja com os próprios olhos como funciona a organização e como se comportam as pessoas que nela convivem.

- **Conteúdo do cargo:** o novo colaborador deve receber tarefas relativamente desafiadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que recebem tarefas relativamente solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os funcionários principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente. Quando os principiantes são colocados em tarefas inicialmente fáceis, não têm chance de experimentar o sucesso nem a motivação decorrente.
- **Supervisor como tutor:** o novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos funcionários, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho nesse sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, ele é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser visualizada negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas junto ao novo colaborador:
 - Transmitir uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
 - Proporcionar informações técnicas sobre como executar a tarefa.
 - Negociar metas e resultados a alcançar.
 - Proporcionar retroação adequada sobre o desempenho.

Os supervisores devem ser adequadamente escolhidos para acolher e tutorar os novos membros para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. Para funcionar como verdadeiro tutor ou mentor, cada supervisor deve possuir um alto grau de segurança pessoal, a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores, além de uma dose cavalariça de paciência para lidar com os novos e inexperientes recrutas.

- **Equipe de trabalho:** a equipe pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colabora-

dores. A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, as equipes de trabalho têm forte influência sobre as crenças e as atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.

- **Programa de integração:** é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais. Recebe também o nome de programa de indução e constitui no principal método de aculturação de novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera relevantes para um bom desempenho de sua força de trabalho.

O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte a partir daí como um membro que “veste” definitivamente a camisa da organização. Em algumas organizações, os programas de integração são totalmente desenvolvidos pelo órgão de treinamento, enquanto em outras, são coordenados pelo órgão de treinamento e executados por gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento no médio prazo do novo participante pelo gerente ou supervisor, que funcionam como tutores dos novos participantes e que se responsabilizam pela avaliação do seu desempenho (Figura 7).

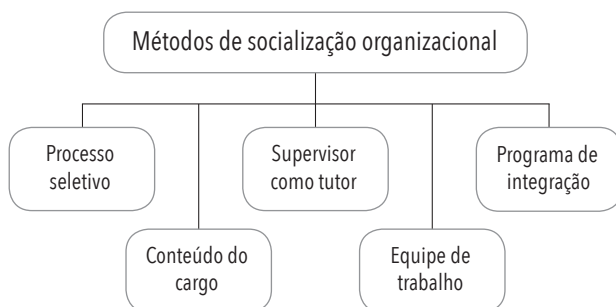


FIGURA 7 Métodos de socialização organizacional.

Nos casos em que o novo membro ocupa posição de destaque, em níveis de gerência ou direção, o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda (Figura 8).

Assuntos organizacionais	A missão e os objetivos globais da organização As políticas e as diretrizes da organização A estrutura da organização e suas unidades organizacionais Produtos e serviços oferecidos pela organização Regras e procedimentos internos Procedimentos de segurança no trabalho Arranjo físico e instalações que o novo membro utilizará
Benefícios oferecidos	Horários de trabalho, descanso e refeições Dias de pagamento e adiantamentos salariais Programa de benefícios sociais
Relacionamento	Apresentação aos superiores e colegas de trabalho
Deveres do novo participante	Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário Visão geral do cargo Tarefas Objetivos do cargo Metas e resultados a alcançar

FIGURA 8 Principais itens de um programa de socialização.

Quase sempre, o novo colaborador recebe um manual com informações básicas para sua integração na organização. A Figura 9 mostra a composição típica do manual de orientação ou manual do colaborador (Figura 9).

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e boas-vindas. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento no longo prazo entre o indivíduo e a organização. Reduz o tempo de adaptação do novo funcionário ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais ainda: funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Mensagem de boas-vindas	Quais são seus benefícios
História da organização	– Férias e descanso semanal
O Negócio da organização	– Feriados
Você e o seu futuro	– Seguro de vida em grupo
O que você precisa conhecer	– Assistência médico-hospitalar
	– Estacionamento e transporte
	– Programas de treinamento
	– Plano de sugestões
	– Planos de seguridade social
	– Serviço social
	Benefícios especiais
	– Sindicato
	– Planos educacionais
	– Restaurante e café
– Grêmio recreativo	

FIGURA 9 Manual do colaborador de uma organização.



CASO DE APOIO: a Walt Disney e seu público interno e externo ²²

A Walt Disney Co. tem três divisões principais: filmes de entretenimento, produtos de consumo e parques temáticos e *resorts*. A maneira de operar os parques temáticos situados na Califórnia, Flórida, Tóquio e Paris mostra como é forte a cultura organizacional. A empresa reconhece a importância das pessoas no atendimento aos clientes, com quem os colaboradores estão em permanente contato e podem criar impressões boas ou más. Daí a preocupação em preparar o pessoal interno (funcionários) para atender ao pessoal externo (clientes ou consumidores).

A Disneyworld e a Disneyland utilizam um programa de integração formal, coletivo e serial para assimilar novos colaboradores para que estes tenham uma nova identidade, desenvolvam atitudes positivas e atendam bem aos clientes. O programa tem oito horas de orientação seguidas de 40 horas de aprendizagem nos parques. A linguagem assume fundamental importância. Não há funcionários, mas apenas “membros do espetáculo”. As pessoas não têm cargos, mas papéis. Os clientes são “convidados”, os passeios são chamados “atrações”, o pessoal de reforço é “anfitrião de segurança”, uniformes são “costumes”, acidentes são “incidentes”. O programa utiliza os seguintes meios:

- O departamento de RH (DRH) da Disney oferece um esquema especial de “boas-vindas” aos novos funcionários. Estes recebem instruções por escrito sobre o seu trabalho – a quem se reportar, o que vestir e o tempo de duração de cada fase do treinamento inicial.
- No primeiro dia, os novos colaboradores são encaminhados à Universidade Disney para um curso de orientação em tempo integral. Sentam-se quatro em cada mesa, recebem crachás de identificação, tomam café, suco e comem rosquinhas e tortas, enquanto se apresentam uns aos outros para se conhecerem. De início, cada novo colaborador fica conhecendo três colegas e se sente parte de um pequeno grupo.
- Os colaboradores são introduzidos à história e à filosofia da Disney por audiovisuais. Aprendem que estão no negócio de entretenimento e que são “membros do elenco”, cujo trabalho é ter entusiasmo, conhecimento e profissionalismo em servir aos “convidados”. Aprendem como exercerão cada um dos papéis envolvidos na produção do “espetáculo”. Assim, são convidados a almoçar e visitar o parque, depois são encaminhados a uma área de lazer de uso exclusivo dos colaboradores, que consiste em um lago, pátio de recreação, local de piquenique, instalações de remo e pesca e uma grande biblioteca.
- No dia seguinte, os novos colaboradores recebem suas atribuições específicas de tarefas como segurança, transporte, limpeza de ruas e alimentação dos convidados (restaurantes). A partir daí, submetem-se a um treinamento adicional de vários dias antes de entrar em “cena”. Depois de aprenderem suas funções, “vestem-se a caráter” e estão prontos para o desempenho.
- Além disso, recebem treinamento adicional sobre como responder às perguntas dos convidados a respeito do parque. Quando não sabem a resposta, podem usar seus aparelhos individuais de comunicação para pedir o auxílio de operadores aparelhados com manuais e prontos para responder às perguntas ou aos problemas.
- Os colaboradores recebem um jornal Disney intitulado *Olhos e Ouvidos*, que dá notícias de atividades, oportunidades de emprego, benefícios especiais, ofertas educacionais, etc. Cada edição contém um número generoso de fotos de funcionários que demonstram alto desempenho.
- Cada gerente Disney passa uma semana por ano em atividades na linha de frente. Deixa sua mesa de escritório e vende ou recebe ingressos, vende pipoca ou organiza grupos de passeio. É a maneira pela qual o pessoal da administração vai para a operação para co-

conhecer o que acontece no parque e saber como ajudar a manter a qualidade dos serviços para satisfazer os milhões de visitantes. Todos os gerentes e colaboradores usam crachás e se tratam pelo primeiro nome, não importando o nível hierárquico.

- Todos os colaboradores que se desligam da empresa respondem a um questionário sobre suas satisfações e insatisfações em trabalhar para a Disney. Assim, a administração mensura seu sucesso em desenvolver a satisfação dos funcionários e, com isso, a satisfação dos consumidores.

Não é de admirar que os colaboradores da Disney tenham tanto sucesso em satisfazer seus “convidados”. A atenção que a administração dispensa aos colaboradores faz com que eles se sintam pessoas importantes e responsáveis pelo “show”. A ideia de “posse da organização” faz com que eles irradiem satisfação sobre os milhões de visitantes com os quais entram em contato. Para obter satisfação do cliente, a Disney investe nos seus colaboradores.

PROGRAMA DE ORIENTAÇÃO

Proporcionar orientação às pessoas atende a vários propósitos. O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho. O programa de orientação visa a alcançar os seguintes objetivos:²³

- **Reduzir a ansiedade:** a ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza a respeito da capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos colaboradores recebem a tutoria de funcionários experientes pela orientação e pelo apoio, a ansiedade se reduz.
- **Reduzir a rotatividade:** a rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos colaboradores se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
- **Economizar tempo:** quando os novos colaboradores não recebem orientação, gastam mais tempo para conhecer a organização, seu trabalho e colegas. Perdem eficiência. Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, se integram melhor e mais rapidamente.

- **Desenvolver expectativas realísticas:** por meio de programas de orientação, os novos colaboradores ficam sabendo o que se espera deles e quais são os valores almejados pela organização.



OLHANDO PARA A FRENTE: o programa de integração

A norte-americana 3M é um caso a ser citado. Com uma arquitetura organizacional complexa – tem 17 unidades de negócios e 65 mil produtos no portfólio – a 3M não deixa os novos talentos à deriva. É por isso que encarrega executivos experientes de atuarem como mentores. Há sempre um braço forte para dar apoio e suporte às pessoas. Ela constrói uma estrada segura para os talentos potenciais e evita a evasão de sangue novo. Aos melhores da turma que ingressa, oferece empregos excitantes e constante retroação a respeito do desempenho. Nas organizações bem-sucedidas, o processo de integração envolve uma operação muito especial. O novo colaborador conhece o diretor ou o gerente-geral. Em seguida, são escalados mentores para cuidar da integração e o gerente da área acompanha de perto essa ambientação. Há casos em que também a família do novo colaborador participa em parte do processo de integração. Afinal, fazer parte de uma equipe de pessoas extraordinárias provoca forte impacto em cada um de seus membros. A sua inclusão na equipe é um sinal de excelência.

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa – desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos/serviços, nos processos de produção. Esse clima proporciona segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas.

Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo à organização; e do ponto de vista psicológico, não há o que pague. A abertura na comunicação é um benefício clássico e sem ônus. A empresa não precisa tocar no seu caixa para fazer isso – e obtém resultados poderosos com a criação de liberdade, participação,

comprometimento e responsabilidade. Mas é preciso que esteja aberta a mudanças de atitudes por parte das pessoas – e isso deve começar de cima para baixo. Empresas como Xerox, Accor e Elma Chips, da PepsiCo, conseguem essa abertura com maestria.²⁴

Empowerment

A palavra está em inglês, mas seu significado é universal. Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas, que passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal nas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas.

O *empowerment* faz maravilhas dentro da organização. As pessoas passam a assumir as seguintes responsabilidades:

- **Responsabilidade pela execução excelente da tarefa:** esta é a base da excelência operacional. As pessoas trabalham com prazer e afinco.
- **Responsabilidade pela melhoria contínua do trabalho:** não se trata apenas de executar o trabalho, mas melhorá-lo continuamente.
- **Orientação para metas a alcançar:** o trabalho passa a ser o meio – e não o fim – para o alcance de metas a serem alcançadas e superadas.
- **Foco no cliente:** seja ele interno ou externo: os clientes tornam-se prioritários na atividade. Isso provoca uma rede de conexões, uma cadeia de valor pela qual o maior beneficiado é o cliente externo, que está na ponta final da cadeia.
- **Atividade grupal e em equipe:** o trabalho é realizado em conjunto e produz maiores resultados em razão da sinergia e do apoio mútuo entre as pessoas.
- **Foco na missão organizacional e na visão do negócio:** toda atividade é dirigida para a contribuição à missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.
- **Ação traduzida em agregar valor:** o importante não é apenas trabalhar, mas agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

A Figura 10 mostra os elementos básicos do *empowerment*.

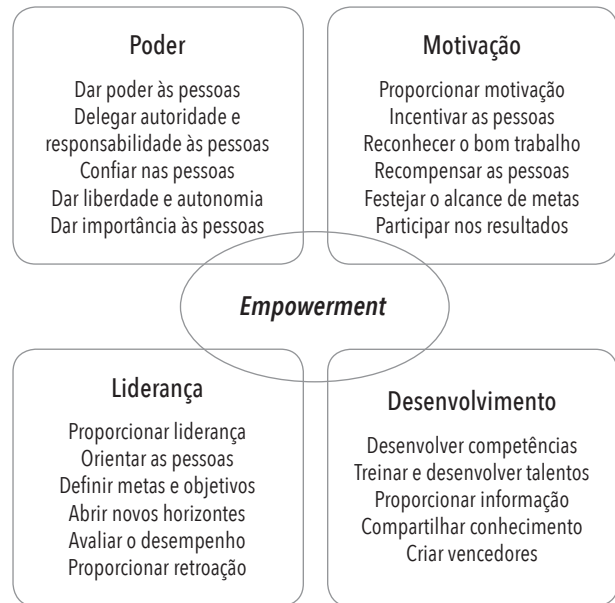


FIGURA 10 As bases para o *empowerment*.

Com o *empowerment*, as pessoas tornam-se parceiras da organização.



DICA: o que é *empowerment*?²⁵

Para distribuir níveis adequados de autoridade e responsabilidade por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controle. O elemento essencial do controle é a autoestima das pessoas. O grau de controle manifestado pelas pessoas com elevada autoestima é muito grande, enquanto o manifestado pelas pessoas com baixa autoestima é mínimo. O *empowerment* – ou empoderamento das pessoas – aumenta o controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade na organização.

Empowerment é um conceito do qual muito se fala e pouco ainda se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança nas próprias esferas individuais de competência e, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis

de encontrar nas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo.²⁶

Existem alguns princípios para fazer o *empowerment* das pessoas:²⁷

- Dar às pessoas um trabalho que sintam importante.
- Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos.
- Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito do trabalho.
- Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos esforços e resultados.
- Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as por meio de líderes e impulsionadores.
- Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor.
- Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam donas dos processos de trabalho. Fazer com que tenham orgulho de pertencer à organização.
- Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas e empoderar equipes.
- Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais. Estender o *empowerment* a todos os níveis e áreas da organização. Transformar as velhas regras e regulamentos em meios para divulgar a informação, opiniões e ideias por toda a organização.

O segredo é utilizar todo o pessoal, todas as habilidades, todo o tempo. Dar autoridade e recursos às pessoas e deixá-las agir.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Multimarcas

Os debates entre Renata e os gerentes de vendas levaram a uma única conclusão: tornava-se necessário empreender um intenso programa de integração e socialização de todo o pessoal do departamento de *marketing* para aumentar a consonância. Para Renata, o trabalho deveria envolver necessariamente uma discussão da missão e da visão da companhia ou, pelo menos, do seu depar-

tamento, para então chegar aos métodos de socialização propriamente ditos. O que fazer no lugar de Renata?



CASO PARA DISCUSSÃO: a DuPont Merck Pharmaceutical Company²⁸

Quando ocorreu a fusão das companhias DuPont e Merck, elas resolveram juntar suas forças para formar o enorme empreendimento (*joint venture*) denominado DuPont Merck Pharmaceutical Company. O primeiro cuidado foi desenvolver um programa de integração para os funcionários de ambas. A orientação foi desenhada como um programa de socialização composto de três estágios.

- **Fase 1:** os novos empregados se reúnem com os líderes orientadores para discutir os objetivos globais de suas unidades. Nesta fase, os empregados aprendem a filosofia da direção e são introduzidos na cultura organizacional. Durante o período de um a três meses, os novos empregados trabalham juntos a seus líderes orientadores para se aclimatarem na companhia e compreender como as coisas são operacionalizadas.
- **Fase 2:** cada empregado focaliza o seu papel específico e qual é a sua contribuição significativa para a organização. Ou seja, cada empregado aprende por que seu cargo existe e qual é o papel que cada um desempenha para ajudar a unidade organizacional ou a divisão a alcançar os seus objetivos. Após a conclusão desse estágio, os empregados retornam ao trabalho com uma visão completa da organização e com uma inteira compreensão da natureza interdependente de seu cargo e seu papel no sucesso da companhia. Passam a compreender os recursos disponíveis para eles e a importância das normas e dos valores da organização. A DuPont Merck queria muito mais de seus empregados. Ela queria que cada um tivesse uma visualização mais ampla.
- **Fase 3:** os empregados são informados da natureza estratégica da organização e passam a discutir e rever a missão da companhia e seus objetivos de longo prazo. Como seus empregados adquirem uma visão clara dos papéis que desempenham no alcance da missão, a DuPont Merck alcançou elevado grau de comprometimento dos funcionários com seus objetivos corporativos. E, de sobra, uma incrível produtividade.

O programa de integração da DuPont Merck foi desenhado para orientar as pessoas sobre o que representa o seu trabalho na organização. A intenção é ajudar os funcionários a aprender os laços e as ligações em seu novo trabalho. Do ponto de vista da organização, significa que as pessoas ficam conhecendo o comportamento organizacional e o entendem como é desejável e necessário. Para ver o quanto isso é importante, basta considerar que os custos estimados de recrutamento e seleção para preencher um cargo chega a US\$ 6.000 em média nas empresas norte-americanas.²⁹ Mais da metade das pessoas admitidas se desligam nos primeiros sete meses de casa.³⁰ Daí assegurar que os objetivos do recrutamento e da seleção sejam completados pela ajuda aos novos empregados sobre o que é importante na organização.

Questões

1. A DuPont e a Merck são duas organizações com culturas organizacionais diferentes. Quando resolverem criar um empreendimento conjunto, qual seria o primeiro passo para integrar os funcionários, segundo sua opinião?
2. Se você fosse o diretor de RH, como procederia nesta situação?
3. Você concorda com a sequência das três fases do programa da DuPont Merck? Poderia ser invertida? Ou reduzida? Ou aumentada?
4. O programa representa um custo operacional que certamente não é pequeno. Como poderia avaliá-lo em termos de custos e benefícios?

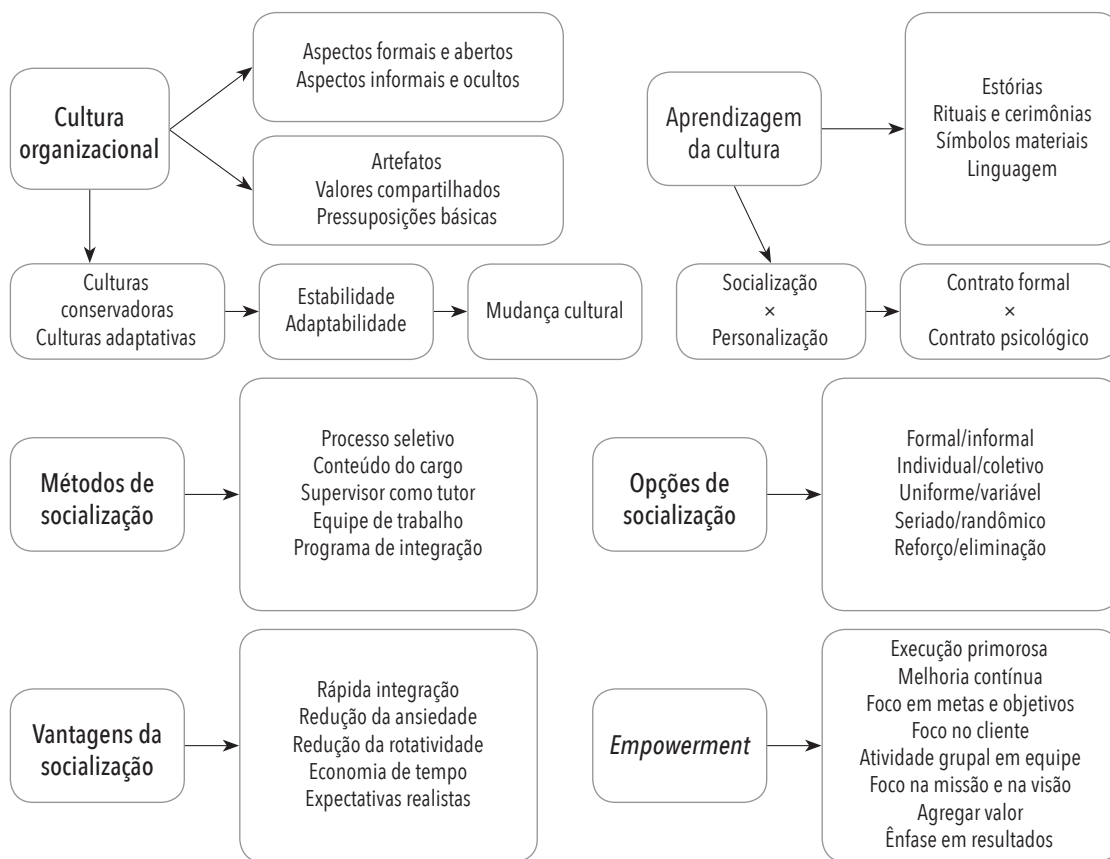


FIGURA 11 Mapa mental do Capítulo 6 – Orientação das Pessoas.



EXERCÍCIOS

1. O que é papel? Por que a organização é um sistema de papéis?
2. Definir a orientação das pessoas no contexto da aplicação de pessoas.
3. Explique a cultura organizacional. Defina cultura forte e cultura fraca.
4. Por que a cultura se parece com um *iceberg*? Explique.
5. Definir os aspectos formais e abertos e os informais e ocultos da cultura.
6. Quais os componentes da cultura organizacional? Explicar.
7. O que significa valor?
8. Pode-se mudar a cultura organizacional? Explicar.
9. Quais as características das culturas bem-sucedidas? Explicar.
10. Comentar a cultura da Levi Strauss.
11. Quais as diferenças entre culturas adaptativas e não adaptativas?
12. Explicar o paradoxo entre estabilidade e adaptabilidade da cultura.
13. Quais as condições para se mudar uma cultura organizacional?
14. Como os funcionários aprendem a cultura organizacional?
15. O que é socialização organizacional? Por que utilizá-la?
16. Quais são as alternativas de um programa de integração?
17. Comentar o HP Way.
18. Quais são os métodos de socialização organizacional?
19. Quais são os principais itens de um programa de integração?
20. Qual é o conteúdo de um manual de empregado?
21. Explicar o programa de integração da Walt Disney.
22. Quais são as vantagens de um programa de orientação?
23. Explicar o programa de orientação da DuPont Merck.
24. Explicar as características do *empowerment*.

PASSEIO PELA INTERNET

www.chiavenato.com
 www.workforce.com
 www.accenture.com
 www.quinnovation.com

www.engaginglearning.com
 www.learnlets.com
 www.hewitt.com
 www.cpp.com

<http://entrepreneurship.mit.edu>
www.wep.wharton.upenn.edu

<http://changingminds.org/explanations/theories>



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The cultures of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. p. 2-3.
2. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992. p. 2.
3. JACQUES, E. *The changing culture of a factory*. Londres: Tavistock, 1951.
4. PERLSTEIN, S. Catalyst for growth. *Business Ethics*, n. 13, 1994.
5. CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 173.
6. _____. *Administração nos novos tempos* _____. p. 175.
7. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 315.
8. KOTTER, J. B.; HESKETT, J. L. *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 1992. p. 89.
9. MITCHELL, R. Managing by values. *Business Week*, n. 1, p. 46-52, 1994. Apud ROBBINS, S. P. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996. p. 708.
10. HAAS, R. Value make the company. *Harvard Bus Rev*, p. 134, set./out. 1990.
11. KOTTER, J. P.; Heskett, J. L. *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 1992. p. 51.
12. NOOTEBOOM, B. Paradox, identity, and change in management. *Human Syst Managem*, n. 8, p. 291-300, 1989.
13. CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 293.
14. FARNHAM, A. Who beats stress best – and how. *Fortune*, n. 7, p. 71-86, 1991.
15. HYMOWITZ, C. Wich corporate culture fits you? *Wall Street Journal*, n. 17, p. B1, 1989.
16. DUMAINE, B. Times are good? Create a crisis. *Fortune*, n. 28, p. 123-130, 1993.
17. SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2007.
18. ROBBINS, S. P. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996. p. 696-699.
19. MAANEN, J. V. People processing: strategies of organizational socialization. *Org Bynam*, p. 19-36, 1978.
20. SCHEIN, E. H. Organizational culture. *Am Psych*, p. 116, Feb 1990.
21. Com o vale a seus pés. *HSM Management*, v. 10, n. 2, p. 50-56, 1998.
22. PACKARD, D. *The HP way*. Disponível em: www.hp.com [acesso em 13 fev 2012].

23. POPE, N. W. Mickey Mouse marketing. *Am Banker*, p. 25, Jul 1979.
24. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Chicago: Irwin, 1995. p. 419.
25. GOMES, M. T. Conquiste um lugar nas melhores. As melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, n. 669, p. 13, 1998.
26. CONNORS, T. D. (Ed.). *The nonprofit management handbook: operating policies and procedures*. Nova York: John Wiley & Sons, 1993. p. 125.
27. KIERNAN, M. J. *11 mandamentos da administração do século XXI*. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 129-130.
28. KANTER, R. M. *The change masters: innovation for productivity in the American corporation*. Nova York: Simon & Schuster, 1983.
29. KLEIN, C. S.; Taylor, J. Employee orientation is an ongoing process at the DuPont Merck Pharmaceutical Company. *Personnel J*, p. 67, May 1994.
30. LEIBOWITZ, Z. B.; SCHLOSSBERG, N. K.; SHORE, J. E. Stopping the revolving door. *Train Dev J*, v. 45, n. 2, p. 43-50, 1991.

MODELAGEM DO TRABALHO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir desenho, análise, descrição e especificação de cargos.
- » Entender como o desenho do trabalho afeta as práticas da gestão de pessoas (GP).
- » Descrever os métodos de obter e coligir informações sobre os cargos.
- » Identificar as cinco dimensões profundas do trabalho.
- » Comparar as várias abordagens do desenho dos cargos.
- » Descrever a gestão de carreira e o trabalho em equipe.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Conceito de cargo.
- » Desenho de cargos.
- » Modelos de desenho de cargos.
- » Descrição e análise de cargos.
- » Métodos de coleta de dados sobre cargos.
- » Gestão da carreira.
- » Trabalho em equipe.



CASO INTRODUTÓRIO: a mesmice dos cargos: a Tintas ABC

Mário Esteves tinha 12 anos de casa na Tintas ABC. Havia ingressado na empresa como supervisor de relações humanas (RH) e promovido para gerente de RH. Na realidade, seu cargo apenas tinha mudado de nome, pois nada havia sido acrescentado a suas antigas responsabilidades. Fazia as mesmas coisas e se reportava ao diretor-geral, como antes. Olhando ao seu redor, na empresa, Mário percebia que nada tinha mudado nela naqueles 12 anos. Todos os seus colegas e subordinados faziam exatamente o mesmo – ou algo menos – do que haviam aprendido quando ingressaram na empresa. O mundo havia mudado, mas a Tintas ABC continuava a mesma empresa, com algumas denominações diferentes para as mesmas coisas. Era uma empresa estática,

parada no tempo, conservadora e intraorientada. E as pessoas faziam sempre as mesmas coisas, ocupando os mesmos cargos, realizando as mesmas tarefas e as mesmas responsabilidades. Mário pensava que, se as empresas concorrentes também fizessem o mesmo, tudo seria uma maravilha. Ainda mais se o mercado permanecesse sempre o mesmo. No entanto, lia nos jornais que as demais empresas seguiam disparadas na frente, com inovações nos produtos, elevada qualidade nos serviços e com intensa participação dos funcionários. Mário não se conformava com a mesmice e o bitolamento na companhia. Como ajudá-lo?

O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas. Em geral, as tarefas estão contidas em cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida. Os cargos fazem parte do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organiza-

cional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. Se a estrutura organizacional for rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Se for flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que a circunda. Quanto mais maleável e flexível a estrutura organizacional, mais os cargos e tarefas serão mutáveis e mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos. Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos e as atividades dispostas de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos) de um lado e a especialização horizontal (departamentalização) de outro. Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos, como em uma montagem de blocos. Para se analisar uma organização, deve-se decompor cada órgão em seus cargos constitutivos. Essa visão tradicional, linear e cartesiana – típica do modelo burocrático – está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura mais integrar e juntar do que separar e fragmentar as tarefas e atividades (Figura 1).

CONCEITO DE CARGO

O conceito de cargo é uma decorrência da divisão do trabalho imposta pelo velho e tradicional modelo burocrático. Da mesma forma como o velho e o tradicional organograma – com seus departamentos e divisões também decorrentes do modelo burocrático – está sendo substituído por novos formatos organizacionais, também os cargos estão sendo gradativamente transformados em atividades conjuntas por meio de equipes. Contudo, em muitas organizações ainda permanece intacto o conceito de cargo, e muitos órgãos de RH ainda estão analisando e descrevendo cargos como no passado.

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isso, sabe-se o que ela faz na organização e se tem uma ideia da sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização e por toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que pode ser englobado em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

Os velhos meios	Aspectos	Os novos meios
Altas, com muitos níveis administrativos	← Estruturas →	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	← Autoridade →	Descentralizada em todos os níveis: <i>empowerment</i>
Ampla e diversificado	← Papel do <i>staff</i> →	Pequeno e concentrado
Simplificada e estreita. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	← Modelagem do trabalho →	Multifuncional e ampla. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importantes apenas como unidades administrativas formais	← Grupos de trabalho →	Como sistemas sociotécnicos integrados e com ampla utilização de equipes
Salário fixo conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	← Compensação →	Salário flexível definido por metas e pelo desempenho individual e grupal
Limitado apenas ao cargo. Ocupante é descartável	← Treinamento →	Ampla e conceitual. Ocupante é valioso e é encorajado a aprender novas habilidades e competências

FIGURA 1 Novas tendências quanto ao trabalho.¹

Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou a divisão nos quais está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma por retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação; e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados. Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico que, em geral, recebem titulação equivalente (como diretores, gerentes, chefes, operadores, etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em alguma unidade (departamento) da empresa, e daí se compõe o organograma de cargos. Assim, os cargos não existem ao acaso. Eles são intencionalmente desenhados, projetados, definidos e estabelecidos em certa racionalidade: a busca da eficiência da organização. A Figura 2 fornece uma ideia do posicionamento de um cargo no organograma da empresa.

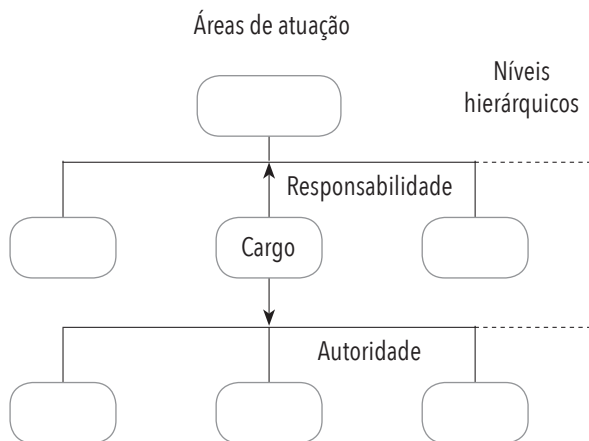


FIGURA 2 Posicionamento do cargo no organograma.

Olhando sob outro prisma, o cargo é uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Na realidade, os cargos são os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza as competências das pessoas para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam suas tarefas para alcançar determinados ob-

jetivos individuais. Em resumo, os cargos representam a pedra de toque entre a organização e as pessoas que nela trabalham (Figura 3).

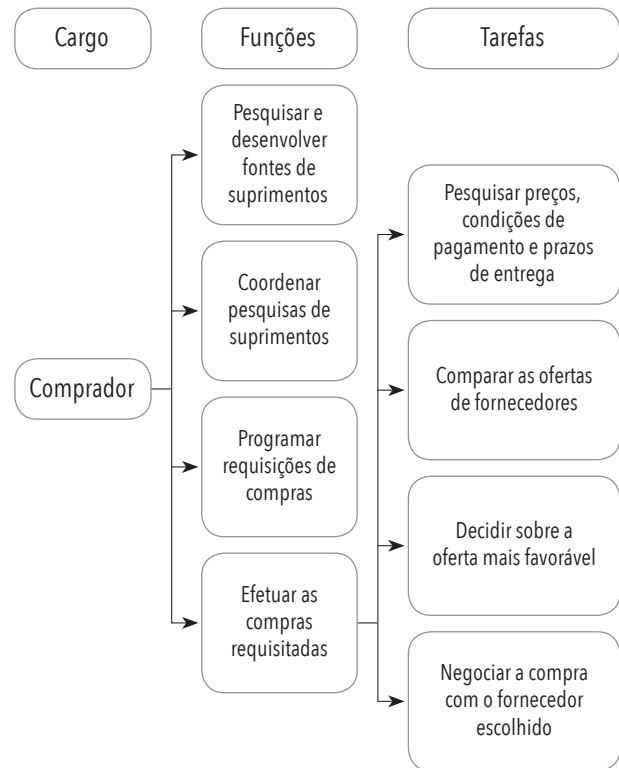


FIGURA 3 Exemplo do desdobramento do cargo em funções e tarefas.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: enxugando a organização²

As empresas precisam manter uma relação adequada entre o tamanho da estrutura de cargos e o volume de negócios. Ou seja, uma proporção adequada entre as operações e a estrutura organizacional para realizá-las. Essa proporção corresponde à razão entre estatura e peso que as pessoas precisam manter para conservar sua saúde e bem-estar. A década de 1990 trouxe uma série de imposições externas que pressionaram as empresas a serem mais leves, ágeis e enxutas por meio da reengenharia e do *downsizing*.

Produzir cada vez mais com cada vez menos para ser competitivo em um mercado global é um desafio extremamente difícil. Para tanto, as empresas reduziram suas estruturas tanto no sentido horizontal, pela fusão ou

extinção de departamentos, quanto no sentido vertical, pela redução de níveis hierárquicos.

Peter Drucker já tinha observado que cada nível adicional de gerência tende a cortar pela metade a possibilidade de as informações serem transmitidas corretamente, enquanto tende a dobrar a quantidade de ruído no sistema. Observou que os níveis gerenciais constituem elos de uma cadeia: cada um acrescenta certo reforço, mas infelizmente todos são fontes de inércia, atrito e relaxamento. Uma faca de dois gumes, sem se saber qual corta mais. Por outro lado, W. Edwards Deming, o guru dos métodos estatísticos de qualidade, do alto de sua experiência, notou que 80% dos gerentes norte-americanos não conseguem responder com o mínimo de confiança a três questões extremamente simples:

1. Qual é o meu trabalho?
2. O que realmente importa nele?
3. Como o estou desempenhando?

Se assim trabalham e agem os gerentes, o que dizer dos seus subordinados?

O importante é perguntar a cada pessoa o que ela realmente faz para criar valor agregado e abrir a gerência para torná-la mais democrática e consultiva. Muitas empresas reforçaram seus programas de treinamento para ensinar habilidades necessárias ao trabalho e acrescentar uma cultura forte e compartilhada em substituição a uma gerência estreita e fechada. Foi o caso da Disney University, da McDonald's Hamburger University e dos programas de treinamento da IBM, em que os funcionários aprendem não apenas o que fazer, mas como fazer segundo as normas da empresa. O objetivo é substituir os controles explícitos (como supervisão, manuais de procedimentos, organização e métodos, manuais de regras e regulamentos, rotinas e procedimentos, auditorias) por controles implícitos do treinamento (conhecimento). São empresas que tornam o treinamento obrigatório e não uma recompensa ou algo eventual. Outras empresas enxugaram a organização para reduzir o inchaço e aproximar o nível operacional do nível institucional e dar mais responsabilidades às pessoas para comprometê-las com o negócio.

Planos de carreira ascendentes e sistemas de remuneração concentrados na gerência constituem as causas do inchaço da média gerência na maior parte das empresas. São polarizadores do aumento de volume de

pessoas nos níveis hierárquicos intermediários. Se não houver uma mudança na maneira como as empresas são administradas, elas retornarão ao inchaço da média gerência e à tendência de verticalização hierárquica. E esse é um dos assuntos de gestão de pessoas que exige uma função de RH bastante fortalecida. Isso não significa um departamento de RH (DRH) maior, mas sim que os altos executivos e os gerentes de linha devem dedicar mais atenção à gestão dos seus subordinados.

DESENHO DE CARGOS

O desenho de cargos (*job design*) envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.



DICA: definições de desenho de cargos

- **Desenho de cargos** é o processo de organizar o trabalho por tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico³.
- **Desenho de cargos** envolve o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização.⁴
- **Desenho de cargos** é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos.⁵
- **Desenho de cargos** é a organização das tarefas e atividades repetitivas de um cargo e as qualificações necessárias ao ocupante, bem como sua posição na organização do trabalho como um todo.

Para ser bem desempenhado, cada cargo exige certas competências do ocupante, que variam conforme o cargo, o nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus (Figura 4).

O desenho de cargos é a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. **Conteúdo do cargo:** é o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar.

Recursos Identificar, organizar, planejar e alocar recursos	Tempo: selecionar atividades relevantes aos objetivos, priorizar, alocar o tempo, preparar e seguir programas
	Dinheiro: preparar e utilizar orçamentos, fazer previsões, fazer registros e ajustamentos para alcançar os objetivos
	Materiais e instalações: obter, guardar, alocar e utilizar materiais ou espaço com eficiência
	Recursos humanos: ensinar habilidades e distribuir o trabalho, avaliar o desempenho e assegurar a retroação
Relações Trabalhar com outras pessoas	Participar como membro de uma equipe: contribuir para o esforço grupal
	Ensinar novas habilidades aos outros
	Servir clientes/consumidores: trabalhar para satisfazer as expectativas dos clientes
	Exercitar liderança: comunicar ideias, persuadir e convencer os outros, assumir desafios
	Negociar: trabalhar com acordos envolvendo trocas de recursos, resolver interesses vários
	Trabalhar com diversidade: junto a homens ou mulheres de diversas procedências
Informação Obter e utilizar a informação	Obter e avaliar a informação
	Organizar e manter a informação
	Utilizar computadores para processar a informação
Sistemas Compreender as inter- relações complexas	Compreender os sistemas: saber como funcionam os sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente
	Monitorar e corrigir o desempenho: distinguir tendências, prever impactos sobre as operações, diagnosticar desvios nos sistemas e corrigir erros ou solucionar problemas
	Melhorar ou desenhar sistemas: sugerir modificações nos sistemas atuais e desenvolver sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho
Tecnologia Trabalhar com variedades de tecnologias	Selecionar tecnologia: escolher procedimentos, ferramentas ou equipamentos, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas
	Aplicar tecnologia às tarefas: compreender os objetivos e ajustar os procedimentos ou operações do equipamento
	Manter o equipamento: prevenir, identificar e resolver problemas com equipamentos, inclusive computadores e tecnologias relacionadas

FIGURA 4 As cinco competências básicas necessárias no local de trabalho.⁶

- Métodos e processos de trabalho:** como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas.
- Responsabilidade:** a quem o ocupante do cargo deve se reportar, isto é, quem é o seu superior imediato.
- Autoridade:** quem o ocupante do cargo deve supervisionar ou dirigir, isto é, quem são seus subordinados ou as pessoas que dele dependem para trabalhar.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como requisitos pessoais do ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os gestores projetam os

cargos individualmente e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Nesse sentido, o desenho de cargos define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou com o cliente ou se o cargo amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas.



AValiação CRÍTICA: quem desenha os cargos da organização?

O desenho dos cargos nas organizações não tem um dono definido. Na maior parte das vezes, fica nas mãos do órgão de engenharia industrial (que desenha os cargos fabris) ou de organização e métodos – o tradicional

O&M – (cargos de escritório) que se incumbem do planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização. Os demais cargos – da área administrativa, financeira e mercadológica – quase sempre são desenhados pelas respectivas gerências em um processo contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua. Isso significa que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas que estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem a contínuas transformações que envolvem a organização.

O que está acontecendo atualmente é uma completa revolução no conceito de cargo por causa das exigências do mundo moderno e da globalização da economia. Para melhor entender isso, deve-se conhecer os diferentes modelos de desenho de cargos.

MODELOS DE DESENHO DE CARGOS

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de se dedicar à tarefa de caçar ou pescar, ele aprendeu pela experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente. E quando a tarefa foi aumentando, exigindo um número maior de pessoas para realizá-la, a coisa se complicou. Mas a situação básica de um homem que desempenha tarefas sob a direção de outro jamais foi alterada, apesar de todas as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e demográficas ocorridas durante a longa história da humanidade. Existem três modelos de desenho de cargos: o clássico, o humanístico e o contingencial.

Modelo clássico ou tradicional

É o desenho de cargos apregoado pelos engenheiros da administração científica no início do século XX. Taylor, Gantt e Gilbreth utilizaram princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar pessoas para obter a máxima eficiência possível. Além disso, ofereciam incentivos salariais (prêmios de produção) para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. A partir da divisão do trabalho e da fragmentação das tarefas, definiam os cargos. Estabeleceram uma separação rígida entre o pensar (gerência) e o executar (operário). O gerente planeja e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas. A eficiência era a preocupação máxima.

Os aspectos principais do modelo clássico de desenho de cargos são:

- **A pessoa como apêndice da máquina:** a racionalidade é técnica, lógica e determinística. A tecnologia vem antes e as pessoas depois. É ela (como equipamento, maquinário, ferramentas, instalações, arranjo físico) que serve de base para o desenho dos cargos. Este serve exclusivamente à tecnologia e aos processos de produção. A pessoa é um mero recurso produtivo. Com a introdução do modelo burocrático, o homem passou a ser um apêndice da estrutura organizacional e da tecnologia.
- **Fragmentação do trabalho:** para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado a fim de que cada pessoa faça apenas uma subtarefa simples e repetitiva, ou seja, uma incumbência parcial e fragmentada para executar de maneira rotineira e monótona, tendo em vista o tempo-padrão para realizá-la e os ciclos de produção que precisam ser atendidos. No conjunto, o trabalho das pessoas deve ser feito de maneira harmoniosa, cadenciada e coordenada. É o conceito de linha de montagem: ao longo do processo produtivo, tudo deve funcionar como a regularidade e a cadência de um relógio, e cada pessoa deve fazer um pequeno acréscimo no produto que vai seguindo ao longo da linha de produção. Toda atividade humana é padronizada.
- **Ênfase na eficiência:** o operário trabalha segundo o método e segue regras e procedimentos. O trabalho é cadenciado e medido por estudos de tempos e movimentos (tempo-padrão = 100% de eficiência). O operário que consegue maior eficiência recebe prêmios de produção, pelo conceito de *homo economicus*. A lógica fria dessa abordagem é que o método traz eficiência, esta aumenta os lucros da organização, e os ganhos dos trabalhadores são maiores por causa dos incentivos salariais.
- **Conservantismo:** o desenho clássico repousa na presunção de estabilidade e permanência no longo prazo do processo produtivo. Ele é definitivo e feito para durar sempre. Não se cogitam mudanças.

O desenho clássico funciona sob a abordagem de sistema fechado: excluem-se outras variáveis no sistema, para que as restantes funcionem em uma relação determinística de causa e efeito. É a teoria da máquina: a organização e as pessoas são coisas que funcionam em uma lógica simples e mecânica. O trabalhador e o cargo recebem o mesmo tratamento das máquinas.

O desenho clássico foi projetado para alcançar as seguintes vantagens:

- **Redução de custos:** operários com qualificações mínimas e salários menores, para facilitar a seleção e reduzir os custos de treinamento.
- **Padronização das atividades:** a homogeneização das tarefas facilita a supervisão e o controle, permitindo amplitude administrativa maior, com grande número de subordinados para cada supervisor.
- **Apoio à tecnologia:** a aplicação do princípio da linha de montagem era a maneira de obter o melhor rendimento da tecnologia da época.

Na realidade, o desenho clássico trouxe desvantagens e limitações⁷ (Figura 5):

- **Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos:** daí a apatia, a fadiga psicológica, o desinteresse e a perda do significado do trabalho. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, abaixamento do moral e resistência ativa dos operários. Esses efeitos negativos provocam rotatividade de pessoal, absenteísmo e precária dedicação das pessoas. São efeitos que pesam muito na pretendida redução de custos, chegando mesmo a ultrapassá-la em alguns casos. Além do mais, o desenho clássico utiliza apenas as habilidades manuais e físicas das pessoas, desprezando o seu maior tesouro: a inteligência.
- **Desmotivação pelo trabalho:** pela falta de motivação intrínseca, as pessoas se concentram nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa.
- **Trabalho individualizado e isolado:** o trabalho é realizado em uma situação de confinamento social do ocupante. Mesmo trabalhando com outras pessoas na linha de montagem, cada operário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas. A interdependência é da tarefa e não dos contatos pessoais. As pessoas estão fisicamente juntas, mas socialmente distantes.
- **Monopólio da chefia:** a relação de trabalho de cada trabalhador é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. Este monopoliza os contatos do trabalhador com o restante da organização. Tudo passa por ele e nada ocorre sem a sua anuência. A programação e o fluxo sequencial do trabalho são da responsabilidade do gerente. O operário apenas exe-

cuta e não pensa. Nesse modelo, o trabalhador não está interessado nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole. Daí a organização ter de controlar, fiscalizar e monitorar o seu comportamento.

Contudo, a Era da Informação trouxe rápidas transformações sociais, culturais e econômicas mostrando que o desenho clássico tende a criar ou transferir problemas para o futuro, por três razões fundamentais:⁸

1. Os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com seu padrão de formação e conhecimentos.
2. As atitudes quanto à autoridade estão mudando a cada geração e as pessoas de hoje estão menos propensas do que seus antecessores a aceitar cegamente as ordens dadas por seus superiores.
3. Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e à qualidade de vida, os cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs ou mecanização. A tecnologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos.

A Era da Informação está provocando uma migração dos empregos industriais para empregos na área de serviços. Enquanto no setor industrial as oportunidades de emprego murcham de ano para ano por causa da mecanização, elas crescem no setor de serviços.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: consequências do modelo clássico

A prática tem demonstrado que as vantagens esperadas pelos autores clássicos e do modelo burocrático foram ultrapassadas pelas desvantagens, pelo fato de terem apostado em um raciocínio lógico e racionalista totalmente distanciado do comportamento psicológico e social das pessoas. O modelo clássico proporcionou o conceito tradicional de cargo e provocou um enorme avanço no desenho de cargos, já que antes nada havia a respeito. Contudo, não acompanhou as mudanças sociais, culturais e tecnológicas do mundo moderno.

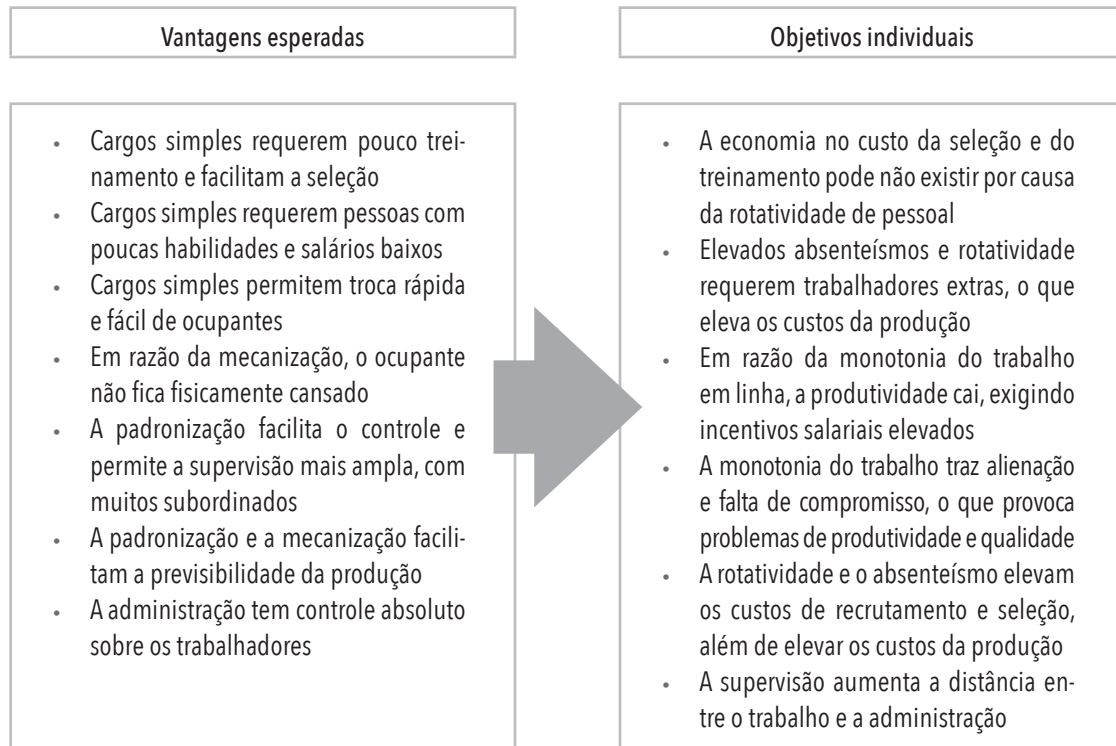


FIGURA 5 As vantagens esperadas e os resultados do desenho clássico.

Embora seja ainda utilizado em muitas organizações, representa uma abordagem ultrapassada e obsoleta que precisa ser urgentemente repensada.

Modelo humanístico

O modelo humanístico é também denominado modelo de RH pelo fato de ter surgido com a experiência de Hawthorne. Foi a partir dela que surgiu a Escola de Relações Humanas, na década de 1930. O movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e no sentido de substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma. O conceito de *homo economicus* (pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo conceito de *homo social* (pessoa motivada por recompensas sociais). A Escola de Relações Humanas foi uma tentativa de submeter a administração autocrática e impositiva ao espírito democrático tipicamente norte-americano. Com ela,

surgem os conceitos sobre liderança, motivação, comunicação e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão. A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas (administração científica) e na estrutura organizacional (teoria clássica e da burocracia) pela ênfase nas pessoas e nos grupos sociais.



AValiação CRÍTICA: consequências do modelo humanístico

Todavia, o desenho humanístico preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo. Por essa razão, o desenho do cargo em si não é diferente do modelo clássico. Os humanistas deslocam sua atenção para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado, deixando de lado o conteúdo, que é totalmente negligenciado. O modelo humanista procura incrementar a interação das pessoas entre si e com os superiores como meio de satisfazer necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal. Mas a consulta e a participação não afetam o cumprimento da tarefa nem o fluxo ou a sequência do trabalho, que permanecem intocados.

O gerente deve criar e desenvolver um grupo de trabalho coeso e integrado, promover uma atmosfera psicológica amigável e cooperativa, estabelecer intervalos de lazer e descanso agradáveis com interação social e incrementar a rotação das pessoas entre cargos similares, como oportunidades ocasionais para interagir com outras unidades e departamentos. Para reduzir a monotonia e a chatice da tarefa, o modelo busca momentos de escape nas horas de lazer e em momentos esporádicos por meio da interação social. Apenas o envolvimento externo é cogitado – e principalmente nas horas fora do trabalho.

Todavia, o modelo humanístico revelou-se insuficiente para resolver os problemas enfrentados pelas organizações e caiu em descrédito pelo romantismo de sua abordagem e por seus aspectos manipulativos (Figura 6).

Modelo contingencial

O modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. O nome “contingencial” decorre da adequação do desenho do cargo a essas três variáveis. Como essas três variáveis assumem características diferentes, o resultado é relativo, e contingente, e não fixo ou padronizável. Ambos, modelos clássico e humanista, prescrevem que o cargo deve ser projetado como algo definitivo e permanente: a expectativa de um ambiente estável e previsível permitia métodos padronizados e re-

petitivos, já que a tecnologia utilizada deve permanecer constante durante muito tempo. Nesses dois modelos, a ênfase é colocada na estabilidade dos objetivos organizacionais, da tecnologia e dos fatores ambientais; portanto, também nos processos e produtos da organização. Daí a característica típica do desenho tradicional: o caráter definitivo e permanente dos cargos, como se fossem perfeitos e não devessem ser modificados ou melhorados.

No modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmico e se baseia na contínua mudança e na revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Assim, o modelo contingencial é mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Em um mundo globalizado e de forte concorrência em que tudo muda, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho por meio da melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e autocontrole de seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. O modelo contingencial supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o ocupante e o seu gerente para tornar o cargo um verdadeiro fator motivacional. O gerente deve criar mecanismos pelos quais as contribuições das pessoas possam melhorar o desempenho departamental, e não simplesmente consultar

Modelo clássico	Modelo humanístico
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na tarefa e na tecnologia • Fundamentado na estrutura organizacional • Busca a eficiência por meio do método e racionalização do trabalho • Preocupação com o conteúdo do cargo • Baseado em ordens e imposições • Trabalhador executa e obedece • Conceito de <i>Homo economicus</i> • Recompensas salariais e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na pessoa e no grupo social • Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo • Busca a eficiência pela satisfação e interação das pessoas • Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com o entorno social • Baseado em comunicações • Trabalhador participa nas decisões • Conceito de <i>Homo social</i> • Recompensas sociais e simbólicas

FIGURA 6 Diferenças entre modelo clássico e humanístico de desenho de cargos.

subordinados para satisfazer apenas às necessidades de participação e consideração, que passam de fins para meios. A satisfação torna-se um subproduto desejável, mas não é o objetivo principal.

O modelo contingencial se baseia em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir em maior ou menor grau, a saber⁹ (Figura 7):

1. **Variedade:** refere-se ao número e à variedade de habilidades exigidas pelo cargo. Existe variedade quando o cargo apresenta vasta gama de operações ou uso de diversidade de equipamentos e procedimentos para tornar o cargo menos repetitivo e monótono. Significa a utilização de diversas habilidades e conhecimentos do ocupante, de diversos equipamentos e procedimentos e a execução de diversas tarefas diferentes. Um trabalho com variedade elimina a rotina, a chatices e a monotonia e torna-se desafiante ao fazer o ocupante utilizar várias habilidades e competências para fazer o trabalho com sucesso. Não existe variedade quando o cargo é sequencial e monótono, quando a pessoa não pode conversar com os colegas, quando seu trabalho é rigidamente programado por terceiros, quando sua área de trabalho é limitada e quando os insumos dependem totalmente do gerente. A variedade é introduzida na medida em que o ocupante supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações, com criatividade e diversidade.
2. **Autonomia:** refere-se ao grau de independência e critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar seu trabalho. Refere-se à liberdade e independência para programar o trabalho, selecionar o equipamento a utilizar e decidir quais métodos ou procedimentos deverá seguir. A autonomia está relacionada com o lapso de tempo de que o ocupante dispõe para receber supervisão direta do seu gerente. Quanto maior a autonomia, maior a extensão de tempo em que o ocupante deixa de receber supervisão direta e maior a autoadministração do próprio trabalho. Ocorre falta de autonomia quando o trabalho é pre-determinado, os intervalos de trabalho são rigidamente controlados, a mobilidade física da pessoa é restrita, os insumos de seu trabalho dependem da gerência ou de outros. A autonomia proporciona liberdade de métodos, de programar o trabalho e intervalos de repouso, mobilidade física ilimitada e

quando a pessoa deixa de depender da gerência ou de outras pessoas.

3. **Significado das tarefas:** refere-se ao conhecimento do impacto que o cargo provoca em outras pessoas ou na atividade organizacional. Nada mais é do que a noção das interdependências do cargo com os demais cargos da organização e da contribuição do trabalho na atividade geral do departamento ou da organização. Quanto mais o ocupante tem noção do significado das tarefas que executa, maior a importância que percebe pelo trabalho, maior a contribuição e mais elevada a responsabilidade. Quando o cargo é significativo, o ocupante pode distinguir o que é mais importante e prioritário, o que é essencial e o que é acidental entre as coisas que faz para atingir os objetivos organizacionais. Com isso, pode criar condições para adequar o seu cargo às necessidades da organização e do cliente interno ou externo. Há falta de significado das tarefas quando a pessoa recebe apenas ordens e comandos para cumprir e nenhum esclarecimento sobre a finalidade ou objetivos do trabalho. A significância das tarefas requer uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos, da utilidade e da importância, da interdependência com os demais cargos da organização e para qual cliente interno ou externo deve ser direcionado o trabalho.
4. **Identidade com a tarefa:** refere-se ao grau em que o cargo requer que a pessoa execute e complete uma unidade integral do trabalho. A identidade se relaciona com a possibilidade de a pessoa efetuar um trabalho inteiro ou global e poder claramente identificar os resultados de seus esforços. O ocupante identifica-se com a tarefa na medida em que a executa integralmente como produto final de sua atividade e que lhe dê uma noção da totalidade, da extensão e do objetivo a alcançar. A montagem total de um produto em lugar da realização de apenas uma simples etapa da operação introduz identidade com o trabalho. Há falta de identidade quando o ocupante executa atividades fragmentadas, parciais e incompletas, que ele ignora para que servem e quando o trabalho é determinado pela gerência. A pessoa que aperta parafusos o dia inteiro não consegue saber exatamente para que serve o seu trabalho.
5. **Retroação:** refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência

de seus esforços na produção de resultados. A retroação funciona como uma informação de retorno que a pessoa recebe enquanto está trabalhando e que revela como está desempenhando sua tarefa ou como está indo em sua atividade. A retroação deve ser fornecida pelo próprio resultado do trabalho para permitir uma contínua e direta autoavaliação do desempenho, sem necessidade de julgamento periódico de seu superior ou de qualquer órgão externo.

A retroação é um retorno de informação. Quando a produção do ocupante é misturada com a produção de outras pessoas ou quando a produção é removida ou retirada com frequência, não há conhecimento dos resultados do trabalho pessoal. A retroinformação ocorre apenas quando o ocupante tem conhecimento dos resultados do seu próprio trabalho ou quando a sua produção horária ou diária é perfeitamente visível e palpável.

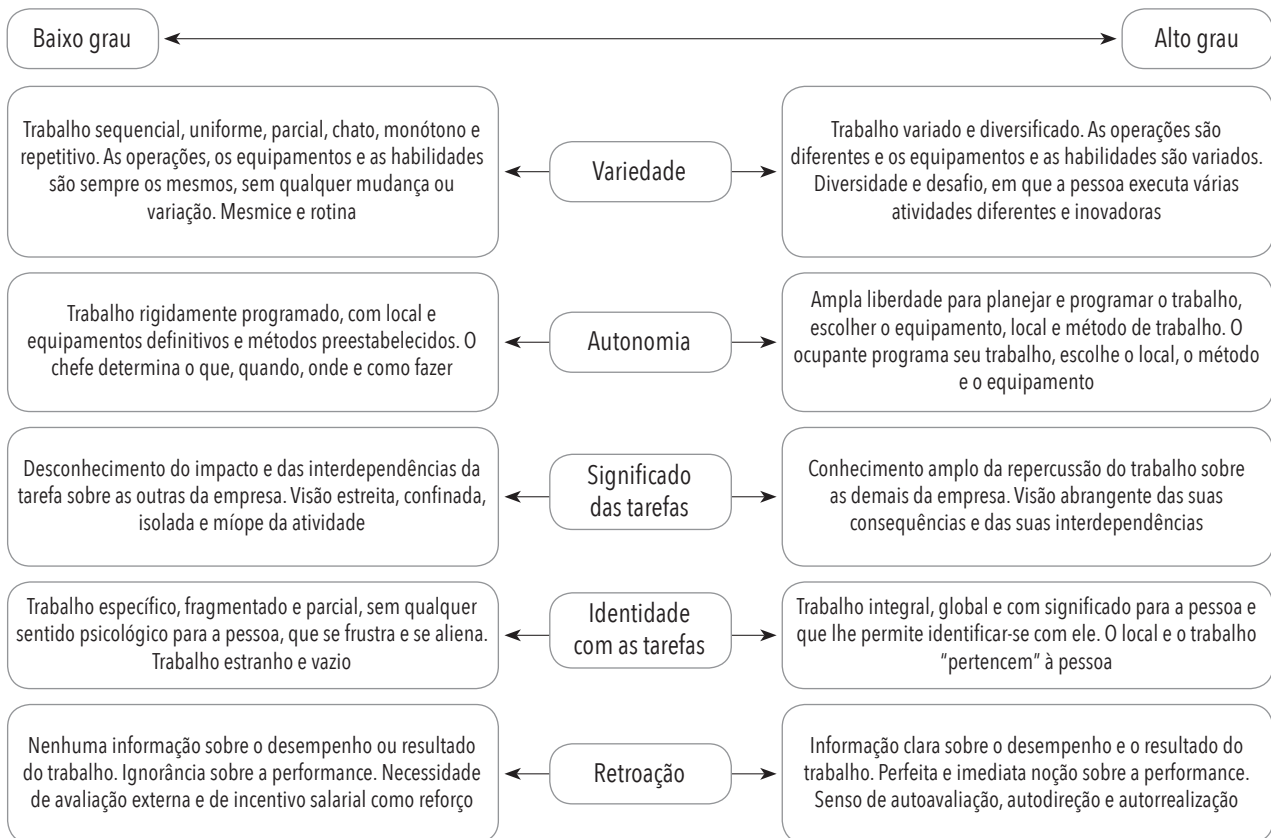


FIGURA 7 As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial.¹¹

As cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa que o ocupante realiza. Essas condições fazem com que o cargo seja impregnado de fatores motivacionais ou satisfatórios, permitindo que:¹⁰

- A pessoa utilize várias de suas habilidades e competências pessoais na execução das tarefas.
- A pessoa tenha certa autonomia, independência e autodireção na execução das tarefas.
- A pessoa faça algo significativo e que tenha certo sentido ou razão de ser.
- A pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas em função dos seus próprios esforços.
- A pessoa perceba e avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho, sem intervenção de terceiros ou da chefia.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: consequências do modelo contingencial

Na verdade, as dimensões essenciais afetam intrinsecamente a qualidade dos cargos, produzem satisfação pessoal e envolvimento humano e geram maior produtividade. Como as mudanças desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura dos cargos e impõem novas posturas e habilidades aos seus ocupantes, surge a necessidade de redesenhar os cargos e atualizá-los mediante as alterações ocorridas no contexto organizacional e nas características das pessoas. É que também as pessoas sofrem mudanças: elas aprendem novas habilidades, absorvem novos conceitos, desenvolvem atitudes e enriquecem o seu comportamento diante do trabalho que executam. Assim, a principal mudança a ser considerada é a modificação do comportamento humano em função da contínua atualização do seu potencial. A abordagem contingencial de desenho de cargos antecipa-se à mudança e aproveita os benefícios proporcionando flexibilidade e adaptação criativa a novos problemas e objetivos, quando o ambiente é dinâmico e mutável e as mudanças são constantes e intensas.

Enriquecimento de cargos

O desenho contingencial de cargos é mais dinâmico em relação aos outros e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita por meio do enriquecimento de cargos, que significa a reorganização e a ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, por meio do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação (Figura 8).

Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg,¹² o enriquecimento de cargos é a maneira de obter satisfação intrínseca por meio do cargo. É que o cargo é pequeno demais para o espírito de muitas pessoas. Em outras palavras, os cargos não são suficientemente grandes para a maioria das pessoas e precisam ser redimensionados. O enriquecimento do cargo – ou a ampliação do cargo – torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante. Consiste em aumentar de maneira deliberada e gradativa os objetivos, as responsabilidades e os

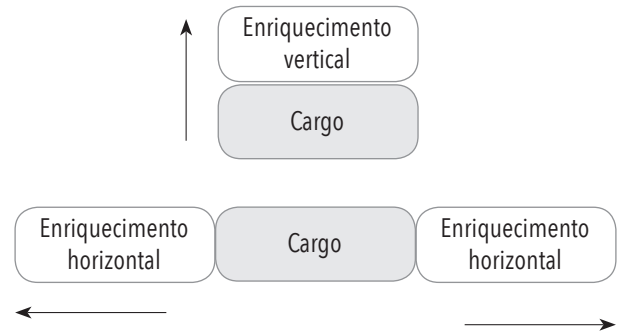


FIGURA 8 Enriquecimento de cargos vertical e horizontal.

desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal (carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas).



AVALIAÇÃO CRÍTICA: enriquecimento vertical e lateral

O enriquecimento vertical adiciona tarefas mais complexas ou atribuições administrativas ao cargo, como planejamento, organização e controle, enquanto transfere para outro cargo de nível mais baixo as tarefas mais simples. O enriquecimento lateral adiciona tarefas variadas, com a mesma complexidade das tarefas atuais, ao mesmo tempo que transfere para outros cargos do mesmo nível algumas das tarefas atuais. O enriquecimento vertical busca tarefas mais complexas e maiores responsabilidades, enquanto o horizontal busca variar tarefas de igual complexidade e responsabilidade.

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo oportunidades de iniciar mudanças na organização e na cultura organizacional e melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhora das condições de trabalho, mas sobretudo o aumento na produtividade e na redução das taxas de rotatividade e absenteísmo. Uma experiência desse tipo introduz um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica quanto no escritório: reeducação da gerência e da chefia, descentralização da gestão de pessoas, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação, etc.

O enriquecimento de cargos oferece as seguintes vantagens:

- Maior motivação intrínseca do trabalho.
- Contínuo desenvolvimento das competências do colaborador.
- Crescimento profissional e impulso ao encarecimento mais rápido.
- Desempenho de alta qualidade no trabalho.
- Elevada satisfação com o trabalho.
- Redução de faltas (absenteísmo) e de desligamentos (rotatividade).

As pessoas que executam trabalhos interessantes e desafiadores estão mais satisfeitas com eles do que as que executam tarefas repetitivas e rotineiras. Os resultados do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber:¹³

1. Quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo ou de valor.
2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho.
3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho.

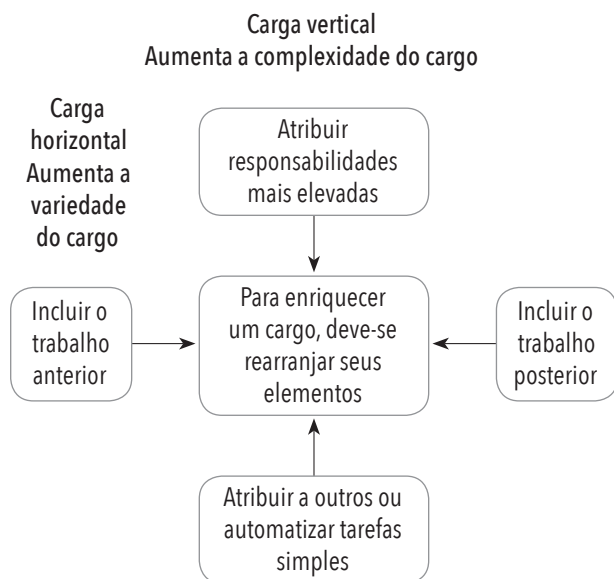


FIGURA 9 Alternativas para o enriquecimento de cargos.



PRÓS E CONTRAS: enriquecimento de cargos

Apesar dos aspectos positivos e motivacionais, o enriquecimento de cargos pode trazer consequências indesejáveis e negativas. As pessoas reagem de maneiras diferentes às mudanças que ocorrem no seu contexto. O enriquecimento de cargos pode provocar uma sensação de ansiedade e angústia nas pessoas e até o sentimento de serem exploradas pela organização. Por outro lado, o ambiente de trabalho influencia as expectativas das pessoas. Se a organização é tradicional e conservadora em suas políticas e procedimentos é de se esperar que o espírito de mudança e inovação esteja bloqueado e as pessoas se sintam inseguras com relação a toda novidade, porque não estão preparadas para ela. Quem vive sempre em organizações conservadoras e voltadas para o passado dificilmente têm condições de criar e inovar. Ou, como diz o ditado, quem vive eternamente em terreno de ovelha nunca aprenderá a voar como uma águia. E talvez nem saiba que existam águias voando pelo espaço, ou que é possível voar às alturas.

Assim, o enriquecimento de cargos pode derrapar em alguns efeitos indesejáveis, principalmente em organizações que privilegiam a conservação do *status quo*. O dilema do enriquecimento de cargos reside na resistência à mudança das tarefas e atribuições aumentadas. A ansiedade experimentada pelo temor de falhar e/ou quanto à possibilidade de não aprender o novo trabalho podem criar obstáculos. Os sindicatos têm explorado essa faceta, acusando empresas de o fazerem exclusivamente para proveito próprio, com a exploração das pessoas. Quando feito de maneira exagerada e com excessiva velocidade, pode provocar intensa concentração do indivíduo no trabalho, reduzindo relações interpessoais por falta de tempo ou condições pessoais (Figura 10).

Aspectos motivacionais do desenho de cargos

As dimensões profundas tendem a criar três estados psicológicos críticos nos ocupantes de cargos:¹⁴

1. **Percepção do significado do trabalho:** é o grau em que o ocupante sente que seu trabalho é importante, valioso e contribui para a organização.

Filosofia/abordagem	Técnicas	Vantagens	Desvantagens	Objetivo
Administração	Simplificação do trabalho	Cria cargos simples, seguros e confiáveis. Minimiza as demandas mentais do trabalho	Monotonia, chateação e alienação	Eficiência
Relações humanas	Trabalho em grupos	Reconhece a importância das necessidades sociais dos empregados	Proporciona pouca orientação técnica	Satisfação
Características do trabalho	Ampliação do cargo	Reduz o tempo de espera entre as tarefas, melhora a flexibilidade da organização, reduz as necessidades de suporte do <i>staff</i>	Sacrifica as vantagens da simplificação sem reduzir as desvantagens	Eficiência
	Enriquecimento do cargo	Cria cargos que envolvem o empregado, aumenta a motivação, a satisfação e a produtividade	Custo. Aumenta o potencial de erros e acidentes. Requer empregados adicionais. O controle permanece com os gerentes	Satisfação
Alto desempenho no trabalho	Equipes	Oferece maior dose de autocontrole sobre o trabalho. Ideal para novas fábricas, onde é compatível com a tecnologia adotada	Requer desenho organizacional compatível e cuidadosa estruturação de equipes. As relações entre equipes devem ser administradas. Tempo devotado a assuntos não produtivos	Eficiência

FIGURA 10 As abordagens no desenho de cargos.¹⁶

2. Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho: é o grau em que o ocupante se sente pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho dependem dele.

3. Conhecimento dos resultados do trabalho: é o grau em que o ocupante toma conhecimento do seu trabalho e autoavalia o seu desempenho.

A íntima relação entre as dimensões profundas do cargo e os estados psicológicos críticos produz resultados como: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade. A aplicação prática das cinco dimensões essenciais e dos três estados psicológicos críticos pode ser feita por meio de seis conceitos implementadores¹⁵ (Figura 11):

1. Tarefas combinadas: para aumentar a variedade e a identidade com a tarefa, deve-se combinar e juntar várias tarefas em uma só. O desenho clássico se caracterizava por dividir e fragmentar o trabalho em tarefas especializadas menores. Agora, a tendência é reunir essas partes divididas em módulos maiores de trabalho integrados. A linha de montagem tradicional é substituída por uma célula de produção ou

pela montagem do produto por uma só pessoa que passa a ser generalista ou gerente de tarefa.

2. Formação de unidades naturais de trabalho: a unidade natural de trabalho é o conjunto de partes funcionalmente especializadas que formam um processo, o qual permite uma noção integral do trabalho. A formação de unidades naturais de trabalho consiste em identificar diferentes tarefas, agrupá-las em módulos significativos e atribuí-las a uma só pessoa. Isso produz significado da tarefa e da identidade com a tarefa, proporcionando no ocupante do cargo um sentimento de propriedade em relação àquilo que faz.

3. Relações diretas com o cliente ou usuário: a ideia é dar a cada cargo um cliente (saída) e um fornecedor (entrada). O cliente pode ser interno ou externo. As relações diretas consistem em estabelecer relações diretas entre o ocupante do cargo e os vários usuários internos ou clientes externos do serviço, em uma ponta, bem como com os fornecedores, na outra. O primeiro passo é saber quais são os clientes (saídas) e fornecedores (entradas) imediatos e quais são os requisitos ou exigências. Tratar com clientes e usuários aumenta a variedade, pois os assuntos

são encaminhados diretamente ao ocupante. Isso envolve maior responsabilidade e autonomia, bem como favorece a retroação por meio do cliente ou do usuário.

4. **Carga vertical:** consiste no enriquecimento vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais. O ocupante recebe mais autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar seu próprio trabalho. A autonomia é acrescentada quando o ocupante passa a estabelecer objetivos de desempenho, com a liberdade suficiente para resolver sozinho seus problemas e tomar decisões sobre como e quando executar as tarefas.
5. **Abertura de canais de retroação:** a tarefa pode proporcionar informação direta para o ocupante a respeito de como está realizando seu trabalho, sem que tenha de depender da avaliação do seu desempenho por parte do gerente ou terceiros. A abertura de canais de retroação atribui ao ocupante o controle de seu desempenho, criando uma tarefa total e completa e com conhecimento pleno dos resultados. Isso aumenta a realimentação por meio do próprio cargo e faz fluir a retroação diretamente entre os usuários e fornecedores, sem necessidade de incluir gerentes ou pessoal de *staff*.
6. **Criação de grupos autônomos:** consiste em transferir trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho. A dinâmica que ocorre nos grupos proporciona maior satisfação, pois o trabalho se torna uma atividade social e o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isoladamente. O ideal na criação de grupos autônomos é a atribuição de uma tarefa completa e total com autonomia para o grupo decidir sobre a execução. O sistema de recompensas deve ser grupal, isto é, coerente com o desenho grupal. Essa abordagem envolve grupos multifuncionais, equipes autogeridas, células de produção, círculos de controle de qualidade (CCQ), equipes transitórias, forças-tarefas, etc. A interação grupal proporciona recursos sociais capazes de estimular a motivação, o desempenho no trabalho e a produtividade.

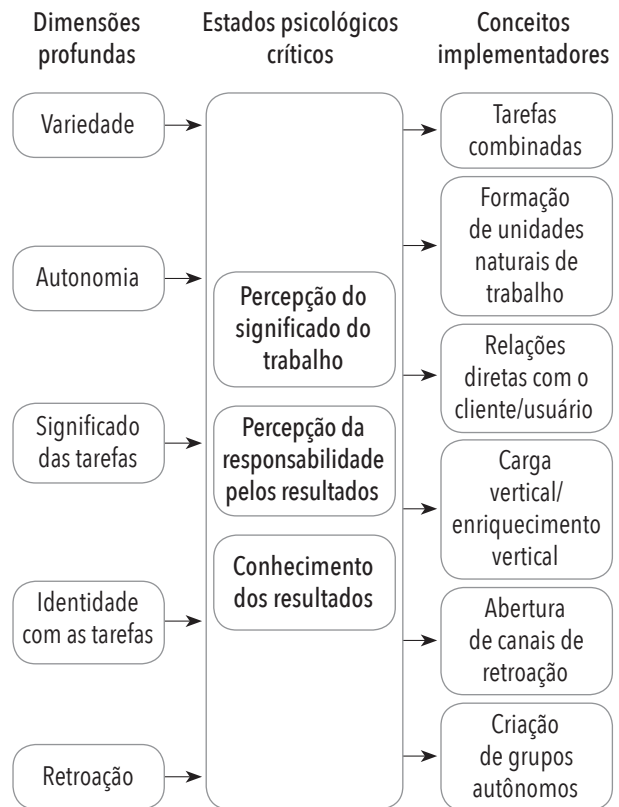


FIGURA 11 Os seis conceitos implementadores.¹⁴



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Tintas ABC

Mário Esteves achava que a Tintas ABC tinha um desenho de cargos ultrapassado. Como gerente de RH, achava que deveria fazer algumas inovações, mas não tinha intenção de mexer no organograma, pois isso demandaria enfrentar os demais diretores da empresa, conservadores e apáticos. Achava melhor fazer uma revolução silenciosa, mas eficaz, por meio de mudanças nos cargos, com a ajuda dos gerentes de linha. Seu trabalho deveria ser o de proporcionar intensa assessoria de *staff* para que eles pudessem trazer a inovação para a empresa por meio do total redesenho dos cargos.

Se as dimensões profundas e os conceitos implementadores forem aplicados, a expectativa é uma melhora considerável nas atitudes dos colaboradores diante do cargo ocupado e diante da empresa, como mostra a Figura 12.

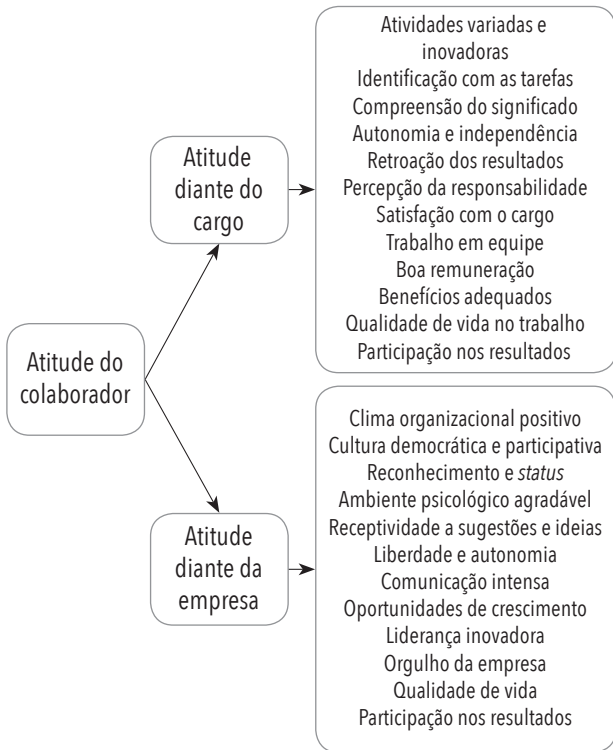


FIGURA 12 A atitude do colaborador diante do cargo e diante da empresa.



EXERCÍCIO: quais são as preferências para o desenho de cargos? ¹⁷

Os cargos estão sendo desenhados para proporcionar condições de elevado desempenho e satisfação ao ocupante – ou seja, alavancar resultados para a organização, de um lado, e para o ocupante, de outro. Utilizar a coluna direita no quadro a seguir para avaliar as características de trabalho que julgar mais importantes, com notas de 1 (baixo grau de importância) a 10 (alto grau de importância).

Importância	
Variedade de tarefas e habilidades	
Retroação do desempenho	
Autonomia e liberdade de trabalho	
Trabalho em equipe	
Responsabilidade quanto a metas e resultados	
Relacionamento com pessoas	
Trabalho integral e não fragmentado	
Importância do trabalho para os outros	

Planejamento dos recursos necessários	
Programação flexível de trabalho	

Cada grupo designado pelo professor deve fazer as avaliações. Compartilhar as avaliações pessoais com os outros membros do grupo. Discutir como são diferentes as preferências individuais e como as impressões diferem das preferências dos colegas. Verificar quais são os padrões que prevalecem no grupo. Desenvolver o consenso do grupo em uma outra coluna. Designar um porta-voz para apresentar os resultados do grupo para o restante da classe, com as razões das escolhas.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Quase toda literatura de RH inclui um capítulo sobre descrição e análise de cargos. Para não fugir à regra, aqui se fará o mesmo. Nem sempre é o gerente de linha ou o especialista de RH quem desenha os cargos. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos – como O&M ou engenharia industrial. Assim, muitas vezes, o gerente de linha ou o especialista em RH precisam saber como os cargos foram desenhados e estruturados. Daí a necessidade de descrever e analisar os cargos. A descrição e a análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras. Sabe-se hoje que os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações.



AValiação CRÍTICA: o que está acontecendo com os cargos?

Tanto a informatização – caracterizada pela automação dos escritórios – quanto a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos de produção – para as tarefas simples e repetitivas estão deixando para trás a especialização profissional e buscando a generalidade e a multifuncionalidade das pessoas. As tarefas deixam de ser repetitivas e musculares para se tornar mentais e mutáveis. Os cargos deixam de ser individualizados e confinados para se tornar socialmente interdependentes e com forte vinculação grupal. As relações interpessoais e o espírito de equipe estão sendo privilegiados. Tudo isso está tornando rapidamente obsoletos os tradicionais cargos.

Conceito de descrição de cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo, define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.



DICAS: definições de descrição de cargos

- **Descrição de cargos** é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como e por que faz.¹⁸
- **Descrição de cargos** é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.¹⁹
- **Descrição de cargos** é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como e em que condições o cargo é desempenhado. Essa definição é utilizada para definir as especificações do cargo, relacionando os conhecimentos, as habilidades e as capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.²⁰

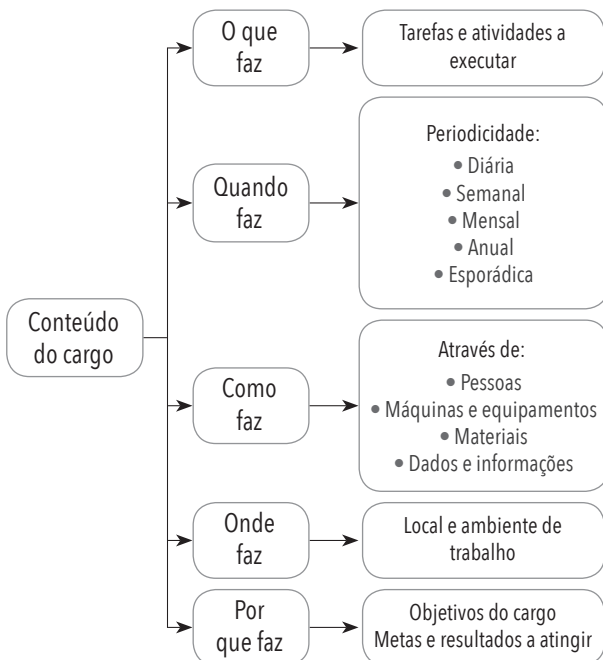


FIGURA 13 Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.

A descrição do cargo relaciona, de maneira breve, as tarefas, os deveres e as responsabilidades. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com seu conteúdo. Feita a descrição, vem a análise de cargos. Esta aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais são os requisitos que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo (Figura 14).

Título do cargo

Enfermeira

Resumo do cargo

Responsável pelo esquema completo de cuidados ao paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como da avaliação, do planejamento e da implementação. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou da família. Dirige e guia os processos, os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.

Qualificações

Educação: graduação em escola superior de enfermagem

Experiência profissional: cuidados críticos exigem um ano de experiência médico-cirúrgica

Requisitos de licença ou registro

Requisitos físicos:

A: capacidade de *bend*, alcançar ou assistir a transferência de 50 ou mais *pounds*

B: capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas *shift*

C: acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas

Responsabilidades

1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunicá-la aos que dele cuidam, conforme as políticas internas da instituição.
2. Formular um plano escrito de cuidados ao paciente desde a admissão até a alta. Desenvolver objetivos de curto e longo prazos após a admissão. Rever e atualizar o plano.
3. Implementar plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem. Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.

FIGURA 14 Exemplo de descrição de cargo.

Conceito de análise de cargos

Analisar um cargo significa detalhar o que este exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo (o que, o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais necessários ao ocupante, as responsabilidades que o cargo lhe impõem e as condições em que o trabalho deve ser feito.



DICA: definições de análise de cargos

- **Análise de cargos** é a informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, as habilidades e as competências que ele precisa para desempenhar o cargo adequadamente.²¹
- **Análise de cargos** é o processo sistemático de coletar informação utilizada para tomar decisões a respeito de cargos. A análise de cargos identifica as tarefas, os deveres e as responsabilidades de um cargo em particular.²²
- **Análise de cargos** é o procedimento para determinar os requisitos de deveres e responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deverá ocupá-lo.²³

Assim, a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação ao seu ocupante. Funciona como uma análise comparativa de quais exigências (requisitos) o cargo impõe à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, de responsabilidades e condições de trabalho. Para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, precisa fundamentar-se em fatores de especificações.

A Figura 15 mostra os principais fatores de especificações utilizados.

MÉTODOS DE COLETA DE DADOS SOBRE CARGOS

Existem três métodos básicos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação.

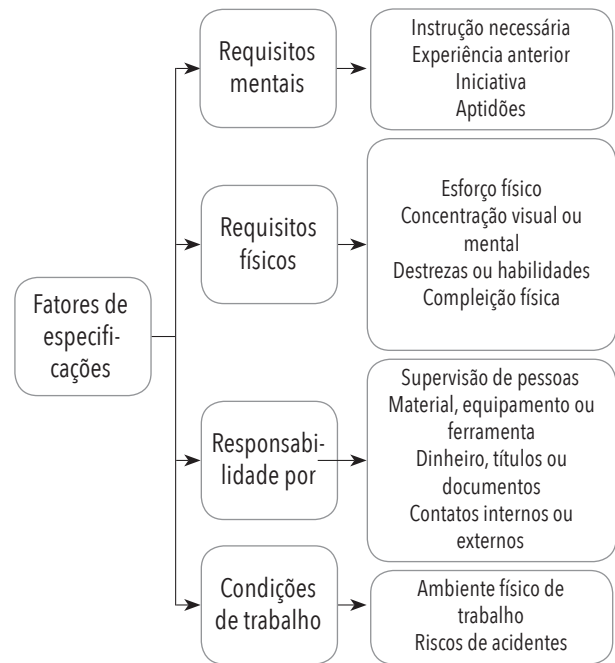


FIGURA 15 Fatores de especificações na análise de cargos.

Método da entrevista

A obtenção de dados sobre os cargos pode ser feita por meio de entrevistas. Existem três tipos de entrevistas para tal finalidade: as individuais com cada funcionário; grupais com funcionários ocupando o mesmo cargo; e entrevistas com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. As entrevistas grupais são usadas quando há grande número de ocupantes do mesmo cargo, como nos casos de caixas de bancos, operadores de máquinas similares, escriturários, vendedores, etc. O supervisor imediato deverá conduzir as sessões dos grupos ou então o supervisor será entrevistado separadamente, para proporcionar aos funcionários uma perspectiva pessoal sobre os deveres e as responsabilidades de seu cargo.

A entrevista é o método mais utilizado para buscar dados a respeito dos cargos e determinar deveres e responsabilidades. As principais questões abordadas em uma entrevista típica sobre cargos são:

- Qual é o cargo que você desempenha?
- O que você faz?
- Quando faz: diária, semanal e mensalmente?
- Como você faz? Quais são os métodos e processos utilizados?
- Por que você faz? Quais os objetivos e resultados do seu trabalho?
- Quais são seus principais deveres e responsabilidades?

- Em que condições físicas você trabalha? Quais são as demandas de saúde e segurança?
- Qual é a escolaridade, a experiência e as habilidades que seu cargo requer?
- Quais são os requisitos físicos que o cargo exige? E quais requisitos mentais?
- Quem é o seu fornecedor interno (entradas) e o seu cliente interno (saídas)?
- Quem é o seu superior imediato? O que você reporta a ele?
- Quais são seus subordinados? Explicar.

Muitas entrevistas são estruturadas por meio de uma listagem de questões que é preenchida pelo entrevistador no ato da entrevista.



PRÓS E CONTRAS: método da entrevista para coleta de dados

Prós

- É o método de obtenção de dados mais amplamente utilizado.
- Permite que o ocupante do cargo relacione atividades e comportamentos que outros não conseguiriam definir.
- Proporciona oportunidade para mostrar as possíveis frustrações que o cargo impõe, mas que o supervisor não percebe.
- É um método simples e rápido para obter informação.

Contras

- Pode apresentar distorções de informação, falsificações ou preconceitos.
- O ocupante pode exagerar certas responsabilidades, enquanto minimiza outras.
- O ocupante pode legitimar sua visão do cargo para obter vantagens pessoais quanto à remuneração ou à importância do cargo.



DICA: o vocabulário da análise de cargos²⁴

O U.S. Employment Service e o U.S. Office of Personnel Management utilizam os seguintes conceitos básicos sobre análise de cargos:

- **Análise de cargos:** é um processo sistemático e proposital para coletar informações sobre os aspectos mais importantes relacionados com o trabalho de um cargo.
- **Descrição de cargos:** representa um sumário escrito do cargo como uma unidade organizacional identificável.
- **Especificações do cargo:** é uma explanação escrita dos conhecimentos, das habilidades, das capacidades, dos traços e de outras características necessárias para o desempenho adequado de determinado cargo.
- **Tarefas:** são séries agregadas e coordenadas de elementos do trabalho necessárias para produzir determinado resultado (como uma unidade de produção ou serviço ao cliente).
- **Posição:** consiste nas responsabilidades e nos deveres desempenhados por uma pessoa.
- **Cargo:** é um agrupamento de posições similares em deveres, como um programador ou vendedor.
- **Família de cargos:** um grupo de dois ou mais cargos com deveres similares.

Método do questionário

A coleta de dados a respeito de um cargo pode ser feita por questionários distribuídos aos ocupantes ou ao supervisor.

Na prática, o questionário segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo supervisor ou por ambos. Alguns questionários são bem estruturados para facilitar o preenchimento e a utilização. A principal vantagem do questionário é proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informação de um grande número de funcionários. O custo operacional é menor do que o da entrevista. Em contrapartida, a organização requer tempo e testes preliminares (Figura 16).



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Tintas ABC

A primeira providência de Mário Esteves foi ensinar aos gerentes e a seus funcionários os métodos de descrever e analisar cargos. Mário queria que as mudanças comessem pelos gerentes. Seria o início do redesenho dos cargos da companhia de maneira descentralizada. O que fazer no lugar de Mário?

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

Nome: _____ Título do cargo: _____

Departamento: _____ Superior imediato: _____

1. **Resumo dos deveres:** escreva com suas próprias palavras tudo aquilo que você faz: _____

2. **Qualificações profissionais:** relacione os conhecimentos que você utiliza no seu trabalho: _____

3. **Equipamentos:** relacione as máquinas ou os instrumentos (calculadora, computador, motor) que você opera como parte do seu trabalho: _____

4. **Responsabilidades:** relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a porcentagem de tempo dedicada a elas no mês: _____

5. **Contatos:** liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e as responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos: _____

6. **Supervisão exercida:** seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?

Sim () Não () Se sim, relacione os cargos sob sua supervisão direta: _____

7. **Supervisão recebida:** qual é a frequência da supervisão que você recebe do seu superior?

() Frequentemente _____ () Ocasional _____

() Raramente _____ () Nunca _____

8. **Decisões:** explique as decisões que você toma no desempenho do seu cargo: _____

9. **Condições de trabalho:** descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis. _____

10. **Requisitos exigidos pelo cargo:** indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.

Escolaridade: _____

Experiência: _____

Conhecimentos específicos: _____

Habilidades: _____

11. **Informação adicional:** descreva toda informação adicional não incluída nos itens anteriores: _____

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

FIGURA 16 Questionário para descrição e análise de cargo.

Método da observação

A observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo é outro método de colher informação sobre o cargo. O método da observação é aplicável a cargos simples, rotineiros e repetitivos, como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários, etc. É comum o método da observação utilizar uma

listagem de itens ou um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias (Figura 17).

Etapas do processo de análise de cargos

O processo de analisar cargos envolve seis etapas, que estão representadas na Figura 18.

Métodos de coleta de informação	Participação do analista de cargos	Participação do ocupante ou do supervisor
Entrevista	Participação ativa. O analista colhe dados por meio da entrevista	Participação ativa. O ocupante fornece dados por meio da entrevista
Questionário	Participação passiva. O analista recebe dados por meio do questionário	Participação ativa. O ocupante fornece dados por meio do questionário
Observação	Participação ativa. O analista colhe dados por meio da observação	Participação passiva. O ocupante apenas trabalha enquanto o analista observa

FIGURA 17 Participação dos envolvidos na coleta de dados.

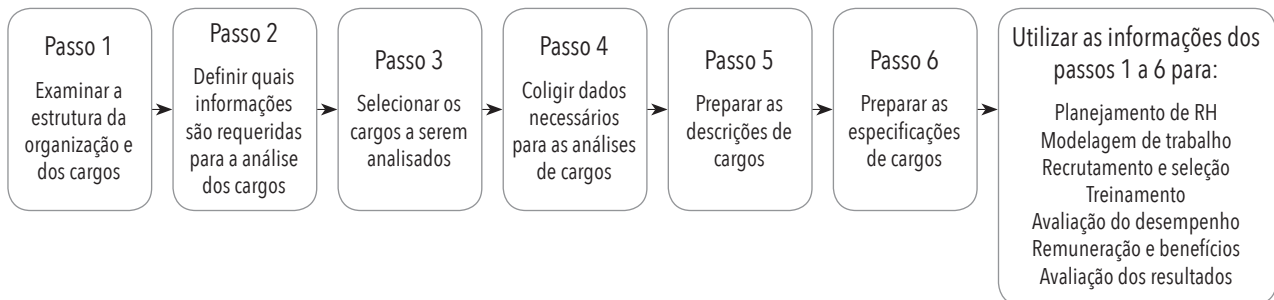


FIGURA 18 Os seis passos no processo de análise de cargos.²⁷

O processo deve considerar que a organização não é uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no conteúdo.

Um programa de descrição e análise de cargos deve ser desenvolvido de maneira planejada e cuidadosa. Os principais cuidados constam na Figura 19.

Usos da descrição e da análise de cargos

A descrição e a análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado na organização.²⁵ Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e a seleção de pessoas,

para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho, etc. Quase todas as atividades tradicionais de RH estão baseadas em informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.

Os principais objetivos da descrição e análise de cargos são:²⁶

- **Subsídios ao recrutamento:** definir o mercado de RH no qual recrutar e dados para elaboração de anúncios ou técnicas de recrutamento.
- **Subsídios à seleção de pessoas:** características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção.

Passos	Aspectos a considerar
1. Desenvolver informações preliminares sobre o cargo	a – verificar os documentos existentes para desenvolver uma visão do cargo, a missão, principais deveres ou funções e padrões de trabalho b – preparar uma lista preliminar de deveres para servir como referência para conduzir a entrevista c – anotar os principais itens que sejam obscuros, ambíguos ou que requeiram maior esclarecimento
2. Conduzir as entrevistas	a – localizar um ocupante capaz de proporcionar uma visão global do cargo e seus principais deveres, como um supervisor ou um funcionário experiente b – o ocupante do cargo deverá ser um funcionário típico que conhece o cargo (nunca um <i>trainee</i> ou recém-admitido) c – os entrevistados devem ser experientes (ocupantes) ou responsáveis pelo trabalho realizado (supervisor)
3. Consolidar a informação sobre o cargo	a – juntar todas as informações obtidas das diversas fontes em uma descrição compreensiva e coerente do cargo b – um ocupante experiente do cargo deve ser um recurso acessível ao analista de cargos durante a fase de consolidação c – checar se todos os itens da lista inicial e preliminar de deveres e questões foram respondidos ou confirmados
4. Verificar a descrição do cargo	a – a fase de verificação deve ser conduzida em uma situação de grupo; cópias escritas da descrição do cargo (descrição narrativa mais a lista de tarefas) devem ser distribuídas ao supervisor e aos ocupantes do cargo b – a finalidade é verificar se a descrição está acurada e completa c – o analista deve anotar omissões, ambiguidades e esclarecimentos

FIGURA 19 Procedimentos gerais na análise e descrição de cargos.²⁸

- **Material para o treinamento:** conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos e atitudes diante do cliente.
- **Base para a avaliação e a classificação de cargos:** fatores de especificações para utilizar como fatores de avaliação de cargos, escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários, etc.
- **Avaliação do desempenho:** definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar ocupantes, metas e resultados a alcançar.
- **Base para programas de higiene e segurança:** dados sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.
- **Guia para os executivos como gestores de pessoas:** dados sobre o conteúdo dos cargos e o desempenho das pessoas que compõem as equipes.

A Figura 20 mostra os diferentes usos da informação proporcionada pela descrição e análise de cargos.



FIGURA 20 Usos da informação da análise de cargo.³¹

Cada organização tem sua própria estrutura organizacional, que representa a divisão interna de trabalho e a maneira como as unidades estão inter-relacionadas para o alcance dos objetivos globais.²⁹



CASO DE APOIO: a Asea Brown Boveri³⁰

A Asea Brown Boveri (ABB), a colossal produtora de equipamento elétrico, é um exemplo de corporação que, para competir na próxima década no mercado global e mutável, buscou a desorganização. A ABB fez quatro coisas para se tornar superágil: organizou-se ao redor de miniunidades, fortaleceu os empregados com o *empowerment*, achatou a hierarquia e eliminou o *staff* central da matriz. Como conseguiu?

Em primeiro lugar, após assumir a presidência da companhia que fatura US\$ 30 bilhões ao ano, Percy Barnevik “desorganizou” os 215 mil funcionários em 5 mil minicompanhias, cada qual com apenas 50 funcionários em média. Cada unidade de 50 funcionários tem um gerente e três ou quatro assistentes, centrados no cliente. Cada unidade é mais fácil de gerenciar do que tocar um negócio com mil, 5 mil ou 10 mil funcionários.

Em segundo lugar, a tomada de decisão torna-se mais rápida, fazendo com que as 5 mil minicompanhias sejam autônomas e fortalecidas. Os colaboradores têm autoridade para tomar decisões no seu negócio, sem o consentimento da cúpula. Se um cliente tem uma queixa sobre um equipamento de US\$ 500 mil, o funcionário da minicompanhia pode aprovar a substituição sem ter de pedir permissão ao superior. Dar autoridade aos colaboradores significa que os 5 mil negócios da ABB são tocados por equipes com pessoas de alto desempenho, capacitadas e compromissadas com o negócio.

Em terceiro lugar, a ABB tem apenas três níveis hierárquicos (enquanto organizações de tamanho equivalente têm 7 a 8 níveis). Há uma equipe executiva de 13 membros da alta administração em Zurique, na Suíça. Abaixo dela, um nível executivo de 250 membros entre gerentes e executivos de vários países no comando dos negócios. No terceiro nível, estão os gerentes das 5 mil minicompanhias e suas equipes administrativas. A firma enxugou a hierarquia e a cadeia de comando para deixar aos funcionários as decisões, para responderem mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Em quarto lugar, como as decisões foram empurradas para a linha de baixo, a ABB pôde reduzir seu *staff*.

Quando Barnevik se tornou presidente em 1980, a matriz tinha 2 mil pessoas trabalhando para rever e analisar decisões dos funcionários do nível mais baixo. Em meses, Barnevik reduziu o *staff* para apenas 200. Quando a ABB adquiriu outras companhias, ele fez o mesmo enxugamento.

A agilidade foi o resultado direto dessa reorganização: uma organização enxuta, ágil, com funcionários altamente capacitados, comprometidos e organizados em pequenas equipes fortalecidas, cada qual hábil a responder prontamente aos movimentos dos concorrentes e às necessidades dos clientes sem precisar da aprovação da matriz.

Questões

1. Explicar a “desorganização” da ABB e quais eram os seus objetivos?
2. Como se obteve maior agilidade nas decisões na ABB?
3. Explicar o enxugamento da hierarquia e da cadeia de comando na ABB.
4. Como se obteve o *empowerment* na ABB?

Avaliação por competências

A modelagem do trabalho por meio do conceito de cargo está sendo gradativamente substituída pelo conceito de competências, pelo fato de elas pertencerem às pessoas, e não aos cargos. As pessoas podem transitar pelos cargos na medida em que alcançam carreira na organização e as competências seguem com elas. O mais importante é que as competências estão relacionadas com as áreas da empresa e não se prendem a um cargo específico. Cada competência é um agregado sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados (Figura 21).

A gestão por competência envolve os seguintes passos:³²

- Definir os objetivos estratégicos da organização.
- Identificar as competências necessárias ao alcance desses objetivos.
- Mapear as competências internas, isto é, aquelas que a organização já possui.
- Comparar as competências necessárias com as atuais a fim de identificar o *gap* (lacuna) a ser preenchido.

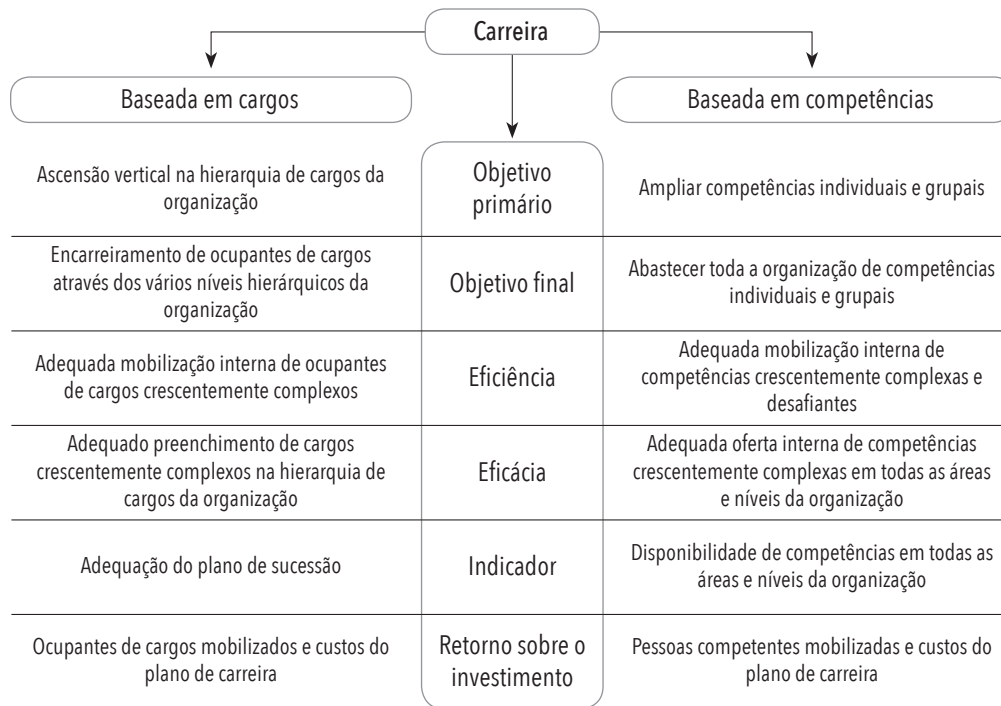


FIGURA 21 Carreira baseada em cargos versus carreira baseada em competências.

- Planejar como esse *gap* será preenchido. Os meios mais comuns são recrutamento e seleção, T&D e/ou gestão da carreira.
- Preencher o *gap* recrutando e selecionando novos talentos e/ou desenvolvendo os já existentes na organização.
- Apurar os resultados alcançados e compará-los com os desejados.

A modelagem do trabalho por competências permite um tratamento melhor à organização por equipes, como se verá mais adiante. O modelo de modelagem do trabalho mais utilizado une essas duas abordagens fazendo com que a tradicional análise e descrição de cargos seja posteriormente abordada em termos de competências no nível tático (departamentos) e organizacional (Figura 22).

tividade, digitalização de exames e outros destinados a clínicas e hospitais. Certa de que colocar os talentos certos nos lugares certos será a chave para o sucesso, a empresa contratou uma consultoria especializada em



CASO DE APOIO: a DigiMed ³³

A DigiTudo é uma empresa regional que oferece serviços de tecnologia de informação (TI) a clientes de vários setores, incluindo o de saúde. Em sua reformulação, a empresa está se transformando em DigiMed para focalizar a área de saúde para prestar serviços de conec-

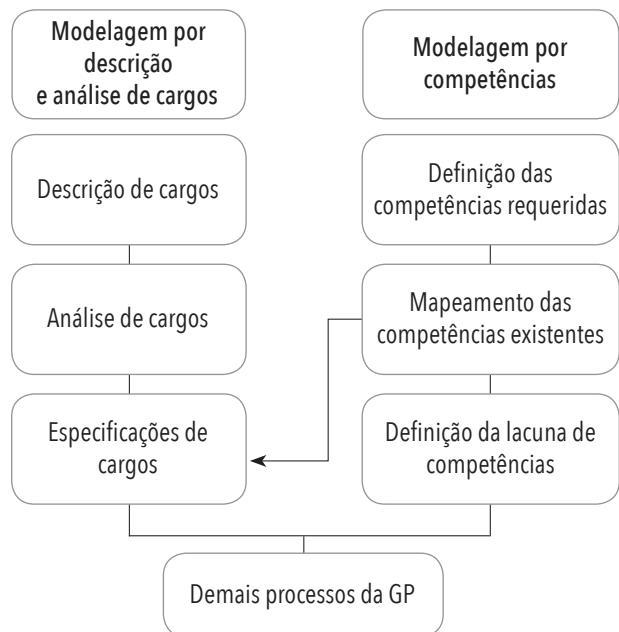


FIGURA 22 Modelo misto de modelagem do trabalho.

gestão por competências para assessorar a reformulação (Figura 23).

Identificadas as competências corporativas – aquelas que todas as pessoas precisam ter –, a empresa passou a definir as competências específicas ou funcionais – aquelas que apenas os funcionários de determinada área ou processo precisam ter. Também foram redefinidas as áreas da empresa e a Digimed passou a adotar uma estrutura com quatro gerências (Figura 24).

GESTÃO DA CARREIRA

Também a carreira está deixando de ser desenvolvida por meio de cargos para ser construída a partir de competências.

Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente, as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos na sua hierarquia. Como as organizações eram altas e verticalizadas, o encarreiramento vertical era o preferido. Hoje, com organizações achatadas em razão do enxugamento dos níveis hierárquicos, o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado.

Algumas organizações adotam o plano de carreira em Y: as promoções ou as substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargos no mesmo nível, mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade (Figura 25).

Competências	Descrição
Conhecimentos do cliente	Conhecimento profundo sobre a dinâmica das empresas da área de saúde, com capacidade de ouvir o cliente, entender suas necessidades e desenvolver uma relação de confiança com ele
Espírito de equipe	Capacidade de dividir as responsabilidades pela execução de uma tarefa, de cumprir a própria parte e atuar cooperativamente para que os colegas cumpram as suas
Criatividade e inovação	Capacidade de enxergar velhos problemas sob novas perspectivas, de quebrar paradigmas, ter <i>insights</i> pouco ortodoxos e exercitar o pensamento divergente (a partir de um único ponto, chegar a vários destinos)
Orientação para resultados	Capacidade de identificar, entre as ideias criativas, aquelas que têm chances de gerar resultados reais, com a habilidade de manter o foco e distinguir entre atividades prioritárias e secundárias
Aprendizado constante	Desejo de se manter constantemente atualizado com a área de atuação, sempre em busca de novas soluções e tecnologias, com a habilidade de planejar e monitorar o autodesenvolvimento

FIGURA 23 Competências corporativas ou institucionais da Digimed.³³

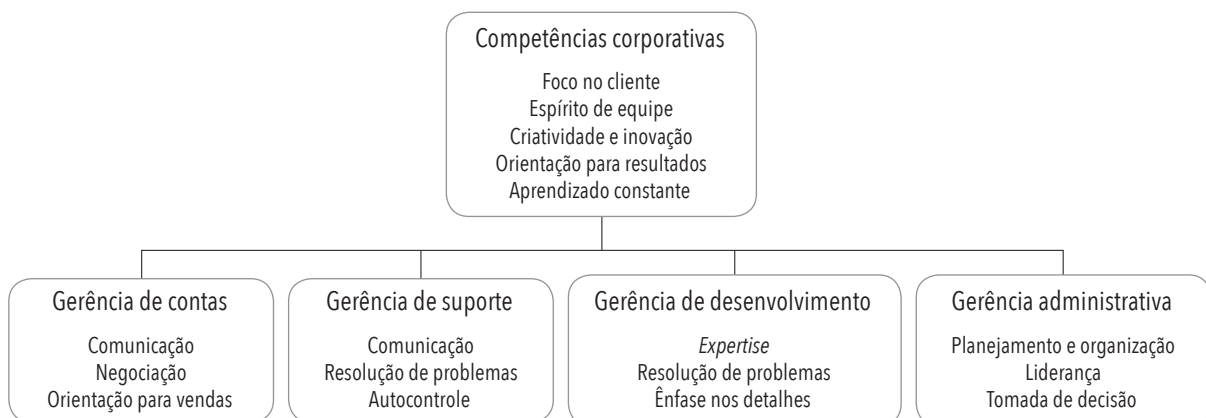
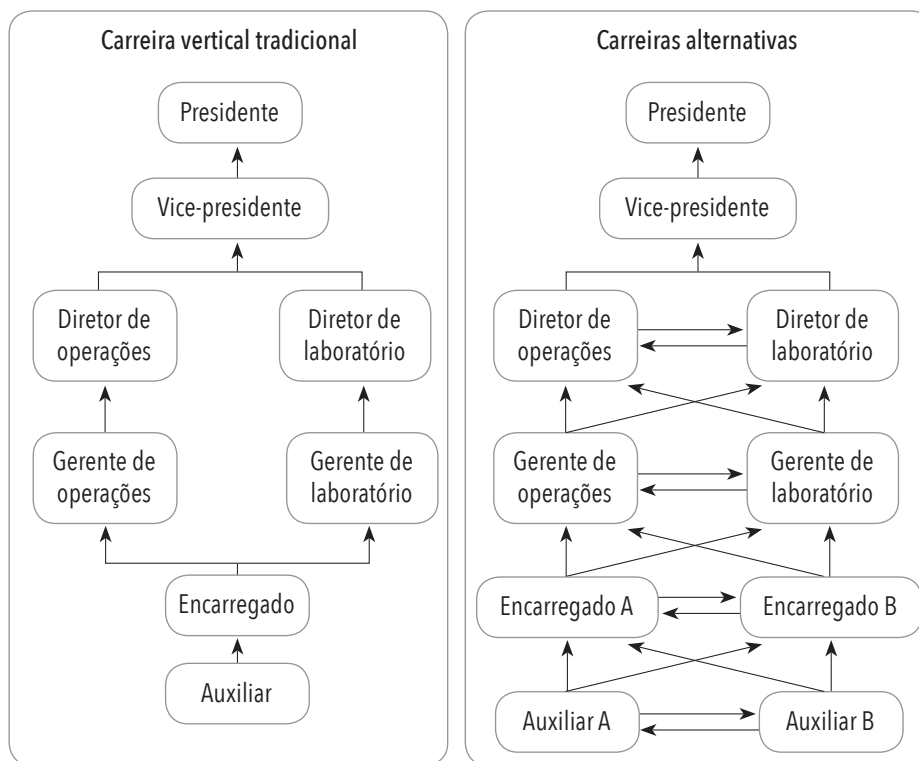


FIGURA 24 Matriz de competências da Digimed.³⁴

FIGURA 25 Mudanças nos planos de carreira.³⁵

Com poucos níveis hierárquicos, a carreira vertical está passando para carreiras alternativas. O planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem intempestivamente na organização. As empresas estão compondo e recompondo continuamente suas equipes de projetos por meio do conceito de competências na medida em que produtos e serviços se alteram e novas competências precisam ser criadas ou adicionadas para o sucesso.

Autogerenciamento da carreira

Outro aspecto importante é que o tradicional planejamento de carreira está cedendo lugar para o autogerenciamento da carreira. Agora quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incumbência está passando para as mãos de cada pessoa. Cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e às exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmente venham a

surgir, como o desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras. Para tanto, a organização deve oferecer meios e recursos para ajudar as pessoas. Isso será visto adiante.



DICA: planejamento, desenvolvimento e gestão da carreira

Pessoas talentosas em suas profissões – porque conseguem juntar características pessoais, tipo de inteligência e interesses vocacionais – são intensamente disputadas pelas organizações. Em geral, existem cinco distinções a respeito da carreira:³⁶

1. **Planejamento da carreira:** é o processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las.
2. **Desenvolvimento da carreira:** envolve o planejamento e a gestão da carreira, bem como os meios e recursos para preparar as pessoas.
3. **Gestão da carreira:** é o processo pelo qual uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve

as pessoas que nela trabalham para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades atuais e futuras.² Cada organização localiza os talentos necessários para seu futuro.

4. Autogerenciamento da carreira: é o processo pelo qual cada pessoa passa a fazer a gestão da própria carreira assumindo totalmente a responsabilidade de se atualizar e reciclar constantemente a fim de manter a empregabilidade.

5. Empregabilidade: é a condição de uma pessoa se manter sempre empregada e constantemente procurada e convidada pelas organizações do mercado.

Grupos	Equipes
São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum	São conjuntos de pessoas com um objetivo comum
As pessoas podem ter os mesmos interesses	As pessoas compartilham os mesmos interesses
As pessoas decidem de maneira individual	As pessoas decidem de maneira conjunta
As pessoas agem de maneira individual	As pessoas agem de maneira conjunta
Não há interconectividade ou intercâmbio de ideias	Têm forte interconectividade e intercâmbio de ideias
Resultam em uma soma de esforços das pessoas	Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
Não há interação emocional ou afetiva	Há forte interação emocional e afetiva

FIGURA 26 Diferenças entre grupos e equipes.

TRABALHO EM EQUIPE

Na Era da Informação, o velho modelo burocrático não tem muita serventia. A organização hierárquica composta por departamentos e cargos está em extinção. Ela se caracteriza pela manutenção do *status quo* quando o mundo dos negócios exige mudança e inovação das organizações. Estas estão migrando rapidamente para um novo conceito de trabalho, em vez de separar as pessoas em cargos individuais e fragmentados; o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas. O resultado é totalmente diferente e melhor.

As equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos não tem, como mostra a Figura 26.

A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe. Ela é a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para tanto, cada gerente – como gestor de pessoas – precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer seu valor³³. Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas.

Tipos de equipes

Há uma variedade de tipos de equipes:³⁶

- Equipes funcionais cruzadas:** são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (*marketing*, produção, finanças, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico por meio de um *mix* de competências. Quase sempre são designadas.
- Equipes de projetos:** são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo debanda depois de completada a tarefa.
- Equipes autogerenciadas:** são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes.
- Equipes de força-tarefa:** a força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo fica responsável por um plano de longo prazo para a resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.

5. **Equipes de melhoria de processos:** com pessoas de diferentes departamentos ou funções encarregadas de melhorar a qualidade, reduzir custos, incrementar a produtividade em processos que afetam todos os departamentos ou funções envolvidas. Os membros são designados pelo nível superior.

Em todos os tipos de equipes deve haver interdependência e reciprocidade.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: construção de equipes bem-sucedidas

Clocke e Goldsmith apresentam algumas questões a considerar na construção de equipes bem-sucedidas:³⁷

- **Quem somos nós?** É a identificação da equipe. Quais os esforços individuais e grupais requeridos pela atividade da equipe? Como pode ser estruturada a equipe? Como podem as equipes interagir entre si?
- **Por que estamos aqui?** É a orientação para a missão da equipe. Qual é a missão? Ela é clara? Há apoio adequado, motivação e engajamento dos membros? Ou resistência oculta? Quais as alternativas disponíveis para os membros que não desejam permanecer na equipe?
- **Como estamos orientados?** É a criação de uma visão do futuro. Qual é a visão ou direcionamento para os próximos anos? Como a equipe imagina seu futuro? Quais são as necessidades dos clientes internos e externos e como elas podem ser incorporadas à visão? Quais são as necessidades dos membros da equipe?
- **Quais as necessidades a serem atendidas?** É o esclarecimento dos objetivos. Quais são os principais objetivos? Eles são mensuráveis? De que maneira alcançá-los?
- **Quais são os caminhos?** É a aceitação do desafio. Quais são os obstáculos, as barreiras ou os desafios para alcançar os objetivos da equipe? Como a equipe analisa, categoriza, prioriza e compreende seus desafios? Os desafios são internos ou externos?
- **Como é possível fazê-lo?** É a identificação da estratégia. Quais são os critérios para o sucesso no alcance da visão de futuro e objetivos? Quais as estratégias que ajudam a equipe a ultrapassar os desafios? Quais as táticas necessárias?
- **O que fazer e como fazer?** É a criação de um plano de ação. Quais são ações necessárias para implemen-

tar a estratégia da equipe? Por quem? Quando? Quais são os recursos necessários para o trabalho? Como cada membro pode fazer a sua parte?

- **Como continuar a aprender?** É a retroação para a autocorreção. Quais são os métodos a utilizar para encorajar a retroação e o aprendizado organizacional? Como medir os sucessos e as falhas da equipe? Como supervisionar, monitorar, reportar e sintonizar as atividades? Como encorajar a assunção de riscos, responsabilidade colaborativa e honestidade? Como comunicar as descobertas da equipe para encorajar maior aprendizado organizacional?
- **O que foi feito, como e por quê?** É a avaliação do processo. Quais são os resultados alcançados? Como as partes da estrutura organizacional, processos e relacionamentos apoiaram os esforços da equipe? Como os conflitos foram administrados dentro e entre as equipes? Quais são os métodos escolhidos? Quais são as mudanças que preveniram conflitos? Quais são as mudanças feitas na organização como um todo?
- **Excelente trabalho! Qual é o próximo?** É a celebração e a renovação. Os esforços individuais e grupais foram generosamente recompensados? Quais foram as pessoas que proporcionaram retroação crítica? Quais foram as contribuições? Os sucessos foram comemorados? Quais foram as falhas que não sofreram culpas? A equipe identificou-se com os próximos desafios? Está pronta a visitar e encontrar novas respostas e soluções para as questões?



DICA: principais atributos das equipes de alto desempenho³⁸

As equipes de alto desempenho se caracterizam pelos seguintes atributos:

- **Participação:** os membros se comprometem com *empowerment* e autoajuda.
- **Responsabilidade:** os membros são responsáveis pelos resultados.
- **Clareza:** os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe.
- **Interação:** todos os membros se comunicam em um clima aberto e confiável.
- **Flexibilidade:** os membros querem mudar e melhorar o desempenho.

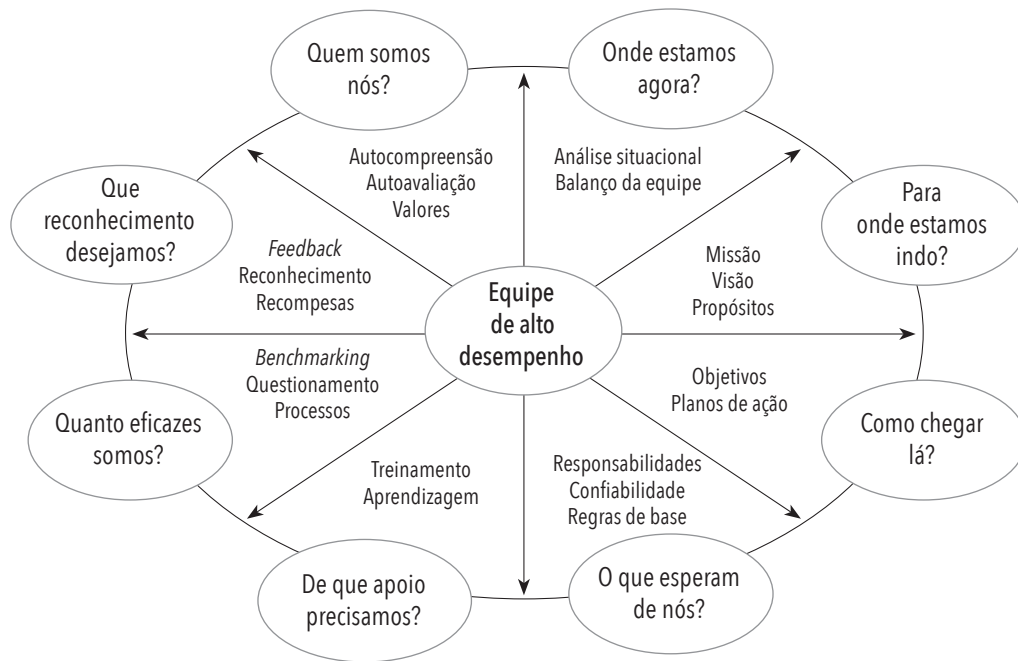


FIGURA 27 Construção de uma equipe de alto desempenho.

- **Focalização:** os membros dedicam-se a alcançar as expectativas do trabalho.
- **Criatividade:** os talentos e as ideias são usados para beneficiar a equipe.
- **Rapidez:** os membros agem rapidamente sobre problemas e oportunidades.

Competências necessárias à equipe

Para ser completa, uma equipe de alto desempenho precisa incluir todas as competências de que necessita para que tenha autossuficiência e plena autonomia para alcançar objetivos de maneira excepcional.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: as competências necessárias a uma equipe

Margerison e McCann sugerem uma roda da equipe composta por nove fatores de desempenho (ou participantes) que precisam estar presentes em toda equipe:³⁹

1. Assessoria: fator relacionado com dar e receber informação. Cada membro deve verificar o que os outros estão fazendo em sua atividade e assegurar que estão utilizando as melhores práticas. A informa-

ção é obtida por relatórios, reuniões, artigos, livros ou mesmo conversando com as pessoas. O assessor é um informante e faz com que todos os membros sejam informados para analisar situações e tomar as decisões adequadas.

2. Inovação: fator relacionado com a criação e a experimentação de novas ideias. A inovação é um aspecto-chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é essencial para a melhora contínua do trabalho. O inovador traz criatividade, novas ideias e novos conceitos. Se as pessoas não estão atualizadas em suas práticas, a estrutura de custos aumenta e prejudica a competitividade.

3. Promoção: fator relacionado com a identificação e a exploração de oportunidades. Para conduzir o trabalho, as pessoas precisam obter recursos (dinheiro, equipamento, etc.). Para isso precisam vender o que estão fazendo para as outras pessoas. Recursos para implementar novas ideias são obtidos se a equipe consegue persuadir e influenciar as pessoas em níveis mais elevados na organização. O promotor também é chamado explorador e toma as novas ideias e conceitos do inovador e os vende dentro e fora da organização. Advoga a mudança e as novas oportunidades que ela traz.

4. Desenvolvimento: fator relacionado com a avaliação e teste de aplicabilidade de novas abordagens. Muitas ideias não decolam por serem pouco práticas. O desenvolvimento assegura que as ideias sejam moldadas para atender às necessidades dos clientes. Envolve ouvir as necessidades e incorporá-las aos planos. Assegura que se está tentando fazer o possível, apesar das restrições existentes na organização.

5. Organização: fator relacionado com o estabelecimento e a implementação das maneiras de trabalhar. Objetivos claros devem ser definidos para implementar a ação necessária para assegurar resultados no tempo e no custo. O organizador enfatiza a ação e faz com que as coisas aconteçam de maneira que todos saibam o que fazer, como e quando.

6. Produção: fator relacionado com a conclusão e a entrega de resultados. Após a definição dos planos e sua execução, a equipe pode se concentrar na produção. Essa atividade focaliza a entrega do produto/serviço em base regular e conforme os padrões de eficiência e eficácia. O produtor é uma pessoa prática que conduz as coisas até o fim, executa planos e alcança metas e resultados de maneira ordenada e controlada.

7. Inspeção: fator relacionado com o controle e a auditoria dos sistemas de trabalho. Verificações regulares das atividades – como auditorias de qualidade dos produtos, serviços e processos, análises financeiras, avaliação de custos, segurança, produtividade, etc. – são essenciais para evitar erros. O inspetor ou o controlador é uma pessoa reflexiva e analítica que focaliza detalhes do trabalho de maneira meticulosa.

8. Manutenção: fator relacionado com a salvaguarda de padrões e processos. Toda equipe deve seguir padrões e manter processos eficazes de trabalho e pode falhar se os processos não forem regularmente verificados e mantidos. O mantenedor assegura que os processos sejam submetidos a revisões regulares para que a eficiência da equipe seja aumentada.

9. Ligação: fator relacionado com a coordenação e a integração do trabalho dos membros da equipe. O relacionador ou pessoa de ligação assegura que os membros trabalhem em conjunto e façam a diferença entre um grupo e uma equipe altamente eficiente

e eficaz. Cobre a ligação de pessoas e a ligação de tarefas.

Equipes eficazes demonstram um foco em todos os nove fatores. Em geral, elas possuem membros que atuam como assessores, outros como inovadores, desenvolvedores, organizadores, integradores, etc. Os oito fatores arranjados ao redor do centro da roda de trabalho em equipe mostram as funções da equipe de trabalho e apresentam forte interdependência. O nono fator – ligação, cuja atividade é interligar e inter-relacionar – no centro da roda é uma característica compartilhada com as outras oito funções no sentido de integrar e compor. É o papel de juntar as competências e extrair resultados multiplicados (Figura 28).

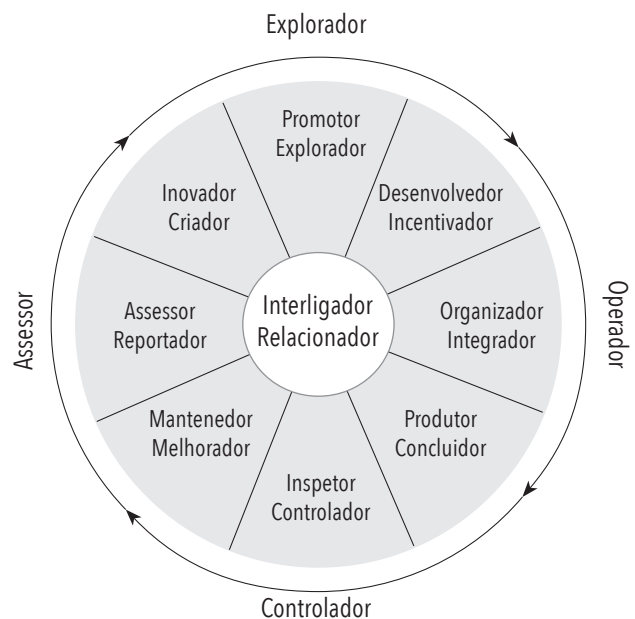


FIGURA 28 Roda de trabalho em equipe.⁴⁰

No modelo da roda, as funções mais próximas entre si são adjacentes. O promotor requer habilidades, capacidades e competências que são diferentes daquelas requeridas pelo inspetor. Cada equipe de trabalho deve compor uma combinação de funções. A roda permite medir o desempenho da equipe. O perfil de desempenho permite conhecer quais são os fatores críticos do desempenho elevado e funciona como catalisador para o desenvolvimento da equipe e a melhora de sua eficácia, habilitando os membros a focalizar as áreas

que requeiram correção. É uma ferramenta excelente para o desenvolvimento de equipes, pois permite um instrumental para mudar e melhorar as maneiras pelas quais a equipe trabalha.

Para alcançar plena eficiência, o gestor de pessoas precisa cuidar para que a equipe tenha as seguintes características:

- **Objetivos claros:** a missão, como os objetivos da equipe, deve ser claramente definida e aceita por todos os membros. O objetivo individual de cada membro deve ser também apoiado pela equipe toda. Cada um deve ajudar o outro.
- **Percepção integrada:** os membros da equipe devem ter uma visão conjunta e coerente da situação em que se encontram. Essa percepção integrada ajuda a visualizar os problemas, definir propósitos e integrar as atividades.
- **Divisão do trabalho grupal:** os membros da equipe devem ser designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipo de personalidade. Essa distribuição de papéis e posições é fundamental. Devem estar totalmente esclarecidos quanto a seus papéis para poder desempenhar as atividades com as melhores competências.
- **Decisões conjuntas:** a equipe deve evitar formalidades e burocracia. O compromisso é alcançado pela discussão e consenso espontâneo entre os membros para que as decisões se tornem colaborativas e não conflitas.
- **Liderança compartilhada:** as funções de liderança da equipe devem passar de uma pessoa para outra, dependendo da situação e das necessidades.
- **Novas ideias para a solução de problemas:** a equipe aceita o desacordo como uma maneira de discutir novas ideias e resolver seus assuntos de maneira criativa e inovadora.
- **Avaliação da eficácia:** a equipe deve avaliar continuamente seu desempenho, como está realizando as tarefas, como está alcançando metas e como está construindo e mantendo relacionamentos eficientes entre os membros.



DICA: construindo equipes bem-sucedidas

Equipes bem-sucedidas apresentam as seguintes características:⁴¹

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.



DICA: como fazer o *empowerment* funcionar ⁴²

O conceito de cargo é uma decorrência do modelo burocrático, como demonstrado, da divisão do trabalho organizacional e da ênfase na estabilidade e no conservantismo. Hoje, as organizações estão abandonando esse conceito e adotando maneiras mais criativas de modelar o trabalho das pessoas. O *empowerment* significa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes, com total liberdade para tomar decisões e responsabilidade por metas e resultados. É uma maneira de liberar as pessoas das cadeias e das prisões de seus cargos rígidos e inflexíveis. Uma maneira de “desorganizar” o trabalho. Exige pessoas treinadas e capacitadas. O *empowerment* impõe as seguintes condições:

- **Envolver as pessoas na escolha de suas responsabilidades:** e na definição dos métodos para executar as tarefas.
- **Criar um ambiente de cooperação:** compartilhamento das informações, discussão e de estabelecimento conjunto dos próprios objetivos.
- **Encorajar as pessoas a assumir iniciativa:** tomar decisões e colocar em uso conhecimentos e habilidades.
- **Pedir a opinião das pessoas:** quando surgem os problemas, ver o que elas pensam e fazê-las ajudar a desenhar as soluções.
- **Sair do meio do caminho:** deixar as pessoas colocar ideias e soluções em prática.

- **Manter a equipe com alto moral e confiança:** reconhecendo os sucessos, recompensando resultados e encorajando elevado desempenho.

O que acha disso tudo?



DICA: principais atributos das equipes de alto desempenho⁴³

As equipes de alto desempenho se caracterizam pelos seguintes atributos:

- **Participação:** os membros se comprometem com *empowerment* e autoajuda.
- **Responsabilidade:** os membros são responsáveis pelos resultados.
- **Clareza:** os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe.
- **Interação:** todos os membros se comunicam em um clima aberto e confiável.
- **Flexibilidade:** os membros querem mudar e melhorar o desempenho.
- **Focalização:** os membros dedicam-se a alcançar as expectativas do trabalho.
- **Criatividade:** os talentos e as ideias são usados para beneficiar a equipe.
- **Rapidez:** os membros agem rapidamente sobre problemas e oportunidades.



CASO PARA DISCUSSÃO: a Nummi⁴⁴

A General Motors (GM) norte-americana descobriu que fazer parceria com empresas japonesas produz boas fontes de *benchmark* sem a necessidade de ir ao Japão para examiná-las de perto. Assim, a GM fez um empreendimento conjunto com a Toyota para (aprender a) construir uma fábrica de carros na Califórnia, EUA: a Nummi – New United Motor Manufacturing Inc. –, empresa de alta tecnologia e com estilo enxuto e empreendedor. Ambas, GM e Toyota estabeleceram uma filosofia formal básica para a nova empresa que incluía os seguintes elementos:

- Kaizen, a eterna busca da perfeição.
- O desenvolvimento exaustivo do potencial humano.
- Jikoda, a superação da qualidade.

- A cimentação da confiança mútua.
- O desenvolvimento de equipes de trabalho.
- A premissa de que todo empregado é um diretor.
- Proporcionar um meio de vida estável a todo o pessoal.

Apoiando-se em sistemas simples, sólido treinamento das pessoas e outras providências similares, esses sete elementos produziram uma extraordinária melhora do rendimento no curto prazo. O segredo da Nummi não foi outro senão a interação e o funcionamento simultâneo de todos esses elementos, visando a criar flexibilidade pela participação das pessoas, proporcionando excelentes lições, tanto em organização quanto em retornos e lucros. Para criar flexibilidade pela intensa participação das pessoas, Tom Peters fornece algumas dicas, que são sintetizadas na Figura 29.⁴⁴

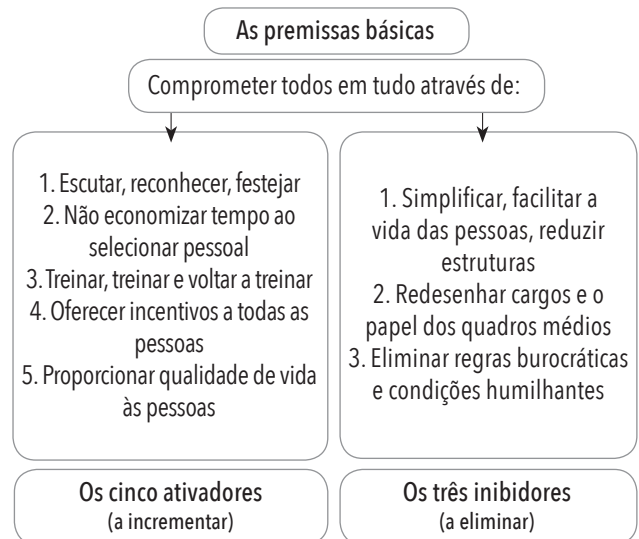


FIGURA 29 As premissas básicas do engajamento das pessoas.

Essas dicas são importantes para incrementar os cinco ativadores da conduta humana e suprimir os três inibidores que a restringem e limitam.

Questões

1. Como uma empresa pode aprender com a fusão com outras empresas?
2. O que se entende por *benchmarking*?
3. Discutir a filosofia da Nummi.
4. Como criar condições para alcançar o *empowerment*?
5. Explicar os cinco ativadores e os três inibidores.
6. Explicar como o desenho de cargos pode afetar os ativadores e os inibidores.

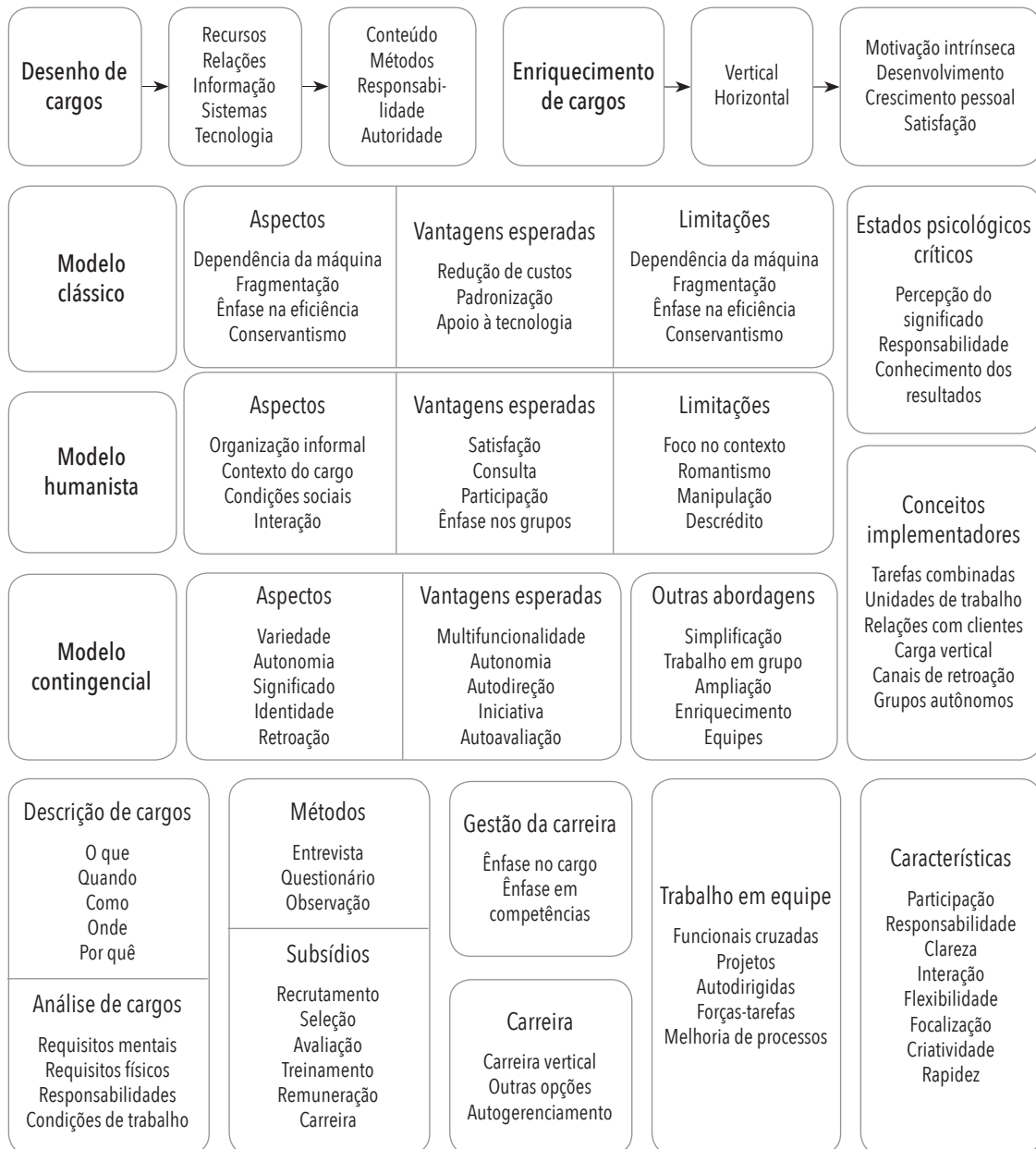


FIGURA 30 Mapa mental do Capítulo 7 - Modelagem do Trabalho.



EXERCÍCIOS

1. Como a estrutura organizacional afeta os cargos de uma organização?
2. Definir desenho de cargos.
3. Explicar o modelo tradicional de desenho de cargos e características.
4. Quais as vantagens e as limitações do desenho clássico de cargos?
5. Explicar o modelo humanístico e suas características.
6. Explicar o modelo contingencial e suas características.
7. Descrever as cinco dimensões profundas e suas características.
8. Explicar os três estados psicológicos críticos.
9. Explicar os seis conceitos implementadores no desenho de cargos.
10. O que é enriquecimento de cargos? E quando é lateral ou horizontal?
11. O que significa *empowerment*?
12. Explicar a reestruturação da Asea Brown Boveri.
13. Definir a descrição de cargos e dar exemplos.
14. Fazer uma descrição do cargo que você ocupa atualmente.

15. Definir a análise de cargos e dar exemplos.
16. Fazer uma análise do cargo que você ocupa atualmente.
17. Quais são os principais fatores de especificações utilizados?
18. Explicar o método da entrevista na coleta de dados sobre cargos.
19. Explicar o método do questionário.
20. Explicar o método da observação.
21. Descrever as etapas de um programa de descrição e análise de cargos.
22. Quais são os principais usos da descrição e análise de cargos?
23. Explicar o caso da Nummi.

PASSEIO PELA INTERNET

www.chiavenato.com	www.workforce.com
www.chatfieldgroup.com	www.shrm.org
www.peoplekeys.com	www.abrh.org.br
www.jobster.com	www.taleo.com
www.lifemanual.com	www.worldatwork.com
www.careerplanning.about.com	www.worldatworksociety.com
www.sociometry.ru	www.clomedia.com
www.teamspace.com	



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 299.
2. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996. p. 110-112.
3. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 94.
4. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 129.
5. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 160.
6. Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. *What work requires of schools*. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1991. p.12.
7. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 285-286.
8. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 286-287.
9. LAWLER III, E. E.; HACKMAN, J. Corporate profits and employee satisfaction: must they be in conflict? In: DAVIS, K. (Ed.). *Organizational theory: a book of readings*. Nova York: McGraw-Hill, 1974. p. 198.
10. CHIAVENATO, I. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 96.
11. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005. p. 96-99.
12. HERZBERG, F. *The work and nature of man*. Cleveland: The World Publ. Co., 1966.
13. CHIAVENATO, I. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 91.
14. HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Org Beh Human Perform*, p. 250-279, ago. 1976.
15. HACKMAN, J. R. et al. A new strategy for job enrichment. *California Man Rev*, p. 55-71, 1975.
16. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 130.
17. IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T. *Organizational behavior and management*. Homewood: BPI/Irwin, 1990. p. 500.
18. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 141.
19. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 98.
20. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. p. 96.
21. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 136.
22. GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 97.
23. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. p. 83.
24. Bureau of Intergovernmental Personnel Programs. *Job analysis: developing and documenting data*. Washington, DC: US Government Printing Office, 1973.
25. DALE, E. *Organizations*. Nova York: American Management Association; 1967.
26. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996. p.119-120.
27. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p.159.
28. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p.156.
29. HYMOWITZ, C. Which corporate culture fits you?. *Wall Street J*, p. B1, 17 jul. 1989.
30. PETERS, T. *Liberation management*. Nova York: Alfred Knopf, 1992. p. 9.
31. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 139.

32. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. In: *Anais do 23º ANPAD*. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999.
33. Academia Pearson. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. p. 198-199.
34. _____. *Administração de recursos humanos*. _____. p. 201.
35. HALL, D. T. *Associates, career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
36. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005. p.77.
37. CLOCHE, K.; GOLDSMITH, J. *The end of management: and the rise of organizational democracy*. San Francisco, CA: Jossey Bass, 2002. p. 203-204.
38. SCHERMERHOR Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 275.
39. MARGERISON, C.J.; McCANN, D. J. *Team management: practical new approaches*. Londres: Management Books, 2000.
40. _____. *High energy teams workbook*. _____.
41. ARNOLD, V. *Making teams work*. HRFocus, v. 73, n. 2, p. 12-13, 1996.
42. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 393.
43. _____. *Management*. _____. p. 275.
44. PETERS, T. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Barcelona: Folio, 1989. p. 375-376.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir o conceito de avaliação do desempenho e suas potencialidades.
- » Explicar a administração por objetivos.
- » Reconhecer como o administrador pode trabalhar com objetivos relevantes.
- » Mostrar os diversos métodos de avaliação do desempenho.
- » Indicar as tendências no processo de avaliar o desempenho das pessoas.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Conceito de avaliação do desempenho.
- » Qual é o foco da avaliação do desempenho?
- » Por que avaliar o desempenho?
- » Quem deve avaliar o desempenho?
- » Métodos tradicionais de avaliação do desempenho.
- » Novas abordagens na avaliação do desempenho.
- » Aplicações da avaliação do desempenho.



CASO INTRODUTÓRIO: as Indústrias Reunidas Ômega

A avaliação do desempenho nas Indústrias Reunidas Ômega era uma perfeita peça burocrática. A cada semestre, os gerentes recebiam do departamento de recursos humanos (DRH) os formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados para preencher. Cada gerente deveria fazer um retrospecto do desempenho no semestre anterior de cada funcionário e deveria interpretá-lo por meio das cruzes que anotava nas escalas gráficas do formulário. A seguir, tentava explicar a cada subordinado os resultados de sua avaliação no semestre e, por fim, enviava os formulários em um envelope confidencial ao DRH que os arquivava nas pastas individuais de cada funcionário. Tudo dentro dos procedimentos estabelecidos. O gerente imperava como juiz supremo dos subordinados e sua avaliação pessoal era inquestionável. O subordinado continuava com seu desempenho tradicional, o gerente com sua postura autocrática de sempre e a organização se mantinha na costureira rotina. E tudo continuava na mesma.

Os objetivos da avaliação de desempenho eram: verificar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado e premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento. Como cada gerente não tinha condições de alterar salários, esse objetivo era simplesmente desatendido. Como também não tinha condições de estabelecer programas de treinamento, o outro objetivo também era desfalcado.

Em todas as circunstâncias e momentos se está avaliando tudo o que acontece ao redor. Os mais diversos assuntos – como a inflação na economia nacional, o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores, como funciona o celular do colega, a geladeira, como está o sabor da cerveja importada, como se comporta a namorada atual do melhor amigo, qual é a capacidade do professor de matemática, qual é a potência do carro novo do papai, etc. – são assuntos continuamente avaliados pelas pessoas.

A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida particular das pessoas. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e *marketing*. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, a lucratividade. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje.



GP DE HOJE: o que medir?

Geralmente, a principal preocupação das organizações está voltada para a medição, a avaliação e a monitoração de quatro aspectos principais:

1. **Resultados:** os resultados concretos e finais que se pretende alcançar em certo período.
2. **Desempenho:** o comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.
3. **Competências:** as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
4. **Fatores críticos de sucesso:** os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no desempenho e nos resultados.

Muitas organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

CONCEITO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Da mesma forma que os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus

colaboradores. Em épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então, a rotina burocrática era a marca registrada. Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas e a todos os *stakeholders* que dela se servem.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Recebe denominações variadas – como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. – e varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.



DICA: algumas definições de avaliação do desempenho

- **Avaliação do desempenho** é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.¹
- **Avaliação do desempenho** é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.²
- **Avaliação do desempenho** é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na

análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.³

- **Avaliação do desempenho** é a maneira pela qual os fornecedores e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e que fornece dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.

Existem seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:⁴

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

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente (Figura 1).

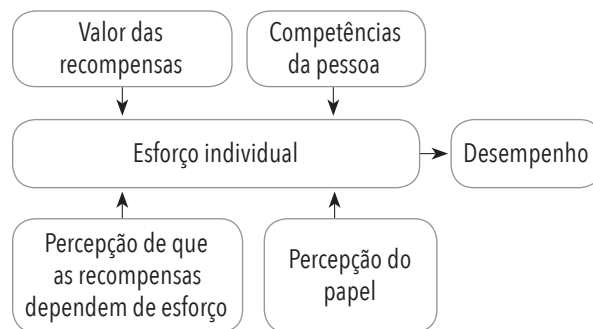


FIGURA 1 Principais fatores que afetam o desempenho no cargo.

QUAL É O FOCO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO?

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Assim, surge a pergunta: o que é mais importante: o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização? A Figura 2 permite uma ideia dos dois tipos de foco.

POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:⁵

- **Recompensas:** a avaliação do desempenho proporciona o julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.
- **Retroação:** a avaliação proporciona conhecimento a respeito dos resultados do desempenho e das atitudes e competências.
- **Desenvolvimento:** permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria pelo treinamento).

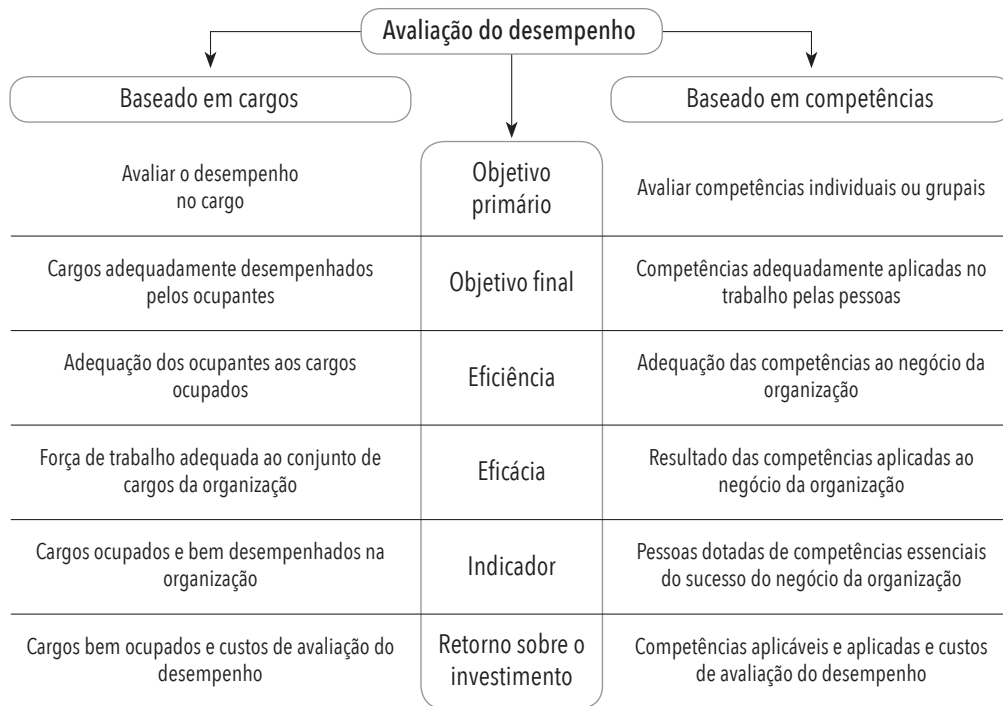


FIGURA 2 Avaliação do desempenho baseado em cargos *versus* avaliação do desempenho baseado em competências.

- **Relacionamento:** a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – e saber como estas avaliam o seu desempenho.
- **Percepção:** a avaliação proporciona meios para que cada colaborador saiba o que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora a autopercepção e a percepção do entorno social.
- **Potencial de desenvolvimento:** a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras, etc.
- **Aconselhamento:** a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.
- **A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo:** e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. Deve se concentrar em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
- **A avaliação deve ser aceita por ambas as partes:** avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer benefícios para a organização e para o colaborador.
- **A avaliação do desempenho deve melhorar a produtividade do colaborador:** tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.⁷

Os principais pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:⁸

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:⁶

- **A avaliação deve cobrir o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos:** desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.

- Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa/punição pelo desempenho passado.
- Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
- Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.

- Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado.
- 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.

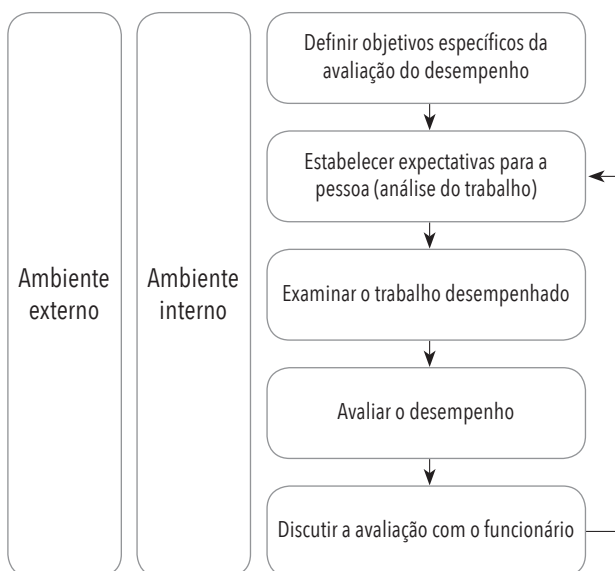


FIGURA 3 Processo de avaliação do desempenho.



GP DE HOJE: a qualidade dos serviços depende dos colaboradores ?

Estudos recentes mostram que as empresas adotam algumas práticas comuns para administrar seus serviços com excelência:

- **Conceito estratégico:** as empresas que prestam serviços de alto nível têm verdadeira obsessão pelos clientes. Possuem uma percepção clara dos clientes-alvo e das necessidades que pretendem satisfazer. Desenvolvem uma estratégia exclusiva para satisfazer essas necessidades de tal maneira que conseguem conquistar a lealdade e a fidelidade dos consumidores.
- **Alta administração comprometida com a qualidade:** empresas como Disney, Delta Airlines, Marriott e McDonald's têm profundos compromissos com a qualidade. Sua cúpula não vê apenas o desempenho financeiro mensal, mas principalmente o desempenho dos serviços. A McDonald's insiste na mensura-

ção contínua de cada loja em relação ao padrão de atendimento que leva em conta: qualidade, serviço, limpeza e valor. Os franquizados que não cumprem essas exigências são eliminados.

- **Estabelecimento de padrões elevados:** excelentes prestadoras de serviços estabelecem elevados padrões de qualidade. A Swissair tem como meta que 96% ou mais de seus passageiros avaliem seus serviços como bons ou ótimos; caso contrário, toma providências imediatas. O Citibank estabelece como meta atender às chamadas telefônicas em dez segundos e responder às cartas dos clientes em até dois dias. Os padrões são elevados de forma propositada. Um padrão de 98% de exatidão pode parecer bom, mas no caso da Federal Express (FedEx), isso significa deixar de entregar 64 mil pacotes por dia. Consequência: 10 palavras deixariam de ser compreendidas em cada página, 400 mil prescrições seriam mal preenchidas diariamente e beber água seria uma atividade insegura em 8 dias por ano. As empresas podem ser classificadas entre aquelas que oferecem serviços "bons" e aquelas que oferecem serviços excelentes, com 100% de qualidade e sem nenhum defeito: zero defeito e prontidão.
- **Sistemas para monitorar o desempenho dos serviços:** as empresas de serviços de alta categoria fazem regularmente auditorias de desempenho, tanto de seus serviços quanto dos concorrentes. Utilizam vários meios para mensurar o desempenho, como: compra comparativa, compradores-fantasma, pesquisa de consumidores, formulários de sugestões e reclamações, equipes de auditoria de serviços e cartas para o presidente. A General Electric (GE) envia 700 mil cartões-resposta por ano para que donas de casa avaliem o desempenho de seu pessoal de serviços. O Citibank avalia continuamente o desempenho de seus funcionários em relação a padrões de exatidão, atenção e oportunidade, bem como emprega clientes-fantasma para testar se estão recebendo bons serviços. O First Chicago Bank adota o programa de mensuração de desempenho que consiste em assinalar em um gráfico o desempenho semanal de vários itens relacionados com o atendimento de clientes. Sempre que o desempenho fica abaixo de um nível mínimo aceitável, são tomadas providências corretivas.
- **Sistemas para atender às reclamações dos clientes:** as empresas de serviços ágeis atendem rápida e generosamente às reclamações de seus consumidores e proporcionam outros serviços gratuitamente quan-

do o desempenho está sofrível ou quando o cliente espera por muito tempo.

- **Satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes:** as empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os colaboradores se refletem diretamente nas relações com os clientes. Elas criam um ambiente de apoio aos colaboradores, que são recompensados pelo bom desempenho nos serviços. Regularmente, auditam a satisfação dos colaboradores em relação às suas tarefas. O Citibank estabeleceu uma meta de satisfação dos clientes em torno de 90% e dos colaboradores em 70%. Mas teve de equiparar os índices quando percebeu que era impossível obter 90% de satisfação dos clientes se 30% dos colaboradores estavam insatisfeitos. Karl Albrecht observou que os funcionários insatisfeitos podem se tornar os “terroristas” da organização. Rosenbluth e Peters,¹⁰ no livro *The customer comes second*, vão além ao dizer que os funcionários – e não os clientes – é que devem ocupar o lugar “número um” se a empresa pretende realmente satisfazer os clientes. Ponha os funcionários na frente e os clientes serão mais bem atendidos. A avaliação por trás disso.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: as Indústrias Reunidas Ômega

Rubens Alcântara, o presidente das Indústrias Reunidas Ômega, era avesso ao sistema de avaliação do desempenho que existia em sua empresa. Achava que o sistema não agregava nenhum valor à empresa nem aos funcionários. Era apenas tempo perdido em papelório e tramitações burocráticas. Mas acreditava que deveria haver uma maneira de avaliar as pessoas e suas contribuições ao negócio da empresa. Queria mudar radicalmente o sistema e torná-lo uma ferramenta administrativa para motivar o pessoal a melhorar continuamente o seu desempenho, mas não sabia como fazê-lo. O primeiro passo foi perguntar aos gerentes da empresa por que estavam avaliando o desempenho dos funcionários. As opiniões foram desencontradas. Alguns achavam que era uma imposição do DRH. Outros, que a avaliação era uma perfeita peça burocrática e sem sentido. Rubens notou que sua opinião era compartilhada pelos gerentes.

QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO?

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente. A avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente e *stakeholders*.

No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador. E também a organização. Antigamente, as organizações criavam sistemas de avaliação centralizados em um único órgão que monopolizava o assunto – o DRH. Isso está mudando. O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio trabalho ou entorno proporcionasse toda a retroação a respeito do desempenho da pessoa sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros. A hierarquia, o *staff* e a centralização sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o colaborador e fazem o processo de avaliação se tornar uma verdadeira maratona burocrática.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: quem avalia o desempenho das pessoas?

As organizações utilizam diferentes formas a respeito de quem deve avaliar o desempenho da pessoa. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente quando estão estruturadas em equipes autossuficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. A seguir será descrita cada uma dessas alternativas.

Autoavaliação do desempenho

O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios, a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda do seu superior. Nessas organizações, utiliza-se intensamente a autoavaliação, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto à performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas. Avaliar quais são as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais. Muitas organizações estão tentando desenvolver esquemas de autoavaliação para suas equipes. Essa autoavaliação coletiva tem proporcionado excelentes resultados.

Gerente ou líder

Em boa parte das organizações, cabe ao gerente ou ao executivo – como gestor de pessoas – a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação de resultados. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente, com a assessoria da área de gestão de pessoas (GP) que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, a área de GP entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho. Essa linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

Avaliação interativa

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte.

Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – informação, metas e objetivos a alcançar, orientação, treinamento, aconselhamento – e cobra resultados, enquanto o colaborador entrega o desempenho e os resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio no qual ambos contribuem para a obtenção de resultados.

A avaliação interativa é não estruturada e flexível, realizada pelo gerente por meio do contato direto e cotidiano com o subordinado. A avaliação resulta de um entendimento entre gerente e colaborador, e não mais um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento da pessoa. Quase uma negociação, no sentido de que ambos trocam ideias e informações, resultando daí um compromisso conjunto: o executivo proporciona todas as condições possíveis para o crescimento profissional do funcionário e, por outro lado, este busca alcançar os objetivos ou os resultados desejados por ambos.

Equipe de trabalho

A própria equipe de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e o de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e as metas a alcançar.

Avaliação 360°

A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar adaptabilidade e ajustamento do funcionário às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

Avaliação para cima

É uma faceta específica da avaliação do gerente ou executivo. Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar resultados. A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas empresas vão mais além, ao propor a avaliação da própria companhia pelos colaboradores para obter retroação dos resultados alcançados e das medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.

Comissão de avaliação do desempenho

Em algumas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos colaboradores. A comissão pode ser constituída de pessoas de diversas unidades organizacionais e formada por membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes (como o presidente da organização ou seu representante, o executivo maior de GP e o especialista em avaliação do desempenho) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema. Os membros transitórios são o gerente de cada funcionário avaliado e o seu respectivo superior.

Apesar da evidente distribuição de forças, esta alternativa é bastante criticada pelo aspecto fortemente centralizador e pelo espírito de julgamento quanto ao passado. Por essa razão, dificilmente a comissão central consegue focalizar a orientação e a melhoria contínua do desempenho. A comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o colaborador e seu entorno. Não deixa de ser uma opção onerosa, trabalhosa e demorada, já que todos os colaboradores devem passar pelo crivo da comissão. Além disso, as pessoas avaliadas

se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova, como em um tribunal.

Órgão de gestão de pessoas

Trata-se da alternativa de avaliação de desempenho muito comum em organizações conservadoras, mas que está sendo abandonada pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nessa alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gerente, processadas e interpretadas para gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH. Como todo processo centralizador, as regras e as normas burocráticas sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Além do mais, apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas, e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico, não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o que leva à excelência organizacional?

Uma organização de elevado desempenho começa com pessoas de elevado desempenho. E pessoas com elevado desempenho dependem de uma função de GP de alto desempenho. Como alcançar isso tudo?



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: as Indústrias Reunidas Ômega

Após consultar a opinião dos gerentes sobre o sistema de avaliação do desempenho, Rubens Alcântara pediu a Camila Câmara, gerente de RH, que estudasse o assunto e lhe oferecesse alternativas. Camila não perdeu tempo e ofereceu a Rubens uma visão dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Ela queria mostrar que esses métodos, embora se baseassem no desempenho passado, também ofereciam perspectivas para o futuro. Se estivesse no lugar de Camila, o que faria?

MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas nas organizações utilizando critérios de equidade e justiça e, ao mesmo tempo, estimulando-as não é tarefa fácil. Por essa razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (com foco na visão estratégica), mensalistas (foco na visão tática) e horistas (com foco na visão operacional).

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (Figura 4).

Escalas gráficas

É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e a definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação dos funcionários envolvidos. Os fatores de avaliação são comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que desempenham melhor as suas atividades, não importando exatamente qual cargo ocupem. Assim, se uma organização escolhe o conhecimento do car-

go como um fator de avaliação, ela está sinalizando a todos os funcionários a importância e o realce que dá a esse aspecto. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10, em geral.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor essa descrição, maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem várias opções intermediárias.

Definidos os fatores de avaliação, o segundo passo é a descrição dos graus de avaliação para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator. Com os fatores de avaliação e os respectivos graus, monta-se a escala gráfica de avaliação, conforme mostra a Figura 5.

O método das escalas gráficas reduz as opções aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas por meio de tratamentos estatísticos

Habilidades/capacidades/necessidades/traços	Comportamentos	Metas e resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do cargo • Conhecimento do negócio • Pontualidade • Assiduidade • Lealdade • Honestidade • Apresentação pessoal • Bom senso • Capacidade de realização • Compreensão de situações • Facilidade de aprender • Atitude pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da tarefa • Espírito de equipe • Relacionamento humano • Cooperação • Criatividade • Liderança • Hábitos de segurança • Responsabilidade • Atitude e iniciativa • Personalidade • Desembaraço • Prontidão 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de trabalho • Qualidade do trabalho • Atendimento ao cliente • Satisfação do cliente • Redução de custos • Rapidez nas soluções • Redução de refugos • Ausência de acidentes • Manutenção do equipamento • Atendimento a prazos • Foco em resultados • Aprimoramento técnico

FIGURA 4 Critérios mais comuns de avaliação do desempenho.

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	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

FIGURA 5 Escala gráfica de avaliação do desempenho.

ou matemáticos para proporcionar valores objetivos à avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos, como ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1.



PRÓS E CONTRAS: avaliação do desempenho por escalas gráficas

Prós

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

Contras

- Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.

- Produz efeito de generalização (*hallo effect*): se o avaliado recebe "bom" em um fator, provavelmente receberá "bom" em todos os demais fatores.
- Categorização e homogeneização das características individuais.
- Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
- Rigidez e reducionismo no processo de avaliação.
- Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
- Avalia apenas o desempenho passado.

Escolha forçada

Para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade – aspectos característicos da escala gráfica – surgiu o método da escolha forçada. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de blocos de frases descritivas que focalizam certos aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Ou então, escolhe a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí, a denominação escolha forçada (Figura 6).

Avaliação de desempenho

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado do sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar 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 trabalho			
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			

FIGURA 6 Avaliação por escolha forçada.



PRÓS E CONTRAS: avaliação do desempenho por escolha forçada

Prós

- Evita o efeito de generalização (*hallo effect*) na avaliação.
- Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, tira a subjetividade.
- Não requer treinamento dos avaliadores para a aplicação.

Contras

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

Pesquisa de campo

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliar o desempenho dos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário (Figura 7) para cada funcionário avaliado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento dos resultados.



PRÓS E CONTRAS: avaliação do desempenho por pesquisa de campo

Prós

- Envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de *staff* (o DRH assessora) na avaliação do desempenho.

Avaliação de desempenho

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

FIGURA 7 Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo.

- Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento, etc.).
- Enfatiza a melhora do desempenho e o alcance de resultados.
- Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.
- Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de *staff*.

Contras

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

Método dos incidentes críticos

É um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso) (Figura 8).


O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início do século XX. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador.

Avaliação de desempenho

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

FIGURA 8 Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.



PRÓS E CONTRAS: avaliação do desempenho por incidentes críticos

Prós

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

Contras

- Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.
- Fixa-se em poucos aspectos do desempenho. Daí, sua tendenciosidade e parcialidade.

Listas de verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação (*checklists*) a respeito de cada funcionário (Figura 9).

Avaliação de desempenho

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

FIGURA 9 Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.

Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam aspectos ultrapassados e negativos. Geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim, e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários, que antes eram a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático. Nesse sentido, a internet e a intranet têm ajudado muito.

NOVAS ABORDAGENS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam pela colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhora do desempenho.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o sistema de medição e indicadores

Os rumos da avaliação do desempenho são marcados por dois fatores importantes. O primeiro: as organizações estão substituindo a estrutura funcional e departamentalizada pela organização por processos ou equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e medições nelas. O segundo fator é a participação dos colaboradores nos resultados das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. Contudo, existe ainda a ausência de indicadores de desempenho em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores dispersos e desconexos que não proporcionam uma visão global adequada.

As tendências que estão ocorrendo na avaliação do desempenho humano são as seguintes:¹¹

- **Os indicadores devem ser sistêmicos:** visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegie aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como efeito de cascata, identifica metas e objetivos dos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo. Devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções, etc. Raramente um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores.
- **Os indicadores devem ser escolhidos em um conjunto:** para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação. Há quatro tipos genéricos de indicadores:
 - **Indicadores financeiros:** relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação entre custo e benefício, etc.
 - **Indicadores ligados ao cliente:** como satisfação do cliente interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado, etc.

- **Indicadores internos:** como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo, etc.
- **Indicadores de inovação:** como novos processos, novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, P&D, etc.
- **A avaliação do desempenho deve se basear em índices objetivos de referência:** que possam balizar o processo, como indicadores de:
 - Desempenho global (de toda a empresa).
 - Desempenho departamental (de cada unidade).
 - Desempenho grupal (de cada equipe).
 - Desempenho individual (de cada pessoa).
- **A avaliação do desempenho deve levar em conta o contexto geral:** o ambiente externo também deve ser considerado pela evolução dos índices internos em confronto com indicadores externos amplos e genéricos, tais como:
 - **Índices de ordem econômica:** relacionados com a conjuntura econômica da região, do país e do mundo em geral.
 - **Aspectos importantes de outras empresas:** do mesmo ramo de negócio ou que apresentem similaridade com o negócio da empresa (*benchmarking*) como comparativo.
- **A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de GP:** a avaliação constitui a chave integradora dos processos de GP, provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. Trata-se de um meio de ligação para integrar todos os processos de GP.
- **A avaliação do desempenho se baseia em processos não estruturados:** sem os antigos rituais burocráticos no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos. Uma desburocratização e desregulamentação. É uma avaliação interativa e não estruturada entre executivo e a pessoa em constante interação e negociação. Está havendo mudanças na forma e no conteúdo do processo. Os velhos métodos de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listagens de verificação estão sendo reformulados para chegar a uma nova configuração que atenda às novas imposições.
- **A avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas:** a avaliação constitui um instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação para proporcionar às pessoas orientação, autoavaliação, autodireção e autocontro-

le. Nesse contexto, adquire um sentido mais amplo e abrangente com novos aspectos, tais como:

- **Competências pessoais:** envolvendo a capacidade de aprendizagem e a criação de novos e diferentes conhecimentos, habilidades e competências.
- **Competências tecnológicas:** envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade.
- **Competências metodológicas:** envolvendo a capacidade de iniciativa e espírito empreendedor para resolução espontânea de problemas e situações.
- **Competências sociais:** envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como em trabalho em equipe.


As pessoas precisam conseguir reunir doses de cada uma dessas diferentes competências. Para tanto, devem receber retroação suficiente para autodiagnosticar a presença/ausência no desempenho.

- **A avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados:** as metas e os objetivos a atingir são mais importantes do que o comportamento em si. Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que se pretende alcançar. Os meios devem ficar por conta das pessoas que os escolhem livremente, segundo suas preferências ou competências pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para premiar ou recompensar o trabalho excelente. É o desempenho eficaz e não apenas o desempenho eficiente que interessa. As organizações de alto desempenho procuram criar as condições ideais para obter e manter o alto desempenho de seus funcionários.
- **A avaliação do desempenho está sendo relacionada com a noção de expectativa:** a expectativa é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é vista como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados desejados pelo funcionário, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento, etc. Trata-se de elevar o nível de valência positiva da produtividade e da qualidade no trabalho. Em outros termos, elevar o grau de instrumentalidade da excelência no comportamento de trabalho. Isso significa botar na cabeça das

peçoas a ideia de que a excelência no desempenho traz benefícios à empresa e também benefícios às peçoas envolvidas. Para tanto, é necessário vincular os resultados da avaliação do desempenho com incentivos de curto prazo, como remuneração flexível ou sistemas de incentivo. Um sistema de flexibilização sem custos adicionais para a empresa, mas com a participação das peçoas nos resultados alcançados e no alcance de objetivos previamente formulados.

Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Algumas organizações estão adotando um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. Esse sistema adota o relacionamento intenso e a visão proativa. E aqui ressurge a velha administração por objetivos (APO), agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizaram a sua implantação na maioria das organizações.



GP DE HOJE: a avaliação do desempenho na Chevron ¹²

A Chevron Corporation estabelece dois objetivos para a avaliação do desempenho:

1. Melhorar o desempenho dos empregados.
2. A satisfação por meio de comunicações proativas entre o supervisor e o empregado.

Os benefícios decorrentes são expectativas mutuamente compreendidas, prioridades claras, melhora dos métodos de trabalho e reconhecimento precoce das tendências positivas e negativas do desempenho. Tanto o supervisor quanto o empregado têm igual responsabilidade para iniciar conversações, responder à retroação e fazer a avaliação funcionar. A Figura 10 mostra essas responsabilidades principais.

Quando as discussões entre as partes se tornam difíceis, a Chevron faz as seguintes recomendações:

No que o avaliador deve ajudar:	No que o avaliado pode ajudar:
Preparar a avaliação	Ouvir abertamente
Ser direto e cuidadoso	Assumir o problema
Ser claro sobre o problema, seu impacto e suas expectativas futuras	Fazer perguntas para esclarecer o problema
Pedir ideias e sugestões ao avaliado	Esclarecer aquilo que é esperado

Responsabilidades do colaborador	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades do gerente
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a sessão • Responder à avaliação • Proporcionar retroação ao supervisor • Solicitar ajuda para autodesenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar quando necessário - Objetivos e ênfases - Responsabilidades básicas do trabalho - Níveis de importância e melhora do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a sessão • Proporcionar retroação do desempenho • Conduzir para melhorar o desempenho • Ouvir a retroação do empregado
Dicas para a avaliação eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Ressaltar aquilo que a pessoa está desempenhando bem • Proporcionar retroação imediata ao desempenho • Dar total atenção às peçoas quando proporcionar retroação • Ser específico na comunicação • Encorajar a comunicação em duas vias: retroação bidirecional 	
Como ser avaliado	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar retroação • Pedir informação adicional, explicações ou esclarecimentos • Conceituar a retroação • Utilizar a retroação 	

FIGURA 10 As recomendações da Chevron.



DICAS: a APO é uma boa ideia?

A APO é uma das boas ideias que foram destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações. Quando Drucker definiu o processo em 1954, ele queria se referir à administração das empresas por objetivos e ao autocontrole, isto é, a autodireção não burocratizada. O que sobreveio foi a antítese do que ele havia pregado: uma complicada rotina burocrática e inflexível, vinda de cima para baixo e fortemente coercitiva e angustiante. Se as bases fossem respeitadas, se teria sido restaurado o verdadeiro conceito de APO como um sistema democrático e participativo e que proporciona retornos tanto à organização como às pessoas envolvidas.

Agora, a APO é democrática, participativa, envolvente e motivadora. Nessa nova e emergente APO, a avaliação do desempenho segue seis etapas:

1. **Formulação de objetivos consensuais:** é o primeiro passo. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar em determinado período. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e seu gerente pela negociação para chegar a um consenso. Os objetivos são consensuais, e não impostos de cima para baixo. A superação dos objetivos deve trazer benefício para a organização e proporcionar participação direta do avaliado nesse benefício, como prêmio ou esquema de remuneração variável. Mas deve ser um incentivo forte e convincente para dinamizar o desempenho para os fins visados. O desempenho deve estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.
2. **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** é imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-los. Essa é a condição *sine qua non* do sistema. Em alguns casos, é celebrada uma espécie de contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito.
3. **Negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** a partir de objetivos consensuais e estabelecido o compromisso pessoal, definem-se os recursos e os meios necessários para alcançá-los eficazmente. Sem recursos e sem meios, os objetivos tornam-se quimeras. Os recursos podem ser materiais (tecnologia, equipamentos, máquinas, etc.), humanos (equipe de trabalho, etc.), como investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado (orientação, aconselhamento, etc.). Os recursos constituem uma forma de custo para alcançar os objetivos.
4. **Desempenho:** é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desempenho é a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Cada pessoa deve escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente pode proporcionar orientação e aconselhamento em vez de comando, controle e imposição.
5. **Constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** é a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados quanto ao alcance dos objetivos precisa ter base quantitativa que meça fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneça uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado. Sempre que possível, o próprio avaliado deve fazer sua autoavaliação, saber monitorar resultados e compará-los com os objetivos traçados. O gerente deve ajudá-lo nesse aspecto.
6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa:** muita informação de retorno e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir dissonâncias e incrementar consistências. Eis aqui um dos aspectos mais importantes do sistema: o funcionário precisa ter a clara percepção e a noção de como está indo para poder avaliar seu esforço/resultado e tirar suas conclusões. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto e garantir uma avaliação interativa e dinâmica.

Nessa concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. E não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para metas e

objetivos previamente negociados e fixados, procura cercar o colaborador de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, procura medi-lo com parâmetros adequados e comparativos e, sobretudo, procura dar-lhe consistência pela constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do colaborador, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho. Outro passo importante é o da concordância do colaborador quanto aos objetivos. Estes devem ser negociados para que haja comprometimento. Isso depende do contrato de desempenho que define por escrito expectativas e compromissos para o próximo período. O contrato de desempenho é um acordo negociado entre gerente e colaborador a respeito do papel de ambos durante o período considerado e das metas e dos objetivos a serem alcançados. O colaborador executa tarefas enquanto o gerente lhe proporciona os recursos necessários (equipamentos, instalações, pessoas, supervisão, orientação, treinamento, retroação, aconselhamento) para isso. Cada uma das partes entra com sua responsabilidade. O colaborador cobra recursos, enquanto o gerente cobra resultados. O contrato de desempenho se baseia em duas peças principais: relatório de responsabilidades básicas e padrões de desempenho para cada parte. O relatório de responsabilidades básicas relaciona as atividades que o colaborador deverá desempenhar e os padrões de desempenho aos resultados ou objetivos a alcançar.

O ciclo da APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante (Figura 11).

É importante que haja um mecanismo de motivação de pessoas por meio de recompensas materiais e simbólicas (Figura 12).

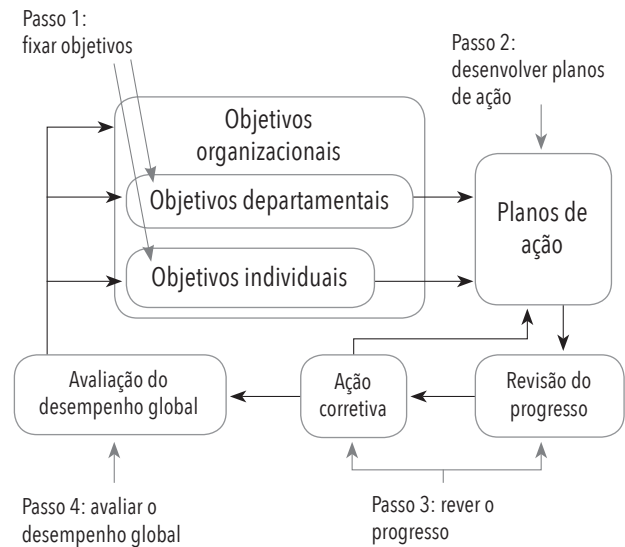


FIGURA 12 O processo de APPO.¹⁴

Avaliação 360°

Refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°. É uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu

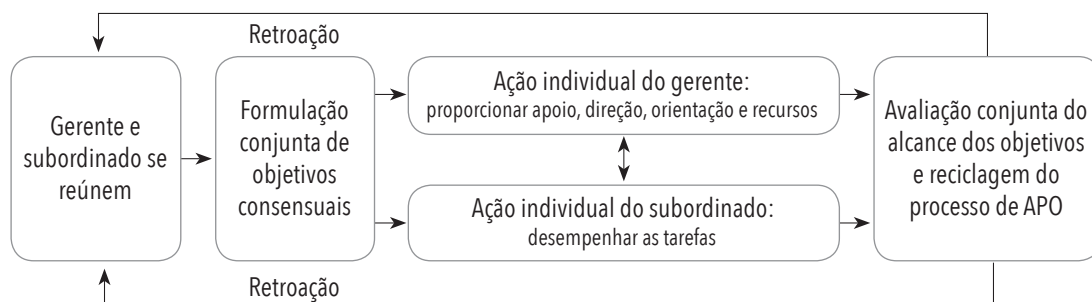


FIGURA 11 O processo de APPO.¹³

contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Pode se tornar vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente (Figura 13).

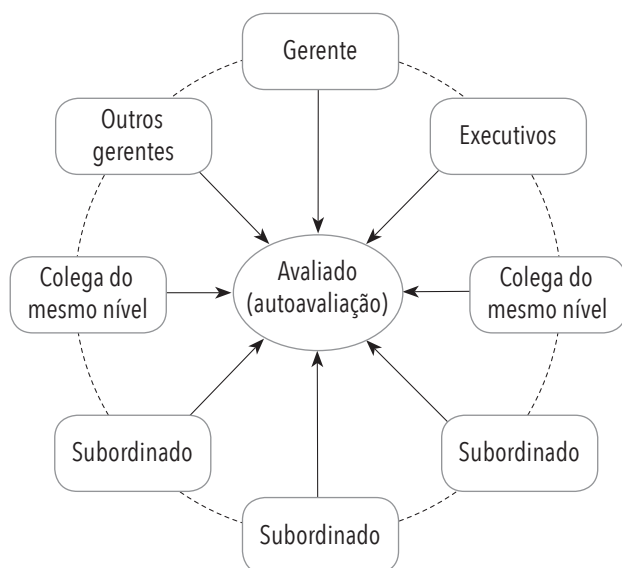


FIGURA 13 Avaliação 360° ou circular.

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica áreas potenciais ou nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental. Baseia-se na utilização de formulários, via internet ou papel, que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário no qual registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, colegas do mesmo nível e subordinados alimentam o processo, envolvendo também a autoavaliação do próprio funcionário em uma constelação de percepções comparativas. Outros fornecedores e clientes internos também são envolvidos no processo. No final, tabulados os dados, o avaliado recebe um relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação. Com isso, ele elabora com o gerente – e com suporte da GP – um plano individual de desenvolvimento.



PRÓS E CONTRAS: avaliação 360°¹³

Prós

- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas.
- A qualidade da informação é melhor.
- Complementa as iniciativas da qualidade total.
- Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe.
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos.
- A retroação fornecida pelo entorno permite o autodesenvolvimento do avaliado.

Contras

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



GP DE HOJE: a TI e a avaliação do desempenho¹³

A tecnologia da informação (TI) está mudando a ARH. Existem no mercado *softwares* de baixo custo, como plataformas para a avaliação do desempenho, e que apresentam menus com várias dimensões (fatores de avaliação com gradações diferentes), incluindo autonomia, iniciativa, comunicação, tomada de decisão, planejamento e produtividade. Cada dimensão cobre vários fatores de avaliação separados, como escrita, comunicação verbal, *feedback*, visão crítica, habilidade em ouvir, habilidade em manter os outros informados, abertura mental, etc.

Outros sistemas oferecem uma versão sofisticada da escala gráfica e permitem que o avaliador navegue por

categorias de desempenho e subfatores. O *electronic performance monitoring* (EPM) é outro produto da TI que facilita a avaliação do desempenho. Na verdade, as organizações estão utilizando redes computadorizadas que permitem avaliar cotidianamente o desempenho das pessoas. Isso permite que as pessoas conectadas com o sistema possam se automonitorar e saber exatamente quando e como corrigir fraquezas e inadequações e aplicar competências.

A avaliação trata de verificar quais objetivos foram alcançados e como o desempenho pode ser melhorado para elevar mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que dele terá a pessoa ou a equipe que o proporcionou? Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor as competências individuais e sociais.



CASO DE APOIO: padrões de desempenho da GE e da American Airlines

Empresas competitivas oferecem excelentes exemplos. Os padrões de desempenho que os gerentes devem estabelecer na General Electric (GE) são os seguintes:¹³

- **Padrões de lucratividade:** pelos quais a GE pretende gerar lucro em determinado período. É o chamado retorno do investimento. A GE pretende manter e elevar padrões de lucratividade por meio de todos os programas que possam aumentar a porcentagem de lucros da companhia.
- **Padrões de posição no mercado:** pelos quais a GE procura manter determinada participação no total de vendas em um mercado específico em relação aos concorrentes. John Welch Jr., o ex-presidente da GE, anunciou que todo produto oferecido pela GE deve ter a maior ou a segunda maior participação no mercado diante dos produtos oferecidos pelos concorrentes.
- **Padrões de produtividade:** pelos quais a GE mostra como os vários segmentos da organização devem produzir com foco na produtividade. Um dos métodos para convencer os funcionários a se envolverem para aumentar a produtividade da companhia foi simplesmente tratá-los com dignidade e fazê-los se sentir como participantes da equipe da GE.
- **Padrões de liderança no produto:** pelos quais a GE quer assumir uma posição de liderança na inovação

de produtos. Esses padrões indicam o que deve ser feito para atingir a liderança na inovação. Foi por isso que a GE se tornou pioneira no desenvolvimento de diamantes sintéticos para uso industrial.

- **Padrões de desenvolvimento de pessoal:** pelos quais a GE indica o tipo de programa de treinamento que os funcionários devem desenvolver. A GE está comprometida com sofisticada tecnologia de treinamento e as sessões de treinamento são apoiadas por avançados sistemas de projeção, recursos audiovisuais computadorizados, *videolasers*, *e-learning*, etc.
- **Padrões de atitudes dos funcionários:** pelos quais a GE indica os tipos de atitudes que os seus gerentes devem desenvolver com seus subordinados. A construção de atitudes voltadas para a melhoria da qualidade do produto reflete uma posição moderna que muitas empresas estão copiando.
- **Padrões de responsabilidade social:** pelos quais a GE indica o nível e os tipos de contribuições que a empresa pretende fazer com a sociedade. A GE reconhece sua responsabilidade em contribuir com a sociedade e faz vários trabalhos de interesse para a comunidade com a ajuda de seus funcionários.
- **Padrões refletindo a balança entre objetivos de curto e longo prazos:** a GE reconhece que os objetivos de curto prazo aumentam a probabilidade de alcançar os objetivos de longo prazo. Esses padrões enfatizam a necessidade de atingir os vários objetivos de curto e longo prazos.

As organizações definem padrões ou critérios para monitorar e avaliar seu desempenho. Algumas fixam um número máximo de rejeições como medida da qualidade. Outras adotam a porcentagem de entrega na data certa como medida de pontualidade. O escopo é zerar rejeições e atender pedidos dos clientes nas datas previstas; por razões que escapam ao seu controle, isso nem sempre é possível. O envolvimento do pessoal da base faz com que supervisores e operadores de máquinas decidam juntos alguns padrões mínimos, como 5% de rejeições e 80% na pontualidade nas entregas dos pedidos nas datas previstas e 48 horas de atraso máximo para pedidos remanescentes. O desempenho é medido ao final do mês. Se os padrões não são atingidos, supervisor, colaboradores e gerente se reúnem para avaliar o problema e suas causas e tentar corrigir rapidamente a situação.

A American Airlines, por seu lado, estabelece dois padrões específicos para desempenho do pessoal operacional nos aeroportos de todo o mundo:

1. Pontualidade de 95% nos horários programados de saída e chegada dos voos.
2. Possíveis atrasos de voos não devem ultrapassar 15 minutos.
3. Espera de menos de 5 minutos para 85% dos passageiros no atendimento do *check-in* nos aeroportos.

Questões

1. Como integrar todos os padrões de desempenho da GE para obter sinergia no seu conjunto?
2. Sendo presidente da GE, como detalhar os padrões de desempenho da empresa para que todos os funcionários os conheçam?
3. Fazer uma comparação entre os padrões de desempenho da GE e os da American Airlines.



GP DE HOJE: remodelar os principais mecanismos de controle ¹³

Para flexibilizar as organizações, Tom Peters propõe redefinir radicalmente (ou então abandonar por completo) os três tipos de controle organizacional sobre as pessoas: a avaliação do desempenho, a fixação de objetivos e a descrição de cargos. Esses três controles burocratizados reforçam a estabilidade e a permanência do sistema, passam a ser dirigidos por especialistas e sofrem alarmante defasagem quanto às necessidades do ambiente mutável de hoje. Diz Peters que eles trazem mais danos que benefícios e deveriam se concentrar naquilo que é mais importante, e não funcionar como meros relatórios informativos da situação. Para ele, a avaliação do desempenho – uma questão de importância fundamental – deve atender a sete prescrições, a saber:

1. **A avaliação do desempenho deve ser constante:** não deve ser um acontecimento anual, semestral ou periódico. Deve funcionar na base da realimentação diária e cotidiana, e não ser uma surpresa para a pessoa.
2. **A avaliação é – e deve ser – uma tarefa que requer muito tempo:** tempo cotidiano para realimentar cada

avaliação, tempo de preparação para a avaliação, tempo dedicado a reuniões de avaliação conjunta e tempo de trabalho em grupo para consultar colegas e conversar com o avaliado.

3. **As categorias de avaliação devem ser poucas:** superior, satisfatória e insatisfatória, apenas, evitando-se qualquer forma de escolha forçada.
4. **Reduzir a complexidade dos procedimentos e formulários de avaliação formal:** o ideal seria apenas um “contrato” escrito entre superior e subordinado com os objetivos específicos anuais ou semestrais, objetivos de desenvolvimento de carreira, promoção, objetivos de melhoria pessoal em áreas deficitárias, objetivos estratégicos da equipe. O contrato deve ser continuamente negociado e renegociado. O contrato psicológico vale mais do que o contrato formal.
5. **Os objetivos da avaliação devem ser claros e explícitos:** para enfatizar o que se pretende que aconteça e balizar o desempenho futuro nesse sentido.
6. **As decisões de retribuição salarial devem ser públicas:** a confidencialidade não permite que as pessoas saibam quem está sendo bem-sucedido. As recompensas financeiras devem ser abertamente divulgadas e enfatizadas.
7. **A avaliação formal deve ser apenas uma parte do reconhecimento do desempenho da pessoa:** o desempenho excelente deve ser comemorado publicamente.

O que acha disso tudo?

APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho tem várias aplicações e propósitos, tais como:

- **Processos de agregar pessoas:** a avaliação funciona como insumo para o inventário de habilidades, para construção do banco de talentos e para o planejamento de GP. Constitui a base de informação para o recrutamento e a seleção ao indicar características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão cobrados pelo resultado final de suas unidades.

- **Processos de aplicar pessoas:** proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com cargos, tarefas e competências.
- **Processos de recompensar pessoas:** indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ela ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas, como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado. Em suma, deve encorajar iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular a fazer melhor as coisas.
- **Processos de desenvolver pessoas:** indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais são os colaboradores que requerem treinamento e quais são os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
- **Processos de manter pessoas:** indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
- **Processos de monitorar pessoas:** proporciona retroação às pessoas a respeito do desempenho e das potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado sobre assuntos do trabalho. Proporciona interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de GP (Figura 14).



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: as Indústrias Reunidas Ômega

Camila pretendia vender a Rubens a ideia de um sistema de avaliação do desempenho altamente dinâmico e interativo. Sua preferência particular era pelo método da APO participativa. Como se comportar no lugar de Camila para justificar preferências ao diretor e ao presidente da companhia?

A avaliação do desempenho funciona como elemento integrador das práticas de GP, conforme a Figura 15.

Gestão do desempenho humano

A avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando para a denominada gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades e competências coletivas e a motivação das pessoas. Este é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as habilidades e competências nas atividades da organização, e esta se configura e reconfigura para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos.

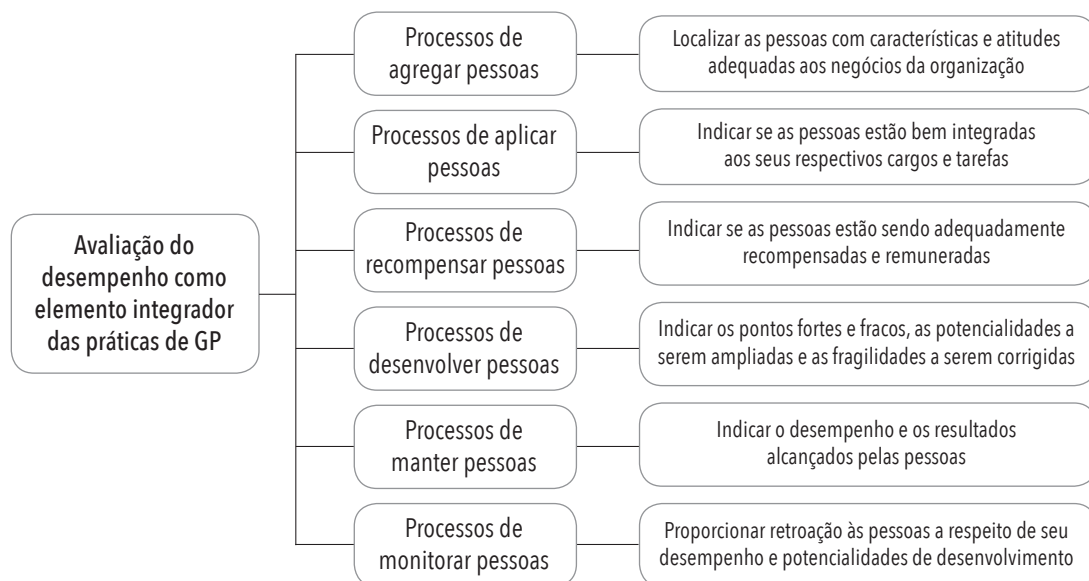


FIGURA 14 Avaliação do desempenho como integradora das práticas de GP.

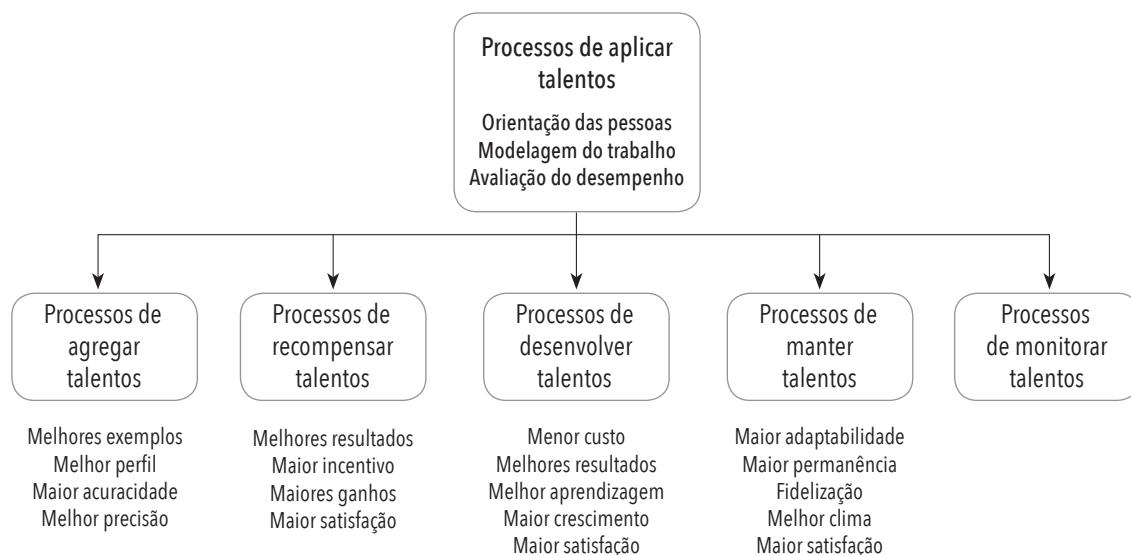


FIGURA 15 Influência dos processos de aplicar talentos nos demais processos.



CASO PARA DISCUSSÃO: a avaliação de gerentes na Firestone¹⁵

A Firestone Tire & Rubber Co. é a segunda maior empresa de pneus nos EUA, com 18% do mercado norte-americano. Produz e comercializa pneus e produtos de borracha para automóveis, caminhões, ônibus, tratores e aviões. Os pneus são vendidos nas 2.100 lojas e representantes independentes. As lojas funcionam como meios de ligação vital com os consumidores. Os gerentes de lojas constituem o recurso humano chave na determinação das vendas e dos lucros da empresa. O desempenho de cada gerente de loja é avaliado anualmente pelo seu superior imediato.

Os gerentes de lojas têm várias responsabilidades. Devem assegurar o máximo volume de vendas e o máximo lucro líquido. Supervisionam as fases de operação da loja – vendas, *merchandising*, serviços, preços e manutenção. São responsáveis pelo controle de todos os ativos da loja e prevenção de riscos e perdas. Entrevistam, selecionam, treinam e supervisionam os funcionários, seguindo seu progresso e desenvolvimento. Conduzem reuniões com funcionários e acompanham sua produtividade. Estabelecem quotas de vendas para os funcionários e avaliam seu cumprimento. Trabalham com pessoal de vendas e agem pessoalmente em assuntos comerciais que envolvam outros representantes. Interpretam e explicam as políticas de operação e procedimentos das lojas para os subordinados a fim de manter sua adesão. Investigam queixas e fazem os

ajustes necessários. Mantêm a limpeza das lojas. Além disso, cuidam também de:

1. Administração de recursos humanos – 30%:

- **Diariamente:** supervisionam diretamente colaboradores e, por meio destes, outros funcionários: dirigem atividades, programas de trabalho e seguem os resultados de vendas e produtividade. Instruem ou dirigem a instrução de novos funcionários nos procedimentos de trabalho, resultados esperados, programas de quotas de vendas, informação sobre produtos e preços e supervisionam a adesão a essas instruções.
- **Semanalmente:** entrevistam candidatos, obtêm solicitações de emprego, determinam qualificações (utilizando questionários de emprego) e selecionam os candidatos para os cargos em aberto ou arquivam as solicitações de emprego para futuras considerações.
- **Mensalmente:** determinam o número de funcionários necessários para as operações lucrativas da loja, considerando vendas individuais, produtividade, despesas salariais, requisitos futuros dos recursos humanos, etc.
- **Mensalmente:** preparam, planejam e conduzem reuniões com funcionários para instruí-los sobre novos produtos e políticas, desenvolvem entusiasmo para vendas, explicam programas de incentivos, ajudam nas demonstrações de vendas, etc.
- **Semanalmente:** treinam e dirigem o treinamento de novos empregados, seguindo programas de treina-

mento estabelecidos para a utilização eficaz, conduzem treinamento no cargo e supervisionam atividades de treinamento para os funcionários.

2. Vendas e promoção de vendas – 30%:

- **Diariamente:** avaliam as vendas da loja individualmente por funcionário, seguem o progresso de cada funcionário no alcance das cotas e determinam e tomam as ações necessárias para ajudá-los a alcançarem as metas.
- **Diariamente:** trabalham com os vendedores na fixação de objetivos de vendas e acompanham resultados, utilizando mapas e registros de vendas para assegurar o máximo esforço de vendas e utilização eficaz do tempo. Fazem reuniões com vendedores para determinar a eficácia de seus contatos, razões para falta de progresso e ajudam no fechamento de vendas e asseguram negócios adicionais.
- **Diariamente:** contam pessoalmente e por telefone clientes potenciais e negócios inativos, promovendo e solicitando vendas e serviços e acompanham o fechamento das vendas. Verificam a satisfação dos clientes e procuram assegurar as vendas para cada um deles.
- **Diariamente:** contam representantes comerciais para promoções especiais de vendas e definem possibilidades e requisitos de vendas de serviços.
- **Semanalmente:** preparam materiais de propaganda, seguindo sugestões de *merchandising* e arranjam inserção de anúncios em jornais locais. Alertam os funcionários para tais programas de propaganda.
- **Sempre:** mantêm o programa comercial de vendas a varejo e preços de acordo com as políticas estabelecidas.

3. Inventário de vendas e controle de despesas – 15%:

- **Sempre:** reveem os registros de rotação de estoques, determinam passos corretivos necessários e tomam a ação apropriada. Estabelecem níveis de estoque e de pedidos de acordo com os resultados das vendas.
- **Mensalmente:** preparam orçamentos de vendas e de despesas cobrindo as vendas estimadas e as despesas no período.
- **Diariamente:** avaliam os mapas de controle das despesas, comparando as despesas atuais com os orçamentos previstos e determinam as ações necessárias para se enquadrar nos orçamentos aprovados.

- **Sempre:** são responsáveis pela integridade e acuracidade de todos os inventários, dados contábeis, *markup* e *markdown*.

4. Controles – 10%:

- **Semanalmente:** verificam estoques, equipamentos, serviços, observando as atividades da loja e determinando o equipamento a ser mantido em condições de operação. Inspeccionam todas as partes da loja, checando condições de segurança, precauções de incêndio e proteção dos ativos da companhia. Verificam créditos assegurados por entidades de informação de créditos e estabelecem limites de crédito.
- **Sempre:** são responsáveis pela verificação de erros ou lançamentos de caixa.
- **Diariamente:** investigam queixas de clientes, fazendo ajustamentos ou tomando as ações corretivas necessárias para a satisfação do cliente.

5. Funções variadas – 15%:

- **Semanalmente:** leem e assinalam toda correspondência sobre políticas operacionais das lojas e procedimentos administrativos; analisam e colocam em operação as novas políticas e procedimentos da companhia.
- **Mensalmente:** preparam cartas ao gerente regional sobre o progresso da loja, planos de vendas, resultados alcançados, condições de mercado, etc.
- **Diariamente:** inspeccionam pneus e outras mercadorias, determinam escolhas, preparam propaganda e assuntos de crédito. Fazem os ajustes relacionados com as políticas.
- **Semanalmente:** atendem às vendas locais e reuniões de organizações cívicas e tomam parte de assuntos cívicos e comunitários.

As Figuras 16 e 17 mostram a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja e o formulário de avaliação do desempenho utilizada para avaliá-los.

Questões

1. Dar uma opinião sobre a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja da Firestone.
2. Como montar uma avaliação do desempenho a partir dessa descrição? Utilizar a Figura 18.

Principais responsabilidades (conforme a descrição do cargo)	Padrões de desempenho (medidos pelos critérios de sucesso)	Desempenho do funcionário			
		< 50%	50 a 75%	76 a 90%	> 90%

FIGURA 16 Estabelecimento de padrões e registro de resultados da Firestone.

Instruções: avaliar o desempenho do gerente em relação aos padrões estabelecidos. Analisar os itens de qualidade (como é ótimo), de quantidade (quanto) e métodos de trabalho (como obtém resultados). Quais responsabilidades do cargo estão bem desempenhadas? Quais padrões de trabalho não estão sendo cumpridos? Completar esta seção antes de entrevistar o funcionário.

Pontos do desempenho em relação aos padrões

Áreas de desempenho abaixo dos padrões

Entrevista e desenvolvimento de planos:
Instruções: a entrevista de aconselhamento é parte importante do programa de resultados. A parte a seguir deve ser completada depois da entrevista. Comentar a reação do funcionário à retroação fornecida e os planos desenvolvidos com ele para melhorar os resultados. Ser específico

Reação do funcionário à entrevista de retroação

Plano para a melhora do desempenho

Assinatura

FIGURA 17 Comentários sobre o desempenho na Firestone.

- Qual é a parte da avaliação do desempenho utilizada pela Firestone que requer julgamentos subjetivos ou considerações do avaliador?
- Supondo que um gerente de loja da Firestone recebeu uma avaliação de desempenho excelente, isso significa que ele é promovível? Por quê?

- Quais são as questões fundamentais na avaliação do desempenho?
- Por que se avalia o desempenho?
- Como as empresas fazem para administrar seus serviços com excelência?
- Quem deve avaliar o desempenho? Quais são as alternativas possíveis? Explicar.
- Dar uma opinião a respeito da avaliação pelo órgão de RH.
- Explicar o método das escalas gráficas.
- Quais são as vantagens e as limitações?
- Explicar o método da escolha forçada.
- Quais são as vantagens e as limitações?
- Explicar o método da pesquisa de campo.



EXERCÍCIOS

- Definir avaliação do desempenho.
- O que se deve medir na avaliação do desempenho?

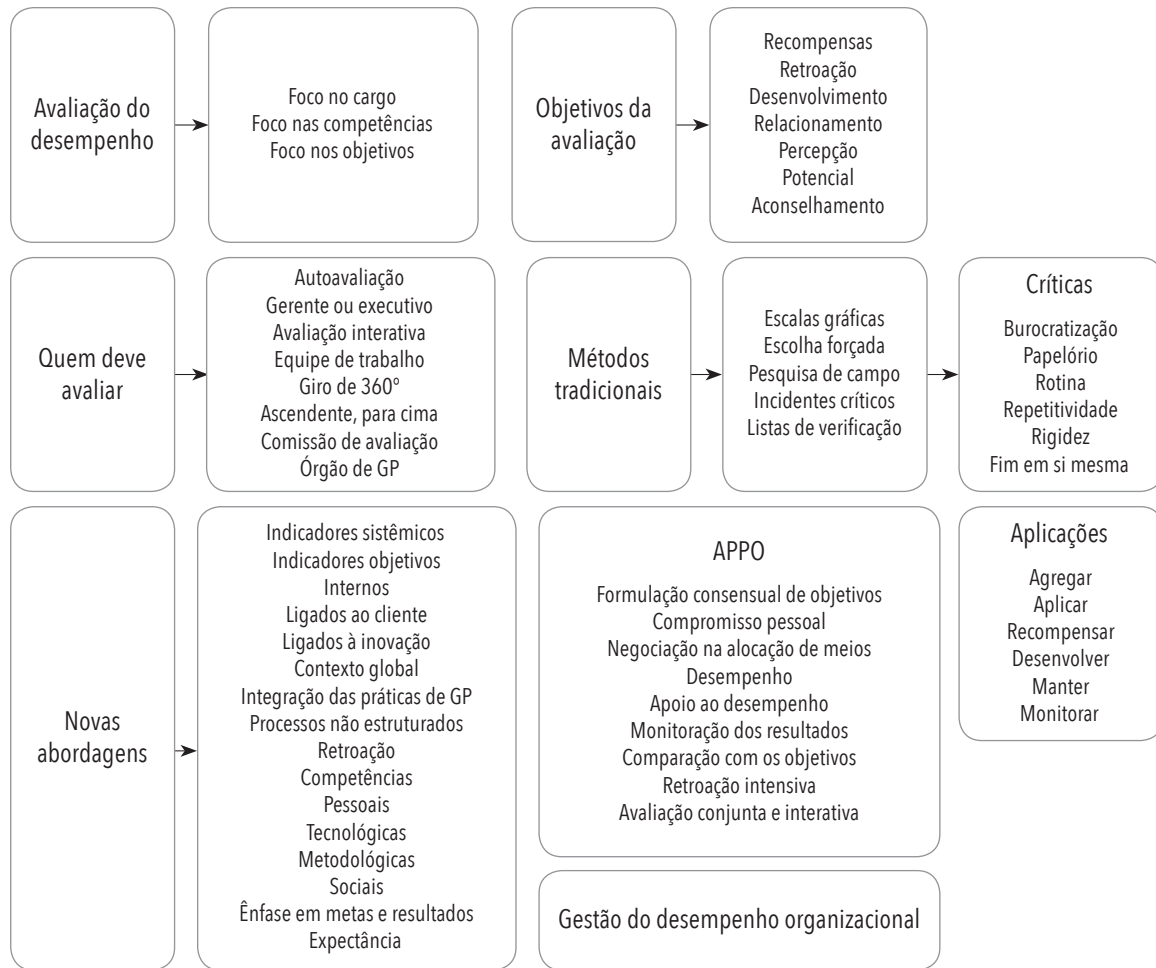


FIGURA 18 Mapa mental do Capítulo 8 – Avaliação do Desempenho Humano.

13. Quais são as vantagens e as limitações?
14. Explicar o método dos incidentes críticos.
15. Explicar o método das listas de verificação.
16. Quais são as críticas quanto aos métodos tradicionais de avaliação?
17. Explicar as novas abordagens na avaliação do desempenho.
18. Explicar a avaliação participativa por objetivos (APPO).
19. Explicar a avaliação 360°.
20. O que significa formulação de objetivos consensuais?
21. O que significa retroação intensiva e contínua?
22. Comentar os padrões de desempenho na GE e na American Airlines.
23. Quais são as aplicações da avaliação do desempenho?
24. Comentar a avaliação dos gerentes na Firestone.

PASSEIO PELA INTERNET

- | | |
|--|--|
| www.careerplanning.about.com | www.convergys.com |
| www.lifemanual.com | www.peoplesoft.com |
| www.chatfieldgroup.com | www.axialent.com |
| www.peoplekeys.com | www.teamspace.com |
| www.optiprise.com | www.iscebs.org |
| www.kenexa.com | www.fastcompany.com |
| www.iacet.org | www.avilar.com |
| www.gartner.com | www.conexis.com |
| www.ikmagazine.com | www.hewitt.com |
| http://entrepreneurship.mit.edu | www.ebri.com |
| www.cpp.com | www.towersperrin.com |
| www.sunopsis.com | www.hhrm.org |
| www.hrtechnologyconference.com | |



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 165.
2. CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 280.
3. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 256.
4. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 166.
5. MCGREGOR, D. An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, p. 133-134, set./out.1972.
6. KOONTZ, H. Making managerial appraisal effective. *California Management Review*, n. 15, p. 46-45, Winter 1972.
7. SEGALL, L. J. Kiss Appraisal woes goodbye. *Supervisory Management* n. 34, p. 23-25, Dec 1989.
8. RIDER, G. A. *Performance review: a mixed bag*. *Harvard Business Review*, p. 61-67, jul./ago. 1973.
9. KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
10. ROSENBLUTH, H. F.; PETERS, D. M. *The customer comes second*. Nova York: William Morrow, 1992.
11. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 360-367.
12. Performance management process, redbook. *Chevron Corporation*, p. C1-C2, jul. 1988.

13. CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
14. DAFT, R. L. *Management*. Orlando, FL.: The Dryden Press, 1994, p. 195.
15. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

Leitura recomendada

1. CERTO S. C. *Management: diversity, quality, ethics, and the global environment*, Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 437-438.
2. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
3. PETERS T. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Madrid: Folio, 1989. p. 625-630.
4. IVANCEVICH J.M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 296-269.
5. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 296-299.
6. PETERS, T. *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas*. Madrid: Folio, 1989. p. 625-630.

PARTE IV

RECOMPENSANDO PESSOAS

O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 9 – Remuneração
- » Capítulo 10 – Programas de incentivos
- » Capítulo 11 – Benefícios e serviços sociais

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas nas organizações. A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar,

na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização. A motivação das pessoas é fundamental nas organizações bem-sucedidas.

Ao longo desta parte, será importante comparar e avaliar os sistemas de recompensas desenvolvidos pelas organizações. A variabilidade é enorme. Algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nelas trabalham (Figura 1).

A Figura 2 mostra as duas posições: a abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de recompensar pessoas.

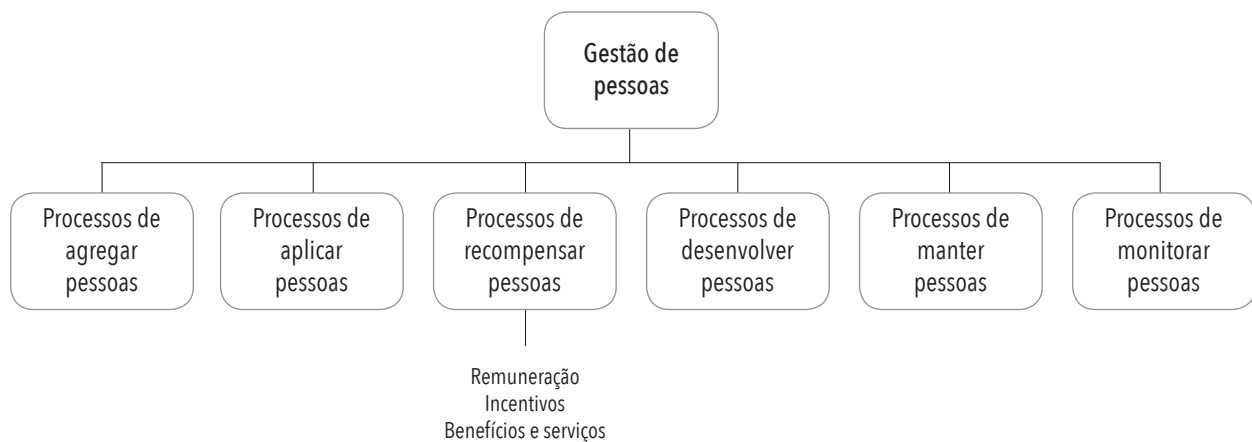


FIGURA 1 Os processos de recompensar pessoas.

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, em uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos.

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho e na organização, necessidades de autorrealização, etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados em uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada em metas e resultados a serem alcançados, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis.

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam a incentivar as contribui-

ções das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por essa razão, é importante compreender os aspectos básicos do desenho e da administração do sistema de recompensas.

Esta quarta parte do livro será dedicada aos processos que as organizações utilizam para incentivar e recompensar os seus participantes, seja em função das posições ocupadas, em função do tempo na organização, em função do desempenho alcançado ou das metas e resultados a serem cumpridos. A remuneração, os incentivos e os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários serão os temas principais desta parte. No Capítulo 9, será abordada a remuneração, seus fundamentos e desdobramentos em termos de encargos sociais. No Capítulo 10, serão descritos os vários tipos de programas de incentivos ao pessoal e suas principais características. No Capítulo 11, serão abordados os benefícios e os serviços oferecidos aos funcionários.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

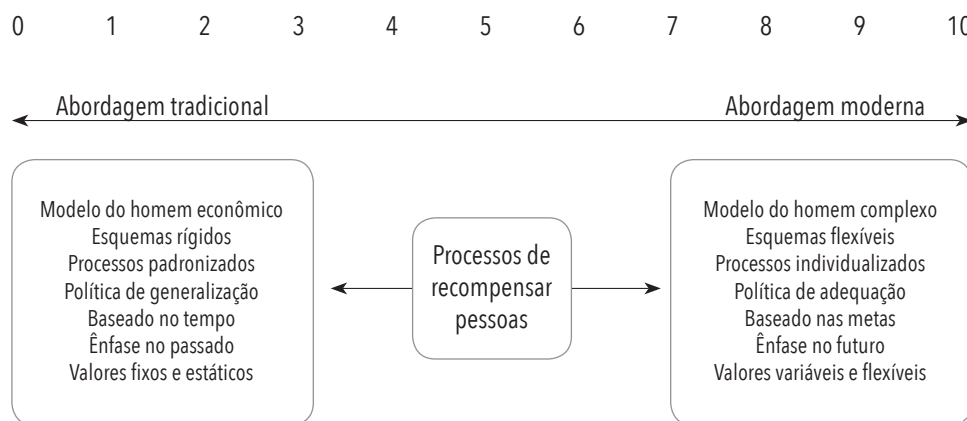


FIGURA 2 Que nota dar para os processos de recompensas de pessoas em sua organização?¹

REMUNERAÇÃO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir as recompensas oferecidas aos parceiros da organização.
- » Definir o conceito de remuneração e incentivos.
- » Descrever os componentes da remuneração total.
- » Compreender o desenho do sistema de remuneração.
- » Descrever os métodos de avaliação de cargos.
- » Descrever o processo de pesquisa salarial.
- » Definir os tipos de remuneração variável e flexível.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Recompensas organizacionais.
- » Conceito de remuneração.
- » Desenho do sistema de remuneração.
- » Conceito de administração de salários.
- » Avaliação e classificação de cargos.
- » Remuneração por competências.
- » Pesquisa salarial.
- » Decorrências dos salários.
- » Política salarial.



CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Rafael Ferreira é um dos melhores gerentes da Companhia Mercúrio de Combustíveis. Está na casa há 12 anos, fez uma carreira fenomenal e agora dirige toda a área de mercado industrial da companhia. É uma responsabilidade ter de cuidar de um grupo considerável de empresas-clientes em um mercado competitivo e dinâmico. Rafael gosta do seu trabalho e tem orgulho do que faz. Está bem entrosado na empresa e relaciona-se bem com os colegas. Acha que tem muito futuro pela frente, mas guarda algumas preocupações no seu íntimo. Esse futuro caminha muito devagar. Tem uma boa posição na companhia e ganha um bom salário fixo, embora não seja formidável. Tudo na Mercúrio é muito certinho, rotineiro e padronizado. A esposa de Rafael acha que ele merecia muito mais do que a empresa lhe oferece. Ela sempre diz ao marido que a empresa é amarrada em normas e regras burocráticas e não quebra as regras do jogo.

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio da organização. Isso representa um investimento da organização, e não simplesmente uma despesa inútil.

RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS

A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de recursos e competências por meio de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas ou resultados. O processo de conversão requer uma combinação

ótima de entradas, como esforço humano, competências, tecnologias, matérias-primas, capital em um conjunto de trabalho integrado para produzir um resultado desejado. O elemento humano é parte imprescindível e vital dessa atividade. Os economistas clássicos costumam visualizar três fatores de produção – recursos naturais, capital e trabalho. Quando os três são reunidos e combinados por uma adequada administração, cria-se mais capital financeiro ou riqueza. Para quem conhece a teoria de sistemas, essa riqueza representa um fenômeno sinérgico ou emergente sistêmico. O capital ou a riqueza que se cria deve ser repartido entre as partes envolvidas na sua geração: uma parte, em forma de custo, passa aos fornecedores (que proporcionam insumos, serviços, matérias-primas, equipamentos, aos proprietários de máquinas, equipamentos ou edifícios alugados, etc.); a outra, em forma de juros (para os agentes financeiros que investiram ou emprestaram o dinheiro à organização); outra parte, em forma de dividendos (para aqueles que forneceram o capital de participação ou de risco para o negócio); e, enfim, outra parte, em forma de salários e encargos sociais (aos funcionários e ao governo). Cada recurso produtivo tem o seu custo e o seu benefício, o seu investimento e o seu retorno. É o emergente sistêmico ou efeito sinérgico que faz com que o benefício recebido seja maior do que o custo e que o retorno compense largamente o investimento efetuado.



DICA: participação dos *stakeholders* da organização

O Capítulo 1 mostrou que todo processo produtivo somente se torna viável quando envolve a participação conjunta de diversos *stakeholders*, cada qual contribuindo com algum esforço ou recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, serviços, tecnologias, edifícios ou bens alugados, etc. Os investidores e acionistas contribuem com capital e créditos que possibilitam a aquisição de outros recursos produtivos. Os administradores e as pessoas que trabalham na empresa contribuem com conhecimentos, capacidades e competências executando as tarefas organizacionais. Os clientes contribuem para a organização adquirindo os bens ou os serviços e pagando por eles. Cada um desses parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter

algum retorno pela sua contribuição. É preciso retribuir a todas essas contribuições e garantir todo esse espectro de expectativas e exigências variadas.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus *stakeholders*. Cada um deles está disposto a investir com seus recursos individuais na medida em que obtenham retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos *stakeholders* e alavancar resultados por meio do efeito sinérgico. Com esses resultados, é possível um retorno maior às contribuições efetuadas e manter-se o negócio. No fundo, todos ganham pela multiplicidade de contribuições feitas.



GP DE HOJE: gerar riqueza e distribuir riqueza

Gerar riqueza é um dos principais objetivos das organizações. E esse objetivo depende de outro: a distribuição adequada da riqueza gerada entre os vários *stakeholders* que contribuíram para a sua geração. Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de retribuição e recompensas dos seus *stakeholders*. Sem dúvida, as recompensas não representam um custo para a organização, mas sim um investimento necessário para assegurar seus resultados finais. As organizações precisam analisar a relação entre custos e benefícios dos sistemas de recompensas. Em outras palavras, os sistemas de recompensas devem trazer algum retorno à organização, além de incentivar os *stakeholders* a fazer contribuições à organização. Uma mão lava a outra: a organização alcança resultados e simultaneamente recompensa quem a ajudou a alcançá-los.

CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

Cada funcionário – como um *stakeholder* interno – está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com conhecimentos e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições que conduzam ao al-

cance de seus objetivos. Resultados e recompensas são dois conceitos intimamente relacionados. Daí decorre o conceito de remuneração total.

Os quatro componentes da remuneração total

A remuneração total dos funcionários é constituída de quatro componentes principais. A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio (Figura 1).

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora. Nesse sentido, a remuneração básica é representada pelo salário: mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.¹ Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da então chamada mão de obra. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com elevado desempenho que alcançam objetivos predefinidos e contribuem direta ou indiretamente para o resultado final da organização. Os incentivos assumem diversas formas, como bônus, prêmios e participação no resultado ou nas metas e objetivos alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios,



AVALIAÇÃO CRÍTICA: remuneração é custo ou investimento?

A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. A remuneração constitui o mais importante custo de muitas organizações. Os custos de pessoal chegam a atingir cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de serviços. Em alguns casos, os custos laborais – incluindo salários e encargos sociais – chegam a 80% do orçamento anual de despesas, como é o caso do correio norte-americano. A eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional.² Uma organização de alta tecnologia depende dos resultados de pesquisa e desenvolvimento para gerar novos produtos e serviços e pode perder sua capacidade de inovação e competitividade quando oferece uma recompensa salarial insuficiente para seus talentos, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos. Como pagar e a quem pagar são aspectos cruciais na estratégia de remuneração das organizações, pois afetam o lado do custo do esquema financeiro e determinam a maneira pela qual elas conseguem alcançar um alto ou baixo retorno do dinheiro aplicado em remuneração. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho quanto nas relações com os próprios empregados.

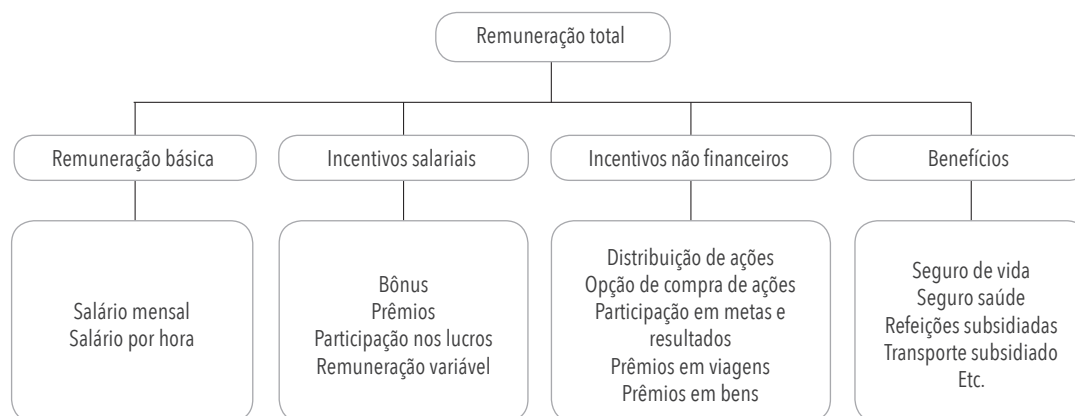


FIGURA 1 Os quatro componentes da remuneração total.

Recompensas financeiras e não financeiras

As recompensas podem ser classificadas como: financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas. A Figura 2 dá uma ideia resumida a respeito disso.

- **Recompensa financeira direta:** consiste no pagamento em forma de salários, bônus, prêmios e comissões. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao funcionário em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante determinado período. O salário é percebido como a contraprestação do serviço no cargo ocupado. Pode se referir ao mês ou à hora trabalhada. Os empregados horistas recebem o correspondente ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês (excluindo-se o descanso semanal remunerado – DSR) multiplicado pelo valor do salário por hora. Os empregados mensalistas recebem o valor do seu salário mensal. O uso do salário horário para o pessoal direto facilita o cálculo dos custos de produção: as horas trabalhadas são computadas nos custos diretos de produção, enquanto as horas não trabalhadas (DSR e férias) e os encargos sociais

vão para os custos indiretos de produção. Como os mensalistas são definidos como pessoal indireto (não relacionado diretamente com o processo produtivo), os seus salários e encargos sociais vão para o orçamento de despesas da organização.

- **Recompensa financeira indireta:** é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano oferecido pela organização de benefícios e serviços sociais. Inclui férias, gratificações, gorjetas, adicionais (periculosidade, insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço, etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc.).

A soma da recompensa direta e indireta é a remuneração. Assim, ela abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração é tudo o que o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. A remuneração é gênero e o salário é espécie.

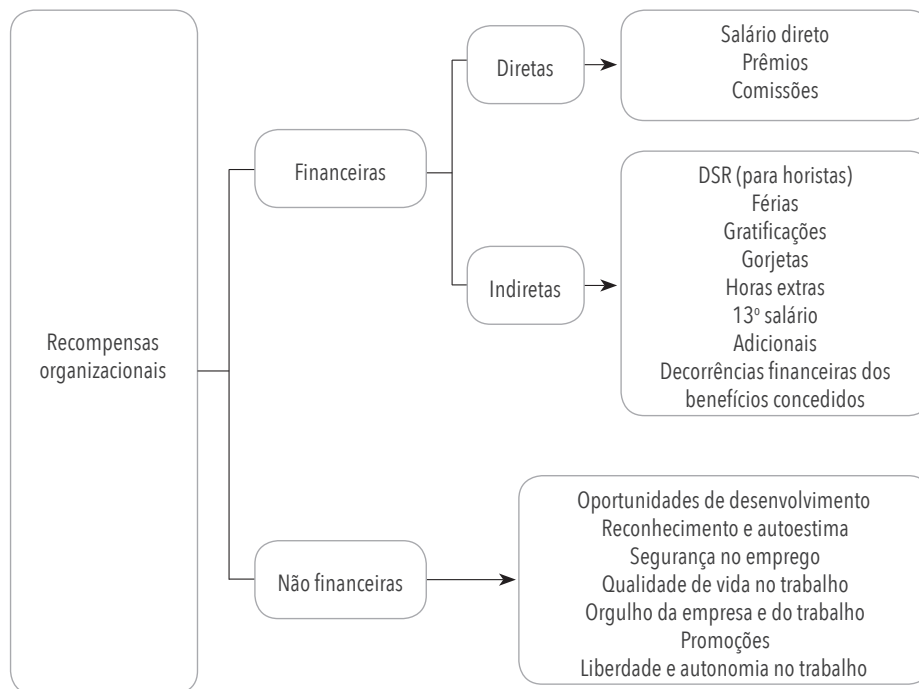


FIGURA 2 Os diversos tipos de recompensas.

**DICA: vendo o conjunto, e não as partes**

As recompensas não financeiras oferecidas pela organização, como oportunidades de crescimento, investimentos em treinamento, orgulho, autoestima, reconhecimento, segurança no emprego, etc., afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração. Daí, a necessidade de considerar todas as recompensas no conjunto total.

Salário nominal e salário real

Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa dada pela organização. Existe o salário nominal e o salário real. O salário nominal representa o valor em dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. Em uma economia inflacionária, quando o salário nominal não é atualizado periodicamente, sofre erosão e conseqüente perda de poder aquisitivo. O salário real representa a quantidade de bens que o funcionário pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensalmente e corresponde ao poder aquisitivo. O poder aquisitivo é a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário. A mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o salário nominal é alterado para atualizar e proporcionar o salário real equivalente em período anterior. Daí a distinção entre reajuste do salário (recomposição do salário real) e aumento real do salário (acréscimo do salário real).

Há também o salário mínimo, que é a menor remuneração permitida por lei para trabalhadores de um ramo de atividade econômica. Sua fixação significa uma intervenção do Estado no mercado de trabalho ou o resultado de negociações coletivas entre sindicatos de empregados e de empregadores.³

Assim, o salário pode ser considerado sob vários aspectos:

- É o pagamento de um trabalho ou de alguma atividade.
- Constitui a medida do valor de um indivíduo na organização.
- Coloca a pessoa em uma hierarquia de *status* na organização.
- Define o padrão de vida do funcionário.
- Representa um investimento para a organização que produz retorno.

O salário é o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. As pessoas aplicam tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem a remuneração, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador. A administração salarial é o processo de administrar o programa de remuneração da empresa.

**DICA: vários conceitos de remuneração**

- **Remuneração** é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.⁴
- **Remuneração** é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais.⁵
- **Remuneração** inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego.⁶
- **Remuneração** é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.⁷
- **Remuneração** é um processo de troca: de um lado as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.

Tipos de salário

Existem três tipos de salário: por unidade de tempo, por resultado e o salário-tarefa.

1. **Salário por unidade de tempo:** pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa. A unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Daí os nomes horistas ou mensalistas.
2. **Salário por resultado:** refere-se à quantidade ou ao número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações por produtividade ou pelos negócios efetuados).
3. **Salário por tarefa:** é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de traba-

lho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Significados do salário

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa à organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável –, a pessoa empeneha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

Para as pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Segundo a teoria da espectância, o salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que a pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de autoestima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, psicológico e sociológico.⁸

Para a organização, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo porque o salário reflete no preço do produto ou serviço final. Investimento porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como um meio de agregar valor e obter retorno maior no curto ou médio prazo.

A proporção de salários e encargos sociais em relação ao valor do produto ou serviço da organização depende do seu ramo de atividade. Quanto mais automatizada a produção (tecnologia de capital intensivo), menor a participação dos salários nos custos de produção. Por outro lado, quanto maior o índice de manufatura (tecnologia de mão de obra intensiva), maior será a incidência dos salários e encargos nos custos de produção. Em qualquer dos casos, os salários sempre representam para a organização um respeitável volume de dinheiro que precisa ser muito bem administrado. Daí a necessidade de administração dos salários.



EXERCÍCIO: salário como fonte de satisfação das necessidades humanas

Relembrar a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da espectância, que são três importantes modelos teóricos de motivação, e utilizar os três modelos para demonstrar como o salário pode satisfazer direta ou indiretamente as necessidades humanas.

Composição dos salários

Os salários dependem de vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que os condicionam fortemente. A definição dos salários é complexa e envolve decisões múltiplas, pois os fatores internos e externos são inter-relacionados e exercem efeitos diferenciados sobre os salários. Esses fatores atuam independente ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou rebaixar os salários. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos fatores internos e externos, que forma o composto salarial, como mostra a Figura 3.

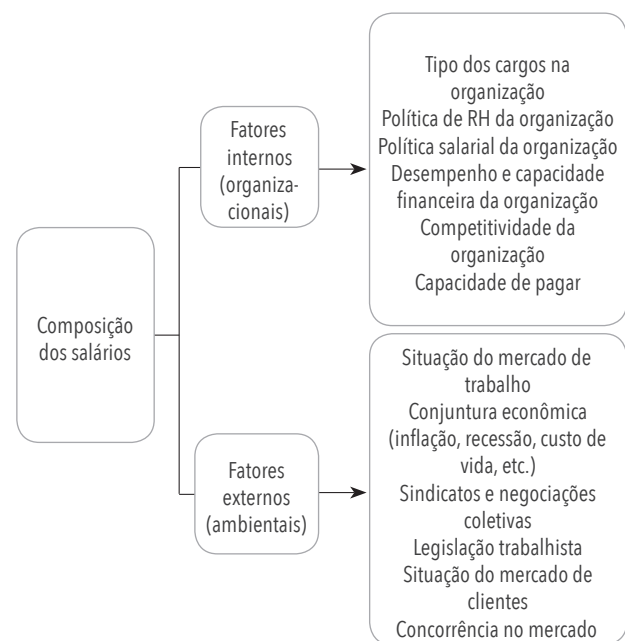


FIGURA 3 Composto salarial.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Rafael não é um gerente acomodado. Pelo contrário, é um rapaz com espírito empreendedor e que quer crescer a todo custo. Mas a companhia não o ajuda, pois impõe sempre uma porção de trâmites e papelório que mais atrapalham do que ajudam no seu trabalho. Rafael gostaria de ter mais responsabilidade, mais autoridade e assumir mais riscos no seu trabalho. Conhece os objetivos organizacionais que precisa alcançar e colabora com todas as forças para que eles sejam atingidos. Mas tem plena consciência de que seus objetivos pessoais – como enfrentar riscos e desafios, ter mais autoridade e responsabilidade, crescer pessoal e profissionalmente – são continuamente frustrados. Por vezes, tem a nítida impressão de que está na empresa errada.

DESENHO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração é um assunto complexo, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos efeitos e consequências.⁹ O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolvem.¹⁰

Critérios para construção de um plano de remuneração

Nove critérios são básicos na construção de um plano de remuneração:¹¹

- **Equilíbrio interno versus equilíbrio externo:** o plano de remuneração deve ser percebido como justo na organização ou como justo em relação ao salário do mesmo cargo em outras organizações? A equidade interna obedece ao princípio da justiça distributiva, que fixa os salários de acordo com as contribuições ou os insumos que os colaboradores trocam com a organização. O salário representa o mais importante deles, apesar da importância dos benefícios não monetários. Nessa perspectiva psicossociológica, as pessoas estão

sempre comparando o que oferecem para a organização com o retorno que dela recebem e comparando essa equação de insumo/resultado com a dos colegas dentro e fora da organização. O modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas ficam satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar. Por outro lado, a equidade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade. A equidade externa alinha os salários da organização com os do mercado de trabalho. A organização precisa balancear os dois tipos de equilíbrio para manter consistência em sua estrutura salarial.

- **Remuneração fixa ou remuneração variável:** a remuneração pode ser paga em uma base fixa – por meio de salários mensais ou por hora – ou variar conforme critérios previamente definidos, como metas e lucros da organização. A maioria das organizações paga seus colaboradores na base de salários mensais, pois isso reduz riscos tanto para o empregador quanto para o colaborador. Outras optam por valores flexíveis para cargos elevados, como presidentes e diretores (em função dos resultados operacionais) e vendedores (na base de comissões de vendas). A Apple adota a remuneração flexível para obter vantagens para a empresa e para os funcionários, pois eles preferem salários baixos em troca de ações da companhia. Claro, muitos deles ficaram milionários ou bilionários desde a década de 1980. Os gerentes de lojas da Walmart trabalharam durante anos em troca de salários baixos e ações da companhia e não se arrependeram. Ficaram ricos.
- **Desempenho ou tempo de casa:** a remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário. A remuneração contingencial por desempenho pode adotar salário por produção (ganho baseado nas unidades produzidas) e comissões de vendas. Muitas empresas usam prêmios por sugestões de redução de custos, bônus pelo atendimento perfeito ao cliente ou pagamento de mérito baseado nas avaliações do desempenho. Algumas oferecem remuneração contingencial por tempo de casa, que proporciona um salário em função do cargo acrescido de um valor adicional em função dos anos de trabalho na casa. A progressão de salários também pode ocorrer nas promoções. Na verdade, a cultura organizacional é que vai definir qual será a ênfase a escolher. Na 3M, em que predomina a cultura de inovação, a remuneração

neração enfatiza o desempenho e a contribuição das pessoas aos resultados finais.

- **Remuneração do cargo ou remuneração das competências:** a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como as competências da pessoa contribuem para a organização. O sistema tradicional privilegia o salário pela contribuição do cargo e não pelo ocupante, o cargo representa a unidade da análise para a determinação da estrutura salarial. É o cargo e não o seu ocupante que interessa. A política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treinamento intensivo para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer por meio de promoções na carreira. Já o sistema de remuneração se baseia nas competências que as pessoas devem possuir para serem aplicadas a uma variedade de tarefas e situações.¹² A remuneração aumenta na medida em que a pessoa adquire competências e se torna capaz de desempenhar atividades complexas com sucesso. A remuneração baseada no indivíduo é indicada quando a força de trabalho é educada e possui capacidade e vontade de aprender novas tarefas, a tecnologia e a estrutura organizacional mudam, as oportunidades para mobilidade vertical são limitadas, a participação e o espírito de equipe são encorajados e os custos de rotatividade e absenteísmo em termos de perdas de produção são elevados.¹³
- **Igualitarismo ou elitismo:** a remuneração pode incluir o maior número possível de colaboradores sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo). No sistema igualitário, todos os colaboradores participam do mesmo sistema de remuneração e os planos de participação nos resultados fixam a mesma porcentagem para todos, do topo até a base da organização. Já o sistema elitista é utilizado por organizações mais antigas, bem estabelecidas no mercado e pequena competição. O elitismo reforça a tradicional hierarquia da organização. A tendência atual se move para os sistemas igualitários que dão pouca importância aos níveis hierárquicos, proporcionando flexibilidade e encorajando maior relacionamento entre subordinados e gerentes e maior cooperação entre os colaboradores.
- **Remuneração abaixo ou acima do mercado:** os funcionários podem ser remunerados em um

nível percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos colaboradores. A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas, que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e minorias em sua força de trabalho. A decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores e minimizar custos de rotatividade e absenteísmo.

- **Prêmios monetários ou não monetários:** o plano de remuneração pode enfatizar colaboradores motivados por recompensas monetárias – como salários e prêmios salariais – ou recompensas não monetárias como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego. Os prêmios monetários são dados em dinheiro e reforçam a responsabilidade e o alcance individual de objetivos, enquanto os não monetários reforçam o comprometimento com a organização. Os prêmios monetários predominam nas organizações que atuam em mercados voláteis com pouca segurança no emprego e que valorizam mais as vendas do que o serviço ao cliente, e entre aquelas que acentuam um clima interno competitivo em vez do comprometimento do colaborador no longo prazo. Os prêmios não monetários são intangíveis e incluem trabalho interessante e agradável, desafios e reconhecimento público. Certos prêmios não monetários podem ser transformados em dinheiro no futuro (aquisição de ações da companhia ou planos de aposentadoria).
- **Remuneração aberta ou remuneração confidencial:** os funcionários podem ter acesso aberto à informação sobre a remuneração de colegas e como as decisões salariais são tomadas (remuneração aberta) ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários (remuneração confidencial). As organizações variam quanto à maneira como comunicam os níveis de remuneração aos colaboradores. O salário aberto tem duas vantagens sobre o salário confidencial: quando os salários são secretos, as pessoas se sentem mais sub-recompensadas do que realmente são e os gerentes precisam se cercar de cuidados para evitar vazamentos nas informações. Já o salário aberto força os gerentes a defenderem publicamente suas decisões; o custo de uma decisão errada é

maior e leva os gerentes a serem menos inovadores. A remuneração aberta é mais bem-sucedida nas organizações com grande envolvimento dos funcionários e uma cultura igualitária que promova confiança e comprometimento.

- **Centralização ou descentralização das decisões salariais:** as decisões sobre remuneração podem ser tomadas em um órgão central ou podem ser delegadas a executivos de unidades organizacionais. No sistema centralizado, as decisões são tomadas e controladas geralmente no departamento de relações humanas (DRH). No sistema descentralizado, as decisões são delegadas a gerentes de linha. A centralização é apropriada quando a organização considera prudente atribuir a responsabilidade a especialistas pelos registros e controles, pesquisas salariais e administração de benefícios para enfrentar desafios legais e trabalhistas. A Monsanto descentralizou sua função de remuneração em meados de 1986, como parte de um esforço para dar maior autonomia às suas quatro unidades operacionais. A filosofia é corporativa, mas os padrões de desempenho e incentivos variam de uma unidade para outra. A unidade fabril mede o desempenho do funcionário por critérios como produtividade, segurança e custos, enquanto o grupo de vendas usa critérios como volume de vendas e novas vendas. Como os gerentes de unidade são bem equipados para avaliar seus funcionários em base diária, o papel do órgão de remuneração foi alterado para a definição de políticas e diretrizes básicas. Os profissionais de RH da Monsanto solicitam insumos sobre remuneração de gerentes e colaboradores para monitorar as políticas e diretrizes básicas.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Além disso, Rafael se acha pouco recompensado pelo que faz. Seu salário não faz justiça às contribuições que proporciona à empresa. Acha que algo está errado, mas não sabe exatamente em quê e como. Olhando os salários ao redor, Rafael não visualiza nenhuma distorção ou discrepância. Seus colegas ganham exatamente como ele. Seus diretores ganham proporcionalmente mais e seus subordinados proporcionalmente menos. A lógica do sistema é perfeita. Há uma fria proporcionalidade matemática nos salários internos da empresa. Mas isso não o satisfaz.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizado para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os níveis e setores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionada com os diferentes cargos existentes na organização. Para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas e justas, torna-se necessário estabelecer duas formas de equilíbrio:¹⁴

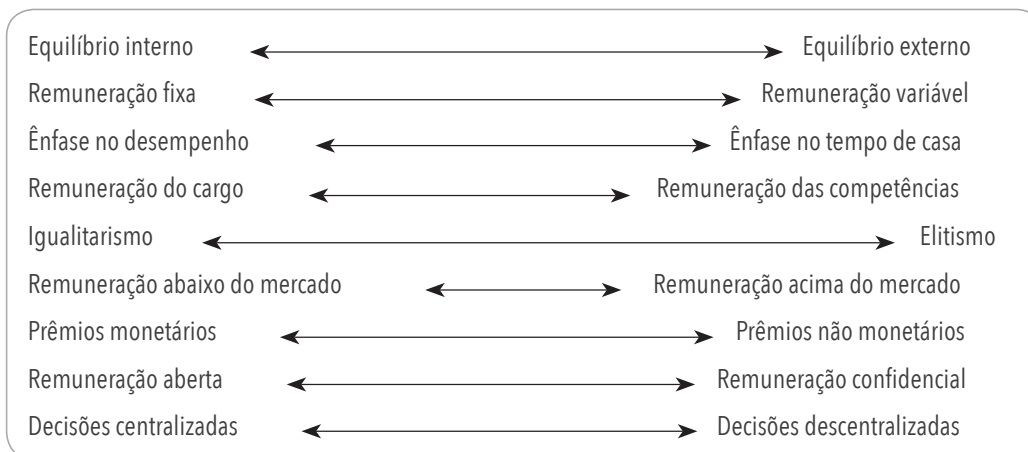


FIGURA 4 Critérios para definir a construção de um plano de remuneração.

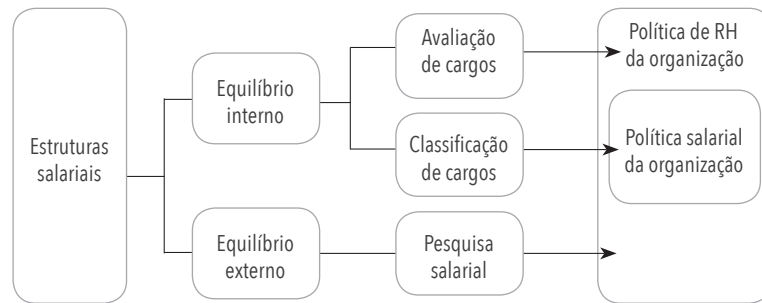


FIGURA 5 A composição da estrutura salarial.

1. **Equilíbrio interno:** consistência interna entre os salários em relação aos cargos dentro da organização. O equilíbrio interno exige uma estrutura salarial justa, balanceada e bem dosada.
2. **Equilíbrio externo:** consistência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no MT. O equilíbrio externo exige uma estrutura salarial compatível com o mercado.

O equilíbrio interno é alcançado por meio de informações obtidas pela avaliação e classificação de cargos, que geralmente são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos. O equilíbrio externo é alcançado por meio de informações externas obtidas pela pesquisas de salários. Com essas informações internas e externas, a organização pode traçar sua política salarial – como parte de sua política de gestão de pessoas (GP) – para normatizar os procedimentos de remuneração das pessoas.

A política salarial é um aspecto particular das políticas de GP da empresa.

Objetivos da administração de salários

O sistema de remuneração é desenhado para vários objetivos simultâneos:¹⁵

- Atrair e reter talentos na organização.
- Engajar e desenvolver talentos na organização.
- Motivar e alcançar comprometimento do pessoal.
- Aumentar a produtividade e a qualidade no trabalho.
- Controlar custos laborais.
- Proporcionar tratamento justo e equitativo a todas as pessoas.
- Cumprir com a legislação trabalhista.
- Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.
- Proporcionar um ambiente de trabalho amigável e impulsionador.
- Garantir a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Alguns sistemas privilegiam algum ou alguns desses objetivos em detrimento de outros, como mostra a Figura 6.

Política salarial da Hewlett-Packard	Política salarial da Astra-Merck
<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a HP a continuar a atrair pessoas criativas e entusiasmadas que contribuam para o seu sucesso • Remunerar como as empresas líderes do mercado • Refletir a contribuição sustentada e relativa de cada unidade ou divisão da HP • Ser uma empresa aberta e receptiva • Assegurar tratamento justo e digno • Ser inovadora, competitiva e equitativa quanto à remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar comprometimento e responsabilidade e incrementar o trabalho em equipe • Balancear os interesses imediatos com os objetivos estratégicos • Premiar o desempenho excelente • Promover justiça equitativa • Apresentar simplicidade • Ser competitiva e pagar acima do nível do percentil 75 no mercado de concorrentes

FIGURA 6 Comparação entre objetivos de dois sistemas de remuneração.¹⁶

Qual é o foco da remuneração?

Entre tantas definições, provavelmente a mais ampla é estabelecer qual será o foco da remuneração: ela deve ser baseada nos cargos ou nas competências individuais?

A Figura 7 mostra as diferenças. Cada vez mais as organizações estão migrando do foco nos cargos para o foco nas competências.

AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Para assegurar o equilíbrio interno dos salários, são utilizadas a avaliação e a classificação dos cargos. São esquemas tradicionais para comparar cargos na estrutura de salários da organização. A avaliação de cargos é o processo pelo qual se aplicam critérios de comparação de cargos para conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos. A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que possam ser utilizadas como base para a estrutura de salários. Ambas, avaliação e classificação de cargos, constituem as técnicas tradicionais para definir uma estrutura de salários com base na comparação sistemática e consistente. Enquanto a avaliação de cargos busca fixar o valor relativo de cada cargo na organização, a classificação arruma os salários em classes em uma estrutura integrada

e coesa, com as respectivas faixas salariais em ordem gradativa de valores. A ideia subjacente é proporcionar uma distribuição equitativa dos salários na organização para eliminar qualquer tipo de arbitrariedade ou dissonância.

Métodos tradicionais de avaliação de cargos

A avaliação de cargos visa à obtenção de dados que permitam uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo. Pode ser complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários, etc.

Os métodos de avaliação de cargos buscam obter informação sobre os cargos a partir da descrição e da análise de cargos para permitir decisões comparativas entre eles. A avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos, não as características das pessoas que os ocupam. Para tanto, fundamenta-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

Existem vários métodos de avaliação de cargos e todos são comparativos: comparam os cargos entre si ou comparam os cargos com critérios (categorias ou fatores de avaliação) tomados como base de referência. Os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em três grupos, conforme demonstrado na Figura 8.

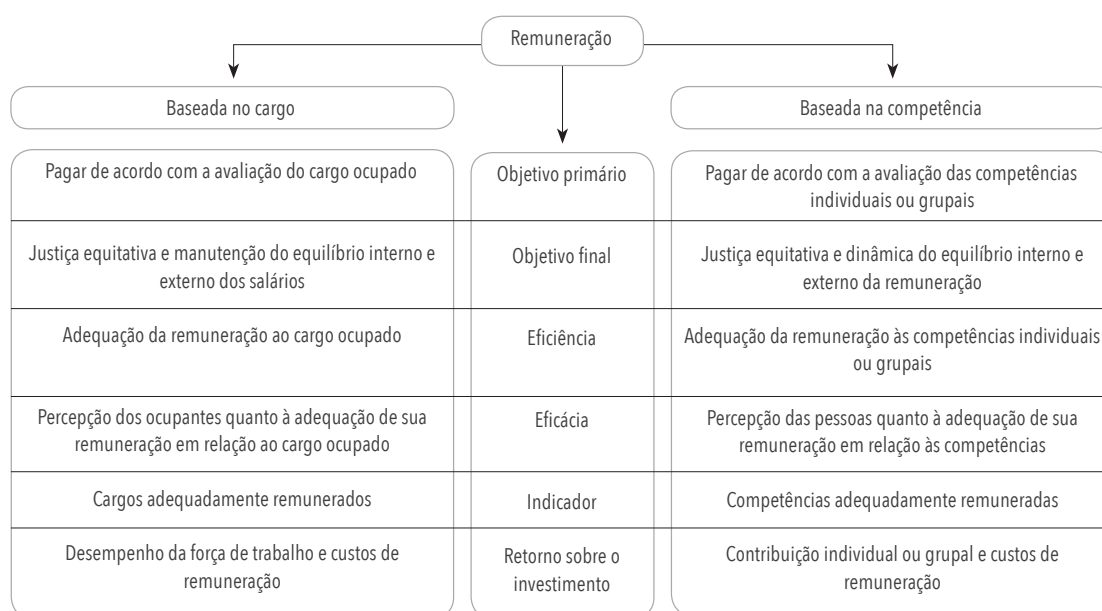


FIGURA 7 Remuneração baseada no cargo versus remuneração baseada em competências.

Comparação simples	Comparação não quantitativa	Comparação quantitativa
Cargo como um todo	Cargo como um todo	Partes do cargo ou fatores de avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo <i>versus</i> cargo • Cargo <i>versus</i> escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalonamento de cargos • Categorias predeterminadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação por fatores • Avaliação por pontos

FIGURA 8 Sistemas de avaliação e comparação de cargos.

A seguir, serão abordados os quatro principais métodos de avaliação de cargos: escalonamento, categorias predeterminadas, comparação por fatores e avaliação por pontos.

Método de escalonamento simples

O método de avaliação de cargos por escalonamento simples ou por comparação simples (*job ranking*) consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a um critério escolhido que funciona como padrão de comparação. Na prática, trata-se de uma comparação cargo a cargo pelo fato de que cada cargo pode ser comparado aos demais em função do critério escolhido como base de referência (como complexidade, responsabilidade, importância, etc.). É um método rudimentar. A comparação entre os cargos é global e sintética, superficial e sem considerar nenhuma análise mais profunda. Os passos para a utilização deste método são (Figura 9):

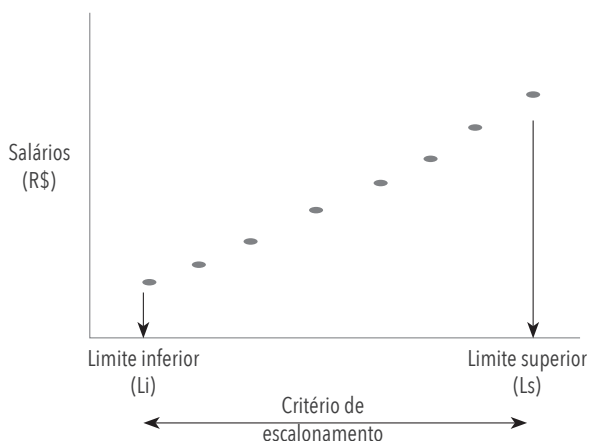


FIGURA 9 Método de avaliação de cargos pelo escalonamento.

- **Descrição e análise de cargos:** qualquer que seja o método de análise, a informação sobre os cargos deve ser montada e registrada em um formato padronizado e ajustado ao critério a adotar, para facilitar a avaliação dos cargos.
- **Definição do critério de comparação entre os cargos:** definem-se os limites superior (Ls) e inferior (Li) com que o critério escolhido se apresenta na organização. Se o critério for complexidade, os limites deverão indicar qual é o cargo mais complexo (Ls) e o cargo menos complexo (Li).
- **Comparação dos cargos com o critério escolhido:** e o seu escalonamento em um rol (ordem crescente ou decrescente) em relação ao critério. O rol constitui a própria classificação dos cargos.

Algumas organizações preferem substituir o critério de comparação por cargos de referência (*benchmark jobs*). Adotam cargos de referência que possuam um determinado teor conhecido do critério escolhido. Cada cargo é comparado não com o critério escolhido, mas com os cargos de referência que possuam determinado volume do critério. A partir daí, faz-se o escalonamento: coloca-se ao longo da curva ou da reta de salários os cargos de referência e se comparam os demais cargos com eles, para definir o escalonamento dos cargos.

Método de categorias predeterminadas

O método de categorias predeterminadas (*job classification*) é uma variação do método de escalonamento simples. Poderia ser denominado método de escalonamentos simultâneos, pois requer a divisão e a separação dos cargos em categorias predeterminadas, como cargos mensalistas e horistas. Os cargos

podem ser separados em três categorias predeterminadas: cargos não qualificados, qualificados e especializados. Após a determinação das categorias predeterminadas, aplica-se o método de escalonamento simples a cada uma delas, independentemente, como mostra a Figura 10.

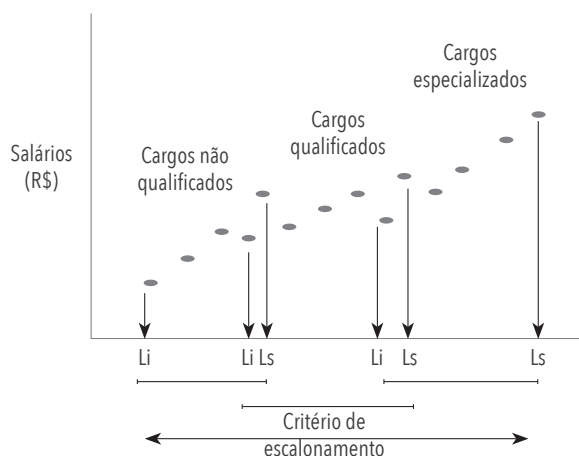


FIGURA 10 Método de avaliação de cargos por categorias predeterminadas.

Cada categoria predeterminada apresenta limites inferior e superior, podendo haver uma superposição entre elas. Essa superposição faz com que os salários dos limites inferiores da categoria mais avançada sejam menores do que os salários dos limites superiores da categoria anterior.



GP DE HOJE: categorização de cargos

Há muitas variações do método de categorias predeterminadas. Podem-se categorizar os cargos em grupos chamados classes (quando contêm cargos similares) ou graus (quando contêm cargos diferentes, mas similares em dificuldade). O governo federal norte-americano tem um sistema de administração de salários composto de 10 GS (*general schedule*), isto é, 10 classes ou categorias genéricas. Os cargos são classificados (posicionados em categorias) de acordo com um sistema federal de classificação de oito fatores de escalonamento:¹⁷

1. Dificuldade e variedade do trabalho.
2. Supervisão recebida e exercida.
3. Julgamento exercido.
4. Originalidade requerida.
5. Natureza e propósito das relações interpessoais de trabalho.
6. Responsabilidade.
7. Experiência.
8. Conhecimento requerido.

Com base nesses fatores de escalonamento, foi elaborada uma grade de descrição (Figura 11) que permite à comissão de avaliação rever todas as descrições de cargos e colocá-los na classe ou categoria apropriada.

GS-1	Inclui classes ou posições de deveres executados sob supervisão imediata, com pouco exercício de julgamento independente A - trabalho de simples rotina em escritório ou operações fiscais, ou B - trabalho elementar de um subordinado de caráter técnico em um campo profissional, científico ou técnico
GS-2	Inclui classes ou posições de deveres executados sob supervisão imediata A - trabalho rotineiro em escritório ou operações fiscais, sob supervisão imediata, com limitado julgamento independente, ou trabalho técnico comparável, com objetivo limitado em um campo profissional, científico ou técnico, requerendo algum treinamento ou experiência, ou B - trabalho de igual importância, dificuldade ou responsabilidade requerendo qualificações comparáveis
GS-3	Classes ou posições de deveres sob supervisão imediata ou genérica A - trabalho medianamente difícil ou responsável em escritório ou operações fiscais ou trabalho técnico comparável com objetivo limitado em um campo profissional, científico ou técnico, que requeira: 1 - algum treinamento ou experiência 2 - conhecimento de alguma matéria especial, ou 3 - julgamento independente de acordo com políticas, procedimentos e técnicas previamente estabelecidos, ou B - trabalho de igual importância, dificuldade e responsabilidade requerendo qualificações comparáveis
GS-4	Classes ou posições de deveres sob supervisão imediata ou genérica A - trabalho difícil e responsável em escritório ou operações fiscais ou trabalho técnico comparável em um campo profissional, científico ou técnico requerendo relativo volume de treinamento

FIGURA 11 Definições por escalonamento no governo federal norte-americano.¹⁸

Muitas organizações preferem trabalhar com cargos de referência (*benchmark jobs*) em cada uma das categorias predeterminadas para facilitar o processo.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: vantagens da classificação por categorias

O método de classificação por categorias permite agrupar um grande número de cargos em algumas classes ou categorias para que sejam tratados de maneira uniforme e padronizada. O governo federal norte-americano chegou à conclusão de que a utilização de métodos quantitativos pode custar muito mais do que as vantagens que poderiam trazer.¹⁹ A desvantagem do método é que se torna difícil descrever exatamente cada classe ou categoria, o que exige forte dose de julgamento para a utilização do método.

Método de comparação por fatores

Trata-se do refinamento do método de escalonamento. Se o escalonamento proporciona a comparação de um cargo com outros, o método de comparação

por fatores proporciona várias comparações com cada um dos fatores. O método de comparação por fatores (*factor comparison*) é uma técnica analítica por meio da qual os cargos são avaliados e comparados por fatores de avaliação de cargos. Os fatores de avaliação de cargos podem ser denominados fatores de especificações. Este método foi criado por Eugene Benge²⁰ e exige uma sequência de etapas:

- **Informação a respeito dos cargos:** o método requer uma cuidadosa e completa análise dos cargos a serem avaliados para desenvolver especificações dos cargos em termos de fatores de avaliação.
- **Escolha dos fatores de avaliação:** os fatores de avaliação derivam das especificações dos cargos. Em geral, o método de comparação por fatores utiliza cinco elementos de avaliação:
 1. Requisitos mentais.
 2. Requisitos físicos.
 3. Habilidades requeridas.
 4. Responsabilidade.
 5. Condições de trabalho.

A Figura 12 mostra os fatores de avaliação do método de comparação.²¹

Requisitos mentais	Significa a posse e/ou a aplicação ativa de: Traços mentais (inerentes), como inteligência, memória, raciocínio, expressão verbal, relacionamento interpessoal e imaginação Educação geral (adquirida), como gramática, aritmética, informação geral Conhecimento especializado (adquirido), como química, engenharia, etc.
Requisitos físicos	Esforço físico, como andar, carregar, escrever, etc. exercido e a continuidade do esforço Condições físicas, idade, sexo, altura, peso, força, capacidade visual
Habilidades	Coordenação muscular, como movimentos repetitivos, habilidade manual na operação de máquinas, montagem, etc. Conhecimento específico do trabalho necessário para a coordenação muscular apenas, adquirido pelo desempenho e pela experiência no trabalho (não confundir com educação geral ou conhecimento especializado)
Responsabilidades	Por matérias-primas, materiais, máquinas e equipamentos Por dinheiro ou papéis de valores Por lucros ou perdas, economias ou métodos de melhora Por contato com o público Por registros Por supervisão Complexidade da supervisão dada e número de subordinados (planejar, dirigir, coordenar, instruir, controlar e aprovar são tipos de supervisão) Grau de supervisão recebida
Condições de trabalho	Influências ambientais, atmosfera, ventilação, iluminação, ruído, etc. Riscos do trabalho ou do ambiente Horas de atividade

FIGURA 12 Definições dos cinco fatores do método de comparação por fatores.

- **Seleção dos cargos de referência:** é a escolha dos *benchmark jobs* para servir como pontos de apoio para a avaliação. Esses cargos-chave devem ser representativos dos cargos da empresa e devem, no conjunto, receber um número de pontos capaz de cobrir toda a amplitude dos cargos a serem avaliados. São cargos com determinados e conhecidos valores dos fatores de avaliação e que servem para facilitar as comparações com os demais cargos da organização.
- **Avaliação dos cargos de referência:** cada cargo de referência deve ser escalonado por meio de cada um dos cinco fatores de avaliação, em função da descrição e das especificações dos cargos. Cada membro da comissão de avaliação faz o escalonamento individualmente. A seguir, a comissão se reúne para obter consenso em relação aos escalonamentos feitos. O resultado é uma tabela que indica a posição de cada cargo de referência nos cinco fatores de avaliação, como mostra a Figura 13. O valor 1 é o mais alto enquanto o valor 4 é o mais baixo.
- **Distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação:** os avaliadores dividem o salário atual de cada cargo de referência entre os cinco fatores de avaliação. Se o menor salário por hora pago na organização for de R\$ 1,00, os avaliadores podem distribuir esse salário da seguinte maneira:

Requisitos mentais	0,08	0,36
Requisitos físicos	0,54	2,20
Habilidades requeridas	0,10	0,42
Responsabilidade	0,07	0,28
Condições de trabalho	0,21	1,00
<hr/>		
Total	1,00	4,26

Os fatores de avaliação agora são alinhados em função dos salários atribuídos a cada um deles (Figura 14).

Com isso, cada fator passa a ter um valor em dinheiro, isto é, em reais (R\$).

	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
Soldador	1	4	1	1	2
Motorista de empilhadeira	3	1	3	4	4
Operador de prensa	2	3	2	2	3
Guarda de segurança	4	2	4	3	1

FIGURA 13 Valores dos fatores de avaliação dos cargos de referência.

Cargos de referência	Salário-hora	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
Soldador	R\$ 9,80	1 4,00	4 0,40	1 3,00	1 2,00	2 0,40
Motorista de empilhadeira	R\$ 5,60	3 1,40	1 2,00	3 1,80	4 0,20	4 0,20
Operador de prensa	R\$ 6,00	2 1,60	3 1,30	2 2,00	2 0,80	3 0,30
Guarda de segurança	R\$ 4,00	4 1,20	2 1,40	4 0,40	3 0,40	1 0,60

FIGURA 14 Valores dos fatores de avaliação dos cargos de referência.

- **Construção da escala de comparação de cargos:** após identificar e avaliar os cargos de referência pelos fatores de avaliação, o passo seguinte é a construção da escala de comparação de cargos.
- **Aplicação da escala de comparação de cargos (e fatores):** todos os demais cargos podem ser avaliados, fator por fator, pela escala de comparação. O avaliador deve decidir se os requisitos mentais do cargo de montador podem ser comparáveis aos do guarda de segurança ou do motorista de empilhadeira, ou ainda enquadrá-lo entre o operador de prensa e o soldador. Da mesma forma, deve proceder com os demais fatores de avaliação, plotando os cargos, fator por fator. A seguir, coloca os valores salariais de cada cargo na coluna da esquerda.

Há muitas variações desse método. Os valores da escala de comparação podem estar em reais (R\$) (Figura 15) ou multiplicar seus valores por 100 ou algum coeficiente de atualização para que o sistema não fique desatualizado ao longo do tempo.



AValiação CRÍTICA: vantagens da comparação por fatores

É um método quantitativo, sistemático e relativamente acurado e cuja sequência é lógica, fazendo a calibração dos cargos em escalonamento ou classificação. As desvantagens estão por conta da complexidade e pelo fato de utilizar poucos fatores para a comparação dos cargos.

Método de avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos ou método de avaliação por fatores e pontos (*point rating*) foi criado por Merrill Lott²² e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo. Sua técnica é analítica, pois os cargos são comparados por fatores de avaliação com valores em pontos. Também é uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo e um valor

	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
0,20				Motorista de empilhadeira	
0,40		Soldador	Guarda de segurança	Guarda de segurança	
0,60					
0,80				Operador de prensa	
1,00					
1,20	Guarda de segurança	Operador de prensa			
1,40	Motorista de empilhadeira	Guarda de segurança			
1,60	Operador de prensa				
1,80			Motorista de empilhadeira		
2,00		Motorista de empilhadeira	Operador de prensa	Soldador	
2,20					
2,40					
2,60					
2,80					
3,00			Soldador		
3,20					
3,40					
3,60					
3,80					Motorista de empilhadeira
4,00	Soldador				Soldador
4,20					Guarda de segurança
4,40					Operador de prensa

FIGURA 15 Escala de comparação de cargos.

total é obtido para cada cargo pela soma dos valores numéricos obtidos. O método utiliza as seguintes etapas (Figura 16):

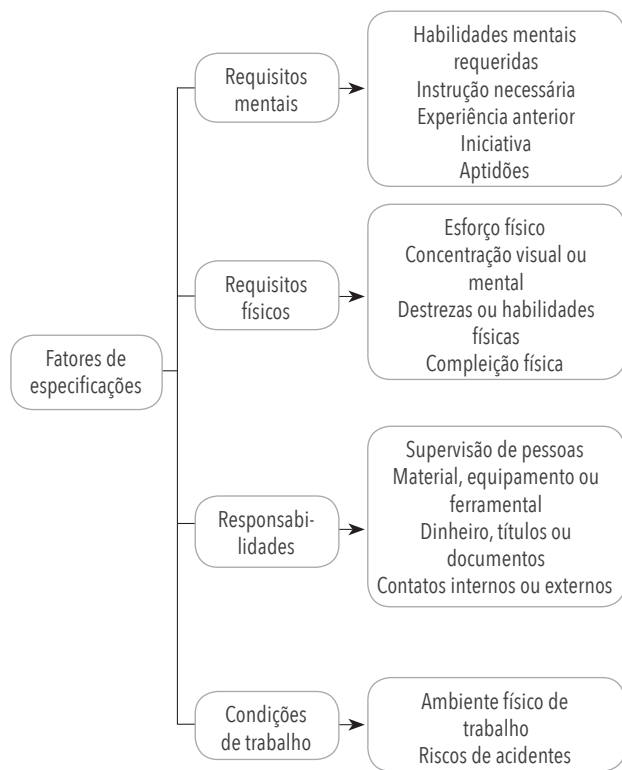


FIGURA 16 Grupos de fatores de avaliação de cargos.

- Elaboração das descrições e análises dos cargos a serem avaliados:** é o primeiro passo para a avaliação de cargos.
- Escolha dos fatores de avaliação:** os fatores de avaliação de cargos funcionam como critérios de comparação e avaliação dos cargos. Devem-se utilizar
- Definição dos fatores de avaliação:** cada fator de avaliação deve ter um significado preciso para servir como um instrumento acurado de medida.
- Gradação dos fatores de avaliação:** cada fator de avaliação deve ser desdobrado em graus de variação. Em geral, são utilizados quatro ou seis graus para cada fator e seus possíveis valores. A construção do instrumento de medida é vital para o sucesso da avaliação de cargos.
- Ponderação dos fatores de avaliação:** significa atribuir a importância relativa de cada um dos fatores no processo avaliativo. A ponderação serve para atribuir a cada fator o seu peso relativo nas comparações entre os cargos. Em geral, a ponderação é feita por meio de porcentagens do valor global. Assim, a soma da participação dos fatores de avaliação deve ser igual a 100 no seu conjunto.
- Atribuição de pontos aos graus dos fatores de avaliação:** a partir da ponderação dos fatores de avaliação, define-se a base para a armação da escala de pontos para cada fator. O grau A pode ser igual ao valor da ponderação e os demais graus (B, C, D, etc.) são definidos em progressão arbitrária, que pode ser aritmética, geométrica ou mista (Figura 17).

Instrução necessária		
Este fator considera o grau de instrução exigido para o adequado desempenho do cargo. Deve-se considerar a instrução aplicável ao cargo, e não ao nível de educação da pessoa que atualmente o ocupa		
Grau	Descrição	Pontos
A	O cargo requer que o ocupante saiba ler e escrever ou que tenha apenas o curso de alfabetização	15
B	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso primário	30
C	O cargo requer curso ginásial ou equivalente ao primeiro ciclo colegial	45
D	O cargo requer curso colegial ou equivalente ao segundo ciclo	60
E	O cargo requer curso superior completo ou equivalente	75

FIGURA 17 Exemplo de definição de um fator de avaliação e seus respectivos graus.

A partir daí, monta-se o manual de avaliação de cargos, que deve conter todos os fatores de avaliação definidos, graus de variação e respectivos pontos. O manual de avaliação funciona como o conjunto de todas as escalas de pontos para o avaliador utilizar no processo de avaliação dos cargos (Figura 18).

A etapa seguinte é a avaliação dos cargos, ou seja, a atribuição de pontos a cada cargo de acordo com os fatores de avaliação. Para isso, utiliza-se uma tabela de dupla entrada para atribuir a cada cargo o valor

em pontos de cada fator. Nas duas colunas da direita, soma-se o número obtido de pontos e coloca-se ao lado o salário pago atualmente aos ocupantes do cargo (Figura 19).

Com o total de pontos e o salário atualmente pago aos ocupantes de cada cargo, pode-se adotar duas posturas. A primeira é plotar um gráfico de distribuição das frequências de pontos (variável x) e de salários (variável y) para estabelecer a correlação entre ambas (Figura 20).

Grupos de fatores	Fatores de avaliação	Graus				
		A	B	C	D	E
Requisitos mentais	Instrução necessária	15	30	45	60	75
	Experiência anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esforço físico necessário	5	10	15	20	25
	Concentração mental	5	10	15	20	25
Responsabilidades	Supervisão de pessoas	10	20	30	40	50
	Material ou equipamento	5	10	15	20	25
	Dinheiro, documentos	5	10	15	20	25
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho	5	10	15	20	25
	Riscos envolvidos	10	20	30	40	50

FIGURA 18 Exemplo de uma escala de pontos.

Cargos	Instrução		Experiência		Iniciativa		Total de pontos	Salário atual
Auxiliar Jr.	B	30	A	25	A	15	181	1.095,00
Auxiliar Sr.	C	45	B	50	B	30	256	1.461,00
Escriturário	C	45	C	75	C	45	358	1.650,00
Secretária Jr.	D	60	C	75	C	45	331	1.860,00
Desenhista	D	60	D	100	C	45	315	1.830,00
Projetista	E	75	D	100	C	45	428	2.235,00
Encarregado	E	75	E	125	E	60	497	2.280,00
Supervisor	E	75	E	125	E	60	565	2.670,00

FIGURA 19 Tabela de dupla entrada para a avaliação de cargos.

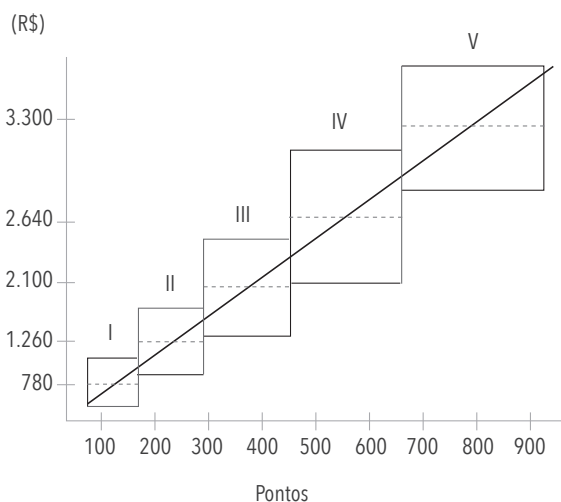


FIGURA 20 Desenho da curva ou reta salarial com as faixas salariais.

A outra opção é tomar as duas últimas colunas da direita da tabela de dupla entrada para avaliação de cargos e aplicar o método dos mínimos quadrados. Para obter uma parábola (curva salarial), tal método utiliza a equação: $yc = a + bc + cx^2$, na qual yc é o salário corrigido. Para gerar uma reta salarial, o método dos mínimos quadrados utiliza a equação: $yc = a + bx$. Em ambas, a , b e c representam os parâmetros, enquanto x e yc representam as variáveis dos cargos avaliados, respectivamente, os pontos e os salários pagos. O parâmetro **a** define a posição inicial da curva ou da reta salarial; o parâmetro **b** define a inclinação da linha de tendência e o parâmetro **c** é responsável pela curvatura da linha de tendência. Os valores dos parâmetros **a**, **b** e **c** são calculados da seguinte forma:

$$a = \frac{\sum y}{\sum x} \quad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} \quad c = \frac{\sum x^2 y}{\sum x^3}$$

A Figura 21 mostra que, enquanto as classes de cargos são mutuamente exclusivas (um cargo só pertence a uma

única classe de pontos), as faixas salariais são superpostas, de maneira que os salários de uma faixa podem ser iguais aos de outras faixas mais ou menos elevadas.



GP DE HOJE: a organização sem cargos

A avaliação de cargos estabelece o valor relativo de cada cargo na organização. O processo de avaliação de cargos é contingencial, pois depende de uma completa análise e descrição de todos os cargos que lhe servem de base. Sem essa base de dados, a avaliação de cargos torna-se um processo subjetivo de determinar quanto se deve remunerar cada posição. A questão que paira no ar é: o processo de avaliação de cargos pode se tornar precário e obsoleto? Parece que sim. Tal como os próprios cargos.

Com as mudanças que estão ocorrendo nas organizações em decorrência das demandas ambientais, a tradicional avaliação de cargos tende a desaparecer. Em vez de se basear no processo de análise e descrições de cargos, a avaliação de cargos tende a mudar de foco. Em vez de focalizar os cargos em si, tende a focalizar as pessoas que os ocupam. Há uma nova tendência no sentido de repensar como as pessoas devem ser recompensadas. Em vez de focalizar o valor relativo do cargo para a organização, o novo processo se preocupa com o valor que cada pessoa contribui e agrega à organização. Com isso, as pessoas são remuneradas de acordo com sua contribuição por meio das habilidades, dos conhecimentos e das competências que oferecem. Quanto mais as pessoas possuem essas competências, mais bem remuneradas elas serão. Assim, os sistemas de pagamento estão se movendo da abordagem tradicional de pagar conforme o cargo para uma nova abordagem em que cada pessoa se torna o foco principal do sistema. Pagar as pessoas de acordo com o valor que

Classes de cargos	Amplitude de pontos	Ponto médio	Salário médio	% de afastamento	Faixa salarial	
					Limite inferior	Limite superior
I	80 a 180	130	720,00	10%	639,00	918,00
II	181 a 290	230	1.260,00	12%	1.032,00	1.488,00
III	291 a 450	370	2.100,00	14%	1.710,00	2.478,00
IV	451 a 680	570	2.640,00	16%	2.163,00	3.114,00
V	681 a 920	800	3.300,00	18%	2.706,00	3.894,00

FIGURA 21 Exemplo de classes de cargos e respectivas faixas salariais.

elas agregam à organização: isso é consistente com o discutido até agora. As competências solicitadas às pessoas devem ser detalhadas no planejamento estratégico de GP, para que a organização possa remunerar aquelas “coisas” que a ajudam a atingir seus objetivos. Ao saber que a organização recompensa essas competências e não os fatores de avaliação, as pessoas têm condições de administrar melhor seu desempenho e sua carreira. É o desempenho que conduz às recompensas que cada pessoa recebe e elas ficam sabendo exatamente o que precisam fazer para ganhar mais. Dessa maneira, os processos tradicionais de avaliação de cargos estão cedendo lugar para um foco centrado na nova definição da força de trabalho. É o pagamento equitativo na base das contribuições que as pessoas realmente prestam à organização. Agora, remuneração por competências está em alta.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Os salários da Mercúrio são perfeitamente equilibrados entre si, como se fossem matematicamente definidos. Rafael chegou à conclusão de que não há como pedir um aumento salarial ao seu diretor, sem que isso traga desequilíbrio, desarmonia ou desproporção ao sistema. O que fazer?

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Muitas organizações estão migrando da tradicional avaliação e classificação dos cargos para um sistema baseado nas competências, e não mais em fatores de avaliação. No fundo, a remuneração por competências utiliza a mesma metodologia da tradicional administração de salários, substituindo apenas os fatores de avaliação por competências requeridas pela organização. Os passos a serem seguidos refletem o seguinte desdobramento do todo para as partes:

1. Mapeamento das competências organizacionais (*core competences*).

2. Mapeamento das competências funcionais requeridas por cada área, departamento ou unidade de negócios da organização, como marketing, finanças, produção/operações, RH.
3. Mapeamento das competências gerenciais (ou administrativas) requeridas pelos executivos como gestores de pessoas.
4. Mapeamento das competências individuais.
5. Definição da hierarquia de competências e como alinhá-las devidamente.
6. Ponderar as competências individuais da mesma maneira como tratados os fatores de avaliação de cargos.

A partir daí, o tratamento das competências segue o mesmo caminho da tradicional avaliação e classificação de cargos.

PESQUISA SALARIAL

Os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio, interno e externo. Em outros termos, deve haver compatibilidade de salários na organização (equilíbrio interno) e no mercado (equilíbrio externo). O equilíbrio interno é garantido pela avaliação e classificação de cargos. O equilíbrio externo é obtido por pesquisas salariais para verificar o que o mercado de trabalho está pagando. A pesquisa salarial se baseia em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho.

Para não precisar trocar informações a respeito de todos os cargos, torna-se necessário selecionar os cargos de referência ou cargos amostrais (*benchmark jobs*). Os cargos de referência devem possuir três características:

1. Representar os vários pontos da curva ou da reta salarial da organização.
2. Representar os vários setores de atividade da organização.
3. Ser facilmente identificáveis no mercado.

Da mesma forma, para não precisar trocar informações com todas as empresas do mercado, torna-se necessário selecionar empresas amostrais. Os critérios para seleção das empresas amostrais são:

- **Localização geográfica:** empresas que operam na mesma área territorial.
- **Ramo de atividade:** empresas que atuam no mesmo ramo de negócio.
- **Tamanho:** empresas do mesmo tamanho ou características.
- **Política salarial:** empresas cuja política salarial (mais ousada ou mais conservadora) seja interessante para a organização.

Utiliza-se um questionário de pesquisa salarial, contendo os cargos amostrais e suas respectivas descrições e análises (para melhor comparabilidade dos cargos de uma empresa para outra) e um espaço em que se colocam os salários individuais que a empresa pesquisada está pagando. Outras informações básicas são coletadas no questionário, como a data de dissídio coletivo ou de reajustes salariais, benefícios concedidos (e sua transformação em reais), etc.

Como a pesquisa salarial envolve custos operacionais e tempo para coleta, triagem, tabulação de dados e cálculos das médias, medianas e quartis dos valores salariais, muitas empresas preferem recorrer a consultorias de RH para comprar suas pesquisas. Essas organizações – como Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand, etc. – fazem continuamente pesquisas semestrais sobre um amplo conjunto de cargos junto a uma amostra de empresas pesquisadas. Os resultados são apresentados em manuais e vendidos no mercado.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: pesquisas salariais

Às quartas-feiras, o jornal *O Estado de S. Paulo* publica uma tabela geral de resultados de pesquisas salariais coletada pela Arthur Andersen em 100 empresas, classificando-as em portes grande, médio e pequeno e em sete ramos de atividade (como alimentício, elétrico e eletrônico, financeiro, metalúrgico, têxtil, construção civil e químico). O trabalho tem o apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos

(ABRH) e da Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos (APARH).

O jornal *Folha de S. Paulo* também publica aos domingos sua Bolsa de Salários a partir de uma amostra de 156 empresas de médio e grande portes e com faturamento acima de US\$ 20 milhões, entre indústria, comércio, construção civil e serviços, com sede ou filial na Grande São Paulo. Essas empresas informam quadrimestralmente os salários pagos (exceto prêmios, benefícios, comissões, horas extras e adicional de periculosidade) aos cargos que possuem e cuja classificação segue o Manual de Descrição do Datafolha. Mensalmente, o Datafolha coleta os índices de reajuste (antecipações, aumentos reais, acordos e dissídios) fornecidos por cada empresa e publica apenas os dados dos cargos que tenham mais de quatro empresas informantes.

DECORRÊNCIAS DOS SALÁRIOS

Sobre os salários, incidem encargos sociais. Para cada real pago de salário, a organização precisa recolher encargos sociais correspondentes ao governo. Dá-se o nome de encargos sociais ao conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensal ou anualmente, além do salário do funcionário. Incluem-se entre os encargos sociais os depósitos feitos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o percentual da empresa devido ao Instituto Nacional de Serviço Social (INSS), o seguro de vida e o 13º salário pago ao funcionário. De modo geral, esses encargos acarretam para a empresa uma despesa mensal adicional em relação ao salário de cada funcionário.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Além disso, Rafael verificou que os salários da Mercúrio estão equilibrados com os salários pagos pelas empresas concorrentes. Se pedir demissão à Mercúrio, acha provável que enfrentará os mesmos problemas em outras empresas. Ficará tudo na mesma e não vale a pena arriscar-se a tanto. Como ajudar Rafael?


CASO DE APOIO: encargos sociais no Brasil são os maiores do mundo²³

Em um levantamento sobre encargos sociais para empregados mensalistas, José Pastore concluiu que, tomando por base 240 horas mensais de trabalho, as empresas fazem os seguintes recolhimentos a partir dos salários pagos:

		% sobre salário	% acumulado
A. Obrigações sociais	Previdência Social	20,00	
	FGTS	8,00	
	Salário-educação	2,50	
	Acidentes do trabalho (coeficiente médio)	2,00	
	Serviço Social da Indústria (Sesi)	1,50	
	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai)	1,00	
	Sebrae	0,60	
	Incra	0,20	
	Subtotal		35,80
B. Tempo não trabalhado	Descanso semanal remunerado (DSR)	18,91	
	Férias	9,45	
	Feriados	4,36	
	Abono de férias	3,64	
	Aviso prévio	1,32	
	Auxílio enfermidade	0,55	
	Subtotal		38,23
C. Tempo de não trabalho	13º salário	10,91	
	Despesas de rescisão contratual	2,57	
	Subtotal		13,48
D. Reflexos dos itens anteriores	Incidência cumulativa do grupo A/B	13,68	
	Incidência do FGTS sobre o 13º salário	0,87	
	Subtotal		14,55
Total geral (A+B+C+D)			102,06

Assim, para cada R\$ 100 de salário mensal pago ao colaborador, a empresa recolhe R\$ 102,60 de encargos sociais aos cofres do governo. O custo total se transforma em R\$ 202,60 ao mês. Como a Previdência Social tem um teto-limite para as obrigações sociais, à medida que os salários são mais elevados, os encargos tendem a diminuir percentualmente. O valor médio dos encargos sociais depende basicamente do perfil salarial de cada empresa. As despesas de rescisão contratual também dependem do perfil de atividade de cada empresa. Para o cálculo da base salarial de um mensalista, utiliza-se o salário mensal (240 horas em média). E para o cálculo da base salarial do horista (as horas efetivamente trabalhadas estão ao redor de 176 horas), o DSR entra como encargo, não como salário. Assim,

os encargos salariais dos horistas tornam-se maiores do que os dos mensalistas em razão da diferença da base de cálculo.

As taxas e contribuições, como as que financiam o Sesi e Senai, Sebrae, Incra e o salário-educação constituem tributos que representam quase 5% do total da folha de salários, dependendo do ramo de atividade da empresa. Só o salário-educação representa 2,5% sobre a folha de pagamento. Há um forte desejo da sociedade de reduzir os encargos sociais como forma de garantir mais empregos formais na economia e tornar esses custos mais compatíveis com o que existe no exterior.²⁴ Além do mais, o retorno que tanto a organização quanto o cidadão recebem dos impostos pagos no país é simplesmente irrisório.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: como vão os encargos sociais²⁵

A empresa de consultoria Booz Allen Hamilton fez uma pesquisa mundial nas montadoras de automóveis, para comparar os encargos sociais que incidem sobre cada US\$ 1 de salário pago a horistas, tomando por base 8 horas diárias de trabalho. A pesquisa compara também os salários médios pagos pelas montadoras do mundo.²⁶ Os encargos são:

	Encargos sociais para cada dólar por hora (US\$)	Salários médios pagos por hora (US\$)
Brasil	1,66	3,00
Itália	1,12	16,00
Inglaterra	0,88	12,00
Alemanha	0,76	21,00
Estados Unidos	0,34	15,00
Japão	0,31	13,00

Os dados da Booz Allen Hamilton diferem das conclusões de Pastore. Afinal, quanto custa uma hora de trabalho em cada um desses países?

POLÍTICA SALARIAL

Política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores. Na verdade, é um conjunto de normas e diretrizes que orienta a administração dos salários na organização e define uma estrutura salarial. Constitui a trilha sobre a qual correrão as decisões sobre salários. No entanto, a política salarial é dinâmica e se altera conforme as situações interna e externa.

O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização quanto para os funcionários. Uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz:²⁷

1. **Adequada:** a compensação deve se distanciar dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.

2. **Equitativa:** cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. **Balanceada:** salário, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.
4. **Eficácia quanto a custos:** os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar.
5. **Segura:** os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a se sentir seguros e ajudá-los a satisfazer suas necessidades básicas.
6. **Incentivadora:** os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
7. **Aceitável para os funcionários:** as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

Entretanto, o salário por si só responde por uma parcela da remuneração total do funcionário. Contudo, os executivos principalmente estão entendendo que essa parcela pode até ser pequena no volume total, botando os olhos na parte variável que se verá adiante, pela qual há várias opções pela frente. O mercado financeiro norte-americano de executivos vislumbra dois tipos de executivos que agora estão surgindo também no Brasil e não apenas na área financeira:²⁸

1. **PHD (*poor, hungry and desperate*):** pobre, faminto e desesperado por enriquecer, que busca alta remuneração no curto prazo. É o perfil do executivo ávido que procura o enriquecimento rápido, mesmo enfrentando enormes riscos e desafios pela frente. Muitas vezes, o fracasso de uma nova empreitada aventureira foge ao seu controle e, quando dá errado, o pote de ouro que estava ali pode simplesmente desaparecer. E dá uma baita saudade do confortável tédio do salário fixo pago todo mês pela empresa conservadora.
2. **LTG (*long term greedy*):** o ganancioso de longo prazo, que procura bancos mais estáveis. É o perfil do executivo conservador, que busca a segurança acima do enriquecimento rápido e se põe a esperar pela lenta acumulação de dinheiro.

Os principais responsáveis por essa mudança são os fundos de *private equity*, especializados em comprar e vender empresas. Desde 2007, esses fundos investiram pelo menos R\$ 30 bilhões para comprar companhias nacionais, quase sempre familiares e pouco profissionalizadas. O *modus operandi* desses fundos é contratar um grupo de executivos experientes para organizar as empresas compradas e acelerar sua expansão. Com isso, do dia para a noite, companhias até então desconhecidas ganham enorme poder de fogo para atrair altos executivos indo atrás dos setores mais pujantes da economia – pagando caro, evidentemente, e puxando para cima a média dos salários e bônus pagos no país. Com propostas irrecusáveis, conseguem tirar executivos que até pouco tempo nem sequer dariam ouvido a essas ofertas.²⁸



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a preocupação de Rafael

Rafael chegou à amarga conclusão de que em sua empresa, a remuneração não é motivadora nem satisfatória, mas apenas um fator higiênico: evita a insatisfação, mas não provoca satisfação. A mentalidade predominante na diretoria não enxerga essas coisas. De nada adianta dedicar-se mais, porque o salário será exatamente igual ao dos colegas que pouco se dedicam. Para Rafael, a remuneração não pode ser tratada matematicamente. Ela precisa motivar e incentivar as pessoas para que elas queiram dar tudo de si para alcançar metas e resultados que dependam direta ou indiretamente do seu desempenho. Para que seja um condicionante motivacional para valer a remuneração, precisa ser flexível e variável. O que pensar disso?



CASO PARA DISCUSSÃO: como vai o custo Brasil?²⁹

A General Motors do Brasil verificou que o salário médio de seus operários no ABC paulista – de US\$ 10,00 a US\$ 12,50 por hora, com todos os encargos sociais e benefícios já incluídos – é igual ao custo total médio da mão de obra (nome horrível) que paga a subsidiária da empresa na Inglaterra. Contudo, lá, de cada 100 libras que custa um funcionário, 75 vão

para o bolso dele. No Brasil, apenas metade do que ela paga vai para o bolso do funcionário. A Voith, um grande fabricante de bens de capital, comparou os encargos nacionais com os alemães e concluiu que aqui os encargos trabalhistas representam 123,77% da folha de pagamentos, enquanto lá alcançam apenas 43,62%.

As empresas nacionais convivem no dia a dia com um conjunto de distorções que, nos últimos tempos, se tornaram conhecidas como “custo Brasil”. Esse custo traduz uma enorme fieira de normas, o cipoal tributário e as deficiências de infraestrutura que tornam a produção brasileira mais cara do que no exterior, diminuindo drasticamente a capacidade de competir com produtos importados ou exportar para outros países. Isso sem falar no infindável emaranhado de leis, portarias e decretos que proliferam ao lado de normas burocráticas que infernizam a vida das empresas. O custo Brasil reduz fortemente a competitividade das empresas brasileira. Muitas empresas nacionais preferem produzir lá fora, pois fica muito mais barato e competitivo.

Questões

1. Qual é a razão do descompasso do país em relação à legislação trabalhista?
2. Que sugestões dar para melhorar o atual quadro?
3. Como montar um quadro de controle dos salários e dos encargos sociais de uma empresa?



EXERCÍCIOS

1. Definir recompensas organizacionais.
2. Conceituar remuneração e remuneração total.
3. Explicar as recompensas financeiras e não financeiras.
4. Explicar as recompensas financeiras diretas e indiretas.
5. Qual é a diferença entre salário nominal, salário real e salário mínimo?
6. Quais são os tipos de salários? Explicar.
7. Qual é o significado do salário para a organização e para o indivíduo?
8. Quais são os nove critérios para a construção de um plano de remuneração?
9. Qual é a diferença entre igualitarismo e elitismo?
10. Qual é a diferença entre remuneração aberta e confidencial?

11. Conceituar administração de salários e suas formas de equilíbrio.
12. Conceituar avaliação e classificação de cargos.
13. Explicar o método de escalonamento simples.
14. Explicar o método de categorias predeterminadas.
15. Explicar o método de comparação por fatores.
16. Quais são os fatores de avaliação utilizados?
17. Explicar o método de avaliação por pontos.
18. Quais são os fatores de avaliação utilizados?
19. Quais são os parâmetros para gerar uma curva salarial? Explicar.
20. Como fica a avaliação de cargos em uma organização sem cargos?
21. Explicar a remuneração por competências.
22. Explicar como se faz a pesquisa salarial.

23. Como é feita a escolha dos cargos amostrais e das empresas amostrais?
24. Demonstrar a cascata dos encargos sociais sobre os salários.

PASSEIO PELA INTERNET

- | | |
|--|--|
| www.payscale.com | www.accenture.com |
| www.outsourcing.com | www.hay.com |
| www.ikmagazine.com | www.vnutravel.typepad.com |
| www.optiprise.com | www.gartner.com |
| www.bettermanagement.com | www.boozallen.com |
| www.onelook.com | |

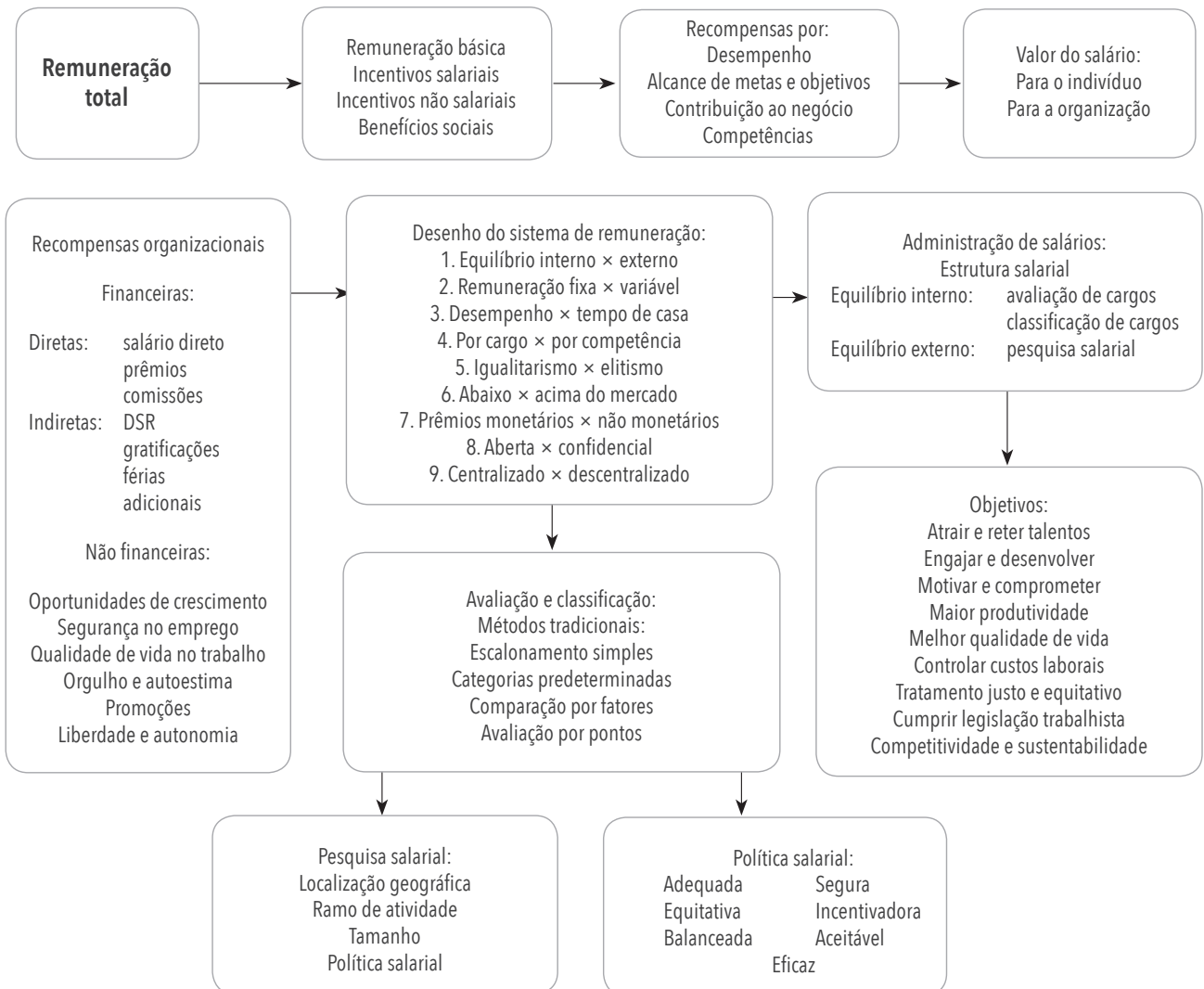


FIGURA 22 Mapa mental do Capítulo 9 – Remuneração.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SANDRONI, P. (Org.). *Dicionário de economia*. São Paulo: Best-Seller, 1989. p. 280.
2. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. The determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Acad Manag J*, v. 35, n. 5, p. 921-955, 1992.
3. SANDRONI, P. The determinants of faculty pay. In: SANDRONI P. (Org.). *Dicionário de economia*. São Paulo: BestSeller, 1989. p. 281.
4. DESSLER, G. *Human resource management*, Upper Sadlle River: Prentice Hall, 1997. p. 421.
5. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 701.
6. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 541.
7. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 356.
8. WALLACE, M. J.; FAY, C. H. *Compensation theory and practice*. Boston: PWS-Kent, 1983.
9. WALLACE, M. J. Sustaining success with alternative rewards. In: Rock, M. L.; Berger, L. A. (Ed.). *The compensation handbook*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
10. CARROL, S. J. Business strategies and compensation systems. In: BALKIN, D. B.; GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (Ed.). *New perspectives on compensation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
11. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. p. 358.
12. TOSI, H.; TOS, L. What managers need to know about knowledge-based pay. *Org Dynamics*, v. 14, n. 3, p. 52-64, 1986.
13. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. The determinants of faculty pay: an agency theory perspective. In: SANDRONI, P. (Org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo: BestSeller, 1989. p. 921-955.
14. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 373.
15. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 547.
16. _____. *Human resource management*. _____. p. 549.
17. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Sadlle River: Prentice Hall, 1997. p. 432.
18. The US Office of Personnel Management.
19. LUTZ, C. F. Quantitative job evaluation in local government in the United States. *Intern Labor Rev*, p. 607-619, Jun 1969.
20. BENGE, E. J.; BURK, S. H.; HAY, E. N. *Manual of job evaluation*. Nova York: Harper & Row, 1941.
21. OTIS, J. L.; LEUKART, R. H. *Job evaluation: a basis for sound wage administration*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. p. 181.
22. LOTT, M. R. *Wage scales and job evaluation*. Nova York: Ronald Press, 1926.
23. PASTORE, J. Limites e virtudes da flexibilização. *O Estado de S. Paulo*, p. B2, 26 fev 1996.
24. BETING, J. Sem quebrar os ovos. *O Estado de S. Paulo*, p. B2, 6 mar 1996.
25. CAMARGO, G. O que é mesmo o custo Brasil. *Exame*. n. 589, p. 20-5, 1995.
26. Disponível em <http://www.boozallen.com/>. [acesso em 09 dez 2013].
27. PATTON, T. *Pay*. Nova York: Free Press, 1977.
28. LEAL, A. L. As múltis ficaram para trás. *Exame*, ed. 1026, p.44, 2012.
29. CAMARGO, G. O que é mesmo o custo Brasil? *Exame*, ed. 589, p. 22, 1995.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir os mais recentes métodos de remuneração.
- » Descrever a remuneração variável ou flexível.
- » Elaborar um plano de bonificação anual.
- » Desenhar a distribuição de ações da empresa aos funcionários.
- » Desenhar a opção de compra de ações da empresa.
- » Desenhar a participação nos resultados alcançados.
- » Desenhar a remuneração por competência.
- » Desenhar a distribuição do lucro ao funcionário.



CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

A Rede Bahia é uma cadeia de lojas de produtos de higiene e beleza. O presidente da companhia, Carlos Alberto Santos, quer transformar seus executivos em empreendedores capazes de tocar as doze lojas da rede como se fossem pequenas empresas independentes. Seu negócio está voltado para o comércio varejista e atacadista, e a empresa sempre enfrentou as grandes lojas de departamentos e os supermercados. Para ter sucesso nessa disputa, a agilidade e a flexibilidade tornaram-se a principal receita. Daí Carlos Alberto ter optado por uma gestão descentralizada, para que cada uma das doze lojas de varejo tivesse autonomia total. O passo inicial foi definir com exatidão qual seria a atividade-fim da empresa: ser uma empresa de comércio de produtos de higiene e beleza para mulheres, homens e crianças, concluiu Carlos Alberto após ter contratado um



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Recompensas e punições.
- » Novos métodos de remuneração.
- » Remuneração variável.
- » Plano de bonificação anual.
- » Distribuição de ações da empresa aos funcionários.
- » Opção de compra de ações da companhia.
- » Participação nos resultados alcançados.
- » Remuneração por competência.
- » Distribuição do lucro aos colaboradores.
- » Como desenhar um plano de incentivos.

instituto de pesquisa que entrevistou clientes, fornecedores e funcionários para definir a identidade da empresa. Essa definição foi fundamental, pois os gerentes de lojas chegaram a vender sabão em pó e brinquedos, o que prejudicou a imagem da empresa. O segundo passo foi estabelecer um credo que contivesse a missão do negócio e que servisse como bússola para os gerentes. Em seguida, investiu no desenvolvimento dos executivos para dar-lhes uma visão generalista e a autonomia necessária. O quarto passo a ser dado por Carlos Alberto seria criar um sistema altamente motivador de remuneração. Como fazê-lo?

Não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. Não basta remunerá-las pelo que passou. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso olhar para a frente e incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfaciente, e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e

objetivos ou para a melhora contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e permanência. Era uma época em que tudo se repetia indefinidamente. Mas o mundo mudou. E as organizações também. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivos estão em alta. E mirando o futuro.

RECOMPENSAS E PUNIÇÕES

As organizações dispõem de sistemas de recompensas (incentivos e alicientes para estimular comportamentos desejados pela organização) e punições (castigos e penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam. O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiadoras ou para posições que levem ao crescimento, ao desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento pelo desempenho excelente.¹

Por outro lado, o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desvie dos padrões esperados, bem como prevenir a sua repetição (com advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, castigar a reincidência (com suspensão do trabalho) ou ainda afastar o autor do convívio dos demais participantes (com o desligamento da organização).

O sistema de recompensas e punições é o fator que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização.² Este capítulo se refere às opções de remuneração flexível como recompensas oferecidas pela organização. A parte relacionada a punições será tra-

tada no Capítulo 15, “Saúde, Segurança e Qualidade de Vida”.

Os principais objetivos das recompensas organizacionais são os seguintes:³

- Aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe para com a organização, isto é, incentivar a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa.
- Ampliar a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização. Em outras palavras, incentivar o espírito de equipe e o trabalho em conjunto.
- Ajudar a enfatizar a constante criação de valor na organização. Em outras palavras, incentivar ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado.

Os tipos de recompensas financeiras adotados são os seguintes:⁴

- **Recompensas relacionadas com alcance de objetivos organizacionais:** como o lucro ou o prejuízo. A participação nos resultados anuais ou semestrais é um exemplo deste critério. Embora ainda limitadas a certos níveis, como diretores e gerentes, este critério encerra potencialmente um forte impacto motivacional.
- **Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário:** e que são concedidas automaticamente em certos intervalos como 5 ou 10 anos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório. Os quinquênios ou decênios são exemplos deste critério. Tais incentivos buscam proporcionar incentivo salarial.
- **Recompensas relacionadas com desempenho excepcional:** exigem apenas diferenciação no desempenho e melhorias salariais com valor motivacional. É o aumento por mérito.
- **Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais:** objetivamente quantificáveis. Podem ser compartilhadas pela equipe, em termos de igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa.
- **Recompensas relacionadas com aumento de competências** no sentido de incrementar o aprendizado e a construção de novas competências.

Esses tipos de recompensas são concedidos – separada ou conjuntamente – como retribuição pelo alcance de objetivos organizacionais, como aumento da produção, excelência no serviço, aumento de produtividade, crescimento de vendas, aumento da margem de lucro operacional, aumento de clientes, maior satisfação da clientela ou melhora da imagem da organização.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o que vale é somente o dinheiro?

O dinheiro é um fator que pode motivar as pessoas desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. Contudo, as recompensas não financeiras representam enorme oportunidade para as organizações motivarem os colaboradores. Reconhecimento, aprovação social, atendimento às expectativas, clima organizacional no ponto certo, tapinhas nas costas e camaradagem são altamente motivadores. O que pensar disso?

O sistema de recompensas e punições deve se basear nos seguintes aspectos:

1. **Realimentação (retroação):** deve contribuir como reforço positivo do comportamento desejado. A realimentação deve reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho excelente.
2. **Relacionar as recompensas oferecidas** com os resultados alcançados.

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas consequências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos:

1. As pessoas procuram desempenhar as atividades pelas quais obterão maiores recompensas ou benefícios.
2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a melhora do desempenho.

O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo considera que as pessoas se comportam por uma das duas razões:

1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado.
2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: motivação positiva ou negativa?

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender e punir) do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros). O que acha disso? Como pode a remuneração mudar isso?

Relações de intercâmbio

A recompensa ou o incentivo é uma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais (decisão de desempenhar). A organização precisa cuidar da balança dos incentivos-contribuições.⁵ E o que significa essa balança? Que as pessoas e as organizações estão engajadas em um sistema de relações de intercâmbio: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou induzimentos. Assim:

- Para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas.
- Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições das pessoas.

A organização precisa manter uma balança suficientemente equilibrada dos incentivos-contribuições. Cada pessoa faz contribuições à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo, etc.), na medida em que recebe induzimentos ou incentivos (na forma de salários, benefícios, prêmios, reconhecimento, promoções, etc.). Assim, as pessoas estão dispostas a arcar com certos custos pessoais para obter certos retornos ou benefícios da organização. Também as organizações estão dispostas a arcar com certos custos para obter certos retornos ou contribuições das pessoas. Nesse permanente intercâmbio, cada uma das partes faz investimentos para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios e decidindo o melhor caminho. E as organizações estão partindo para novas formas de remuneração que tragam retornos em termos de desempenho excelente e alcance de objetivos e resultados organizacionais.

Qual é o foco dos incentivos?

O que se pretende com os incentivos? Quase sempre incentivar o alcance de objetivos e a entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais. A forte tendência atual é migrar para a construção de competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional. A Figura 1 mostra as opções.

NOVOS MÉTODOS DE REMUNERAÇÃO

A remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações. Privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita a obtenção de equilíbrio interno e externo dos salários, permite o controle centralizado por um órgão de administração salarial, proporciona uma base lógica para a distribuição dos salários e focaliza a atividade cotidiana e rotineira das pessoas em função do tempo (horário de trabalho) que elas estão à disposição da organização. Contudo, a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e novas responsabilidades.



AValiação CRÍTICA: remuneração fixa é motivadora?

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí, a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e por competência.

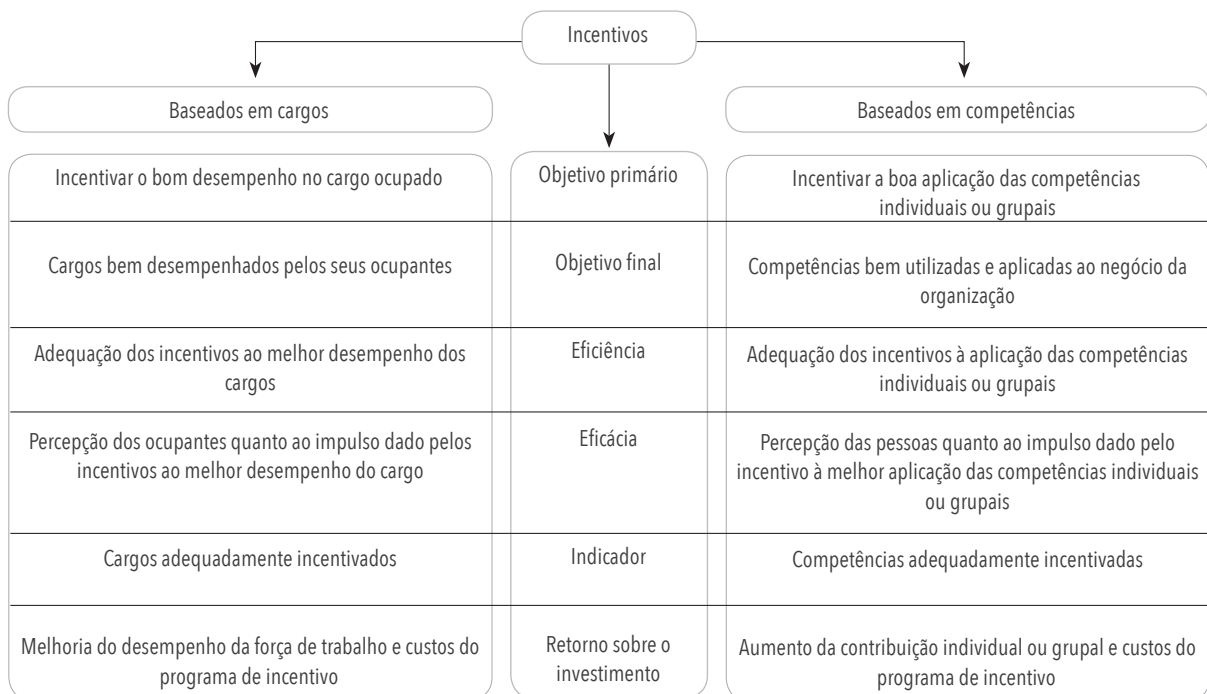


FIGURA 1 Incentivos baseados nos cargos *versus* baseados em competências.



PRÓS E CONTRAS: remuneração fixa

Prós

- Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários na organização) e o equilíbrio externo (consistência dos salários da organização com os do mercado).
- Homogeneiza e padroniza os salários na organização.
- Facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado.
- Permite uma base lógica e racional para a distribuição dos salários.
- Focaliza a execução rotineira das tarefas e a busca da eficiência.
- Afeta diretamente os custos fixos da organização.

Contras

- Não apresenta motivação intrínseca: funciona apenas como fator higiênico.
- Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades.
- Funciona como elemento de conservação da rotina e do *status quo*.
- Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado no horário de trabalho, e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados.

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Nas últimas décadas, as empresas deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados ou pelas competências oferecidas. Os resultados não são totalmente embolsados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, no lucro ou no prejuízo. O colaborador ganha mais se a organização ganhar, ganha menos se a organização ganhar menos e nada ganha a mais se a organização ganha apenas seu salário fixo.

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do colaborador. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos

pela empresa – seja no cargo ou na equipe – em determinado período pelo trabalho da equipe ou do colaborador tomado isoladamente.

A remuneração variável deve se ancorar em quatro aspectos básicos:

1. Alinhar a remuneração variável com a conquista de resultados.
2. Avaliar o desempenho em uma base quantitativa e mensurável.
3. Atrelar a remuneração variável ao desempenho tanto individual quanto coletivo.
4. Garantir o foco na criação de valor no longo prazo, recompensando ao mesmo tempo as metas tangíveis de curto prazo.

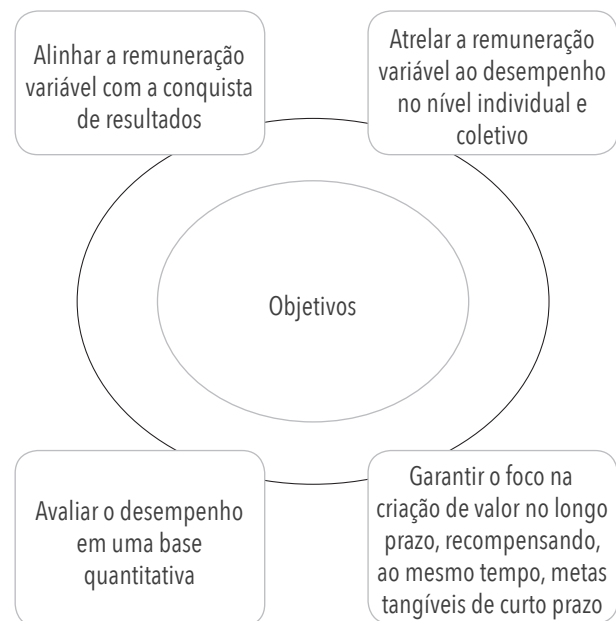


FIGURA 2 Objetivos de um plano de remuneração variável.⁶



RH DE HOJE: migração para a remuneração flexível

Algumas empresas têm feito essa migração de forma acelerada, como Rhodia, Mangels, Monsanto e Iochpe-Maxion, que aderiram ao novo figurino. Os nomes mudam conforme a empresa: *pay for performance*, remuneração variável ou flexível, participação nos resultados, *gain sharing*, salário flexível. O desenho do programa varia,

mas o objetivo é o mesmo: fazer do executivo ou do funcionário um aliado e parceiro no negócio. Esse modelo de remuneração coloca por terra os mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de casa, lealdade ou formação escolar. Com a remuneração variável, passam a dominar outros critérios como resultados, competências, criatividade, inovação, espírito empreendedor e valor agregado pelas pessoas.



PRÓS E CONTRAS: remuneração flexível

Prós

- Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.
- Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à autorrealização pessoal.
- Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.
- Focaliza os resultados e o alcance de objetivos.
- Permite a autoavaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação.
- Estabelece uma remuneração adicional e contingencial.
- Não produz impacto sobre os custos fixos da organização.

Contras

- Requer certa “des-administração” salarial.
- Altera as estruturas salariais lógicas e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho.
- Quebra a isonomia dos ganhos na organização.
- Reduz o controle centralizado dos salários.
- Pode provocar queixas de pessoas não beneficiadas e pressões sindicais.

Uma das vantagens da remuneração variável é a flexibilidade. Se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como a principal meta. Os principais modelos de remuneração variável

são: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da companhia, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Carlos Alberto pretendia um sistema avançado de remuneração para a Rede Bahia. Queria um sistema flexível de remuneração para conseguir o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Carlos Alberto queria explorar todas as possibilidades para motivar seu pessoal.

PLANO DE BONIFICAÇÃO ANUAL

O plano de bonificação anual é o tipo de remuneração variável mais encontrado no mercado. Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a certos colaboradores em função da sua contribuição ao desempenho da empresa. O desempenho é medido por critérios como lucratividade, aumento da participação no mercado, melhora da produtividade, etc.



RH DE HOJE: como saber quem merece o ouro⁷

Pouca coisa mexe mais com a adrenalina de um executivo do que o bônus anual concedido pela empresa. Alguns executivos ficam com a conta bancária recheada, enquanto outros, menos afortunados, queixam-se da injustiça e da subjetividade dos critérios. Centenas de milhões de dólares são pagos todos os anos no universo das 500 maiores empresas brasileiras na forma de bônus – o primo mais sofisticado do “bicho” recebido pelos craques do futebol. Os planos de bonificação requerem cuidadosa montagem, remontagem e administração. No fim da linha, sobram dúvidas: quanta gente recebeu mais do que devia e quanta gente recebeu menos do que merecia? Como garantir que o programa de bônus seja um fator de crescimento para o negócio? Ou como fixar metas e medidas? Como fazer com que o bônus recompense o desempenho extra do executivo e não a sua obrigação já remunerada pelo salário mensal?

Para afastar a subjetividade, as empresas vinculam os prêmios a resultados concretos e mensuráveis. Os novos tempos obrigaram as empresas a migrar para esquemas mais objetivos. Primeiro: por pressão dos próprios executivos. Na hora de discutir o salário em um novo emprego, o candidato quer saber quanto vai levar se atingir suas metas. Segundo: qualquer aumento de salário significa uma alavanca para os custos fixos da empresa – o que, nestes tempos de competição acirrada, é um temor. A vantagem dos programas de bônus é que eles são autofinanciáveis. O executivo só recebe se a empresa tiver os ganhos combinados no início do exercício. É nesse ponto que a empresa pode garantir um programa para estimular seus resultados. As metas definidas devem ser sintonizadas com a estratégia global da empresa, como fazem os integrantes de uma equipe de Fórmula 1 na hora do *pit stop*.

Na Plascar, fabricante de autopeças em Jundiaí, SP, os objetivos são definidos a partir do plano de ação anual da empresa. É o primeiro passo. A partir daí, cada gerência define suas próprias metas em sintonia com a estratégia geral e cada setor determina suas tarefas para ajudar a empresa a cumprir o seu plano de ação. A empresa está dividida em 100 células. Cada qual funciona como uma empresa autônoma e cujos clientes e fornecedores são outras células: uma verdadeira confederação de empresas. A definição de metas desce a pirâmide da organização até essas células. A partir daí, chega a cada um dos 1.900 funcionários, vista ele paletó e gravata ou macacão. Os 100 principais executivos têm um compromisso

estratégico e recebem um bônus por ano, cujo valor pode chegar a quatro salários mensais. O bônus é calculado com base na variação do patrimônio líquido da empresa. Esse indicador mede a variação da riqueza do acionista.

A Plascar, detentora de um faturamento de US\$ 166 milhões, teve um retorno sobre o patrimônio líquido de 18%. A média de bônus ficou em torno de dois a três salários mensais. A empresa adotou um gatilho para seu programa: caso a rentabilidade do patrimônio não ultrapasse 6%, nem um centavo sequer pinga na conta bancária dos executivos a título de bônus, pois o acionista conseguiria essa variação em uma simples aplicação em caderneta de poupança. Dessa forma, a Plascar estabelece um limite entre o que é função do executivo e o que é esforço extra, um dos desafios do programa de bonificações.

O esquema de premiações no chão da fábrica adquire outro desenho. As metas são mensais e o desempenho é medido em índices específicos, como redução de refugo e ganhos de produtividade, entre outros. Existem aí duas lições. Uma: quanto mais próximas da fábrica, as metas devem ser mais fáceis de medir e estar ao alcance do funcionário. Segunda: ao criar um programa de bônus, deve-se estar preparado para lidar com dificuldades. Uma delas é a inevitabilidade de ampliar o número de favorecidos na medida em que os funcionários percebem que parte das metas dos chefes depende de seu trabalho. Na antiga gestão centralizada, a empresa apontava quais executivos em posição estratégica deveriam ser protegidos das investidas dos concorrentes. Em suas mãos estavam as grandes decisões da compa-

Empresa	Funcionários	Participantes	Bônus (em salários)	Valor distribuído	Crítérios para premiação
Volvo	1.700	1.700	1,8	5	Crescimento de vendas, lucro e outros índices de desempenho
Copesul	785	785	1,9 a 2,2	3,2	Resultado operacional e metas da equipe
Heublein	800	40	1,5 a 2,5	0,5	Lucro e geração de caixa da companhia e desempenho pessoal
Rhodia	10.000	350	2 a 4	4,5	Lucro operacional da matriz francesa e da filial e resultados das áreas
Plascar	1.900	1.900	2 a 3	3	Variação do patrimônio líquido e metas individuais
Banco Boavista	2.400	2.400	4 a 6	22	Lucro do banco, metas dos setores e desempenho individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5,5	Lucro do banco e resultados de cada área
Pactual	282	264	23,8	12,6	Lucro do banco e avaliações de desempenho

FIGURA 3 Bolso recheado: programa de bonificações (valores em milhões de dólares).

nhia. Com a gestão participativa, multifuncionalidade e *empowerment*, os funcionários ganharam autonomia. Até que chegou a hora em que eles perguntaram: o que eu levo com isso? Afinal, para muitos, a motivação passa também pelo bolso.

A subsidiária brasileira do Lloyds Bank inaugurou seu programa de bonificação em 1990 com a participação de 30 executivos. Esse número cresceu até chegar a 290. Detalhe: o quadro de funcionários é de 800 pessoas. O banco voltou-se mais para negócios e abandonou o varejo, o que aumentou o número de funcionários em funções estratégicas. O programa é sustentado em dois pilares. Um é o desempenho do banco, medido pelo lucro. Outro é o resultado de cada uma de suas dez áreas. Cada critério tem peso igual a 50%. No início de cada ano, um triunvirato do Lloyds – o presidente e dois vice-presidentes – determina o percentual do lucro a ser distribuído, caso a meta seja atingida. Se for superada, os executivos ganham mais uma parcela do excedente. Se ficar abaixo do negociado, o banco tem direito de pagar um percentual menor do que o prometido. O triunvirato define também a quantia a distribuir para cada área. No final do ano, entregam aos diretores dois “potes de bônus”. Um é rateado entre os participantes da equipe, em número de salários. O outro pote é distribuído conforme o desempenho de cada um dos executivos da área. A avaliação é feita com base nas metas definidas no início do ano. A subjetividade do processo é inevitável e até mesmo desejável.

O mercado financeiro tem tradição de pagar bônus generosos e superiores aos da indústria. Uma pesquisa da Coopers & Lybrand junto a 112 empresas revela que a maioria paga bonificações equivalentes a 30% do salário anual. Outro estudo feito pela área de RH do Banco Multiplic mostra que em 20 bancos consultados, a média dos bônus chega a doze salários mensais. Ou seja, o executivo dobra seus ganhos, mas facilita o comprometimento com os objetivos da empresa. A agressividade dos bancos nesse terreno tem duas explicações. Uma é a intensa concorrência do setor. Outra, o peso da remuneração nos custos operacionais é grande. Os salários fixos altos pressionam mais esse item. As bonificações vinculadas a resultados, não.

O Banco Pactual, um dos maiores bancos de investimentos do país, leva esse princípio ao extremo. Ali vigora a lucrocrazia. Distribuiu US\$ 12,6 milhões entre 264 dos seus 282 funcionários (os outros 18 são sócios do banco). A média concedida a cada um foi equiva-

lente a 23,8 salários. Em contrapartida, os salários são baixos. O teto salarial do banco é de US\$ 4.000 para os diretores. Os colaboradores do Pactual são divididos em três grupos, os gratificados, os “peelizados” (de PL, participação nos lucros) e os sócios. O primeiro time tem seus bônus calculados com base no número de salários. Os peelizados recebem um percentual direto do lucro anual. As gratificações dos sócios vêm na forma de ações. Quanto maior esse time, mais rico eu fico, diz o presidente do Banco. O total distribuído entre os colaboradores não pode ultrapassar 25% do lucro líquido. Para receber o bônus, cada colaborador passa por uma avalanche de avaliações. Chefes, subordinados e pares dão notas pelo seu desempenho. Cada colaborador recebe em média vinte avaliações. O cruzamento das notas é feito por uma dupla de sócios. Daí surge o valor a ser creditado ao colaborador. É um desenho diferente do padrão praticado no mercado. Geralmente, o primeiro passo é uma negociação de metas entre o executivo e seu superior imediato. O número de metas é reduzido, pois senão se perde o foco do trabalho. Em média, cinco objetivos. A seguir, cada uma das metas recebe um peso para definir as prioridades. O executivo também sabe quanto pode receber no final do exercício. Para cada nível hierárquico, há uma faixa fixada pelo número de salários mensais.

Na Rhodia, subsidiária do grupo francês Rhône-Poulenc, há cinco níveis hierárquicos que abrigam 350 profissionais. No nível de diretoria, o teto do bônus chega a quatro salários. No mais baixo, o de gerente de departamento, o máximo é de dois salários. O total em dinheiro embolsado depende do cumprimento ou não das metas. A empresa só paga o bônus se atingir um resultado global predefinido. Caso contrário: zero. Só jogador de futebol recebe salário para perder. Quando ganha ou empata, ele leva o bicho.

Existem dois tipos de planos de bonificação anual:

- i. **Plano tradicional de metas definidas:** baseia-se em metas orçadas e definidas com teto e piso para pagamento de bônus. A meta de bônus é o alcance do objetivo predeterminado. Com isso, o baixo desempenho não é penalizado e o desempenho excelente não é recompensado, pois o plano determina um valor definido e limitado, conforme demonstrado na Figura 4.

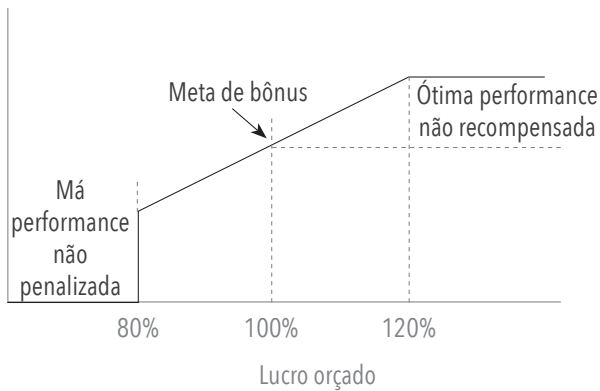
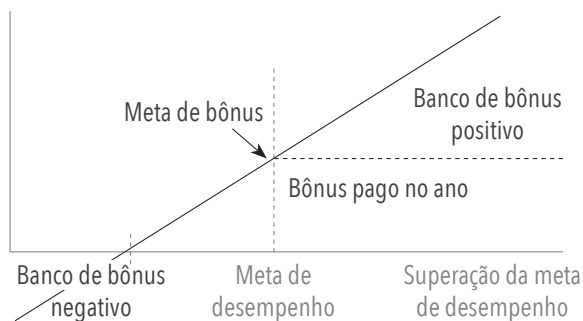


FIGURA 4 Plano tradicional de bônus.

2. **Plano de bônus flexível EVA:** baseia-se também em metas flexíveis que não possuem piso ou teto para pagamento de bônus. EVA (*economic value added*) é um modelo de gestão e remuneração por incentivos que cria um novo direcionamento na empresa. Trata-se de uma gestão baseada em valor e com metodologia universal, reconhecida pelo mercado acionário. O objetivo é maximizar o valor criado pela empresa pela mudança da cultura corporativa para que os gerentes pensem, ajam e sejam recompensados como se fossem acionistas da empresa. O EVA envolve e alinha os processos de decisão, avaliação do desempenho e remuneração para que os gerentes analisem as fontes de valor e possam direcionar a definição de metas e objetivos da empresa. Visa a transformar o gerente em um coproprietário da empresa (Figura 5).

FIGURA 5 Plano de bônus EVA.⁶

O plano de bônus EVA apresenta três aspectos interessantes:

1. Se a meta de desempenho for alcançada, o executivo ganha a meta de bônus.
2. Se o executivo não alcança a meta de desempenho, passa para o banco de bônus negativo. Fica com um saldo devedor para o próximo ano.

3. Se o executivo ultrapassa a meta de desempenho, o excedente passa para o banco de bônus positivo. Fica com um saldo credor que pode receber no médio e longo prazos.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Carlos Alberto resolveu instituir um plano de bonificação anual ligado ao alcance de objetivos organizacionais. O lucro veio em primeiro lugar. Reservou 5% do lucro operacional anual para distribuí-lo ao pessoal. Outros objetivos organizacionais, como participação no mercado, satisfação do cliente e produtividade foram acrescentados, com pesos diferentes no bolo da distribuição. No primeiro ano, o plano de bonificação envolveu apenas os gerentes na repartição dos 5% do lucro. No segundo ano, passou a se estender para os chefes, reservando-lhes 2% do lucro. No terceiro ano, a ideia era se abrir para a totalidade dos funcionários, atribuindo-lhes 1% do lucro anual.

DISTRIBUIÇÃO DE AÇÕES DA EMPRESA AOS FUNCIONÁRIOS

A distribuição gratuita de ações da empresa a determinados funcionários, como forma de compensação, é outra maneira de se fazer remuneração flexível. Aqui, o dinheiro do bônus é substituído por papéis da companhia.



RH DE HOJE: Promon⁸

A Promon Tecnologia é uma empresa à parte. Não vende produtos acabados, mas, sim, inteligência: integração de sistemas, principalmente no campo das telecomunicações, é o que ela coloca no mercado. A empresa não tem chão de fábrica. Quase 70% dos colaboradores dispõem de formação universitária. Todos eles podem ser sócios da empresa e a maioria já é. O salário médio, ao redor de R\$ 5.000, é um dos seus pontos mais altos. Na verdade, a Promon é uma comunidade de profissionais que são sócios da empresa. Só os colaboradores é que podem ser acionistas, e só pode ter ações da empresa o colaborador que for

indicado pelos chefes à direção geral. Quando um colaborador falece, se aposenta ou sai, as suas ações são compradas pela empresa e redistribuídas entre os que ficam. Elas não podem ser vendidas fora da companhia, não se transferem por herança e nem podem ser doadas. Individualmente, ninguém pode ter mais do que 5% do capital da empresa, o que é uma forma de garantir equilíbrio de poder entre os colaboradores acionistas. Caso o colaborador não tenha dinheiro suficiente para comprar os papéis, a conta é dividida em 36 prestações; 85% das pessoas têm ações da companhia e 93% delas creem que este seja um de seus fatores de sucesso.

A empresa teve um lucro líquido de US\$ 86 milhões; US\$ 40 milhões foram reinvestidos entre participação nos lucros e nos dividendos acionários naquilo que a empresa considera fundamental para o seu sucesso: seus 1.500 colaboradores. Em média, cada um deles levou para casa três salários a mais a título de participação nos lucros. Os que trabalharam bem em equipe e ofereceram soluções inovadoras embolsaram até seis salários extras.

O grupo definiu seus valores e objetivos há décadas. Ética, algo indispensável numa empresa na qual quase todo mundo é sócio, é um desses valores. Ali tudo é transparente. A responsabilidade pela gestão está em mudança constante: os diretores são eleitos a cada três anos. Níveis hierárquicos? Só existem dois, entre os diretores e os *office-boys*. O ambiente é de desafio intelectual, consequência natural da qualificação dos colaboradores e do tipo de atividade da empresa. O nível de exigência é estimulante e faz o clima. Em um ambiente assim, há liberdade para propor e fazer. A Promon é uma companhia que gosta de inovar. E é uma das melhores empresas para se trabalhar.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Para transformar cada funcionário em um acionista da empresa, Carlos Alberto instituiu um plano de distribuição de ações da Rede Bahia. Em vez de dar dinheiro ou bonificações, o jovem presidente queria dar uma parte do capital da empresa aos funcionários, desde que alcançassem certos resultados anuais.

OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES DA COMPANHIA

Muitas empresas estão proporcionando uma forma diferente de remuneração variável pela oferta de ações que são vendidas (por preço subsidiado) ou transferidas aos seus colaboradores de acordo com determinadas regras. O objetivo é fazer com que o colaborador – parceiro principal – se torne acionista da organização por sua própria conta, mas com a ajuda da organização.

Trata-se de um modelo comum nos EUA (*stock options*), e dá ao colaborador o direito de comprar um lote de ações da empresa por determinado preço. O direito de compra deve ser exercido dentro de um prazo previamente determinado. A DuPont estende essa possibilidade para todos os funcionários, até mesmo do chão da fábrica. Ela distribui ações para os seus 140 mil colaboradores em várias partes do mundo, para desenvolver um conceito de companhia global entre eles. Muitos deles compram seus lotes e mantêm um patrimônio invejável nas mãos.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a reciprocidade nos ganhos

Bancos como o Icatu, Pactual e Garantia foram os primeiros a oferecer a oportunidade de participação acionária a seus colaboradores. Um dos objetivos do sistema era atrair profissionais com talento em um mercado competitivo. Os colaboradores do Banco Pactual que se tornaram acionistas têm bons motivos para estar satisfeitos. O patrimônio líquido do banco pulou de R\$ 2 milhões para R\$ 150 milhões em apenas oito anos. Vinte executivos do banco detêm 37% do capital acionário, e o presidente, o maior acionista, não tem dúvidas de que o principal estímulo ao forte crescimento patrimonial seja justamente a participação acionária. O bolo cresce com a adesão e envolvimento dos colaboradores.



RH DE HOJE: como transformar o funcionário em acionista⁹

O programa de participação acionária da Promon foi criado na década de 1960 e permite a cada colaborador a compra de ações da empresa. Para evitar a concentração do capital nas mãos de poucos, cada co-

laborador tem direito de comprar, no máximo, 2% do capital. Um dos gerentes da Promon é dono de 3.500 ações da empresa e sente-se bastante comprometido na companhia. Comprador habitual de ações da Promon, desde que ingressou na empresa, ele tem um patrimônio estimado em mais de R\$ 200 mil. Para ele, não há outra aplicação financeira tão rentável quanto essa. Sua intenção é fazer desses recursos um pecúlio para a aposentadoria ou para pagar a faculdade dos filhos.

A compra de ações é um excelente negócio do ponto de vista do colaborador, mas sob a ótica da empresa os ganhos não deixam a desejar. A Promon é um exemplo: seu faturamento cresceu mais de seis vezes no decorrer de vinte anos; 45% do capital está nas mãos dos colaboradores e o restante está sob o controle de 70 acionistas que não podem, individualmente, deter mais do que 5% do total. A diretoria da empresa é eleita pelos acionistas a cada três anos. Uma regra importante no programa acionário da Promon é que as ações não podem ser doadas ou vendidas fora da companhia. Os colaboradores que deixam a empresa devem vendê-las na tesouraria. Com a rentabilidade média anual de 30%, as ações da Promon podem ser adquiridas pelos colaboradores com financiamento concedido pela própria empresa em até três anos. Anualmente, são distribuídos dividendos.

Outra empresa que aderiu à ideia de abrir o direito de participação acionária aos colaboradores foi o laboratório norte-americano Eli Lilly. A filial brasileira iniciou o programa de venda de ações em 1993, tornando disponíveis 200 ações aos seus 700 colaboradores com prazo de carência de três anos. Ao liberar outro lote de ações para venda aos colaboradores, uma equipe realizou reuniões com grupos de funcionários e foi liberada uma linha telefônica só para esclarecer dúvidas sobre o assunto. Boletins internos e correio eletrônico da empresa cuidam de divulgar as cotações das ações. A maioria, 75%, exerceu o direito de venda assim que expirou o período de carência. Para a empresa valeu a pena, pois a motivação dos colaboradores aumentou sensivelmente.

Existem várias formas de estabelecer a participação do empregado no capital da empresa. Além do modelo denominado *Stock Options*, há o *Phantom Share*,

utilizado nos mesmos termos do primeiro, só que com ações fictícias cujo valor é calculado com base no patrimônio líquido da empresa. Essa é a modalidade adotada pela Construtora MRV, que distribui um percentual de seu lucro anual, na forma de ações, entre alguns funcionários. Com isso, a empresa pretende alcançar dois objetivos: comprometer os executivos com o destino da companhia e quebrar a estrutura de empresa familiar para perenizar o negócio. Nos EUA, a venda ou a concessão de ações é prática corrente entre as empresas. O benefício está se estendendo a todos os colaboradores, e o governo norte-americano passou a conceder a partir de 1995 isenções fiscais às empresas que adotassem o modelo.

O sistema de aquisição de ações apresenta certas limitações. Uma delas é que, no Brasil, ainda não se desenvolveu a cultura do mercado de capitais entre os colaboradores. O comportamento dos portadores que vendem ações confirma os resultados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, segundo a qual, dois terços dos trabalhadores exercem o direito de compra e venda das ações adquiridas para o prazo de apenas seis meses. A necessidade de curto prazo é mais forte do que o compromisso de longo prazo, e as especulações no mercado de capitais levam a oscilações bruscas no preço das ações. Além disso, existem dúvidas legais com relação à participação do colaborador no capital da empresa: a concessão de ações pode ser considerada salário indireto ou participação nos resultados. Alguns especialistas optam pela segunda alternativa: se for considerada uma forma de participação nos resultados, não haverá incidência de encargos e o benefício poderá ser negociado entre os sindicatos e estendido a todos os colaboradores.



AValiação CRÍTICA: cuidados preliminares

Uma limitação da opção de compra de ações é o receio de que haja manipulação pelos próprios colaboradores, principalmente daqueles que detêm informações privilegiadas. Para prevenir tal possibilidade, a Informix, empresa que produz *software* para bancos de dados, estabeleceu que os colaboradores que tenham ações da empresa somente podem negociá-las 30 dias após a divulgação dos resultados trimestrais.

A participação acionária de colaboradores é um poderoso instrumento para as empresas que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. A concessão ou a venda de ações a colaboradores é geralmente feita por programas de longo prazo e serve não apenas para motivar o colaborador, mas para dar a ele uma segurança maior no futuro. É o caso do Bradesco, que dá aos seus principais executivos vários lotes de ações ao longo dos anos. Essas ações só podem ser vendidas quando o executivo se aposenta, o que lhe garante um invejável adicional financeiro. Contudo, a extensão do benefício a todos os níveis da empresa é um ponto polêmico. Para muitos especialistas, a concessão da participação acionária é inócua para os níveis operacionais. Nesses níveis, talvez seja melhor associar ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios efetivamente em dinheiro.



RH DE HOJE: a arte de dividir e ganhar ¹⁰

Cresce o número de empresas que distribuem ações para seus colaboradores. O programa *TeamShare* da Bristol-Myers Squibb em todo o mundo está incentivando os seus 48 mil funcionários, dos quais 1,5 mil no Brasil. A operária Maria Aparecida dos Santos, que trabalha no setor de embalagem da empresa em São Paulo, com um salário de R\$ 700, está feliz e ansiosa: recebeu R\$ 26 mil como resultado da venda das 400 ações que ganhou da empresa em 1995.

A distribuição de ações aos colaboradores está se tornando uma prática crescente, adotada em empresas como Monsanto Searle, Eli Lilly, Cisco, Bay Networks, etc. Os nomes mostram que isso é coisa de multinacional. É é mesmo. Quinta maior empresa farmacêutica do mundo, com faturamento de US\$ 16,7 bilhões, a norte-americana Bristol-Myers distribuiu 19,2 milhões de opções de compra de suas ações ao custo total de US\$ 1,9 bilhão – ou 2% do valor de mercado da empresa, que é de US\$ 90 bilhões. Só não permitiu a venda dos papéis antes do prazo de três anos.

Bom para o funcionário, melhor para a empresa. Ao transformar os seus parceiros em sócios, as companhias ganham um forte aliado na busca do aumento da produtividade, o que contribui para o crescimento da companhia, ganhos maiores e a consequente valorização

de suas ações no mercado. No caso da gigante norte-americana do setor farmacêutico, as ações valorizaram no período cerca de 224%, saltando de US\$ 30,62 para US\$ 99,70 em apenas três anos. O colaborador tem uma motivação extra para participar do crescimento da empresa. Ele tende a valorizar mais seu investimento, diz o gerente-geral da Bristol-Myers Squibb no Brasil. Segundo ele, o programa superou todas as expectativas. A empresa comprometeu cerca de 26% do seu patrimônio no programa. Foram beneficiados os colaboradores com mais de três anos de casa. Como o preço da ação da Bristol triplicou nos três anos, quem optou por exercer o direito de compra (e venda) está embolsando polpidos lucros. Detalhe: sem precisar gastar um único centavo, uma vez que as ações serão pagas com parte da valorização obtida nesse período. O dono das opções venderá por US\$ 100 um papel que comprou por US\$ 30,62, o que lhe garantirá um ganho bruto inacreditável. Quem não quiser exercer agora poderá fazê-lo a qualquer momento, respeitado o prazo de dez anos fixado pela companhia.

O programa motiva a fidelidade à empresa. Na subsidiária brasileira da Monsanto Searle, os 1,1 mil colaboradores que aderiram ao programa só viram a cor do dinheiro quando expirou a carência de três anos estipulada pela empresa para o exercício das opções. A evolução dos preços das ações em Nova York mostra que o pessoal não vai se decepcionar. A ação da Monsanto foi negociada em Wall Street a US\$ 52, valor 88% superior ao da opção – de US\$ 27,54. A empresa fez vários lançamentos com dez anos de prazo e três de carência. O programa mantém as pessoas comprometidas com o futuro desempenho da empresa, afirma o gerente de remuneração da Monsanto. Para os funcionários tudo ainda é uma novidade. Trata-se de um processo de aprendizado. Aos poucos, eles percebem o que significa ter um pedaço da companhia nas mãos.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

A alternativa para Carlos Alberto seria fazer com que o próprio funcionário optasse por receber ações da companhia, em vez de ganhá-las, sem que disso fosse consultado previamente. Parecia-lhe uma situação mais democrática e consultiva do que a alternativa anterior.

PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS ALCANÇADOS

É outro modelo de remuneração flexível relacionado com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para um certo período. A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou da unidade que ajudou a atingir pelo trabalho pessoal ou em equipe.



RH DE HOJE: o *gain sharing* da Monsanto ¹¹

A filial brasileira da Monsanto, um dos maiores grupos químicos do mundo, desenvolveu seu programa de participação nos ganhos com um objetivo bem definido: queremos reforçar o trabalho em equipe, afirmou o presidente da empresa. Seu sonho era acabar com as intermináveis discussões entre os departamentos da empresa. Se todos tivessem o mesmo objetivo, encontrariam uma maneira de cooperar entre si. A empresa deu a partida no programa em 1991 e todos os funcionários participam do jogo. Mas o presidente é o menos indicado para falar sobre o assunto, pois a operação foi desenhada a cada ano pelos próprios funcionários. Grupos de 10 a 12 trabalhadores de diversas áreas e níveis hierárquicos reúnem-se para definir as metas em cada uma das unidades. Batizadas de *design teams*, as equipes decidem tudo, da forma de pagamento aos participantes do programa. Só há uma regra predefinida: sem lucro não há prêmio. A empresa divide meio a meio com os colaboradores o que exceder a meta de lucro. Os próprios *design teams* estabeleceram alguns princípios rígidos. Um deles: ninguém recebe prêmios se houver um único acidente de trabalho na unidade de negócio. O próprio presidente espantou-se com a rigidez. A resposta de um operário o deixou desconcertado: “se não estivermos todos juntos, ninguém recebe”, disse o trabalhador.

Os funcionários também elegeam 4 ou 5 colegas como os “embaixadores do *gain sharing*”. Cabe a eles divulgar e reforçar durante o ano as metas a atingir. “O programa deve ser simples para que todos possam acompanhar”, diz o diretor de RH da Monsanto. A empresa criou até uma política bem-humorada para reforçar esse princípio, a *Kiss* (beijo, em inglês), as iniciais da frase *keep it simple, stupid*. Simples e lu-

crativo. A Monsanto tem crescido desde o nascimento do *gain sharing*. Faturou US\$ 250 milhões e o lucro foi de US\$ 21 milhões. Os colaboradores ficaram com uma bolada de US\$ 1 milhão que foi distribuída para 423 deles. O resultado teve um sabor diferente para o diretor de RH: “hoje a remuneração flexível é uma necessidade. Com ela a empresa transforma cada funcionário em um pequeno empresário”.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Para manter motivados e comprometidos os gerentes e os colaboradores da Rede Bahia com os objetivos de sua empresa, Carlos Alberto criou uma espécie de campeonato entre as lojas para incentivar a competição interna entre elas. Para tanto, montou um sistema de avaliação com vários critérios, que vão do lucro ao giro de estoques, do índice de rotatividade do pessoal à redução de custos operacionais. Dessa forma, não há só a preocupação de vender mais pelo menor preço e atingir um lucro excelente, mas irreal. Todos devem passar a olhar o negócio como um todo sistêmico. Há participação nos resultados do negócio quando visualizado a partir de um conjunto integrado de metas e objetivos.

Contudo, para funcionar, os programas de recompensas e incentivos precisam do comprometimento das pessoas. Quase sempre as empresas esbarram em alguns erros: pôr em prática esses programas sem uma prévia campanha de divulgação, participação e compromisso. Em outras palavras, sem haver permitido aos participantes do programa o acesso às cifras financeiras e à necessária qualificação profissional, nem haver proporcionado as condições de exercer sua influência particular sobre o novo sistema. A participação e a oportunidade de desempenhar um papel influente são os aspectos mais importantes. Também são importantes o autocontrole da avaliação e a redução da burocracia e da supervisão direta. Pelo pagamento de incentivos se avalia se a pessoa fez uso correto das ferramentas e da liberdade que lhe foi confiada. O dinheiro é um excelente modo de expressar o reconhecimento pela ajuda prestada. Funciona como uma verdadeira fonte de realimentação.



RH DE HOJE: o poder de fogo dos salários e bônus ¹²

A crise global e a explosão do consumo doméstico no país deram poder de fogo às empresas brasileiras, que já pagam salários e bônus 22% maiores que as estrangeiras. Empresas que não entravam no radar dos executivos agora oferecem pacotes considerados irresistíveis. As múltiplas ainda pagam os maiores salários, mas quando somados aos bônus e aos incentivos de longo prazo, as brasileiras disparam. No ano presente, os bônus foram menores do que no ano anterior por causa do desempenho pífio, mas os incentivos de longo prazo dobraram entre as empresas brasileiras. Embora o ano tenha sido ruim, as empresas brasileiras ainda pagam os salários e bônus mais altos do mundo.

O fato é que está acontecendo no mercado de trabalho brasileiro um processo de sofisticação que é natural em economias mais maduras. As empresas

se separam em dois grupos: há as empresas conservadoras, como costumam ser as multinacionais e as grandes empresas nacionais; e há as empresas mais agressivas, em crescimento acelerado. O primeiro grupo oferece benefícios, como carreira estável e salários atraentes, mas exige que os executivos se dediquem por muito tempo até atingir um patamar de patrimônio que lhes permita colocar “o burro na sombra”. Do outro lado, estão empresas que oferecem pacotes de remuneração variável atrelados a metas de crescimento robustas. Elas atraem os profissionais mais inquietos, que topam trabalhar 18 horas por dia para ficar ricos em pouco tempo. No mercado financeiro, essa divisão de perfis começou há pelo menos cinco anos. Agora está se espalhando por todas as áreas da empresa. A Figura 6 mostra a composição da remuneração total média em salários-base, bônus de curto prazo (CP) e incentivos de longo prazo (LP) de presidentes e demais diretores de áreas de empresas brasileiras.

Setor	Presidente	Diretor comercial	Diretor jurídico	Diretor de RH	Diretor financeiro	Diretor industrial
Bens de consumo						
Salário-base	1.586.000	526.000	512.000	658.000	657.000	576.000
Bônus de CP	1.387.000	231.000	225.000	330.000	345.000	217.000
Incentivo de LP	586.000	170.000	172.000	238.000	285.000	133.000
Remuneração total	3.559.000	927.000	909.000	1.226.000	1.287.000	926.000
Capital intensivo						
Salário-base	1.348.000	617.000	776.000	621.000	795.000	679.000
Bônus de CP	1.035.000	336.000	617.000	359.000	455.000	362.000
Incentivo de LP	788.000	186.000	277.000	235.000	394.000	238.000
Remuneração total	3.171.000	1.139.000	1.670.000	1.215.000	1.644.000	1.279.000
Infraestrutura						
Salário-base	1.195.000	543.000	544.000	571.000	630.000	597.000
Bônus de CP	1.056.000	205.000	321.000	293.000	373.000	195.000
Incentivo de LP	599.000	139.000	465.000	168.000	366.000	371.000
Remuneração total	2.850.000	887.000	1.330.000	1.032.000	1.369.000	1.163.000
Químico/petroquímico						
Salário-base	902.000	487.000	455.000	479.000	503.000	491.000
Bônus de CP	434.000	196.000	314.000	192.000	221.000	192.000
Incentivo de LP	132.000	126.000	64.000	55.000	88.000	117.000
Remuneração total	1.468.000	809.000	833.000	726.000	812.000	800.000
Serviços						
Salário-base	1.433.000	494.000	519.000	564.000	732.000	341.000
Bônus de CP	1.800.000	283.000	366.000	361.000	488.000	236.000
Incentivo de LP	1.275.000	215.000	271.000	330.000	493.000	0
Remuneração total	4.508.000	992.000	1.156.000	1.255.000	1.713.000	577.000

FIGURA 6 Quem ganha quanto.¹²

Os executivos brasileiros estão recebendo salários e bônus mais altos do mundo. O Hay Group fez o levantamento a seguir das médias, que não incluem incentivos de longo prazo (em R\$):¹²

	Salário-base	Bônus de curto prazo	Remuneração total
Brasil	425.000	302.000	727.000
China	252.000	204.000	456.000
Estados Unidos	309.000	145.000	454.000
Alemanha	285.000	165.000	450.000

Há que se levar em conta o dinamismo da economia e os objetivos de médio e longo prazos que as empresas estão desejando alcançar. Tudo tem uma explicação, pois nenhuma empresa paga a mais apenas para ficar mantendo o talento em seus quadros.

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA

A remuneração por competência recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou por qualificação profissional. É uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa, e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas. O colaborador polivalente leva a melhor. Por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimen-

to. Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal. Três passos são necessários.

1. O primeiro passo é a discussão do gerente com cada colaborador a respeito das competências necessárias para o trabalho, os pontos fortes e fracos individuais. Essa primeira abordagem não tem nenhum caráter repressivo ou impositivo. O objetivo é localizar e sanar os pontos fracos. No ING Barings, instituição financeira que aderiu ao novo sistema, o diretor de operações afirma que agora o banco e cada um dos colaboradores sabe exatamente quais são as carências e os pontos fortes de cada um.
2. O segundo passo é a programação conjunta entre gerente e colaborador do programa de treinamento necessário que deve integrar o processo. Cada colaborador se torna o responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissional. A motivação vem a reboque, pois cada pessoa se sente envolvida, responsável, esforça-se mais e colabora mais com a empresa. No ING Barings, cada colaborador opina sobre a própria avaliação e o treinamento. A única crítica ao sistema é que o banco pode perder alguns colaboradores que vão se tornar mais qualificados e poderão ser atraídos por outras empresas se não houver caminhos abertos para um encareiramento interno oportuno.
3. O terceiro passo é a remuneração personalizada. Para o vice-presidente de RH do ING Barings, a remuneração por competência focaliza a pessoa, e não o cargo. É um pagamento mais coerente com a contribuição de cada indivíduo aos objetivos e resultados da empresa.

Remuneração tradicional	Remuneração por competência
Pagamento do salário previamente estabelecido para o cargo	Pagamento, mensal ou anualmente, varia de acordo com a avaliação do desempenho
O salário é fixo	O salário não é fixo
A avaliação do desempenho não afeta a remuneração da pessoa	A avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa
Apenas os executivos podem receber bônus relacionado com metas pré-negociadas	Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado
Não motiva nem estimula envolvimento com o negócio da empresa	Funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa

FIGURA 7 Diferenças entre remuneração tradicional e por competência.

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar empregados com habilitações diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.



RH DE HOJE: remuneração por competência ¹³

A pesquisa feita pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (Progep-FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), mostra que a gestão da remuneração é um processo crucial para o sucesso de toda organização e tem forte impacto nas relações entre pessoas e empresas. De um lado, a remuneração representa um dos componentes principais do custo de seus processos e serviços. De outro lado, a remuneração simboliza para o colaborador a forma pela qual a organização percebe e define o valor relativo de seu trabalho. A pesquisa revela que as empresas estão buscando novos processos de compensação, em que o conceito de competência aparece como o elemento articulador. Uma das possíveis interpretações desse conceito vê a competência como agregação de valor que pode ser mensurada por meio do que o colaborador “entrega” para a organização, isto é, a capacidade do colaborador de gerar resultados. Daí a remuneração por competências vinculada à capacidade de “entrega” do colaborador. Esse processo está sendo objeto de muitas experiências e pesquisas e ainda pouco implantado por causa da sua complexidade.



AValiação CRÍTICA: os entraves legais

Existem certos impedimentos da legislação trabalhista sobre os quais divergem os especialistas. O artigo 461 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) veta diferenças salariais para funções iguais: para um mesmo cargo exercido com igualdade de perfeição técnica e produtividade não pode haver salários diferentes. A solução apontada é pagar um adicional a título de prêmio, mesmo mês a mês, como uma parcela salarial condicionada e de caráter estritamente pessoal para não ferir a equiparação salarial. Não fica afastada a hipótese de o funcionário reclamar seus direitos na Justiça do Trabalho.

Para outros especialistas, não há entrave legal quando o adicional de remuneração por competência é pago anualmente, pois assume o caráter de gratificação. Quando o adicional é pago mês a mês, pode-se criar um problema legal de continuidade. A lei diz que não se pode diminuir o salário, mas como é uma gratificação, dizem os especialistas, não há nenhum impedimento jurídico. No Banco Pactual, a remuneração por competência foi aliada a uma meta global. Se o faturamento do banco alcançar US\$ 150 milhões, todos os colaboradores passarão o final do ano em Londres e Paris.

Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de recompensar de acordo com a contribuição pessoal de cada colaborador à organização e incentivar a participação e o envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa. Como diz Claus Möller: coloque seu pessoal em primeiro lugar e ele fará o mesmo com o cliente. E todos sairão ganhando.

Vantagens	Desvantagens
Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador	Colaboradores menos competentes podem se sentir inseguros
O treinamento torna-se útil para cada colaborador por ser específico e com objetivos definidos	A possível diferença salarial entre colaboradores que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação
Os colaboradores sentem-se mais motivados	A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar
Colaboradores com potencial inexplorado podem crescer na empresa	Pode gerar angústia e ansiedade

FIGURA 8 Vantagens e desvantagens da remuneração por competências.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Como a Rede Bahia deve crescer e expandir, Carlos Alberto imaginou uma maneira de incentivar novas habilidades e competências de seus colaboradores para enfrentar os desafios do futuro. O colaborador deveria ter um novo perfil que privilegiasse certas competências, como atendimento ao cliente, criatividade e inovação na busca de novas soluções e espírito empreendedor. Os colaboradores que desenvolvessem essas competências seriam premiados por isso.

DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO AOS COLABORADORES

A participação nos lucros é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre os colaboradores certa proporção dos lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável. A participação nos lucros e nos resultados (PLR) foi prevista no texto da Constituição de 1988, no artigo 621 da CLT e ratificada pela Lei n. 10.101, de 2000. A intenção é estimular essa prática a partir da negociação em convenção, acordo coletivo ou por intermédio de comissão escolhida pelas partes, dela integrando necessariamente um representante do sindicato. A partir daí, as empresas passaram a implantar programas de participação nos lucros e nos resultados para atender à imposição legal. A participação nos lucros e nos resultados não é tema novo no país. A Constituição Federal de 1946 já tangenciava o assunto.



RH DE HOJE: como implantar a PLR¹⁴

Para ser bem-sucedida, a implantação da PLR deve seguir uma metodologia que considere os seguintes aspectos:

- **Cada empresa deve ter o seu sistema próprio:** cada empresa deve privilegiar metas e resultados próprios, considerando a cultura corporativa e atendendo características e peculiaridades específicas.
- **Enfatizar os resultados e não os lucros:** o sistema deve estar orientado para resultados, que são objetivos

a serem alcançados. Podem ser denominados metas, indicadores de produtividade ou de qualidade, etc. Podem ser objetivos estratégicos, táticos ou operacionais, mas são sempre definidos como o principal alvo das atividades do período seguinte. A condição básica é: se os resultados previamente estabelecidos forem alcançados e se a empresa obtiver lucro no período considerado, então haverá participação do pessoal em determinada parcela do lucro, em função daqueles resultados alcançados. O lucro é o condicionante básico para a distribuição, e o alcance de resultados é o condicionante subsidiário. O acordo de participação nos resultados assinado entre a empresa e o sindicato ou os colaboradores devem explicar claramente que haverá participação desde que a empresa tenha lucro. Uma parcela desse lucro servirá de bolo a ser cortado e rateado entre aqueles que alcançaram determinados resultados. Se não houver lucro não haverá participação, mesmo que os resultados tenham sido alcançados. A eficácia maior condiciona a eficácia menor. Se a empresa estabelece como meta de produção algo como 200 peças ao mês, mantendo o nível de qualidade, e se não consegue vendê-las no mercado, ela estará operando no vermelho e não terá condições de proporcionar um *plus* salarial aos seus colaboradores, mesmo que tenham tido excelente desempenho. Os colaboradores trabalham como parceiros da organização, repartindo os benefícios e os prejuízos.

- **Definir metas estratégicas, táticas e operacionais:** o sistema deve envolver todos os colaboradores por meio de uma ou duas metas corporativas, duas ou três metas táticas e algumas metas operacionais. As metas corporativas se referem ao comportamento global da empresa, enquanto as metas táticas ou setoriais são específicas para cada área ou departamento. As metas operacionais se referem à atividade do próprio funcionário. Na implantação do sistema, devem-se evitar as metas individuais por dois motivos: comprometem o espírito de equipe ao gerar forte competição entre as pessoas e complicam o sistema. Em situações oportunas, metas operacionais e individuais são sempre bem-vindas. Cada colaborador deve participar do programa com 4 ou 5 metas simultâneas previamente estabelecidas. Certas empresas trabalham apenas com metas corporativas e metas setoriais para facilitar e simplificar o sistema. As metas corporativas podem representar 30 a 40% do valor disponibilizado para ser distribuído a título de participação, enquanto as metas setoriais res-

podem pelos outros 70 a 60%. O valor recebido pelo colaborador é proporcional ao seu salário nominal.

- **Utilizar indicadores usuais, simples e confiáveis:** o programa pode ser uma novidade para as pessoas e pode gerar certa ansiedade. A implantação deve ser feita a partir de medidas de avaliação e medição já existentes na empresa para que as pessoas não se sintam inseguras. Os indicadores devem ser simples e confiáveis para ganhar credibilidade. Com o passar do tempo e com a experiência adquirida, os indicadores podem ser continuamente melhorados e renovados.
- **Estabelecer periodicidade adequada:** deve haver periodicidade semestral para a remuneração ou começar com período anual para depois encurtar para semestrais. Periodicidade curta é um fator positivo para o sucesso do programa. Aumentar a periodicidade de semestral para anual pode provocar o descrédito do programa, pois os colaboradores podem pensar que a empresa não tem saúde financeira para bancar o programa de remuneração variável. A lei quer evitar que as empresas façam pagamentos mensais sob a égide do programa e caracterizados como despesa operacional, evitando a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários e abatendo a tributação.
- **Proporcionar clareza e simplicidade:** o programa deve ser claro, simples e com poucas regras. Os melhores programas propõem poucas metas – como duas corporativas e duas ou três setoriais – divulgadas com clareza para que todos possam entendê-las com a consonância necessária. Como o programa é destinado a todos os colaboradores, deve ser feito em linguagem simples e clara, em poucas páginas e sem provocar dúvidas.
- **Ressaltar a objetividade:** o programa deve ter um grau mínimo de subjetividade. Os indicadores devem ser quantificáveis, como frequência e pontualidade ao trabalho, redução do número de acidentes do trabalho, redução de refugos e de retrabalho, aumento da produção, melhora da qualidade em termos percentuais, redução de custos ou despesas, pontualidade na entrega de produtos/serviços, etc.
- **Abrangência do programa:** o programa deve envolver todos os colaboradores. As metas corporativas – como aumento da participação da empresa no mercado, elevação da competitividade da empresa diante das melhores empresas do mercado, etc. – devem envolver desde o presidente ao mais modesto faxineiro.

Todavia, as metas setoriais não podem ser iguais para todos. Colaboradores da produção devem ter metas setoriais diferentes dos que trabalham em vendas. Em um programa de parceria anual, cobrindo o período de janeiro a dezembro, o pagamento deve ser feito em janeiro do ano seguinte. Aos colaboradores admitidos no decorrer do período caberá remuneração proporcional ao período trabalhado, caso sua equipe tenha atingido as metas e a empresa tenha obtido lucro. Para os colaboradores que deixaram o emprego durante o exercício, algumas empresas pagam proporcionalmente ao período trabalhado. Certas empresas consideram que quem pede demissão quebra o trato, rompe a parceria e não está mais engajado na empresa e, portanto, nada lhe é devido em termos de participação. Quando a empresa é obrigada a reduzir seu quadro de pessoal, a situação é diferente. Contudo, tudo deve estar claramente definido no acordo firmado entre empresa e colaboradores ou sindicato para evitar qualquer dúvida nos casos de admissão e demissão de pessoal.

- **Diferenciação das recompensas:** o programa deve recompensar as pessoas de acordo com a lucratividade da empresa, com a produtividade da área em que trabalham e da equipe da qual participam. Se a empresa distribui a PLR por meio de importância igual para todos os colaboradores, ela não está fazendo remuneração variável e deixa de recompensar as pessoas pelos seus diferentes esforços desenvolvidos. Ela apenas aproveita as vantagens da lei em remunerar com isenção da tributação. O tratamento pela média conduz à injustiça contra os colaboradores mais engajados e mais produtivos. O programa deve ter metas e indicadores estabelecidos para a avaliação do desempenho das pessoas, para poder diferenciar as pessoas e as equipes que mais se empenharam, atrelando o pagamento aos resultados alcançados nos negócios.
- **Manter o programa sempre em alta:** é preciso manter o programa sempre vivo e em alto astral. Os colaboradores devem estar sempre motivados em função dos desafios estabelecidos pelo programa. A comunicação precisa ser constante, contínua e eficaz. Os colaboradores devem receber informação sobre o andamento das metas e dos resultados, como retroação para orientar o desempenho. O alcance das metas e dos resultados deve ser solenemente festejado e a diretoria da empresa deve realçar e enfatizar o programa em todas as reuniões. O programa deve ser sempre renovado e

melhorado para que as pessoas não se acomodem com a habitualidade e a obrigatoriedade que poderão levá-lo para a rotina e para o fracasso. Nas oportunidades de renovação anual do acordo entre empresa e colaboradores, metas e indicadores devem ser novamente sintonizados e a solenidade deve ser toda especial para marcar lembrança em todos. Os temas dos programas devem ser criativos, agradáveis e interessantes, como se fosse um campeonato de futebol: os juizes são os representantes da empresa e dos empregados, os técnicos são os líderes das equipes e os times são as equipes de funcionários. No ano seguinte, o tema poderia ser uma corrida de Fórmula 1 ou campeonato de tênis. O importante é desburocratizar o programa, já que a lei o torna obrigatório. Deve-se evitar a chamada compulsoriedade: fazer com que as pessoas deem mais valor à iniciativa própria e às metas do que a resultados a serem alcançados.

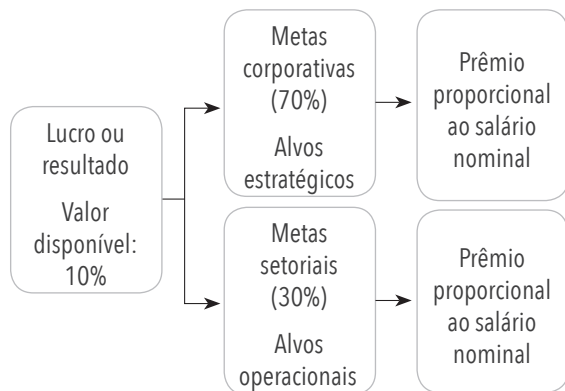


FIGURA 9 Composição da participação nos lucros e nos resultados.



DICA: a PLR

- A empresa deve negociar com os empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação no lucro.
- Os critérios se baseiam em índices de produtividade, qualidade ou lucratividade.
- O acordo deve definir regras claras de participação, mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência.
- O pagamento a título de participação nos lucros deve obedecer à periodicidade mínima de um semestre.

- O pagamento a título de participação é isento de encargos trabalhistas ou previdenciários.
- As participações são deduzidas do imposto de renda, pela pessoa jurídica como despesa operacional.
- A participação não deverá substituir ou complementar o salário.

Com cortes de cargos, demissões e redução de níveis hierárquicos por meio de programas de mudanças organizacionais – como a reengenharia e *downsizing* –, os colaboradores que restam ficam sobrecarregados. Em contrapartida, mais bem remunerados. A Marisol, malharia situada em Jaraguá do Sul, SC, passou por um processo de reengenharia e, dos 5.000 empregados, restaram os atuais 3.500. O objetivo era produzir mais, com mais qualidade e com um quadro funcional enxuto. A direção optou por manter os funcionários polivalentes. A costureira que só sabia costurar foi dispensada e em seu lugar ficou a que era capaz de fazer também o controle de qualidade do tecido. O faturamento da malharia saltou de US\$ 90 milhões para US\$ 200 milhões. “Para chegar a isso, fizemos de cada colaborador um parceiro e explicamos a ele o que a empresa pretendia de forma clara e simples”, diz o gerente de RH. A Marisol passou a reservar 10% do lucro líquido para ser dividido entre o pessoal. A maior parte (70%) é distribuída independentemente das metas alcançadas, e o restante (30%) vai para os alvos operacionais de cada setor da empresa. Em julho, é feita a análise contábil do primeiro semestre e a empresa dá um adiantamento sobre a participação nos lucros. No segundo semestre, chega-se ao valor final. A distribuição é proporcional ao salário de cada um. No fundo, ao dividir com os funcionários o benefício dos resultados alcançados, a participação nos lucros e nos resultados torna-se um poderoso instrumento no sentido de promover a justiça social e alavancar a motivação das pessoas.

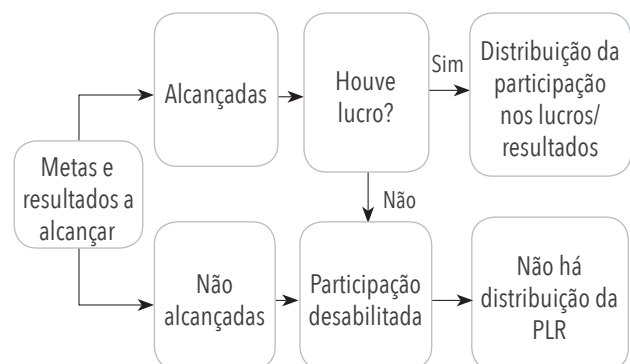


FIGURA 10 Mecanismo de participação nos resultados.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o dilema da Rede Bahia

Carlos Alberto pensou em distribuir trimestralmente uma parcela de seus lucros, desde que os 36 principais executivos alcançassem uma meta previamente estabelecida. O restante dos 256 funcionários passaria a receber bônus, a cada três meses, calculados a partir do volume de vendas de sua unidade. Carlos Alberto não queria que os ganhos do pessoal dependessem de uma única variável, como o lucro. Queria incluir como critérios de remuneração outras variáveis, como redução do capital de giro, redução dos estoques a um nível mínimo, satisfação do cliente e lucratividade. A remuneração variável deveria considerar o atendimento a todos esses critérios.

COMO DESENHAR UM PLANO DE INCENTIVOS

O desenho de um plano de incentivos deve levar em conta alguns aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, deve-se considerar que um plano salarial funciona melhor do que um plano de incentivos nas seguintes condições:¹⁵

- Quando os resultados são difíceis de distinguir ou medir, os aumentos salariais são mais apropriados.
- Quando os funcionários não podem controlar os resultados (como em linhas de montagens), a remuneração baseada no tempo é mais apropriada.
- Quando as demoras no trabalho são frequentes em razão do controle humano, torna-se impraticável pagar aos funcionários conforme o seu resultado.
- Muitos planos de incentivos privilegiam a quantidade em detrimento da qualidade dos resultados. Quando a qualidade é fundamental, o salário baseado no tempo é mais apropriado.
- A implantação de um plano de incentivos requer investimento em processamento de dados e metodologia para analisar os custos laborais. Se não há o controle detalhado de custos porque as condições competitivas não o exigem, é melhor não instalar um plano de incentivos.

Um plano de incentivos é interessante quando:¹⁶

- As unidades de resultados podem ser facilmente medidas.
- Existe clara relação entre o esforço do colaborador e a quantidade de resultados alcançados.
- Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados.
- A qualidade é menos importante do que a quantidade ou, quando a qualidade é importante, ela é facilmente medida e controlada.
- As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas.

A implantação de um plano de incentivos requer os seguintes cuidados:¹⁷

- **Assegurar que esforços e recompensas estejam diretamente relacionados:** o plano de incentivo deve recompensar as pessoas na proporção direta de sua produtividade maior. Os colaboradores devem perceber que podem desempenhar as tarefas solicitadas. Os padrões devem ser atingíveis e a organização deve proporcionar as ferramentas necessárias, orientação, treinamento e liderança.
- **Fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos funcionários:** as pessoas devem ser aptas a calcular facilmente as recompensas que deverão receber pelos vários níveis de esforço.
- **Formular padrões eficazes:** os padrões devem ser vistos como justos pelos colaboradores. Devem ser suficientemente altos, mas possíveis, com boa chance de sucesso. Os objetivos devem ser claros e específicos.
- **Garantir os padrões:** os padrões devem ser vistos como um contrato – formal ou psicológico – com os colaboradores. Quando o plano funcionar, não se deve reduzir o tamanho do incentivo em nenhum sentido.
- **Garantir um padrão de base horária:** o pessoal de fábrica (horistas) trabalha melhor com padrões relacionados com sua base horária de salário.
- **Proporcionar apoio ao plano:** a organização e os dirigentes devem dar o maior suporte possível ao plano. Antes e durante a sua vigência, o plano deve receber total apoio de todos os dirigentes e gerentes.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o plano de incentivos pode ter várias facetas ¹⁵

Ao construir um plano de incentivos, deve-se levar em conta que:

- O pagamento por desempenho não substitui uma boa gerência: instruções ambíguas, falta de objetivos claros, seleção inadequada, treinamento insuficiente, falta de recursos e uma força de trabalho sem liderança são fatores que impedem o bom desempenho. A motivação proporcionada pela gerência contribui para o desempenho eficaz.
- As pessoas aplicam seus esforços em que possam ser recompensadas: um bom plano de incentivos deve ser desenhado para focalizar a atenção das pessoas em que realmente interessa para a empresa.
- O salário não é motivador: como dizia Herzberg, o salário é um fator higiênico que produz uma motivação temporária e com o tempo o incentivo desaparece. Torna-se necessário construir outros motivadores, como oportunidades de realização, crescimento, recompensas e sucesso psicológico no trabalho.
- Recompensas também punem: recompensas e punições são dois lados da mesma moeda. A recompensa pode ter efeito punitivo potencial quando deixa de ser recebida pela pessoa ou fica abaixo de suas expectativas.
- Recompensas podem causar rupturas nas relações: os planos de incentivos têm forte potencial para reduzir o espírito de equipe e encorajar os indivíduos (ou grupos) a buscar recompensas para si próprios. Os sistemas de avaliação do desempenho que procuram identificar ganhadores e perdedores podem exacerbar a situação. Há que se priorizar as recompensas grupais.
- Recompensas podem levar a desempenho restrito: quando se diz às pessoas que seus ganhos dependerão do desempenho ou da produtividade, elas tendem a focalizar e direcionar seu desempenho apenas naquela direção.
- Recompensas podem reduzir o interesse e a motivação: sistemas contingenciais de remuneração tendem a reduzir a motivação intrínseca do cargo, pois os incentivos financeiros reduzem o sentimento de que a pessoa está fazendo um bom trabalho espontaneamente.

Todos esses perigos não significam que os planos de incentivos financeiros não devam ser utilizados. Os planos de incentivos devem fazer parte de um programa compreensivo e global de administração no sentido de alcançar autodisciplina e desejo de crescimento profissional. Os planos de incentivo são bem-sucedidos quando contam com o apoio gerencial, aceitação dos colaboradores e uma cultura caracterizada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis.¹⁸



RH DE HOJE: conselhos sobre incentivos ¹⁹

Se uma competição de vendas revela um único vencedor de melhor desempenho na empresa e a mesma pessoa ganhou no ano anterior, se estará diante de um tríplice problema. Primeiro: havendo um único vencedor, todos os demais membros da equipe de vendas são perdedores. Segundo: se a mesma pessoa ganha repetidamente, esse efeito é reforçado. Terceiro: por ser vencedor, ele não precisa do prêmio, o que pode torná-lo hostilizado pelos colegas. Nessas condições, o resultado para a empresa não é compensador. Ela desperdiça dinheiro com recompensas que não recompensam. E o efeito sobre o aumento líquido no total de vendas é mínimo.

Embora os concursos de vendas sejam usados há tempos, é necessário repensar os incentivos de vendas, a partir dos seguintes aspectos:

- Toda competição que premia apenas um ou poucos ganhadores é um mau negócio para a empresa e desmotiva o grande contingente de perdedores. Este pode negligenciar seus esforços quando percebe nenhuma possibilidade de ganhar. Muitas vezes, é um jogo de cartas marcadas.
- As competições de vendas não têm nenhuma relação com as competições esportivas. Os vencedores individuais de melhor desempenho não trazem resultados significativos às vendas da empresa. É toda a equipe que deve ser motivada para o aumento nas vendas. O certo é ter o maior número possível de ganhadores, permitindo que cada um lute pelas suas próprias metas e que ga-

nhem todos aqueles que conseguirem atingi-las ou superá-las.

- As competições que se realizam sempre no mesmo período, geralmente no final do ano, já são previstas pelos vendedores. Frequentemente são vistas como tentativas de remediar o mau planejamento da empresa.
- As competições que têm os mesmos objetivos – geralmente o volume de vendas – contradizem abertamente os princípios básicos de *marketing*. Lembrar: há objetivos mais importantes do que o volume de vendas, e esses objetivos mudam com o desenvolvimento de setores do mercado.
- Não existe competição “justa”. A competição deveria ser um instrumento de *marketing* para o alcance de certas metas, e algumas pessoas seriam beneficiadas em detrimento de outras. A responsabilidade do gestor consiste em explicar aos colaboradores: quais são essas metas, o porquê e mudar a fórmula para compensar as injustiças.
- Não dar sempre os mesmos prêmios. Eles perdem o impacto. Se tiver um bom sistema de recompensa financeira, não deve premiar com dinheiro. Presentes, viagens, excursões, viagens de estudos, eventos especiais e outros prêmios não financeiros poderão propiciar maior entusiasmo.
- As competições que incluem apenas o pessoal de vendas levam à perda da oportunidade de envolver o resto da empresa e fazê-los apoiar e incentivar os colegas e reduzir as barreiras entre os grupos.
- As competições de vendas não devem se tornar um jogo de adivinhação, apenas com um prêmio pelo desempenho adicional. Explicar ao pessoal o que se pode ganhar e aumentar a oportunidade de crescer nas vendas.
- É preciso relacionar as competições de vendas a um treinamento específico para melhorar desempenhos. As pessoas aprendem quando precisam aprender, principalmente quando sentem necessidade de ganhar algo mais.
- Livrar-se da falácia de que as competições de vendas servem para recompensar o desempenho geral e procurar firmar o conceito de que elas servem para recompensar aumentos nos resultados da empresa.

Sendo assim, deve-se pensar um pouco antes de organizar a próxima competição de vendas e conseguir criar entusiasmo no início, na realização e no término.

Em resumo, as empresas estão apostando em práticas de remuneração que as tornam imbatíveis para conquistar talentos em um mercado caracterizado por um verdadeiro apagão de talentos. E o salário-base está cada vez mais cedendo espaço para a remuneração variável baseada em objetivos e resultados alcançados e estendida para o longo prazo, como se verá no próximo capítulo.



CASO PARA DISCUSSÃO: a definição de objetivos na IBM ²⁰

A IBM cortou o quadro de funcionários pela metade. E, mesmo assim, goza de toda a confiança de seu pessoal. Explicação: políticas de RH no padrão *big blue*. Segundo o diretor de RH da filial brasileira, a IBM possui um sistema tão rígido de definição de objetivos e desenvolvimento de carreiras que as pessoas acabam por colaborar e ajudar umas às outras. Na IBM, as metas de todos os colaboradores são estabelecidas em sistema de parceria – ou cascata: 20% das metas do diretor de RH são atreladas às do presidente mundial da IBM, o que significa que ele deixa de receber 20% de sua remuneração variável caso não colabore para que o presidente atinja seus objetivos. Assim, do presidente ao porteiro, todos na empresa dependem dos pares, chefes, subordinados e superiores dos chefes para cumprir suas próprias metas. Esse sistema evita que colaboradores guardem informações que beneficiariam todo o departamento e que torçam para que os pares se deem mal.

Outro ponto forte da IBM é o programa de avaliação de desempenho. Em 1996, foi implantada a avaliação 360°, que, na versão IBM, faz cada colaborador ser avaliado por meia dúzia de pessoas com quem se relaciona rotineiramente (algumas são escolhidas pelo próprio colaborador). A técnica permite uma análise mais completa e baseada em fatos – e, portanto, menos sujeita a erros – de cada colaborador. O programa de avaliação está diretamente ligado a outro forte

atrativo: o plano de desenvolvimento de carreiras. Na IBM, cada colaborador sabe quais são suas possibilidades de crescimento e o que é preciso fazer para crescer. Em última análise, é cada colaborador (e não seus chefes ou a empresa) quem decide se quer crescer. Cumprindo as etapas definidas no plano de carreira, ele subirá. Não cumprindo, não subirá. A empresa ajuda com as ferramentas, paga 75% do custo de qualquer curso que o colaborador queira fazer, desde que tenha ligação com seus objetivos. Isso vale para faculdades, mestrados, idiomas e afins. São inúmeros os casos de colaboradores que entraram na empresa nos níveis mais baixos e hoje estão bem posicionados. Um dos fatores que impactam o comprometimento do colaborador é a percepção de que a empresa está investindo nele, apostando no seu desenvolvimento profissional e pessoal. Na IBM, as pessoas dizem ter essa certeza. Um exemplo? Sempre que um colaborador é promovido a gerente, a IBM o envia para treinamento de uma semana em Miami, junto com jovens executivos de toda a América Latina. Trata-se da New Manager Leader School. É uma das maneiras de fazê-los conhecer as políticas, os objetivos e a filosofia administrativa da empresa.

Questões

1. Explicar por que o pessoal da IBM confia na empresa.
2. Comentar a definição de metas na IBM.
3. Explicar como funciona a remuneração variável da IBM.
4. Comentar o programa de avaliação do desempenho na IBM.
5. Como funciona o programa de desenvolvimento de carreiras?



EXERCÍCIOS

1. Explicar o sistema de recompensas e punições.
2. Quais são os tipos de recompensas financeiras?
3. Definir recompensas.
4. Qual é o significado do reforço positivo?
5. Explicar as relações de intercâmbio.
6. Quais são os novos métodos em remuneração?
7. Quais são os prós e contras da remuneração fixa?
8. Quais são os prós e contras da remuneração variável?
9. Explicar a remuneração variável.
10. O que é o plano de bonificação anual?



FIGURA 11 Mapa mental do Capítulo 10 – Programas de Incentivos.

11. Explicar o plano de bonificação anual na Plascar.
12. Explicar o plano de bonificação anual no Lloyds Bank.
13. Explicar o plano de bonificação anual do Banco Pactual.
14. O que é a distribuição de ações da empresa aos funcionários?
15. Explicar o plano da Promon Tecnologia.
16. O que é opção de compra de ações da companhia?
17. Explicar o plano de opção de compra de ações da Promon.
18. Explicar o plano de opção de compra de ações da Bristol-Myers.
19. O que é participação nos resultados alcançados? Como funciona?
20. Explicar o *gain sharing* da Monsanto.
21. O que é remuneração por competência? Como funciona?
22. Quais são as diferenças entre remuneração tradicional e por competência?
23. Explicar as vantagens e desvantagens da remuneração por competência.
24. O que é distribuição do lucro aos funcionários? Como funciona?
25. Como implantar a PLR?
26. Explicar como desenhar um plano de incentivos.

PASSEIO PELA INTERNET

www.haygroup.com	www.worldatworksociety.com
www.virtualedge.com	www.payscale.com
www.icims.com	www.hewitt.com
www.cpeworld.org	www.bettermanagement.com
www.workforce.com	www.vnutravel.typepad.com
www.purebusiness.com	www.boozallen.com
www.allbusiness.com	www.optiprise.com
www.worldatwork.com	www.hay.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MILES, R. E. *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975. p. 129.

2. BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
3. CLARK, P. B.; WILSON, J. Q. Incentive systems: a theory of organizations. *Adm Sci Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 134-5, 1961.
4. MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (Orgs.). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, Instituto de Documentação, 1971. p. 45-60.
5. WILSON, J. Q. Innovation in organizations: notes toward a theory. In: THOMPSON, J. D. (Org.). *Organizational design and research: approaches to organizational design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1971. p. 196.
6. ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. *Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais*, 2006. p. 19-20.
7. CASTANHEIRA, J. Como saber quem merece o ouro? *Exame*, n. 585, p. 94-7, 1995.
8. FURTADO, J. M. Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar. *Exame*, n. 647, p. 76-80, 1997.
9. Funcionário & Acionista. *Rev Adm Profissional*, v. XIV, n. 132, p. 1,6,7, 1997.
10. AISSA, S. A arte de dividir. *IstoÉ Dinheiro*, n. 26, p. 56-7, 1998.
11. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 155-6.
12. LEAL, AL. As múltiplas ficaram para trás. *Exame*, n. 1016, p. 39-47, 2012.
13. FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, n. 44, p. 55-9, 2004.
14. COSTA, S. A. Como adotar a participação nos lucros ou resultados. *Rev Trevisan*, v. 108, n. 10, p. 22-8, 1997.
15. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997. p. 488-90.
16. BELCHER, D. *Compensation administration*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973. p. 309-10.
17. OPSAHL, R.; DUNNETTE, M. The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bull*, 66, p. 94-118, 1966.
18. GROSS, S.; BACHER, J. The new variable pay programs: how some succeed, why some don't. *Compens Benef Rev*, p. 55-6, jan-fev 1993.
19. GOLDMANN, H. Conselhos de um expert. *Qualimetria*, n. 67, p. 11-2, 1997.
20. BERNARDES, M. A. IBM. Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar. *Exame*, n. 647, p. 62-5, 1997.

BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir o conceito de benefícios sociais como remuneração indireta.
- » Explicar por que as organizações oferecem benefícios aos seus funcionários.
- » Descrever os tipos de benefícios sociais oferecidos pelas organizações.
- » Desenhar um plano de benefícios sociais.
- » Explicar como administrar um plano de benefícios sociais.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Conceito de benefícios.
- » Tipos de benefícios sociais.
- » Objetivos dos planos de benefícios.
- » Desenho do pacote de benefícios.
- » Custos dos benefícios sociais.
- » Previdência social e previdência privada.
- » Planos de previdência privada.
- » Como escolher um plano de previdência privada?

acredita que os funcionários querem e não aquilo que eles realmente precisam.



CASO INTRODUTÓRIO: o plano de benefícios do Grupo ABC

Quando ingressou no Grupo ABC, Diogo Montenegro trabalhava no departamento financeiro. Havia terminado a universidade, concluído o estágio inicial na empresa e ficou maravilhado ao receber a notícia de sua permanência definitiva no Grupo ABC. Diogo transformou-se de *trainee* em funcionário. A empresa era excelente; o ambiente de trabalho, agradável, os colegas eram ótimos e os salários, atraentes. Mas havia uma coisa que Diogo detestava: o plano de benefícios que a empresa oferecia aos funcionários era coisa de velho, como seguro de vida em grupo, planos de assistência médico-hospitalar, planos de previdência social e coisas desse tipo. Diogo era jovem, solteiro, descompromissado e gozando de excelente saúde. Seus problemas eram mais imediatos, concretos e cotidianos, como transporte, alimentação e lazer. Era isso o que Diogo queria receber como benefícios da empresa. Ele achava que o plano de benefícios constituía uma decisão unilateral e parcialista da empresa. Oferece o que

A remuneração não visa apenas a recompensar os colaboradores pelo trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores está em oferecer benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas da compensação total. O salário pago – em relação ao cargo ocupado ou às competências – representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal. Considerável parte da remuneração é feita pela oferta de benefícios e serviços sociais. A oferta de benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente o grau de qualidade de vida na organização.

CONCEITO DE BENEFÍCIOS

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional

dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, etc. No caso de pessoal de nível mais elevado, chegam a incluir automóvel (desde o *leasing* de veículo até o pagamento de todas as despesas, inclusive motorista), casa, escola para os filhos, clube para toda a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida. Na verdade, os benefícios, além do aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os colaboradores de uma série de transtornos, como busca de meios de transporte até a companhia ou a procura de restaurantes onde se alimentar no intervalo das refeições.



DICA: algumas definições de benefícios

- **Benefícios** constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia, etc.¹
- **Benefícios sociais** são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de lhes poupar esforços e preocupações. Constituem a remuneração indireta concedida a todos os funcionários, como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta, que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.²
- **Benefícios** representam compensação financeira indireta por meio de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além de salários, como pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, bônus baseados no desempenho e parte dos custos de serviços relacionados com alimentação, transporte, etc.³
- **Benefícios** são recompensas não financeiras baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores.⁴

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização.

Origens dos benefícios

No passado, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje, fazem parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos.

As origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:⁵

- Competição entre as organizações para atrair e manter talentos.
- Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais.
- Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho.
- Exigências da legislação trabalhista e previdenciária.
- Como meios lícitos de deduções de impostos e obrigações tributárias.
- Contribuição para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

Os planos de benefícios sociais foram inicialmente orientados por perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade principalmente nas organizações cuja atividade fosse desenvolvida em condições rudes e adversas. Rapidamente, a iniciativa se espalhou aos demais tipos de organizações. Hoje, os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos propósitos, custos e valores, responsabilidade pela gestão, critérios de avaliação, etc.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o plano de benefícios do Grupo ABC

Diogo Montenegro falou com o diretor de recursos humanos (RH) do Grupo ABC a respeito dos benefícios que a empresa oferecia aos funcionários. Queria mostrar sua insatisfação e dar sua opinião a respeito. Qual não foi sua estupefação quando o diretor lhe disse que estava cogitando criar uma comissão de funcionários para propor sugestões sobre o programa de benefícios da empresa. Naquele momento, o diretor decidiu incluí-lo na comissão de benefícios.

TIPOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, uma classificação adequada. De modo geral, os benefícios sociais podem ser classificados quanto à exigibilidade legal, quanto à natureza e quanto aos objetivos.⁶

Quanto à exigibilidade legal

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme a exigibilidade.

- Benefícios legais: são benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são:
 - Férias.
 - 13º salário.
 - Aposentadoria.
 - Seguro de acidentes do trabalho.
 - Auxílio-doença.
 - Salário-família.
 - Salário-maternidade.

Alguns desses benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

- Benefícios espontâneos: são concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais (*fringe benefits*) ou benefícios voluntários. Incluem:
 - Gratificações.
 - Refeições subsidiadas.
 - Transporte subsidiado.
 - Seguro de vida em grupo.
 - Empréstimos.
 - Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio.
 - Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.

Quanto à sua natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não monetários, conforme a natureza.

- Benefícios monetários: são os concedidos em dinheiro, geralmente incluídos na folha de pagamen-

to e gerando encargos sociais decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:

- Férias.
- 13º salário.
- Gratificações.
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença.
- Benefícios não monetários: são os benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:
 - Refeitório.
 - Assistência médico-hospitalar.
 - Assistência odontológica.
 - Serviço social e aconselhamento.
 - Clube ou grêmio.
 - Transporte da residência para a empresa e vice-versa.
 - Horário móvel ou flexível.

Quanto aos seus objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, quanto aos objetivos.

- Benefícios assistenciais: são benefícios que visam a prover o funcionário e sua família de condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:
 - Assistência médico-hospitalar.
 - Assistência odontológica.
 - Assistência financeira por meio de empréstimos.
 - Serviço social.
 - Complementação da aposentadoria ou planos de previdência social.
 - Complementação do salário em afastamentos prolongados por doença.
 - Seguro de vida em grupo ou acidentes pessoais.
 - Creche para filhos de funcionários.
- Benefícios recreativos: são os serviços e benefícios que visam a proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios se estendem também à família. Incluem:
 - Grêmio ou clube.
 - Áreas de lazer nos intervalos de trabalho.
 - Música ambiente.
 - Atividades esportivas e comunitárias.
 - Passeios e excursões programadas.

Algumas atividades recreativas envolvem objetivos sociais, como as festividades e conagraçamentos visando ao fortalecimento da organização informal e à formação de amizades e camaradagem entre os funcionários.

- Planos supletivos: são serviços e benefícios que visam a proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a qualidade de vida. Incluem:
 - Transporte.
 - Restaurante no local de trabalho.
 - Estacionamento privativo.
 - Horário móvel de trabalho.
 - Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados.
 - Agência bancária no local de trabalho.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o plano de benefícios do Grupo ABC

Como membro da comissão de benefícios do Grupo ABC, Diogo Montenegro estudou profundamente a tipologia de benefícios para poder dar suas sugestões. Achava que os benefícios legais poderiam ser oferecidos pela empresa, que se ressarciria diretamente com os órgãos previdenciários, para facilitar a vida dos funcionários. Os benefícios espontâneos poderiam ser ajustados às necessidades de cada um. Sua ideia era criar um plano de benefícios flexíveis. Cada funcionário teria um núcleo fixo de benefícios que não poderia sofrer mudanças e um pacote flexível que seria escolhido pela pessoa e utilizado na medida das suas necessidades individuais. Queria fazer com que o plano levasse em conta as diferenças individuais entre as pessoas.



EXERCÍCIO: debate sobre benefícios

Os benefícios devem satisfazer às diferentes necessidades humanas dos funcionários. A classe deverá ser dividida em grupos de alunos. Cada grupo deve levar em conta a pirâmide das necessidades de Maslow e os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg como base para

o trabalho. Em seguida, devem fazer uma listagem dos benefícios e, nas duas colunas ao lado, as necessidades que eles procuram satisfazer do ponto de vista das duas teorias motivacionais. Em outra coluna, cada grupo deverá colocar o retorno que o benefício espera trazer para a organização (como redução da rotatividade, do absenteísmo, dos acidentes, melhora do moral, etc.). Cada grupo deverá apresentar à classe as suas conclusões. No final, o professor deverá fazer um retrospecto comparativo dos trabalhos.



GP DE HOJE: uma diferente tipologia de benefícios ⁷

Dessler questiona o assunto e apresenta a seguinte tipologia de benefícios:

- Pagamento de tempo não trabalhado: envolvendo pagamentos suplementares como férias e dias não trabalhados (feriados e afastamentos prolongados por doença), seguro-desemprego.
- Benefícios relacionados com seguros:
 - Seguro de vida em grupo.
 - Planos de assistência médico-hospitalar gratuita ou subsidiada.
 - Assistência médico-hospitalar a acidentados ou seus dependentes.
 - Seguro médico-hospitalar para doenças prolongadas e casos de gravidez.
 - Programas internos de saúde e bem-estar.
- Benefícios relacionados com aposentadoria:
 - Planos de seguridade social.
 - Planos de pensão ou complementação de aposentadoria.
- Benefícios de serviços aos empregados:
 - Planos de assistência.
 - Cooperativas de crédito e financiamento.
 - Serviço social e aconselhamento.
 - Clubes ou grêmios.
 - Refeitórios, incluindo programas de dieta e consultoria alimentar.
 - Serviços relacionados com o trabalho, como creches, refeitórios, cantinas, transporte subsidiado, assistência a idosos, subsídios à educação, etc.
- Benefícios flexíveis:

Consistem em um programa básico de cobertura com vários benefícios ao redor. O programa básico é

fixo e representa a proteção que não pode ser mudada, enquanto os demais benefícios são flexíveis e opcionais, dependendo da necessidade de utilização de cada pessoa. Se a pessoa não utilizar os benefícios flexíveis, eles serão acumulados em sua conta pessoal, para gastá-los em situações contingenciais. A quantidade de benefícios flexíveis pode variar de um ano para outro.

Dar uma opinião a respeito.

OBJETIVOS DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS

Cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades específicas de seus funcionários. Em geral, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e suas atividades. Os benefícios e serviços oferecidos aos colaboradores visam a satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais, a saber:⁸

Objetivos individuais

Os benefícios procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Visam a proporcionar condições para que cada pessoa possa se desligar das preocupações cotidianas e se concentrar nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. Nesse sentido, o plano de benefícios é oferecido para atender a um leque diferenciado de necessidades dos funcionários. Nessa concepção de atendimento das necessidades humanas, os serviços e benefícios sociais deveriam constituir um esquema integrado capaz de satisfazer aos fatores higiênicos (insatisficientes) e, se possível, a alguns dos fatores motivacionais (satisficientes).

Objetivos econômicos

Os benefícios devem funcionar como um elemento de atração e retenção de pessoal. Nesse sentido, os benefícios visam a:

- Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas.
- Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos.
- Reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa.

- Reduzir o absenteísmo.
- Melhorar a qualidade de vida das pessoas.
- Minimizar o custo das horas trabalhadas.

Objetivos sociais

Os benefícios procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, etc.

Para atender a um ou mais destes objetivos, cada organização desenha e planeja o seu plano específico de benefícios. De modo geral, os planos de benefícios sociais são planejados e desenhados para ajudar o funcionário em três diferentes áreas de sua vida:

1. **No cargo:** envolvendo gratificações, prêmios de produção, seguro de vida, etc.
2. **Fora do cargo, mas dentro da organização:** envolvendo refeitório, cantina, lazer, transporte, agência bancária, etc.
3. **Fora da organização:** na comunidade, envolvendo recreação, atividades esportivas e comunitárias, etc.

Enquanto o salário está relacionado com o cargo, os benefícios estão relacionados com o fato de a pessoa ser funcionária da organização.



DICA: o que são mordomias?

Quando os benefícios são exagerados e custosos, costumam receber o nome de mordomias. Mordomia é o termo pelo qual ficaram conhecidos os benefícios formalmente oferecidos pelo governo e empresas estatais a seus funcionários mais graduados. Originaram-se da “dobradinha”: o salário em dobro pago aos funcionários públicos que se mudassem para Brasília, a nova capital do país a partir de 1961. Inicialmente extraoficiais, as mordomias foram formalizadas pela circular reservada nº 21, baixada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1976. Segundo essa circular, todos os ministros de Estado têm direito a uma casa à beira do Lago Sul, em Brasília, completamente mobiliada e com os mais modernos eletrodomésticos. Também são pagos pelos cofres públicos suas contas de telefone, luz, gás e lavanderia. No item “transporte”

te”, os ministros dispõem de dois carros – um oficial e um com placas normais – sem limite de combustível.

Os cargos ocupados pelo diretor-geral do Dasp, pelo procurador-geral da República, recebem benefícios semelhantes, com a diferença de que suas despesas de água, luz, gás e telefone só podem chegar até o limite de 10 salários-referência. Além disso, dispõem de um carro, sem limite de utilização de combustível. Os mesmos privilégios se aplicam aos funcionários ocupando cargos classificados como DAS 6 e DAS 5, que têm seus gastos de luz, água, gás e telefone limitados a seis salários-referência. Dispõem de um carro com limite de 300 litros de combustível ao mês.

A situação dos militares a serviço do governo federal não é regulamentada pelo Dasp. Entretanto, os ministros militares gozam dos mesmos direitos de um ministro civil, enquanto os generais dispõem dos mesmos benefícios conferidos aos cargos DAS 6 e DAS 5. Os ministros dos tribunais federais têm direito a um apartamento mobiliado e um carro com placa especial, e suas contas de luz, água, gás e telefone são pagas pelo governo até o máximo de 10 salários-referência. Já os senadores pagam uma taxa pelo apartamento mobiliado de quatro quartos que ocupam e podem dispor de um carro de luxo com motorista e mais 30 litros de combustível ao dia. Na área do legislativo estadual, talvez as maiores mordomias sejam oferecidas em São Paulo, onde os secretários de Estado e do Município, os deputados e vereadores dispõem de carro oficial e combustível gratuito.

DESENHO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS

Cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. Na maioria das organizações, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários quase sempre se situam na área de salários. A tendência aponta uma evolução na direção da satisfação das necessidades sociais, de autoestima e autorrealização. Para tanto, as organizações precisam se preparar para atender a essa crescente demanda.



AValiação CRÍTICA: a quem atender? Como?

Em geral, cada organização define um ou mais pacotes de benefícios sociais. Algumas organizações

preferem um plano genérico e equitativo para a totalidade do seu pessoal, indistintamente. Outras preferem segmentar a população-alvo em diferentes níveis e oferecer planos diferenciados e com caráter elitista. Nestas, há um plano para a direção, outro para a gerência, outro para os funcionários mensalistas e outro para os horistas, cada qual com características diferentes. Essa abordagem de classificação das pessoas segundo o nível está sendo substituída por uma abordagem baseada no atendimento às necessidades individuais de cada pessoa. Isso significa flexibilidade nos benefícios.

CrItérios de desenho do plano de benefícios

O desenho do plano de benefícios sociais deve levar em conta dois critérios ou princípios importantes:

1. **Princípio do retorno do investimento:** todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhora da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também deve se beneficiar de todo benefício oferecido ao pessoal. Isso significa que todo benefício deve trazer alguma contribuição à organização, no sentido de compensá-la ou reduzi-la, trazendo algum retorno.
2. **Princípio da mútua responsabilidade:** o custeio dos benefícios sociais deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Ou, pelo menos, a concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas. A mútua responsabilidade é característica das pessoas que cooperam entre si para promover um propósito de interesse comum. Alguns pacotes de benefícios são totalmente pagos pela organização, como o serviço social, o pagamento de horas não trabalhadas, etc. Outros são rateados, isto é, são pagos em proporções que variam, entre a organização e o funcionário, como refeições, transporte, assistência educacional, etc. Outros, ainda, são pagos totalmente pelos funcionários, como seguro de vida em grupo, cooperativa de consumo ou convênio com supermercados, etc.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o plano de benefícios do Grupo ABC

Diogo Montenegro queria sugerir algo de novo para o Grupo ABC: um programa de benefícios flexíveis, no qual cada funcionário teria uma conta de benefícios, com um valor anual de créditos. A cada utilização, o seu custo seria deduzido do valor anual de créditos, que ficaria acumulado à sua disposição. Mas como montar o plano?



PRÓS E CONTRAS: benefícios flexíveis¹⁰

Prós

- Os funcionários escolhem o pacote que melhor satisfaça às suas necessidades.
- Os benefícios flexíveis ajudam a empresa a se adaptar às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável.
- Aumentam o envolvimento dos funcionários e suas famílias e melhoram a compreensão dos benefícios.
- Permitem a introdução de novos benefícios a custo menor. A nova opção é adicionada como mais uma entre as escolhas disponíveis.
- Limitam os custos e a organização tem a melhor forma de aplicação do seu dinheiro. Os funcionários escolhem nessa limitação.

Contras

- Os funcionários podem fazer escolhas inadequadas e se sentir não cobertos para emergências previsíveis.
- Os custos e a carga administrativa aumentam.
- A seleção é adversa – os funcionários escolhem apenas os benefícios que usam. A consequente utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo.

Aspectos envolvidos no desenho do plano de benefícios

A tomada de decisões sobre benefícios e serviços sociais deve considerar os seguintes aspectos:¹¹

- Os programas de benefícios legais precisam estar interligados com as contribuições previdenciárias.

- Há pouca evidência de que benefícios e serviços realmente motivam o melhor desempenho.
- Os benefícios não aumentam necessariamente a motivação das pessoas, pois funcionam como fatores higiênicos.
- Muitos funcionários visualizam os benefícios como mera perfumaria.
- Os sindicatos, os concorrentes e as tendências do mercado pressionam continuamente para aumentar os benefícios espontâneos.
- Os custos dos benefícios tendem a crescer fortemente.

Etapas do desenho do plano de benefícios

As etapas do desenho do plano de benefícios são as seguintes:¹²

- Estabelecer objetivos e a estratégia de benefícios. Existem três tipos de estratégias de benefícios:
 1. **Estratégia de pacificação:** oferecer benefícios que os funcionários desejam em função de suas expectativas e necessidades.
 2. **Estratégia comparativa de benefícios:** proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado de maneira concorrencial.
 3. **Estratégia de benefícios mínimos:** oferecer os benefícios legais e apenas os benefícios espontâneos de menor custo.

Essas decisões dependem dos objetivos que a organização pretende alcançar com os benefícios. Antes de se concentrar nos custos, a organização deve fixar os objetivos que pretende atingir com o plano de benefícios. Se pretende criar um contexto de trabalho extremamente atraente ou apenas atender às exigências legais, são aspectos que devem ser levados em conta como critérios:

- **Avaliar necessidades e expectativas:** para ser eficaz, o plano de benefícios deve atender às múltiplas necessidades e expectativas da comunidade. Isso requer um cuidadoso e constante levantamento junto aos interessados.
- **Envolver todos os participantes e sindicatos:** escolhidos os objetivos e a estratégia, o passo seguinte é pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam e necessitam. Isso requer ampla consulta e participação. Algumas organizações

fazem pesquisas internas, enquanto outras criam equipes de funcionários para consultar, desenhar e sugerir planos de benefícios.

- **Definir o conteúdo do plano:** para que possa atender a todas as necessidades e expectativas da comunidade. Nesse sentido, é interessante modular e flexibilizar o plano para que isso venha a ocorrer.
- **Organizar a plataforma básica de benefícios:** isso requer negociar, contratar e reunir uma variedade de organizações de serviços médicos, hospitalares, sociais, etc. para dar conta do recado.
- **Comunicar os benefícios:** por um amplo programa de comunicação, como boletins, brochuras, relatórios mensais e anuais, avaliação das pessoas, relatórios de custos. Para que os benefícios afetem a satisfação das pessoas, é necessário que elas compreendam perfeitamente o plano e as condições.
- **Monitorar os custos:** os benefícios devem ser administrados corretamente. O monitoramento requer acompanhamento e constante avaliação do desempenho e dos custos envolvidos. Comparar continuamente os custos e benefícios é indispensável. Os seguintes aspectos devem ser avaliados e ponderados:
 - Custo total dos benefícios mensal e anualmente para os funcionários.
 - Custo mensal e anual por funcionário.
 - Porcentagem em relação à folha de pagamento, mensal e anual.
 - Custo por funcionário por hora.
 - Participação percentual da organização e do funcionário no programa.
 - Retorno do investimento para a organização e para o funcionário.
 - Nível de satisfação dos funcionários.
- **Avaliar o plano:** em todos os seus aspectos como atendimento, eficácia, satisfação, custos/benefícios, para possíveis alterações ou melhorias.



CASO DE APOIO: os benefícios flexíveis da HP¹³

Os 850 colaboradores da Hewlett-Packard (HP) no Brasil têm todos os benefícios que outros empregados de multinacionais costumam ter: assistência médica e odontológica, creche para os filhos, auxílio na educação, seguro de vida e assim por diante. O que o pessoal da HP tem a mais (e não quer largar de jeito nenhum) é um programa batizado de benefícios flexíveis. “Nosso programa reconhece que cada pessoa tem necessi-

dades diferentes, que mudam de tempo em tempo”, diz o diretor de RH da HP. “A empresa não gasta mais e os colaboradores ficam muito mais satisfeitos”.

Os benefícios flexíveis funcionam assim: cada colaborador da HP tem uma verba extra (calculada com base em um percentual do salário) para gastar com benefícios. Esse é um dinheiro que vai se somar aos benefícios básicos que a empresa continua pagando. A HP reembolsa, por exemplo, 70% dos cursos universitários, pós-graduação e inglês. E 80% das despesas médicas. Essas são políticas que já existiam e continuam valendo. Mas, com o dinheiro extra, o colaborador pode cobrir os 30% restantes dos cursos ou os 20% do plano de saúde. Cada um escolhe de acordo com suas necessidades e conveniências em que quer gastar sua verba. O dinheiro também pode ser usado para pagar despesas que não são cobertas pelos planos de saúde, como cirurgia estética e tratamento psiquiátrico.

Em média, a conta *per capita* de benefícios variáveis dos colaboradores da HP é de R\$ 250 ao mês. Essa é uma verba cumulativa. Se o colaborador não usou num mês, o dinheiro é guardado para os meses seguintes. A HP flexibilizou a verba de benefícios: se o colaborador tiver alguma emergência, pode antecipar a verba dos seis meses seguintes. “O dinheiro é do colaborador. Ele usa como quiser. Só não pode retirá-lo em *cash*”, diz o diretor de RH.

A utilização dos benefícios flexíveis pelos colaboradores é como a escolha de um prato no menu de um restaurante. A cada mês, eles também podem mudar no que aplicar seu dinheiro. A implantação pela empresa foi difícil, pois é preciso ter um sistema complexo que administre opções e gastos de cada um dos colaboradores. Para lançar seu programa em 1997, a HP do Brasil desenvolveu um *software* próprio, que faz a integração entre os vários benefícios e as vontades individuais de cada colaborador. O maior complicador para implantar programas semelhantes ao da HP, porém, é outro: a lei. A HP não ajuda a pagar a escola dos filhos de colaboradores porque essa é uma verba taxada como salário indireto.

Questões

1. Qual sua opinião sobre os benefícios flexíveis?
2. Como implementá-los em uma empresa?
3. Quais são os cuidados que devem ser tomados no desenho de um programa flexível?
4. Como comunicar aos colaboradores esse programa flexível?
5. Como estimar os custos do programa flexível?

CUSTOS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios sociais envolvem muito dinheiro aplicado. A Câmara Americana de Comércio estima que os benefícios pagos aos funcionários norte-americanos alcançavam 25,5% da folha de pagamentos de quarenta anos atrás. Hoje, essa porcentagem alcança 41%. Isso significa algo em média ao redor de US\$ 15 mil em benefícios anuais por funcionário ou um valor correspondente a US\$ 7 a hora de trabalho. Em termos de custos de benefícios específicos, como pagamentos por tempo não trabalhado (envolvendo férias, afastamentos por doença e similares), a conta chega a 10% em média do pagamento de cada funcionário. Os benefícios médicos e seus agregados (como seguro-saúde) tomam conta de 11% da folha de pagamento. Os pagamentos exigidos por lei (como ao Instituto Nacional de Seguridade Social [INSS]) representam 9%, enquanto os planos de aposentadoria e vários outros benefícios ficam com as porcentagens restantes. No Brasil, a realidade é outra, mas, mesmo assim, os benefícios ocupam lugar de destaque nos orçamentos de despesas das organizações.



DICA: sem cerimônia ¹⁴

“Muitas empresas costumam marcar local e hora para que seu principal executivo converse com parte dos funcionários. Em alguns casos, ainda é preciso pegar senha para ter uma palavrinha com o chefe. São os chamados *Cafés da manhã com o presidente*, que viraram prática recorrente nas listas das ações de comunicação das companhias pais afora. Mas um encontro produtivo do líder com a turma vai muito além do cafezinho. Sem pauta nem cerimônia, o número 1 sai do topo e almoça no bandeirão, distribui sorvetes para aliviar o calor da turma e até bate uma bolinha com o time. Os presidentes perceberam que se aproximar de quem está na ponta gera confiança, ajuda a capturar novas ideias mais facilmente e acaba resultando em ganhos de produtividade. De quebra, também melhora muito o clima da empresa. Afinal, ter um líder que o chame pelo nome – para os funcionários – não tem preço. Os presidentes estão entendendo o valor de estar por perto.”¹⁵

A confiança é a crença na credibilidade de uma pessoa ou um sistema, tendo em vista um conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé na probabilidade ou amor da outra parte.¹⁶ Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto.

Quanto mais alto o grau de confiança nas organizações, maior a cooperação espontânea e menor a necessidade de aparatos legais, como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos para garantir a cooperação.

Muitos colaboradores não se dão conta do valor de mercado e do elevado custo de seus benefícios. Muitas organizações estão comunicando os custos dos benefícios para seus funcionários como forma de conscientizá-los da sua importância e do volume de dinheiro aplicado. Outras organizações criam equipes de trabalho para avaliar o desempenho dos benefícios, controlar custos e melhorar continuamente a qualidade e a adequação. Há uma pequena compensação dos custos dos benefícios. Em alguns casos, os benefícios proporcionam deduções de impostos no planejamento tributário da organização.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: quanto custam os benefícios sociais?¹⁷

Na Toga, todos os colaboradores e seus familiares têm assistência médica gratuita, para qualquer tipo de tratamento, em um hospital privado bancado com recursos das empresas ligadas ao sindicato das empresas do setor papelero. O custo unitário da assistência é de US\$ 32 ao mês ou quase US\$ 380 ao ano. Os fabricantes de embalagens perceberam que construir e manter um hospital próprio para atender a funcionários e familiares custa menos do que o mais barato dos planos de saúde do mercado. E o serviço é melhor e mais barato.

No sistema público de saúde, o governo gasta anualmente cerca de US\$ 90 por habitante. Contudo, entregar os funcionários ao sistema público, que é financiado por eles próprios e pelas empresas, significaria entregá-los a corredores de hospitais que não respeitam a dignidade humana, diz o vice-presidente executivo da Voith, que tem o custo de pessoal aumentado em 16,2% por causa dos gastos que faz com planos de assistência médica e de assistência odontológica. E vale a pena.



GP DE HOJE: o aprimoramento dos planos de benefícios¹⁸

As empresas estão aprimorando os benefícios sociais e reduzindo antigas regalias. A Tigre, fabricante de tubos

e conexões de Joinville, no interior de Santa Catarina, passou um pente-fino no pacote de benefícios. Os executivos recebiam 250 litros de combustível ao mês pagos pela empresa. Cortado! Diretores podiam gastar US\$ 200 por conta da empresa no armazém interno. Cortado! Cada diretor tinha um segurança em sua casa. Cortado! A Tigre cortou esses benefícios e os incorporou aos salários, comenta o diretor de planejamento. O emagrecimento dos benefícios aconteceu pela força da remuneração variável. Ou seja, pela recompensa por objetivos alcançados. A prática gradativamente maior desse sistema explica a pouca agressividade das políticas salariais. Ao compor o bolo da remuneração total dos executivos, as empresas estão preferindo diminuir o peso relativo do salário mensal em favor da possibilidade de ganhos maiores sob a forma de bônus e participação nos resultados.

PREVIDÊNCIA SOCIAL E PREVIDÊNCIA PRIVADA

A Previdência Social depende de contribuições dos empregados e das empresas, com base na folha de pagamentos a fim de oferecer benefícios a aposentados e pensionistas. O valor da aposentadoria é calculado pelo INSS com base nos 36 últimos salários de contribuição do segurado, que é a base do recolhimento mensal para a Previdência. O governo pretende esticar esse período para 120 meses, o que deve achatar ainda mais o benefício inicial, que já é pequeno. Para obter uma renda superior, será preciso optar por uma previdência privada que proporcione uma aposentadoria complementar à previdência social.



AValiação CRÍTICA: o enquadramento da seguridade social¹⁹

A Previdência Social é um desafio nacional. Ela é financiada pelas contribuições dos empregados e empregadores sobre a folha de pagamento e por eventuais dotações orçamentárias do governo. O sistema foi sendo aperfeiçoado pelo governo, mas teve um retrocesso: a criação do PIS/Pasep, um imposto pequeno, mas em cascata, já que é cobrado sobre o faturamento das empresas. Depois, foi criada uma nova contribuição sobre o faturamento das empresas destinada a financiar a seguridade social, o Finsocial, logo rebatizado de Co-

fins, outro imposto em cascata que se sobrepõe ao PIS/Pasep. Mais adiante, a contribuição social sobre o lucro das empresas, também destinada a fornecer recursos para a Previdência Social, outro adicional ao imposto de renda cobrado sobre o lucro das empresas. O desafio atual é corrigir essas duplicações sem prejudicar a receita governamental.

Simonsen ressalta que, no campo da seguridade social, há a necessidade de separar bens públicos de privados. Segundo ele, saúde e assistência social devem ser tratadas como bens públicos, ou seja, oferecidas em igualdade de condições a quem delas necessitar, independentemente de qualquer contribuição. Como tal, devem ser financiadas por impostos gerais. Já a aposentadoria, além do nível assistencial, é um bem privado e que deve ser financiado por assalariados e por contribuições de empresas sobre a folha de pagamento (contribuições indiretas dos empregados e que oneram o custo da mão de obra). Para ele, a Previdência deve ser gerida como seguro privado, em regime de capitalização, como nos fundos de pensão privados, nos quais as aposentadorias de cada geração são pagas com os rendimentos das reservas técnicas constituídas com as contribuições realizadas no passado por essa geração. A Previdência oficial, tal como ocorreu em vários países, já devorou suas reservas técnicas. Foram três as causas:

1. O governo nunca pagou sua cota-parte de recursos prometida ao sistema.
2. As reservas já foram aplicadas em financiamentos imobiliários a juros reais negativos, inclusive para construir Brasília.
3. Em época de folga de caixa, a Previdência estendeu aposentadorias a quem jamais havia contribuído para o sistema, como os trabalhadores rurais.

Assim, a Previdência oficial funciona em regime de repartição, ou seja, de transferências entre gerações: os aposentados de hoje são pagos com as contribuições diretas ou indiretas dos trabalhadores em atividade, os quais serão os aposentados de amanhã. Nesse regime, só há duas maneiras plausíveis de aumentar o pagamento das aposentadorias: elevar as contribuições dos trabalhadores em atividade ou aumentar o seu tempo de contribuição. O que não faz sentido é querer financiar esse aumento por meio de impostos gerais. A aposentadoria é um bem privado.

Falta ao sistema brasileiro de seguridade uma melhor definição. Os artigos 194 a 204 da Constituição de 1998 distinguem as três dimensões da seguridade: saúde, previdência e assistência. Mas o artigo 195 embola o financiamento das três em um mesmo saco, em que se juntam recursos dos orçamentos da União, dos Estados, dos municípios e do Distrito Federal, com contribuições dos empregadores (incidentes sobre a folha de salários, o faturamento e o lucro), contribuições dos trabalhadores e contribuições sobre a receita de concursos de prognósticos. Na realidade, apenas duas dessas fontes deveriam se destinar à Previdência: as contribuições dos trabalhadores e as dos empregadores sobre a folha de salários. As demais deveriam financiar a saúde e assistência social. Além disso, as contribuições sobre o faturamento das empresas deveriam ser substituídas por contribuições sobre o valor adicionado, para evitar incidências em cascata. E as contribuições sobre o lucro deveriam se incorporar ao imposto de renda sobre a pessoa jurídica. Colocar os pingos nos "is", distinguindo claramente o que é bem público do que é privado, é preliminar indispensável para que se possa recolocar a Previdência nos trilhos.

PLANOS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Os planos de previdência privada baseiam-se em contribuições feitas de modo mensal ou periódico durante vários anos que constituem um montante acumulado em nome do participante, o qual funciona como um bolo que servirá de capital suficiente para pagar os benefícios futuros: um valor mensal a título de pensão ao beneficiário. O capital é atualizado pela inflação (correção monetária) e remunerado com juros. Todo plano de previdência envolve duas fases distintas: a fase em que o plano recebe as contribuições do participante (e/ou da empresa) para formar as reservas de capital; e a fase em que o plano paga um benefício mensal ao participante na forma de complementação da aposentadoria, desde o início do período contratado até o final de sua vida ou até o final do período contratado.

O mercado oferece vários tipos básicos de investimentos de longo prazo para a complementação da aposentadoria: previdência privada tradicional fechada ou aberta, Fundo de Aposentadoria Programada Individual (Fapi), Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL) e Vida Gerador de Benefícios Livres (VGBL).

Planos tradicionais

São chamados tradicionais porque estão no mercado há vários anos. Os primeiros planos eram os chamados montepios. Os planos tradicionais de previdência privada são divididos em fechados e abertos.

- **Plano fechado de previdência privada:** é o fundo de pensão oferecido por empresas ou grupos econômicos para seus empregados. É um fundo fechado criado especificamente por uma empresa para constituir recursos para pagamento de complementação de aposentadoria dos funcionários e nos quais as contribuições são rateadas entre a empresa e os empregados em proporções que variam. Os maiores fundos fechados – como o Petrus da Petrobrás, o Previ do Banco do Brasil, etc. – fazem enormes aplicações financeiras no mercado de capitais, assumindo parte considerável do capital acionário de suas empresas e de outras. O plano fechado é a melhor opção para quem trabalha nessas empresas ou grupos, pois a contribuição é dividida com o empregador. Em geral, garante uma renda vitalícia futura que, somada ao benefício pago pela Previdência Social, proporciona um rendimento mensal equivalente a 70% do último salário recebido pelo empregado.
- **Plano aberto de previdência privada:** é oferecido por seguradoras, instituições bancárias e empresas do setor. Para ter direito a uma renda vitalícia no futuro, o participante terá de fazer contribuições periódicas durante determinado tempo. Há dois tipos de plano aberto: o de benefício definido e o de contribuição definida ou variável. Os planos abertos mais conhecidos são os da Prever, Brasilprev, Bradescopev, Itaú, etc.

Nos planos de previdência privada de benefício definido, determina-se de antemão o quanto o participante do plano vai receber quando começar a utilizar o benefício no futuro, ou seja, quanto vai receber mensalmente quando deixar de ser contribuinte para ser beneficiário do plano. O quanto vai receber é que define o que vai pagar. O valor da renda mensal pretendida no futuro é que define o valor da contribuição atual. Deve existir uma rentabilidade mínima do plano para garantir que isso aconteça. A garantia mínima foi eliminada, pois como a fase de contribuição pode chegar a 30 ou mais anos, torna-se difícil saber como chegar a determinado capital suficiente para tanto. Todavia, a maioria dos fundos fechados abandonou o chamado plano de benefício

definido pelo de contribuição definida ou variável. Em época de inflação, torna-se extremamente difícil estimar, no longo prazo, os futuros benefícios para determinar os valores das contribuições atuais. Muitos fundos fechados enfrentam desequilíbrios atuariais e financeiros em razão do compromisso futuro contratado.

Nos planos de previdência privada de contribuição definida ou variável, o benefício é calculado em função do montante que o segurado acumulou em seu nome durante a fase de contribuição ao plano. O que vai pagar é que define o que vai receber. O saldo final do participante é que definirá o valor da renda mensal vitalícia, qualquer que seja o benefício pago pela Previdência Social.

Fundo de Aposentadoria Programada Individual (Fapi)

O Fundo de Aposentadoria Programada Individual (Fapi) foi criado pelo governo em 1997 com o objetivo de incentivar a formação de uma poupança interna no país que permitisse o acúmulo de recursos para sustentar o desenvolvimento nacional. Em seguida, o Conselho Monetário Nacional (CMN) autorizou corretoras e distribuidoras de valores a vender os Fapi voltados para a população de menor renda.²⁰

O Fapi funciona como um plano de previdência privada em que o participante adquire cotas de um fundo de investimento, com o compromisso de contribuir periodicamente – pelo menos uma vez ao ano. O cotista pode escolher o perfil da aplicação financeira que lhe for mais conveniente: conservadora, modera-

da ou agressiva. No fim do prazo contratado, poderá resgatar todo o capital ou aplicar na previdência privada aberta para receber uma renda mensal vitalícia. Não há garantia de rentabilidade mínima, como ocorre com os planos tradicionais. Como se trata de um fundo de investimento, os resultados são repassados integralmente para o participante. Se não estiver satisfeito com a administradora, o cotista poderá transferir seus recursos para outro fundo; porém, para isso, terá de aguardar no mínimo 12 meses.

Existem instituições financeiras que oferecem o Fapi como opção de poupança de longo prazo para complementação da aposentadoria. Como o Fapi foi criado por lei e não por resoluções, isso o torna uma opção bastante confiável para o investidor, pois o fundo fica menos sujeito a mudanças das regras.

Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL)

É uma opção de aposentadoria complementar oferecida no mercado. O participante adquire cotas de um fundo de investimento de longo prazo, mas não há periodicidade mínima de contribuição. O participante pode escolher o perfil da aplicação financeira e a composição da carteira de investimento que lhe for mais conveniente: conservadora, moderada ou agressiva. A carência para o resgate ou a transferência para outro plano pode ser feita a partir de 60 dias da aquisição e o participante pode escolher uma renda mensal vitalícia.²¹ Como o Fapi, o PGBL não tem garantia mínima

Plano básico	Prever	Bradescoprev	Itaú	Brasilprev
	Renda mensal vitalícia ou temporária	Renda mensal vitalícia	Aquisição de renda mensal ou resgate total	Plano individual de renda mensal vitalícia
Taxa de administração	3 a 7%, conforme o plano	4 a 10% da contribuição	5% no 1º ano, 4% no 2º e 3% no 3º	9% da contribuição
Taxa de gestão financeira	2 a 3%, conforme o plano	Não é cobrada	3% ao ano	Não é cobrada
Rentabilidade mínima	IGPM + juros de 6% ao ano	IGPM + juros de 6% ao ano	Varição da caderneta de poupança	IGPM + juros de 6% ao ano
Resgate	Parcial ou total, depois de 24 meses	Carência de 0 a 12 meses	Carência de 0 a 12 meses	Depois de 12 meses
Distribuição do rendimento	50 a 80% do que exceder a rentabilidade mínima	75% do que exceder a rentabilidade mínima	75% do que exceder a rentabilidade mínima	50% (1º ano), 55% (2º ano), 60% (3º ano), 65% (4º ano), 70% (5º ano), 75% depois
Fapi	3 carteiras: soberano, misto e variável	3 carteiras: conservadora, mista e agressiva	4 carteiras: renda fixa, conservadora, moderada e agressiva	1 carteira: o cliente escolhe o perfil da aplicação
PGBL	Igual ao Fapi	Igual ao Fapi	Igual ao Fapi	Não tem

FIGURA 1 Planos de previdência privada que o mercado oferece.²²

de rentabilidade e o rendimento obtido é repassado integralmente para o cliente.

Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL)

O plano VGBL é desenhado para pessoas que possuem um horizonte de investimentos de longo prazo. Permite acumulação de recursos para o futuro e que podem ser resgatados na forma de renda mensal ou pagamento único a partir de uma data escolhida pelo participante. Durante o período de acumulação, os recursos aplicados estão isentos de tributação sobre os rendimentos. Só no momento do recebimento da renda ou do resgate é que haverá a incidência de imposto de renda, apenas sobre os rendimentos aferidos. A taxa de carregamento – da mesma forma como no PGBL – é decrescente de acordo com o valor da contribuição.¹⁹ A principal diferença entre o PGBL e o VGBL está na tributação. No primeiro, pode-se deduzir o valor das contribuições da base de cálculo do imposto de renda, respeitado o limite da Receita Federal.

COMO ESCOLHER UM PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA?

As principais diferenças entre os planos de previdência oferecidos no mercado são a taxa de adminis-

tração, a taxa de gestão financeira (que é o percentual cobrado por instituições financeiras para administrar recursos de terceiros) e o repasse da rentabilidade obtida com as aplicações financeiras. A taxa de administração varia de 3 a 12% sobre a contribuição.

Antes de optar por um plano, é interessante observar os seguintes aspectos:²³

- A parcela da contribuição que será capitalizada. É a contribuição menos a taxa de administração.
- O percentual do excedente financeiro repassado ao participante. Excedente financeiro é o valor acima do rendimento mínimo combinado. O repasse da rentabilidade é o fator mais importante. Existem administradoras que repassam 50, 80 ou 100% do excedente financeiro ao participante.
- A rentabilidade líquida que a administradora vem obtendo anualmente. O desempenho da administradora é outro fator importante. De nada adianta uma administradora garantir o repasse de 100% do excedente financeiro se ela tiver baixa rentabilidade.
- A época do repasse do excedente financeiro ao participante. Existem administradoras que somente repassam o excedente financeiro a quem permanecer até o fim do ano no plano.

Previdência aberta	Fapi
<p>É um plano de aposentadoria complementar Indicado para o trabalhador cuja empresa não tenha fundo de pensão Tipos básicos: o de benefício definido e o de contribuição definida Rentabilidade mínima: IGPM + 6% ao ano, repasse (50 a 100%) do rendimento do fundo no qual o capital for aplicado Oferecido por seguradoras, empresas de previdência privada e instituições bancárias</p>	<p>Cotas de um fundo de investimento que podem ser adquiridas pelo período mínimo de 10 anos. Pode-se escolher o tipo de aplicação É preciso contribuir pelo menos uma vez ao ano. O participante pode optar entre resgatar o saldo ou receber uma renda mensal vitalícia Saldo acumulado define o valor da renda mensal Não há garantia de rentabilidade mínima. Resultados com aplicações financeiras são repassados ao cotista O cotista pode transferir seus recursos para outro fundo Só pode ser adquirido em bancos</p>
Previdência fechada	PGBL
<p>Fundo de pensão para complementação de até 70% do último salário recebido pelo empregado, além do que ele recebe do INSS Privativo do empregado da empresa ou do grupo econômico patrocinador As contribuições são divididas entre a empresa e o empregado Idade mínima de saída do fundo de pensão é de 55 anos (homem ou mulher); se sair antes de se aposentar, poderá resgatar sua parte. Se optar por continuar no fundo, terá de arcar também com a parte da empresa nas contribuições ao plano</p>	<p>Plano de investimento para aquisição de renda mensal vitalícia. O saldo final define o valor As contribuições vão para um fundo de investimento Não há garantia de rentabilidade mínima Todo o rendimento obtido é repassado ao cotista O resgate pode ser feito depois de 60 dias da aquisição Sistema mais livre e mais próximo dos padrões internacionais Vendido por empresas de previdência privada</p>

FIGURA 2 Tipos de planos de previdência privada.²³

	Benefício definido	Contribuição definida ou variável	
		Tradicional	PGBL
Contribuições	Valor definido na contratação, atualizado por índice de preços, conforme o contrato	Valor definido previamente ou não, permitindo aportes adicionais	Valor definido previamente ou não, permitindo aportes adicionais
Rentabilidade no período de contribuição	Juros de até 6% ao ano e indexador previamente definido	Juros de até 6% ao ano e indexador previamente definido	Pela rentabilidade do FIF exclusivo, sem garantia de mínimo
Excedente financeiro durante a contribuição	Revertido às reservas do participante, conforme contrato (varia de 50 a 80%)	Revertido às reservas do participante, conforme contrato (varia de 50 a 80%)	100% revertidos automaticamente para as reservas do participante
Benefício	Valor definido na contratação do plano, atualizado a partir da concessão por índice de preços acertado contratualmente	Calculado ao final do período de contribuição pela reserva acumulada, juros e tábua biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços	Calculado ao final do período de contribuição pelo montante acumulado no FIF exclusivo, juros e tábua biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços
Transparência	Não há transparência no cálculo do excedente financeiro	Não há transparência no cálculo do excedente financeiro	Comparável pelo valor das cotas dos FIF exclusivos do pleno

FIGURA 3 Principais diferenças entre os planos de previdência privada.²⁴

Condições	Benefício definido	Contribuição definida ou variável	
		Tradicional	PGBL
Taxa de administração	De 0 a 30% sobre as contribuições ou sobre o fundo acumulado	De 0 a 30% sobre as contribuições ou sobre o fundo acumulado	Somente pode incidir de 0 a 10% sobre o valor das contribuições. Há também uma taxa de FIF exclusivo
Aplicação das reservas técnicas	De acordo com as regras da Resolução nº 2.286 do Conselho Monetário Nacional (CMN)	De acordo com as regras da Resolução nº 2.286 do CMN	Na fase de contribuição, em FIF exclusivo. Na de benefício, conforme a Resolução nº 2.286 do CMN
Resgate	Carência para pagamento de 24 meses, no máximo, a partir da contratação do plano, automaticamente dispensada em caso de morte ou invalidez	Carência para pagamento de 24 meses, no máximo, a partir da contratação do plano, automaticamente dispensada em caso de morte ou invalidez	Carência mínima de 60 meses e máxima de 24 meses, a contar da 1ª contribuição. Dispensada em caso de morte ou invalidez
Produtos adicionais	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo reservas específicas em separado	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo reservas específicas em separado	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo reservas específicas em separado

FIGURA 4 Outras diferenças entre os planos de previdência privada.²⁵

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o plano de benefícios do Grupo ABC

Diogo Montenegro quer também desenhar um plano de previdência privada para o Grupo ABC. Contudo, quer um plano no qual a empresa possa oferecer um valor básico para todos os funcionários, deixando a

cada um a possibilidade de complementar, por conta própria, as contribuições da empresa com valores mais elevados. Como fazê-lo?

Em resumo, os processos de recompensar talentos – remuneração, incentivos e benefícios – influenciam fortemente os demais processos de GP, como mostra a Figura 5.

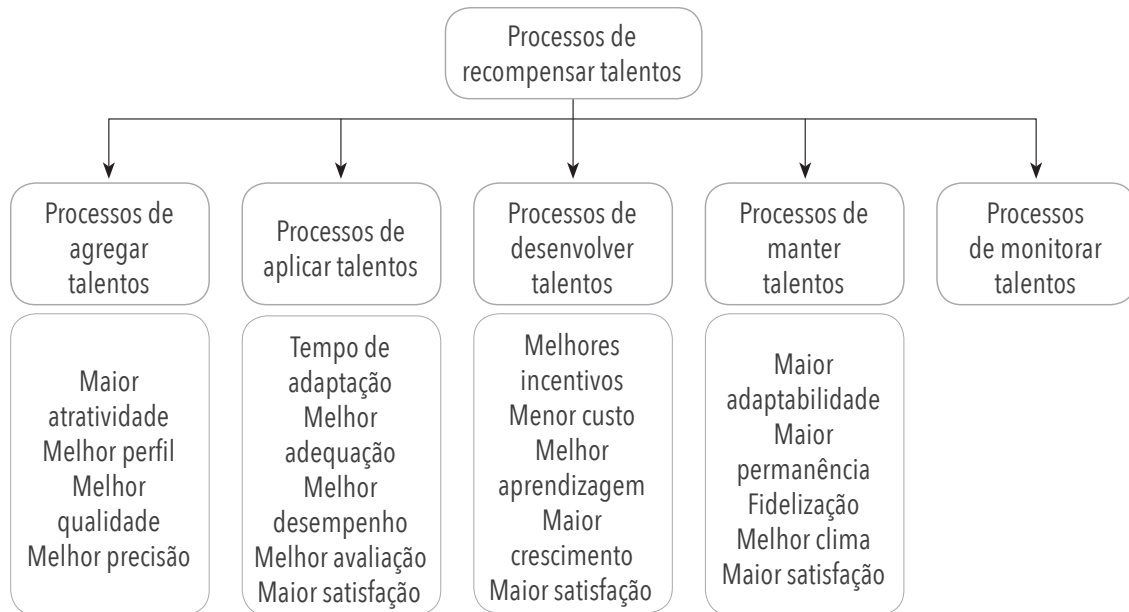


FIGURA 5 Influência dos processos de recompensar talentos sobre os demais processos.



CASO PARA DISCUSSÃO: trabalho sem fronteiras²⁵

Até pouco tempo, a remuneração era o que mais pesava na hora de atrair e reter talentos. Hoje, as empresas mostram que oferecer flexibilidade virou o benefício mais eficiente para manter um time engajado. Todos querem trabalhar com mais liberdade. Por isso, a opção de entrar mais tarde, sair mais cedo, fazer *home office*, que aparecia timidamente como prática comum, hoje está fazendo parte da política de RH da maioria das empresas. Elas estão oferecendo sistemas formais de compensação de horas extras com redução da jornada em outro dia, possibilidade de optar por horários flexíveis, programas adequados para que o volume e o tempo de trabalho não prejudiquem a vida da pessoa, além de modalidade *home office*. São as tendências do mercado.

Um bom exemplo é a Philips, que desenvolveu o *work place innovation*, programa estruturado de trabalho remoto e horário flexível. Isso aumentou a autonomia do funcionário e da gestão responsável do tempo, a economia do consumo de energia, papel e espaço e a redução da pegada ecológica por causa do menor deslocamento das pessoas. Desde que combinem com a chefia, a maior parte dos funcionários pode usar 20% do tempo para exercer suas funções fora do escritório. Outros podem até passar 90% da jornada longe. Isso significa que a empresa mantém estações de trabalho fixas apenas para 20% do quadro. Apesar de parecer o melhor dos mundos trabalhar como e onde quiser, existem algumas regras básicas

no manual de boas práticas do trabalho flexível. Nem todos têm o perfil para fazer *home office*, que exige capacidade de autogestão, disciplina, foco, responsabilidade e comprometimento. Profissionais juniores como estagiários, *trainees* e analistas em começo de carreira costumam ter mais dificuldade de organizar o dia a dia remoto, então são menos encorajados a aderir. Também é necessário mesclar a atuação a distância com a presencial.

Para os líderes também há desafios, já que têm a missão de definir metas claras, aprender a monitorar por resultado, usar a tecnologia a favor da interação e, assim como precisam fazer os liderados, saber reproduzir em casa o ambiente corporativo. Porque o risco de trabalhar demais ou ser interrompido pelos familiares é grande. É preciso também considerar que ficar longe da empresa pode gerar distanciamento da cultura organizacional. Por isso, muitas empresas preferem que os funcionários usem o benefício só quando precisam, pois a atividade presencial é a chave para o sucesso, a criatividade e a inovação.

Mas nem tudo são flores no jardim da flexibilidade. Boa parte dos funcionários usa recursos próprios quando não está no escritório, arcando com custos, como ligações telefônicas. Também não dá para determinar se um funcionário que trabalha às 3 da manhã esteja fazendo hora extra. Uma saída encontrada é administrar horas extras e bloquear o sistema no computador ou no telefone do funcionário depois de oito horas de uso, explica Álvaro Mello, presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividade (Sobratt).

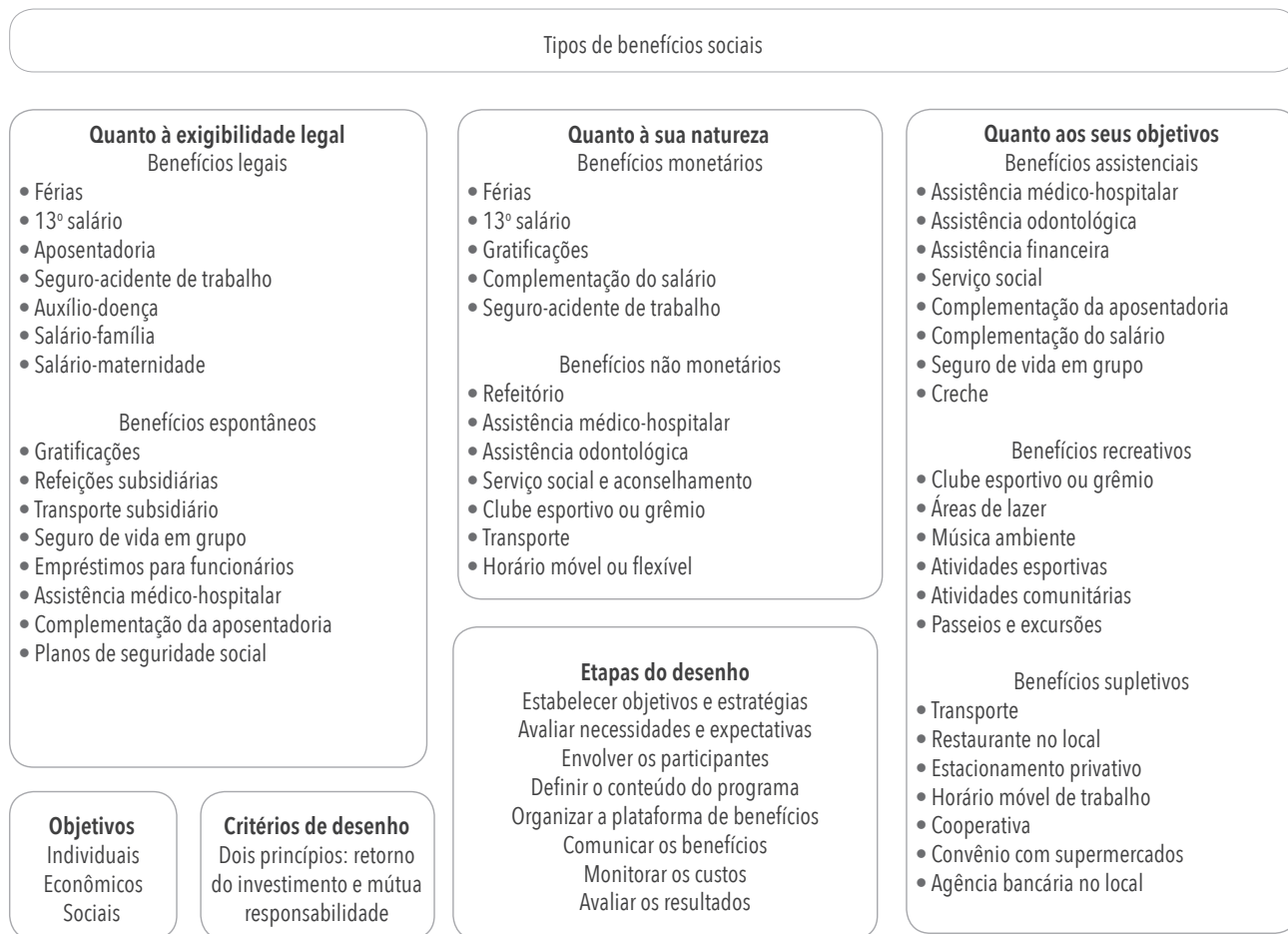


FIGURA 6 Mapa mental do Capítulo 11 – Benefícios e Serviços Sociais.

Questões

1. Quais aspectos devem ser levados em conta ao se definir um plano de flexibilização?
2. Como arquitetar um plano de flexibilização do trabalho?
3. Como comparar os pontos fortes e fracos de um plano de flexibilização?
4. Como comunicar aos funcionários a oferta de um plano desse tipo?
5. Conceituar benefícios.
6. Qual é a diferença entre benefícios e mordomias?
7. Quais são os tipos de benefícios sociais?
8. Explicar os benefícios quanto à exigibilidade legal.
9. Quais são os benefícios legais e os benefícios espontâneos?
10. Explicar os benefícios quanto à natureza.
11. Quais são os benefícios monetários e os não monetários?
12. Explicar os benefícios quanto aos objetivos.
13. Quais são os benefícios assistenciais, recreativos e supletivos?
14. Explicar a tipologia de benefícios de Dessler.
15. Quais são os objetivos individuais dos planos de benefícios?
16. Quais são os objetivos econômicos dos planos de benefícios?
17. Quais são os objetivos sociais dos planos de benefícios?



EXERCÍCIOS

1. Qual é o papel dos benefícios na remuneração total das pessoas?
2. Quais são as origens dos benefícios sociais? Explicar o paternalismo.

16. Qual é a relação entre benefícios e a responsabilidade social da organização?
17. Explicar o desenho do pacote de benefícios.
18. Quais são os critérios do desenho? Explicar os dois princípios básicos.
19. Quais são as etapas do desenho do plano de benefícios?
20. O que são benefícios flexíveis? Explicar. Como funciona o plano da HP?
21. Quais são as três estratégias do plano de benefícios?
22. Explicar o custo dos benefícios sociais.
23. Conceituar a previdência social e a previdência privada.
24. Explicar os planos de previdência privada.
25. Quais são os planos tradicionais de previdência privada? Explicar.
26. O que é o Fapi? E o PGBL? E o VGBL?
27. Como escolher um plano de previdência privada?

PASSEIO PELA INTERNET

www.benefitnews.com	www.ebri.com
www.conexis.com	www.towersperrin.com
www.hewitt.com	www.iscebs.org



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, 1997. p. 503.
2. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 236.
3. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Chicago: Irwin, 1995. p. 408.
4. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 382.
5. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 237.
6. _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p.414.
7. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000. p. 504.
8. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 422.
9. SANDRONI, P. (Org.). *Dicionário de economia*. São Paulo: Best-Seller, 1989. p. 208.
10. MILKOVICH, G.; NEWMAN, J. *Compensation*. Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1993. p. 405.
11. DEUTSCH, C. H. Managing the multimedia benefits kit. *New York Times*, n. 3, p. 25, 14 Oct. 1990.
12. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. p. 406-7.
13. GOMES, M. T. Na HP, cada um é cada um até nos benefícios. *Você S.A.*, v. 1, n. 1, p. 17, 1998.
14. Sem cerimônia. Guia 2012: as melhores empresas para você trabalhar. *Você S.A.*, p. 49, 2012.
15. GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora da Unesp, 1991. p. 41.
16. FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
17. CAMARGO, G. O que é mesmo o custo Brasil. *Exame*, n. 589, p. 24, 1998.
18. Os salários não estão bonitos, mas ... *Exame*. p. 98-9, 23 nov 1994.
19. SIMONSEN, M. H. As seis tarefas da agenda econômica. *Brasil em Exame*, p. 34-8, maio 1995.
20. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Fapi.htm>.
21. <http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/BrasilprevPGBL.jsp>; <http://invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,01147056-EI1807,00.html>; http://www.bradesco-previdencia.com.br/PFisica/pf_PGBLxVGBL.asp?sala=; <http://www.sulinvest.com.br/previdencia/portal/produtos/downloads/pgbl/ManualPGBLIndividual.pdf>.
22. <http://invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,01147056-EI1807,00.html>; <http://invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,01194733-EI1806,00.html>; <http://invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,01147058-EI1807,00.html>; <http://www.icatu-hartford.com.br/Portalh/main.asp?Team=%7B1971512A-5473-44C9-BC9C-56BD30AFCFC0%7D>; <http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/BrasilprevVGBL.jsp>.
23. PINHEIRO, P.; LIMA, G. Como complementar a sua aposentadoria. *O Estado de S. Paulo*, Caderno Emprego, p. S-4, 17 ago 1998.
24. SUSEP, Seguradoras e Folha de S. Paulo. *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro, p. 2-8, 12 jul 1998.
25. KEDOUK, M. Trabalho sem fronteiras. Guia 2012: as melhores empresas para você trabalhar. *Você S.A.*, 2012.

PARTE V

DESENVOLVENDO PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 12 - Treinamento
- » Capítulo 13 - Desenvolvimento de pessoas e de organizações

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educere* = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso.

Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

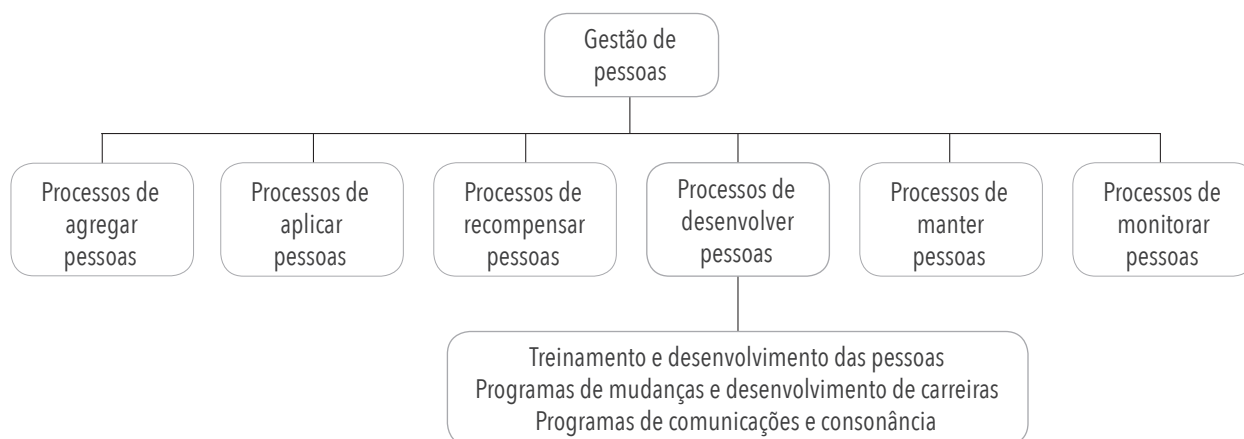


FIGURA 1 Processos de desenvolver pessoas.

Os estratos menores – como treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoal – tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação. A aprendizagem constitui o fundamento básico do que se verá nesta parte, seja no nível individual ou organizacional.

De um lado, os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o modelo casual (treinar apenas quando surge alguma necessidade ou oportunidade), em um esquema randômico (as pessoas são escolhidas aleatoriamente e ao acaso), em uma atitude reativa (apenas quando existe algum problema ou necessidade), em uma visão de curto prazo (visando apenas a atender ao problema imediato), baseado na imposição (as pessoas não são consultadas), em uma condição de estabilidade (nada deve mudar) e de conservação (manter o *status quo*) e visando ao permanente e definitivo.



FIGURA 2 Estratos de desenvolver pessoas.

Por outro lado, os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem um modelo planejado (treinar e desenvolver pessoas como parte da cultura organizacional), em um esquema intencional (treinar todas as pessoas de maneira planejada), em uma atitude proativa (antecipando-se às necessidades e criando talentos promissores), em uma visão de longo prazo (visando ao futuro), baseado no consenso (as pessoas são consultadas e decidem de maneira participativa), em uma condição de instabilidade e mudança (tudo deve mudar para melhor e sempre) e de inovação e criatividade (para construir uma organização melhor) e visando ao provisório e mutável. As organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna.

O objetivo básico desta Parte V é mostrar como pessoas e organizações se desenvolvem permanentemente pela aprendizagem contínua e pelas mudanças de comportamento. O Capítulo 12 discutirá o treinamento – as opções de treinamento, com especial atenção ao processo de treinamento como meio de transmitir informações, programar e executar ações de treinamento e avaliar os resultados obtidos. No Capítulo 13, será abordado desenvolvimento de pessoas e organizações como meio de melhorar gradativa e continuamente o desempenho organizacional e individual.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 131.

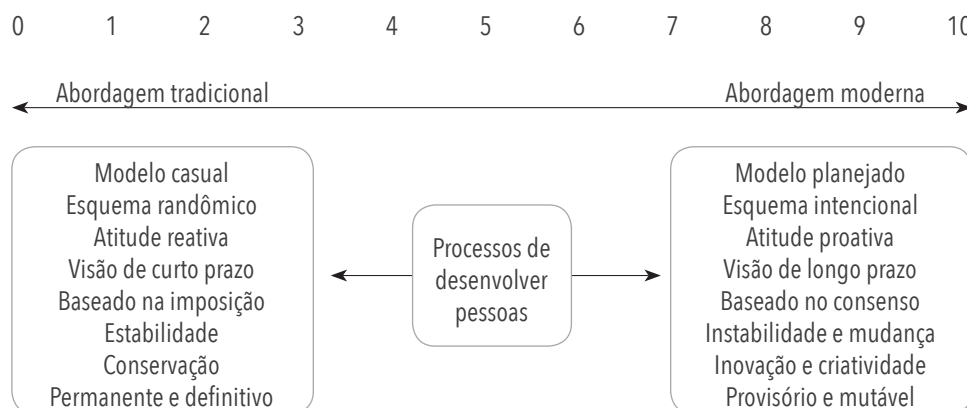


FIGURA 3 Que nota dar para os processos de desenvolvimento de pessoas em sua organização?¹

TREINAMENTO



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- » Descrever os tipos de mudanças provocadas pelo treinamento.
- » Definir o processo de treinamento e suas principais etapas.
- » Descrever como se faz o diagnóstico das necessidades de treinamento.
- » Definir como se faz a programação de treinamento.
- » Explicar a implementação do programa de treinamento.
- » Definir como se avalia o programa de treinamento.



CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

Na melhor tradição burocrática, no mês de dezembro de cada ano, a divisão de recursos humanos (DRH) da Bioterápica Ânfora S/A enviava a todos os gerentes uma relação detalhada de todos os cursos externos oferecidos no mercado para que cada gerente escolhesse os mais apropriados para seus funcionários e os agendasse para o próximo ano. A empresa dotava uma verba orçamentária anual de 3% do seu faturamento para que o departamento de treinamento (DT) fizesse os investimentos anuais. Cada gerente deveria relacionar os funcionários que considerava candidatos aos cursos externos, fixar as datas estabelecidas e devolver a relação para a DRH que, após aprová-la, encaminhava ao DT a fim de que este fizesse as inscrições e os respectivos pagamentos.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Conceito de treinamento.
- » Processo de treinamento.
- » Diagnóstico das necessidades de treinamento.
- » Mapeamento das competências.
- » Desenho do programa de treinamento.
- » Execução do programa de treinamento.
- » Avaliação do programa de treinamento.
- » Tendências do treinamento.

Em uma reunião com outros executivos de RH, Maria do Carmo Silveira, a gerente da DRH, ficou sabendo que outras empresas do mercado estavam transformando o órgão de treinamento em um órgão de consultoria interna e atuação estratégica. Maria do Carmo logo percebeu que o DT da Ânfora não passava de um órgão operacional e intermediador que não lidava com treinamento, mas com papéis e assuntos rotineiros. Concluiu que era preciso modificá-lo urgentemente. Como se poderia ajudá-la?

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio. E também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas

a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas. As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela. E também para todos os *stakeholders*.

CONCEITO DE TREINAMENTO

O conceito de treinamento pode assumir vários significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo. E quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. Muito embora essas três concepções de treinamento sejam aplicadas, a terceira certamente tem maior impacto e importância.



DICA: algumas definições de treinamento

- **Treinamento** é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos ob-

jetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.¹

- **Treinamento** é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas de que necessitam para desempenhar seus cargos.²
- **Treinamento** é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades.³
- **Treinamento** é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor.⁴
- **Treinamento** é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.⁵

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento; principalmente com o conhecimento corporativo. Na Era da Informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso. E se ele é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do sucesso da organização. Peter Drucker apregoa que tornar o conhecimento produtivo constitui hoje uma responsabilidade gerencial. Mais do que isso, um desafio organizacional. Isso requer a aplicação profícua do conhecimento ao conhecimento. O conhecimento é bom principalmente quando é útil. Em outras palavras, o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza. Em um mundo informatizado em que todos têm acesso à informação, sobressaem-se as pessoas capazes de acessá-la, interpretá-la e transformá-la rapidamente – e antes dos outros – em um novo produto, serviço, aplicação, inovação ou oportunidade. Além disso, o treinamento também tem muito a ver com a construção de competências, como se verá adiante.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas.⁶ Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

Pelo treinamento – e pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais. A Figura 1 mostra esses cinco tipos de mudanças de comportamento pelo treinamento.

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, clientes, concorrentes, etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz e mais bem direcionado. Alguns programas de treinamento estão concentrados em desenvolver habilidades das pessoas para habilitá-las e capacitá-las no seu trabalho. Outros visam ao desen-

volvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com os subordinados e com a organização. Ainda outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar, raciocinar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos. Por fim, programas que criam e desenvolvem competências individuais alinhadas com os objetivos do negócio. Quase sempre, as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento. Ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

Maria do Carmo, a gerente da DRH da Bioterápica Ânfora, reuniu-se com Jorge Pedreira, o supervisor do DT, para negociar com ele os objetivos e metas a serem alcançados para o órgão de treinamento. Ela queria horizontes mais amplos para o DT e torná-lo um componente estratégico ligado diretamente aos negócios da organização. Jorge não estava acostumado a essa visão global e estendida no longo prazo, mas percebeu que

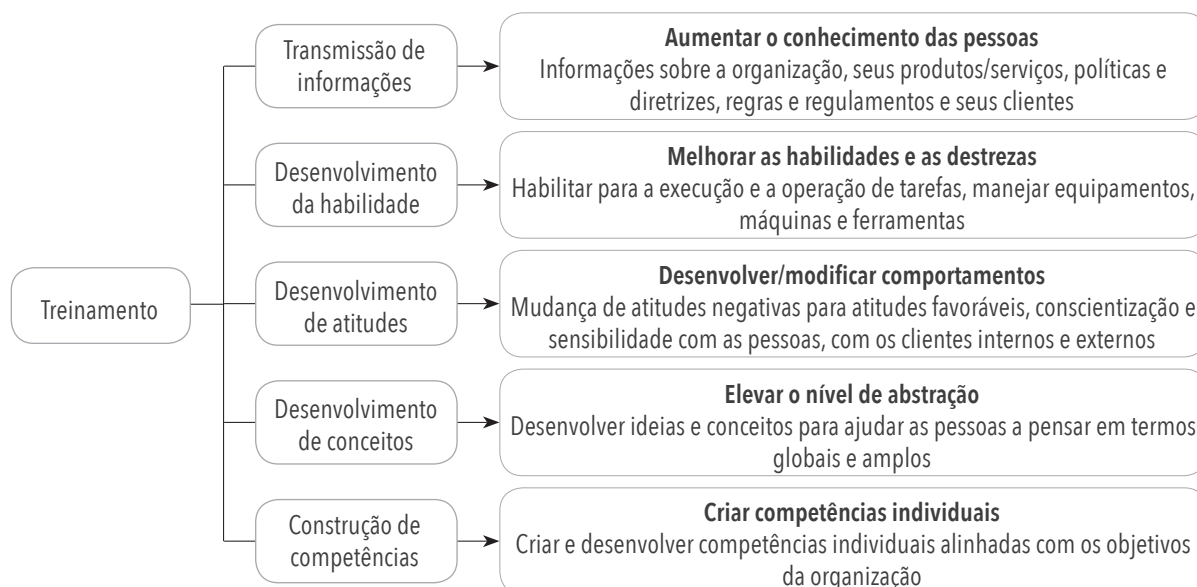


FIGURA 1 Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.

deixaria de ser um burocrata para se transformar em um consultor interno da empresa.

Qual é o foco do treinamento?

O treinamento pode estar focado na preparação das pessoas para o trabalho em si – em função do cargo – ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas. O foco na preparação para o trabalho em si está cedendo espaço para o foco nas competências. Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização (competências funcionais) em gestores de pessoas (competências gerenciais ou de liderança) e em competências individuais. Todas as competências – em níveis organizacional, divisional, gerencial e individual – precisam

ser definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição, podem-se estabelecer os objetivos – que servirão de métricas ou indicadores – e os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas (Figura 2).

Todavia, há uma incrível vastidão e uma enorme diversidade de competências. Nesse cenário, as organizações – para alcançarem seus objetivos globais – precisam localizar e identificar claramente as competências necessárias que lhes permitirá alcançar tais objetivos da melhor maneira possível (Figura 3).

Além disso, tudo muda na medida em que os objetivos do negócio mudam. No fundo, a provisão de competências constitui o melhor caminho para uma organização atingir seus objetivos de maneira eficiente e eficaz (Figura 4).

Diferença entre treinamento e desenvolvimento

O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP mais importantes. O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais.

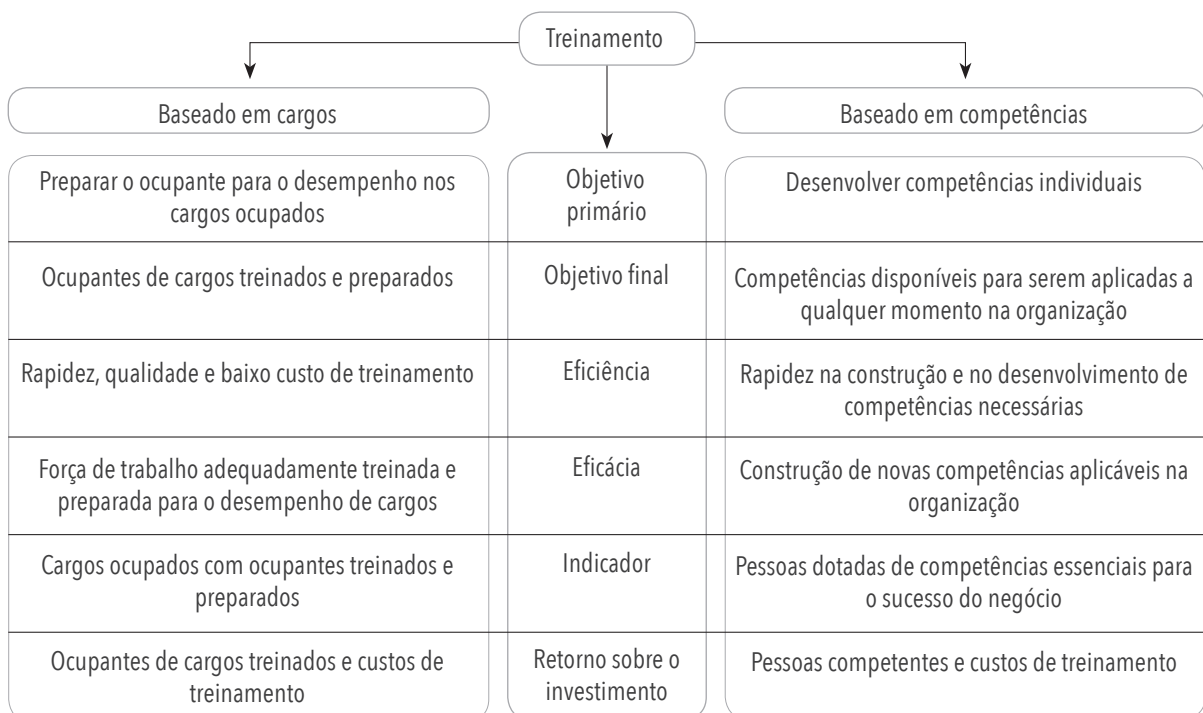


FIGURA 2 Treinamento baseado em cargos *versus* treinamento baseado em competências.



FIGURA 3 Diversidade de competências.

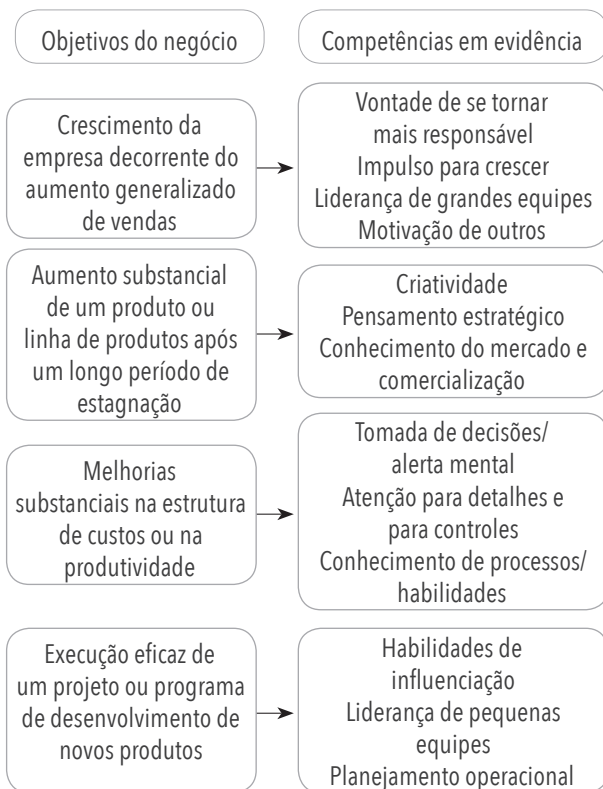


FIGURA 4 Competências como meios de alcançar objetivos.

Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.



GP DE HOJE: a disciplina dos líderes do mercado ⁷

No seu livro *Disciplina dos líderes do mercado* ⁸, Wiersema e Treacy afirmam que as empresas que lideram o mercado oferecem preço mais baixo ou acenam com o melhor produto ou ainda oferecem a cada cliente o que ele quer sob medida. Para os autores, existem três qualidades absolutamente vitais nas empresas líderes de mercado.

1. Foco: elas centram o foco em um único ponto valorizado pelos clientes. Não tentam atender a todo tipo de solicitação dos consumidores, nem podem oferecer o serviço mais completo e confiável ou o preço mais baixo ou o melhor produto. Elas oferecem algo

que o cliente valorize. O importante é que as líderes centram totalmente sua atenção nesse ponto, dão o melhor de si para atingi-lo, e não se preocupam tanto em ser as melhores em outros pontos.

2. **Valor:** elas tentam melhorar continuamente o valor do que oferecem aos clientes com muita dedicação. Não se contentam em fazer a mesma coisa dia após dia só porque a fazem bem. Tentam melhorar todos os dias e são ótimas nisso.
3. **Disciplina:** a terceira característica, e a mais importante, é que elas chegam à excelência de maneira extremamente disciplinada. Estão concentradas em atingir um desempenho superior exatamente naquele ponto que seus clientes valorizam. A preparação e o treinamento dos funcionários são focados nessa meta. A sua cultura corporativa dá pleno apoio às pessoas para que elas cheguem rapidamente lá. Elas constroem uma tremenda máquina operacional para entregar aos clientes exatamente aquele específico valor que elas priorizam. Essas empresas – como McDonald's, Toyota, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard e Ford – se apoiam nas pessoas, e não é nenhum segredo como elas administram seus negócios a partir das pessoas. O treinamento está por trás disso tudo.

O treinamento está por trás disso tudo. Dê sua opinião a respeito.



DICA: fatores que afetam o T&D ⁹

A mudança é, sem dúvida alguma, o fator que mais impacta os esforços de T&D. Mas outros fatores afetam o alcance dos objetivos de T&D nas organizações, tais como:

- **Apoio da alta administração:** este é o requisito fundamental para o sucesso dos esforços de T&D. Sem ele, qualquer programa de T&D se transforma em tempo, esforço e dinheiro jogados fora. O apoio deve ser real e constante e deve ser comunicado e enfatizado a toda a organização. A maneira mais eficaz é a participação ativa dos executivos nos programas de treinamento.
- **Compromisso dos especialistas e dos generalistas:** todos os gerentes – tanto os executivos de ges-

tão de pessoas (GP) quanto os executivos de linha – precisam estar direta e intimamente ligados aos programas de T&D. O lembrete é: a responsabilidade fundamental pelo T&D é dos executivos de linha, desde o presidente até a base da organização. Os profissionais de T&D devem proporcionar a expertise técnica e o suporte adequado.

- **Avanços da tecnologia:** nenhum fator tem influenciado mais o T&D do que a tecnologia. O computador e a Internet estão afetando profundamente todas as funções de negócios e mudando completamente a maneira como o conhecimento está sendo divulgado às pessoas. E essa mudança está continuamente sendo expandida.
- **Complexidade organizacional:** organizações achatadas e horizontalizadas possuem poucos níveis hierárquicos e dão a impressão de serem apenas arranjos simples de pessoas e tarefas. Nada mais enganoso. As tarefas de indivíduos e equipes estão sendo ampliadas e enriquecidas, e o resultado é o tempo maior no cargo para desempenhar tarefas mais complexas e que exigem novos conhecimentos. A interação entre indivíduos e grupos torna-se mais complicada. A cadeia tradicional de comando que produz um senso de estabilidade às custas da eficiência está sendo alijada da organização moderna. As mudanças rápidas na tecnologia, em produtos, sistemas e métodos de trabalho, estão trazendo forte impacto sobre os requisitos do trabalho fazendo com que as pessoas tenham de aumentar suas habilidades e desenvolver atitudes que lhes permitam adaptar-se às mudanças que resultam do *downsizing*, inovação tecnológica, demandas dos clientes por melhores produtos e serviços. O resultado é a crescente complexidade das atividades, já que são as pessoas que precisam fazer todas essas coisas. Tudo isso é transferido para novas necessidades de T&D.
- **Princípios de aprendizagem:** o propósito do T&D está em mudar o comportamento das pessoas. A informação deve ser aprendida para que a mudança possa ocorrer. Nesse sentido, as ciências comportamentais têm beneficiado os programas de T&D com princípios de aprendizagem que facilitam o processo de mudança das pessoas.
- **Outros processos de GP:** as atividades de T&D dependem de todos os processos de GP. Se o recrutamento e a seleção introduzem candidatos sem as qualificações necessárias, é fundamental ter um programa de T&D

adequado para melhorá-las, quando poderia estar sendo endereçado para outras qualificações superiores. Além disso, os programas de T&D são influenciados pelos pacotes de remuneração da organização, pela maneira como a organização avalia o desempenho das pessoas, como elas são promovidas e recompensadas. A visão holística da GP é fundamental para que todos os processos – inclusive T&D – possam interagir e influenciar-se reciprocamente na busca de sinergia. Isso significa multiplicar resultados.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: operários devem voltar à escola ¹⁰

As técnicas de modernidade desceram dos escritórios para o chão das fábricas e, enquanto se espalham, põem à prova o raciocínio e a capacidade intelectual dos operários. Eles são hábeis nas mãos e fortes com os ombros, mas não tiveram a mesma formação escolar que tiveram os colegas do primeiro mundo, com oito ou dez anos básicos de escola. A carência é pequena quando se trata de mandrilhar uma engrenagem, mas transforma-se em um abismo quando é preciso transferir informações gerenciais para um computador ligado ao sistema distribuído de controle de materiais. A tecnologia implantada na organização pelas centenas de computadores exige uma argúcia intelectual só disponível entre os que fizeram o fundamental (antigo ginásio) completo. A muralha informática que isolou o país por década e meia produz agora, vários anos depois, o seu último e mais cruel malefício, empurrando a nata do operariado ao limbo da ignorância.

Empresas com produtos superespecializados, como fibras óticas, contornam o problema recrutando operários entre os recém-formados de escolas superiores de tecnologia. Empresas criativas do interior de São Paulo, onde há boa oferta de faculdades de engenharia, pagam cursos noturnos para uma parte de seus jovens operários formados no ensino médio do Senai. São atalhos louváveis, mas insuficientes. No novo milênio, a gestão descentralizada suprimiu camadas hierárquicas de gerentes e supervisores, trocou as linhas de montagem desumanas por células multidisciplinares de produção, encurtou a distância entre o cérebro e as pernas da empresa, graças aos sistemas de informação. E estes, por sua vez, requerem dados precisos e pessoas capacitadas.

A redução de custos eliminou postos de trabalho e impôs responsabilidade maior aos sobreviventes e exi-

giu adaptações numa corrida selvagem pela modernização. Uma indústria mecânica média nos Estados Unidos tem um microcomputador no chão da fábrica para cada dois operários. No Brasil, as melhores empresas têm um microcomputador para cada dez trabalhadores. O operário norte-americano anda pelo galpão fazendo suas tarefas e registra-as no microcomputador mais próximo com sua senha. Com seu cartão magnético acessa relatórios, informa o estágio das tarefas e deixa o pessoal a par do estoque de material pronto e semiacabado. Aqui, cada estação precisa de um encarregado ou líder que representa a burocracia. É menos competição, que no fim do dia significa menos empregos.

A solução para esse buraco é tapá-lo sem desvios na rota do progresso. Para tanto, capital e trabalho devem arrumar uma fórmula para atualizar multidões de operários, sem aumentar custos. Isso requer concessões de cada lado. As empresas precisam custear as aulas, mas, em contrapartida, os sindicatos devem endossar uma redução proporcional nos salários. Eis aí um tabu, pois a Constituição de 1988 proclama a irredutibilidade dos salários. A cooperação e a ousadia permitiriam ensinar centenas de milhares de trabalhadores na faixa de 25 a 35 anos a pensar com lógica, o que deve consumir pelo menos 3 mil horas de aulas distribuídas em três anos para cada turma. Sem isso, as fábricas de ponta não aportarão no Brasil durante anos e, sem elas, os empregos continuarão a desaparecer. Quando a empresa e seu pessoal se dispõem a conversar sobre a distribuição de lucros, parece claro que já existe um ambiente adequado para elaborar uma agenda construtiva.

Dar uma opinião a respeito.

PROCESSO DE TREINAMENTO

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases: ¹¹

1. **Diagnóstico:** levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. **Desenho:** elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

3. Implementação: execução e condução do programa de treinamento.

4. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

As quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. Não se deve confundir treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

O ciclo composto de treinamento pode ser representado pela Figura 5.

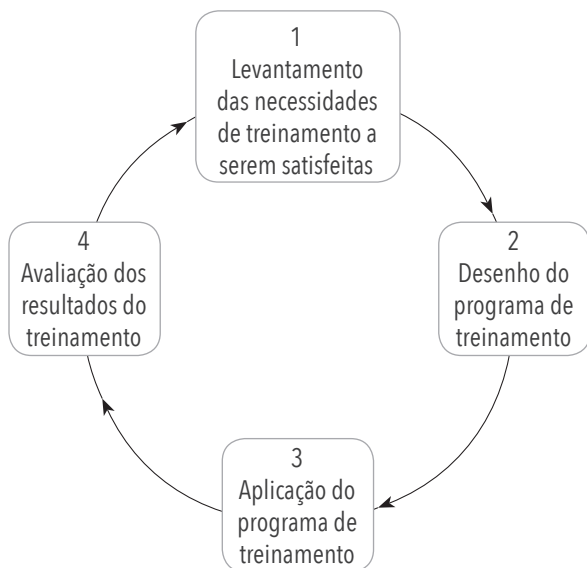


FIGURA 5 As quatro etapas do processo de treinamento.

Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser um círculo vicioso no sentido de zerar carências de treinamento e voltar ao estágio inicial, pois foi imaginado para os tempos de permanência da Era Industrial. Em tempos de mudança e inovação, na nova onda da Era da Informação ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e a competitividade da organização para o futuro. Não basta repor. É preciso agregar valor continuamente (Figura 6).

Cada uma das quatro etapas do treinamento será discutida a seguir.



GP DE HOJE: quanto as empresas gastam em treinamento?¹²

As empresas aplicam fortunas em treinamento. As boas notícias são:

- A revista *Business Week* calcula que as 500 maiores empresas norte-americanas gastem mais de US\$ 44 bilhões em treinamento em um ano.
- A revista *Exame* revela que, segundo pesquisa do Saratoga Institute de São Paulo, as 500 maiores empresas brasileiras listadas por Maiores e Melhores, gastaram US\$ 650 milhões em treinamento no ano.
- O investimento *per capita* no treinamento de executivos no Brasil vem crescendo consistentemente segundo o Saratoga Institute.

As más notícias são:

- Há muito desperdício nos investimentos em treinamento. Recursos malbaratados: cerca de US\$ 100 milhões foram gastos em programas de treinamento com técnicos de futebol, jogadores de basquete e cursos heterodoxos com exercícios de sobrevivência

Necessidades a satisfazer	Desenho do treinamento	Execução do treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização • Competências necessárias • Problemas de produção • Problemas de pessoal • Resultados da avaliação do desempenho 	Programa do treinamento <ul style="list-style-type: none"> • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Quando treinar 	Condução e aplicação do programa de treinamento por meio de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de linha • Assessoria de RH • Por ambos • Por terceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do processo • Avaliação e medição de resultados • Comparação da situação atual com a situação anterior • Análise do custo/benefício

FIGURA 6 Desdobramento das etapas do processo de treinamento.¹²

na selva, escaladas de muros e montanhas, danças ao redor de fogueiras, florais de Bach e outras coisas do ramo, chamados indevidamente de treinamento comportamental. Ou em cursos sérios, mas com retorno duvidoso por falta de foco específico.

- Muitos programas de treinamento estão distanciados das necessidades estratégicas da empresa. Muitas empresas compram pacotes de treinamento já prontos para mostrar técnicas adotadas por outras empresas, mas que nada agregam ao desempenho do funcionário. Os resultados são pífios.
- Excesso de teoria é outro flagelo. Muitos programas não conseguem levar os conceitos à prática devido ao seu academicismo.
- A falta de cultura interna favorável ao aprendizado e ao comportamento de mudança é outro obstáculo. De nada adianta gastar rios de dinheiro se a empresa não dá espaço, suporte ou oportunidades para que as pessoas apliquem as competências e os conhecimentos adquiridos.
- O treinamento por resultados é a opção para conter o esbanjamento (exagero de investimentos) de um lado, e a inação (escassez de investimentos) de outro. Deve haver pragmatismo. Foco nos resultados, participação da cúpula no conteúdo e na adequação à estratégia do negócio são básicos.

Há muito que fazer para transformar o treinamento em um investimento com retorno garantido.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las. Necessidades de treinamento são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os co-

laboradores, para a organização e para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

O primeiro passo da gerente da DRH, Maria do Carmo, foi atribuir aos gerentes da empresa a responsabilidade pelo diagnóstico das necessidades de treinamento de suas áreas de competência. Cada gerente passou a trabalhar junto a sua equipe para averiguar suas carências atuais e futuras de treinamento. Em seguida, cada gerente passou a negociar com o DT a programação de treinamento adequada para sanar as carências. O que se poderia fazer no lugar de Maria do Carmo?

Métodos de levantamento das necessidades de treinamento

Existem vários métodos para determinar quais habilidades e competências devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo da organização, localizando fatores críticos como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos elevados, etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades, atitudes ou competências elas necessitam para executar melhor suas atividades. Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão organizacional de futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para elaborar os produtos ou

serviços da organização, novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades e competências devem ser adquiridas ou construídas pelas pessoas.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em cinco níveis de análise, como demonstrado na Figura 7.¹⁴

1. **Análise organizacional:** a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. **Análise das competências organizacionais requeridas:** uma avaliação das competências requeridas pelo negócio da organização e diagnóstico das competências existentes atualmente, para indicar o *gap* de competências a construir ou adquirir.
3. **Análise dos recursos humanos:** a partir do perfil das pessoas, determinar quais comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
4. **Análise da estrutura de cargos:** a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, determinar quais são as habilidades, as destrezas e as com-

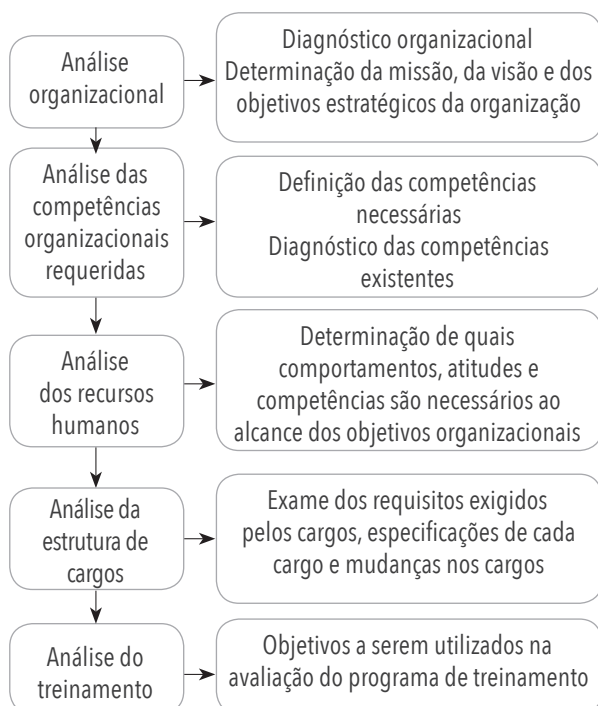


FIGURA 7 Os passos no levantamento das necessidades de treinamento.

petências que as pessoas devem desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

5. **Análise do treinamento:** a partir dos objetivos e das metas que devem ser utilizados como critérios para a avaliação da eficiência e da eficácia do programa de treinamento.



DICA: indicadores de necessidade de treinamento ¹⁴

Além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*):

- **Indicadores *a priori*:** são eventos que, se acontecerem, provocarão necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas, como:
 - Expansão da empresa e admissão de novos empregados.
 - Redução do número de empregados.
 - Mudança de métodos e processos de trabalho.
 - Substituições ou movimentação de pessoal.
 - Absenteísmo, faltas, licenças e férias.
 - Mudanças nos programas de trabalho ou produção.
 - Modernização dos equipamentos e novas tecnologias.
 - Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.
- **Indicadores *a posteriori*:** são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:
 - Problemas de produção:
 - Baixa qualidade de produção.
 - Baixa produtividade.
 - Avarias frequentes em equipamentos e instalações.
 - Comunicação deficiente.
 - Elevado número de acidentes no trabalho.
 - Excesso de erros e desperdício.
 - Pouca versatilidade dos funcionários.
 - Mau aproveitamento do espaço disponível.
 - Problemas de pessoal:
 - Relações deficientes entre o pessoal.
 - Número excessivo de queixas.
 - Mau atendimento ao cliente.
 - Comunicação deficiente.
 - Pouco interesse pelo trabalho.
 - Falta de cooperação.
 - Erros na execução de ordens.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Quando o treinamento é focado em competências, baseia-se na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização, a cada unidade organizacional, a cada gestor de pessoas ou ao trabalho das pessoas. Há certa similaridade com o levantamento de necessidades de treinamento mencionado. Nesse caso, o treinamento significa a maneira pela qual se tenta preencher as lacunas e equiparar as competências existentes com as necessárias à organização. Assim, os indicadores de necessidades de treinamento são os *gaps* de competências.



CASO DE APOIO: o treinamento via televisão¹⁵

Quando a Aetna Insurance – uma das maiores seguradoras norte-americanas, sócia da brasileira Sul América – avaliou os resultados do seu programa de treinamento, houve uma surpresa geral. O principal problema não era a qualidade dos instrutores, as ferramentas e os estilos de apresentação, o conteúdo ou mesmo materiais e recursos instrucionais que fundamentavam os *workshops*. A Aetna verificou que o principal desafio do seu programa de treinamento era habilitar grande número de *trainees* dispersos geograficamente por meio de um programa centralizado em um departamento que utilizava enormes salas em cidades esparsas.

Chegou-se à conclusão de que, se a Aetna pretendia proporcionar um serviço de alta qualidade aos seus clientes, precisava treinar mais do que apenas alguns funcionários selecionados que viajavam pelas localidades programadas. O objetivo da companhia era aumentar o número de funcionários envolvidos em treinamento a fim de melhorar a qualidade do serviço oferecido aos clientes. Os executivos da empresa e o pessoal de treinamento fizeram várias sessões de *brainstorming* para encontrar ideias sobre como disseminar o treinamento e chegaram à conclusão de que a melhor alternativa seria o treinamento interativo pela televisão.

Assim, foi criada a Rede de Televisão Aetna, que liga 235 escritórios de campo com o *home office* de cada vendedor de seguros. Permite que a companhia estenda seus programas de treinamento para todo o país, tornando-os disponíveis a cada vendedor de seguros. Cerca de 3 mil colaboradores participam do programa. O treinamento via televisão ganha popularidade no

mundo todo, pois permite programas de treinamento extremamente flexíveis. O mesmo *workshop* pode ser visto em qualquer lugar do país por colaboradores dentro ou fora da companhia ao mesmo tempo ou em diferentes horários programados. A tendência no uso da TV como veículo para disseminar e aumentar a qualidade do treinamento deve continuar a crescer no futuro.

DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

O desenho do projeto ou do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico: feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou o mapeamento do *gap* entre as competências disponíveis e as necessárias, torna-se mister desenhar o programa que atenda a essas necessidades em um conjunto integrado e coeso. O programa deve ter objetivos bem definidos que servirão de métricas para garantir o sucesso e deve estar alinhado com os objetivos organizacionais.

Assim, programar o treinamento significa definir os sete ingredientes básicos descritos na Figura 8, a fim de atingir objetivos.

O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados nem

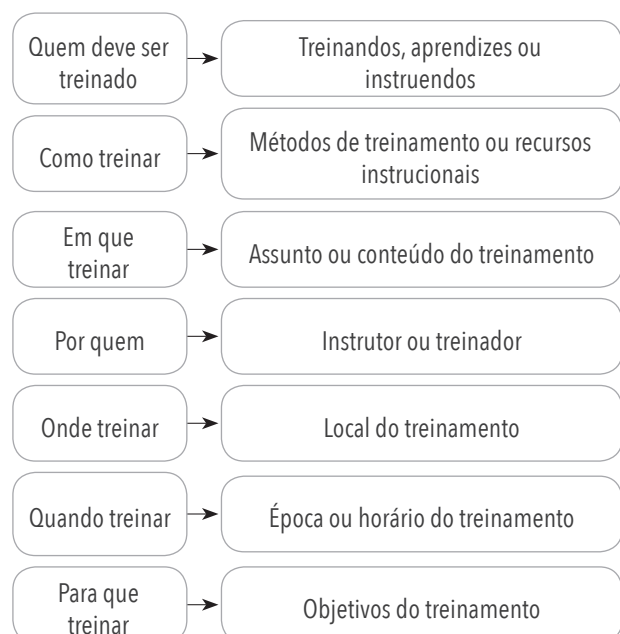



FIGURA 8 Programação de treinamento.

sempre soluciona as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para determinar o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento. Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento.¹³ A maneira de conciliar investimento com retorno é o treinamento para resultados. Por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável (Figura 9).

 **EXERCÍCIO: novos valores e atitudes em treinamento**¹⁶

A Saturn Corporation – uma subsidiária da General Motors – buscou um novo relacionamento com o público para aumentar a satisfação dos clientes. Ela foi criada para ir além da satisfação do cliente, exceder sua expectativa para tornar a experiência de comprar e possuir um carro em algo entusiasmado. Para isso, a empresa definiu cinco valores:

1. Um compromisso com o cliente e sua satisfação.
2. Um compromisso com a excelência.
3. Trabalho de equipe.
4. Confiança e respeito pelas pessoas.
5. Melhoria contínua.

A transferência desses valores para o processo de produção foi bastante difícil, mas transferi-los para a área de vendas foi pior. Foi necessário até mudar o vocabulário da empresa, com os revendedores virando varejistas, as concessionárias virando unidades de varejo e os vendedores tornando-se consultores de vendas. Isso exigiu uma mudança radical da imagem do vendedor de carros que faz qualquer coisa para obter vantagens em uma venda. Foi definida uma nova filosofia contida nos Seis Passos para o Entusiasmo do Consumidor, a saber:

1. Ouvir o cliente.
2. Criar um clima de confiança mútua.
3. Exceder às expectativas do cliente.
4. Criar uma cultura de vencedores.
5. Fazer o acompanhamento do cliente de forma a assegurar-se de que suas expectativas foram plenamente atingidas.
6. Melhorar continuamente a imagem da qualidade de produtos e serviços perante o consumidor.

Como projetar uma abordagem de treinamento com uma relação de custos/benefícios para uma nova geração de consultores de vendas de uma empresa?

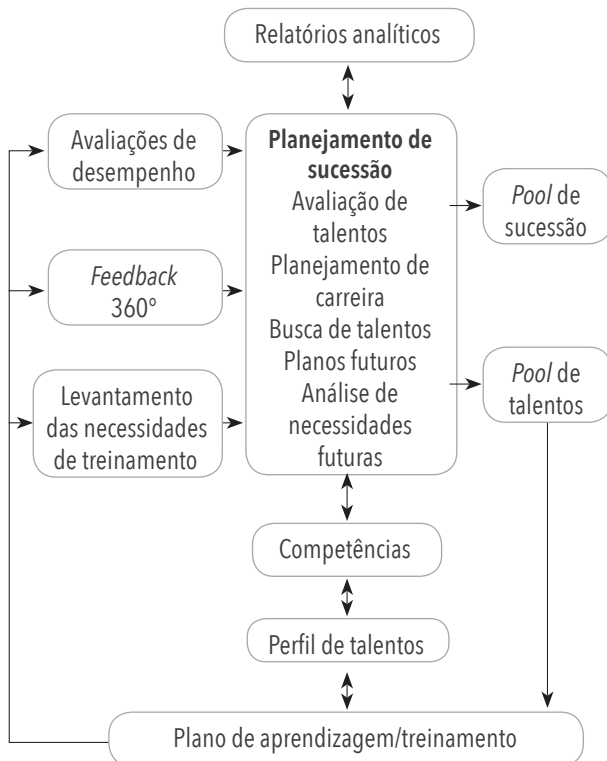


FIGURA 9 Entradas e saídas do programa de treinamento.

 **AVALIAÇÃO CRÍTICA: tipos de treinamento oferecidos por organizações norte-americanas**¹⁷

Tipo de treinamento	% de frequência
1. Habilidades gerenciais	74,3
2. Habilidades de supervisão	73,4
3. Habilidades técnicas/atualização de conhecimentos	72,7
4. Habilidades de comunicação	66,8
5. Serviços e relações com clientes	63,8
6. Desenvolvimento de executivos	56,8
7. Novos métodos e procedimentos	56,5

8. Habilidades em vendas	54,1
9. Habilidades burocráticas e de secretariado	52,9
10. Desenvolvimento pessoal	51,9
11. Habilidades básicas com computadores	48,2
12. Relações com empregados	44,9
13. Prevenção de acidentes/ promoção da saúde	38,9
14. Educação do consumidor	35,7
15. Educação básica para prevenção	18,0

Dê sua opinião a respeito desta listagem em percentuais.

Tecnologia de treinamento

A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. Bloom definiu uma estrutura de organização hierárquica de objetivos educacionais na

década de 1950. A sua classificação definiu as possibilidades de aprendizagem em três domínios com vários níveis de profundidade de aprendizado:

- 1. Cognitivo:** aprendizagem intelectual.
- 2. Afetivo:** aspectos de sensibilização e gradação de valores.
- 3. Psicomotor:** habilidades de execução de tarefas que envolvem o aparato muscular.

Apenas o primeiro domínio foi implementado em sua totalidade. A taxonomia de Bloom está arranjada em ordem ascendente para representar os níveis cognitivos e as estratégias instrucionais para cada nível a fim de avançar em níveis cada vez mais complexos. Bloom sugere as atividades adequadas para cada nível, como demonstrado na Figura 10.¹⁸

Mais adiante, a taxonomia de Bloom foi revista para envolver a dimensão cognitiva e a dimensão do conhecimento, tal como na Figura 11, na qual cada objetivo de aprendizagem corresponde a várias combinações de processos cognitivos e dimensões de conhecimento.¹⁹

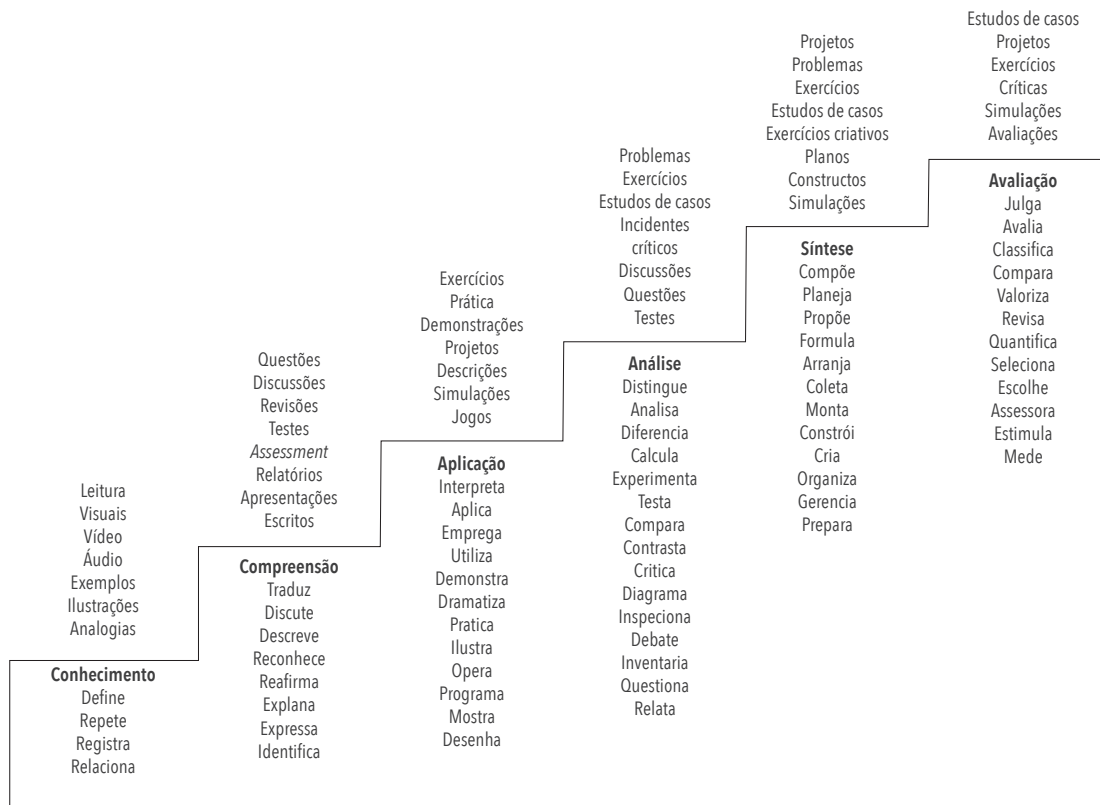


FIGURA 10 Taxonomia de Bloom de objetivos educacionais.

Dimensão do conhecimento	Dimensão dos processos cognitivos					
	Rememorar Relembrar conhecimento relevante na memória de longo prazo	Compreender Construir significado de mensagens instrucionais orais, escritas ou gráficas	Aplicar Conduzir ou usar um procedimento em uma dada situação	Analisar Juntar partes do material e definir como elas se inter-relacionam em uma estrutura global	Avaliar Estabelecer julgamentos baseados em critérios ou padrões	Criar Compor os elementos para formar um todo coerente ou reorganizar em um novo padrão de estrutura
Metacognitiva Conhecimento ou cognição em geral	Identificar Estratégias para reter informação	Predizer Respostas de uma situação	Utilizar Técnicas que melhorem a eficiência	Demonstrar Tendências ou inclinações	Refletir Sobre o seu próprio progresso pessoal	Criar Um portfólio de assuntos importantes
Procedural Como fazer algo, métodos e critérios para usar habilidades, algoritmos, técnicas e métodos	Lembrar Como desempenhar uma atividade	Esclarecer Instruções a serem dadas	Conduzir Testes de montagem ou qualidade	Integrar Adequação a regras ou procedimento	Julgar A eficiência de várias técnicas	Desenhar Um novo fluxo de trabalho
Conceitual Inter-relações entre elementos básicos em uma estrutura que os habilita a funcionar juntos	Reconhecer Sintomas de um problema	Classificar Assuntos por ordem de complexidade	Providenciar Assessoria para terceiros	Diferenciar Entre elevada e baixa qualidades	Determinar A relevância de resultados alcançados	Montar Um conjunto de conceitos
Factual Elementos básicos a conhecer para inteirar em uma disciplina ou resolver um problema	Listar Aspectos primários ou secundários	Sumariar Itens de um capítulo de livro	Responder A questões frequentemente perguntadas	Selecionar O mais importante de uma lista de exigências	Checar A consistência de várias fontes	Gerar Uma lista de atividades diárias

FIGURA 11 Taxonomia de Bloom revisada.²⁰

GP DE HOJE: tecnologia de treinamento

A tecnologia da informação (TI) impactou os métodos de treinamento e reduziu custos operacionais. Novas técnicas de treinamento impuseram-se às tradicionais, como:

- **Recursos audiovisuais:** imagens visuais e informação em áudio são poderosas ferramentas de comunicação. Gravar e registrar aulas, mensagens e apresentações audiovisuais para serem repetidas a muitos treinandos juntos ou separadamente é o meio mais utilizado. O CD-ROM e o DVD permitem gravar programas que podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes em qualquer ocasião.
- **Teleconferência:** é o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem em reuniões, mesmo quando distantes entre si. Uma videoconferência de quatro horas envolvendo quatro pessoas economiza em média R\$ 5.000 reais em viagens de avião e despesas de hotéis e restaurantes.
- **Comunicações eletrônicas:** os avanços na TI estão permitindo comunicações interativas entre pessoas fisicamente distantes. Pelo correio de voz (*voice mail*), o diretor atua como fonte enviando uma mensagem sonora às demais pessoas pela rede de telefones de uma empresa. O correio de voz é utilizado em organizações engajadas em programas de qualidade total.
- **Correio eletrônico:** o e-mail é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas se comunicarem com outras por mensagens eletrônicas enviadas de computadores ligados a redes. Além da Internet, muitas organizações desenvolveram redes internas (Intranet) para incrementar a interação eletrônica. A Internet permite maior interconectividade com escolas e universidades do mundo todo.
- **Tecnologia de multimídia:** é a comunicação eletrônica que integra voz, vídeo e texto, codificados digitalmente e transportados por redes de fibras óticas.
- **Treinamento a distância:** o *e-learning* ou treinamento virtual é o treinamento feito pela Internet. Pode ser síncrono (quando a transmissão é feita na

hora em que a pessoa assiste no computador) ou assíncrono (quando a pessoa localiza no site a qualquer hora o programa que deseja assistir). O *e-learning* oferece fortes vantagens: pode ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar. O custo, quando comparado com os programas convencionais, é baixíssimo.

As organizações estão adotando cada vez mais a educação a distância (EAD). Para o Ministério da Educação (MEC), é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com aprendizes e instrutores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou em tempos diversos.



GP DE HOJE: o papel dos gerentes no treinamento

O papel dos gerentes no treinamento está passando por profundas mudanças:

Papel dos gerentes de ontem	Papel dos gerentes de hoje
Relações estritas entre chefe-subordinado	Relações funcionais amplas com os pares
Executar tarefas por meio de ordens	Fazer as coisas pela negociação
Transmitir mensagens acima e abaixo	Resolver problemas e tomar decisões
Desempenho pela descrição de cargo	Ampliar o cargo por projetos empreendedores
Foco funcional estreito	Colaboração ampla funcional e cruzada
Trabalho entre canais, um a um	Ênfase na velocidade e na flexibilidade
Controle dos subordinados	<i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> da equipe
Ênfase na rotina e nos procedimentos	Ênfase na capacitação e no conhecimento
Utilizar as habilidades dos subordinados	Construir competências da equipe
Chefia e autoridade	Liderança, comunicação e motivação



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

A segunda etapa para Maria do Carmo foi transformar o DT em uma equipe de consultoria interna para assessorar os gerentes nos assuntos de treinamento. Programar treinamento passou a ser responsabilidade gerencial e função de *staff*. Da negociação entre as partes resultaria o programa de treinamento. Como fazer isso?

EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A condução, a implementação e a execução do programa de treinamento é a terceira e mais importante etapa do processo. Há uma sofisticada gama de tecnologias de treinamento com várias técnicas para transmitir informações necessárias e desenvolver habilidades requeridas no programa de treinamento.

Tipos de treinamento

O treinamento pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, pelo computador ou via satélite. A mídia é muito variada.



DICA: as barreiras estão desmoronando

As empresas estão adicionando aprendizagem em seus sites para proporcionar maior valor aos clientes e para aumentar a lealdade aos seus sites. Ver na Internet: www.kodak.com; www.tdwaterhouse.com.

Quanto ao local, o treinamento pode ser:

- **Treinamento no cargo:** é uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica

para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

- **Técnicas de classe:** as técnicas de classe utilizam a sala de aula e o instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem ser técnicas (como programação em computador) ou habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo). As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de empresa (*business games*). O formato mais comum de jogos administrativos é o de pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas mediante dada situação. O formato de dramatização envolve atuação como determinado personagem ou na solução de problemas orientados para pessoas e que precisam ser resolvidos na organização. As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação de leitura. Elas desenvolvem um clima no qual treinandos aprendem novo comportamento desempenhando atividades, atuando como pessoas ou equipes, usando a informação e facilitando a aprendizagem pelo conhecimento e experiência relacionados com o cargo pela aplicação prática. As diferenças entre o papel instrucional usado na disse-

minação da informação e o utilizado no desenvolvimento de habilidades são muito grandes.



GP DE HOJE: construindo um compromisso com a aprendizagem ²¹

As pessoas precisam estar conscientes de que o aprendizado é crítico tanto para o sucesso individual quanto para o sucesso organizacional. E requer enorme esforço da organização como suporte e apoio para que as pessoas aprendam continuamente. A necessidade de aprender pode ser tanto intelectual – para desenvolver competências, habilidade para mudar, etc. – ou afetiva – para autodesenvolvimento, mas sempre requer o compromisso dos gerentes. Uma prioridade. O compromisso para aprender deve ser incentivado por atividades como:

- **Fazer da aprendizagem um elemento central e visível para a intenção estratégica:** a Harley-Davidson faz da curiosidade intelectual um dos seus cinco valores centrais. Ela espera que todos os funcionários desafiem o *status quo* e mirem maneiras de melhorar o trabalho e analisem as formas como as coisas estão sendo feitas. Mentas abertas para



FIGURA 12 Classificação da tecnologia educacional de treinamento.

rever cada aspecto daquilo que é essencial para o sucesso da empresa.

- **Investir no aprendizado:** o tempo e o dinheiro investidos nos programas de treinamento para criar estratégias de aprendizagem, atividades de aprendizagem e compartilhamento das melhores práticas são poderosos sinais de compromisso com a aprendizagem.
- **Medir, comparar e programar aprendizagem:** os processos de mensuração podem ajudar a construir compromisso com a aprendizagem. Quando o funcionário avalia o tempo de ciclo de um processo, como contas a pagar ou rotação de estoques, ele também está descobrindo sua habilidade de responder – uma medida que pode encorajar o aprendizado de melhorias. Também o *benchmarking* externo de concorrentes oferece o mesmo processo de comparações que produz oportunidades de aprendizagem.
- **Criar símbolos de aprendizagem:** prêmios e eventos que recompensem o desempenho encorajam a disseminação de ideias pela empresa.

Assim, é preciso compreender e incentivar o estilo de aprendizagem organizacional. Também as organizações precisam aprender como aprender. Para ganhar melhor compreensão disso, existem quatro estilos de aprendizagem, cada qual com diferentes implicações para desenvolver a capacidade de aprender:²²

1. **Aprendizagem pela melhoria contínua:** os gerentes podem gerar ideias a respeito da constante determinação para melhorar tudo o que está sendo feito. Eles trabalham com cada etapa de um processo, usando sistemas de sugestões, forças-tarefas, reengenharia, fluxogramas. Contudo, esses aprendizes de melhorias contínuas tendem a ter culturas mais burocratizadas e baixa capacidade para mudança que os outros tipos de aprendizagem.
2. **Aprendizagem pela aquisição de competências:** algumas organizações demonstram compromisso com o aprendizado ao adquirir competências (novos talentos ou novas ideias) de dentro ou de fora, fazendo rodízios de pessoas em outras unidades ou adquirindo empresas ou candidatos com certas habilidades. Empresas nesta categoria tendem a ter uma estreita gama de novas ideias que os outros tipos de aprendizagem, embora sejam mais competitivas quando as competências adquiridas produzem mudanças.

3. **Aprendizagem pela experimentação:** outros negócios focalizam novas ideias ou modelos. Tendem a ser os primeiros em suas indústrias a comercializar um novo produto ou a experimentar novas táticas de manufatura. Elas atuam prontamente para tentar novas ideias conhecendo os riscos assumidos. Elas apresentam a mais elevada capacidade de mudança.

4. **Aprendizagem pela ampliação de fronteiras:** são companhias que geram ideias pelo aprendizado daquilo que as outras companhias fazem. Utilizam práticas como *benchmarking*, como a Samsung, Motorola, Whirlpool e Boeing, enviando centenas de funcionários para outros países a fim de aprender outras tecnologias. A GE formou um consórcio com Toshiba, United Packaging e outras empresas para compartilhar as melhores práticas.

Compreendendo esses estilos de aprendizagem e conhecendo como podem trabalhar melhor para a estratégia organizacional, cultura e contexto podem ajudar líderes a buscar maneiras mais criativas e inovadoras para gerar e generalizar ideias.

Técnicas de treinamento

Existem várias técnicas de treinamento:

- **Leituras:** a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. Requer uma biblioteca adequada. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. O instrutor apresenta a informação em uma situação de treinamento. Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação em determinado período. Mas, por ser um meio de mão única, os treinandos adotam uma postura passiva. Precisa haver oportunidade para esclarecer dúvidas ou significados ou verificar, trocar ideias e impressões, para prática, reforço ou retroação. O ideal seria tornar o material mais significativo ou intrinsecamente motivacional para os treinandos. Essas limitações formam a leitura adequada para disseminar informação, mas

limitada para promover mudanças, atitudes ou comportamentos.

- **Instrução programada:** a aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requerem respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos, que podem determinar suas respostas e, quando acertadas, podem seguir adiante no processo. Os tipos de respostas solicitados aos treinandos variam conforme a situação, mas em geral são múltipla escolha, verdadeiro-falso, etc. As vantagens da instrução programada são: poder ser computadorizada, e os treinandos poderem aprender em qualquer hora ou local, conhecendo imediatamente se estão certos ou errados, e participando ativamente do processo. Sua limitação é que não apresenta as respostas certas ao treinando. Ele deve descobri-las.
- **Treinamento em classe:** é o treinamento fora do local do trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmite o conteúdo do treinamento. Trata-se de uma situação de laboratório e isolada do local de trabalho. É o tipo de treinamento mais utilizado. As organizações costumam divulgar as horas de treinamento *per capita* para avaliar o tempo do aprendiz em classe.
- **Computer-based training (CBT):** é o treinamento com a ajuda da TI. Pode ser feito por CDs, DVDs ou disquetes com ajuda de multimídias (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo).
- **E-learning:** refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar ampla variedade de soluções que aumentem o desempenho e o conhecimento das pessoas. Recebe também o nome de *web-based training* (WBT) ou *on-line training*. O *e-learning* se baseia em três fundamentos:²³
 1. Permite uma rede (*network*) que torna capaz de atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar instantaneamente conteúdo de instrução ou informação.
 2. Pode ser entregue ao usuário final via computador utilizando tecnologia padrão da internet.
 3. Focaliza o aspecto mais amplo da aprendizagem, ou seja, vai além dos paradigmas tradicionais do treinamento. Não é limitado à entrega de instrução (característica do CBT).

Além disso, o *e-learning* traz os seguintes benefícios²³:

- **Baixo custo:** é o meio de informação ou instrução mais barato.
- **Melhora a reatividade do negócio:** pode envolver simultaneamente ilimitado número de aprendizes.
- **Pode ser consistente** (quando o conteúdo é apresentado da mesma maneira) ou customizado (quando é ajustado para diferentes necessidades de aprendizagem de pessoas ou grupos).
- **Pode ser atualizado** instantaneamente, tornando a informação mais acurada.
- **Pode ser acessado** em qualquer tempo ou lugar. Sua abordagem é do tipo *just-in-time – any time*. Pode ser local ou global.
- **Universalidade:** pode ser acessado por protocolos internacionais da internet.
- **Constrói comunidades de prática:** um tremendo motivador para a aprendizagem organizacional.
- **Escalabilidade:** os programas podem mover de 10 para 10 mil pessoas sem o menor esforço ou custo incremental.
- **Proporciona** um serviço valioso para o cliente: quando focado no esforço de *e-commerce* para ajudar a buscar benefício do site.



AValiação CRÍTICA: aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento ²⁴

O treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem, tanto no desenho quanto na implementação de programas formais e informais de treinamento:

- **O treinando deve estar motivado para aprender:** a pessoa precisa ter vontade de aprender. A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. A motivação para aprender é influenciada pelas crenças e percepções do treinando. Se o treinando percebe que o treinamento não dará em nada ou se ele não estiver motivado, pouco se pode esperar de um programa de treinamento.
- **O treinando deve estar capacitado para aprender:** a pessoa deve possuir certas aptidões para aprender assuntos mais complexos. A capacidade

de aprender é importante para que o programa de treinamento seja assimilado e aplicado no trabalho.

- **A aprendizagem requer retroação e reforço:** as pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. O aprendiz deve ser recompensado pelo novo comportamento, e essa recompensa deve satisfazer necessidades, como salário, reconhecimento, desenvolvimento e promoção. O aprendiz deve negociar e estabelecer padrões de desempenho com seus superiores. *Benchmarks* para a aprendizagem representam objetivos que dão um sentimento de conquista quando são alcançados. Os padrões proporcionam uma medida para a retroação significativa ao aprendiz.
- **A aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento:** o pragmatismo é indispensável. Deve-se dar tempo para que o aprendiz assimile o que foi aprendido, para aceitar e internalizar e obter confiança no que foi aprendido. Isso requer prática e repetição do material e aplicação prática no trabalho. O trabalho deve sofrer mudanças pelo aprendizado de novas técnicas e habilidades.
- **O material de treinamento deve ser significativo:** o material deve ser aprendido em doses cada vez mais complexas. O material deve ser oferecido para proporcionar a aprendizagem sequencial (como casos, problemas, discussões e leituras) e deve ajudar o treinando como um processo eficiente de aprendizagem. Os métodos de aprendizagem utilizados devem ser variados e inovadores. É a chatice que corrói a aprendizagem, não a fadiga. Todo método de treinamento deve ser significativo, agradável e inovador.
- **O material deve ser comunicado com eficácia:** no fundo, o treinamento é um processo de comunicação. A comunicação deve ser feita de maneira integrada e abrangente para garantir absorção e incorporação de novos assuntos, como informação, habilidades, atitudes e conceitos.
- **O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho:** o treinando deve receber o treinamento mais próximo possível de sua realidade de trabalho para que o material aprendido seja aplicável imediatamente.

Dar uma opinião a respeito.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

O terceiro passo de Maria do Carmo foi dar maior ênfase ao treinamento no cargo e no trabalho. Os cargos individuais foram transformados em trabalho de equipe, o que facilitou o intercâmbio de ideias, experiências e conhecimentos entre os membros. Cada equipe funcionaria como uma oficina de inovação por meio da liderança incentivadora dos gerentes. O treinamento passou a ser o impulsionador de novas ideias rumo a novas soluções. Como ajudar Maria do Carmo?

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

É preciso saber se o programa de treinamento atingiu seu objetivo. A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando suas funções –, requer um retorno razoável desse investimento.

Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. As principais medidas para avaliar o treinamento são:

- **Custo:** qual foi o valor investido no programa de treinamento?
- **Qualidade:** como o programa atendeu às expectativas?
- **Serviço:** o programa atendeu às necessidades dos participantes?
- **Rapidez:** como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
- **Resultados:** quais foram os resultados do programa?

Se a resposta às questões foi positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu os objetivos e o esforço ficou inválido e sem efeito.

A avaliação do programa de treinamento ajuda a ter em mente uma questão fundamental: qual é o objetivo do treinamento? E em qual extensão esse objetivo foi alcançado? Kirkpatrick²⁵ sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:²⁶

1. **Reação:** é o “teste do sorriso” ou reação do aprendiz. Mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento. Se o facilitador atraiu a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento a outros.
2. **Aprendizado:** avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos em função do treinamento.
3. **Impacto no desempenho:** avalia o impacto no trabalho pelas novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas pela observação, avaliação 360° ou pesquisas com os colaboradores. Se não há mudanças comportamentais, então o treinamento não está funcionando ou há algo estranho no programa de treinamento. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho, muitos fatores em con-

junto podem apoiar a mudança comportamental, incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilite e incentive a tentativa de um novo comportamento.

4. **Impacto nos resultados da organização:** trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido nesse sentido. Também pode criar valor e vantagens competitivas para a organização.

Posteriormente, foi incluído um quinto nível na avaliação do treinamento:

5. **Retorno do investimento:** também denominado ROI (*return on investment*). Significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento.

O importante é especificar claramente os objetivos propostos para o treinamento e, em função destes, avaliar os resultados. A avaliação do ROI em treinamento requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos. Os indicadores citados poderão ser úteis para verificar se o treinamento atingiu os objetivos e se valeu a pena.

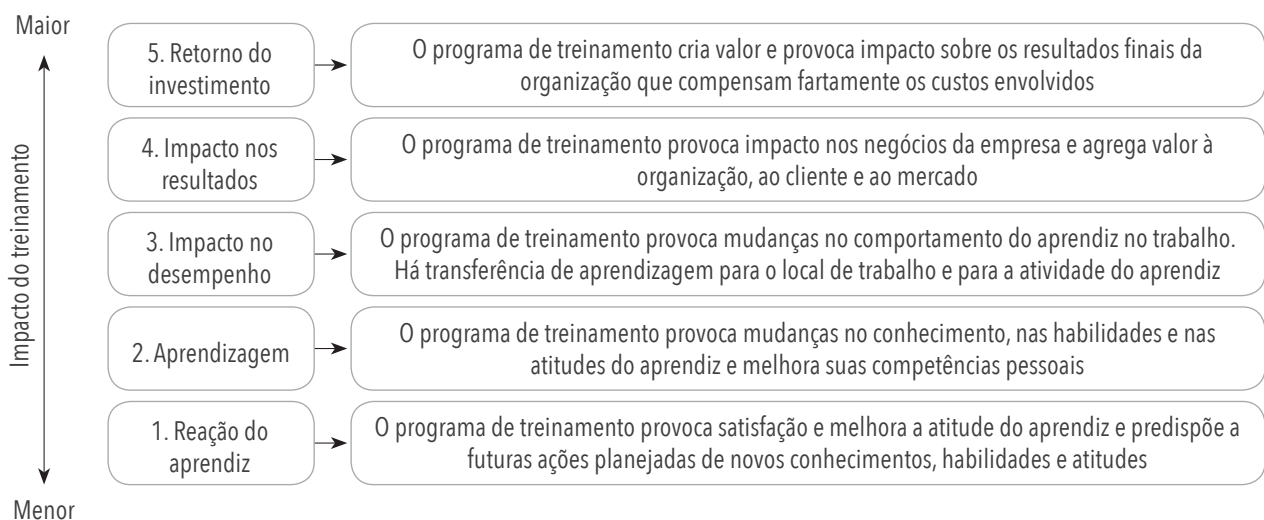


FIGURA 13 Avaliação dos resultados do treinamento.

**DICA: avaliação dos resultados do treinamento**

A avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis:

1. Avaliação no nível organizacional:
 - Aumento da eficácia organizacional.
 - Melhora da imagem da empresa.
 - Melhora do clima organizacional.
 - Melhor relacionamento entre empresa e funcionários.
 - Melhor atendimento ao cliente.
 - Facilidade de mudanças e inovação.
 - Aumento da eficiência.
 - Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.
2. Avaliação no nível de recursos humanos:
 - Redução da rotatividade e absenteísmo do pessoal.
 - Aumento da eficácia individual e grupal dos empregados.
 - Elevação dos conhecimentos das pessoas.
 - Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas.
 - Aumento das competências das pessoas.
 - Melhora da qualidade de vida no trabalho (QVT).
3. Avaliação no nível dos cargos:
 - Adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos.
 - Melhora do espírito de grupo e da cooperação.
 - Aumento da produtividade.
 - Melhora da qualidade.
 - Redução do índice de acidentes no trabalho.
 - Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.
4. Avaliação no nível de treinamento:
 - Alcance dos objetivos do treinamento.
 - Retorno dos investimentos efetuados em treinamento.

**AValiação CRÍTICA: o que o treinamento pode proporcionar****Internamente**

- Melhora da eficiência dos serviços.
- Aumento da eficácia nos resultados.
- Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado.
- Melhor QVT.
- Maior qualidade e produtividade.
- Melhor atendimento ao cliente.
- Valor agregado.

Externamente

- Maior competitividade organizacional.
- Assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa.
- Melhora da imagem da organização.
- Excelência nos serviços.

Que outros aspectos poderiam ser acrescentados do treinamento bem-sucedido?

**GP DE HOJE: teoria de resultados**²⁷

A subsidiária brasileira da DuPont, um dos maiores grupos químicos do mundo, não fugia à regra. Todos os anos gastava fortunas para colocar seus empregados em salas de aula e, depois, constatava que nada do que se aprendia era utilizado no dia a dia. Os programas de treinamento, descolados da realidade, serviam apenas para embelezar o currículo. A DuPont resolveu mudar. Associou-se à Forum, uma empresa norte-americana de consultoria gerencial, e lançou o treinamento de resultados. Hoje, os cursos na DuPont são vinculados a projetos práticos e sua avaliação depende das metas atingidas. Mudou da água para o vinho, diz o diretor de RH.

Os modelos tradicionais de treinamento estão chegando ao esgotamento: na sala de aula, o gerente é tratado individualmente, distante da sua equipe e do seu ambiente de trabalho. A DuPont colheu excelentes retornos com o treinamento de resultados. Antes, gastava cerca de 240 dólares com cada hora de treinamento por colaborador. Depois da associação, o custo caiu quase 85% e está em menos de 40 dólares. Mais: cada um de seus 1.200 colaboradores recebia pouco mais de quatro horas anuais de treinamento.

Com a Forum, a quantidade foi oito vezes maior: 32 horas por ano. A ideia é reduzir ao mínimo o treinamento em sala de aula e transferi-lo para o local de trabalho. Sair da sala de aula significa abandonar velhos métodos. Em vez de cursos teóricos, como liderança e negociação, a DuPont resolveu mudar o foco. Cada equipe formada tem seus próprios projetos em andamento e passa a receber a assessoria da Forum. Um dos primeiros projetos foi a substituição dos gases compostos à base de CFC por um novo produto, o Suva. Ambos são usados em sistemas de refrigeração, mas o CFC agride a camada de ozônio. Os compradores do produto são fabricantes de geladeiras ou profissionais autônomos ligados à manutenção de eletrodomésticos. Uma das etapas do treinamento foi trazer os clientes para dentro da DuPont para convencê-los das vantagens do novo gás. Os conceitos de treinamento são os mesmos, mas a forma de aplicá-los é diferente: a forma é direta, no dia a dia.

A maneira de avaliar a eficiência de programas de treinamento também mudou. O critério da Forum é o diagnóstico de 360°, tal como na avaliação do desempenho. Subordinados, gerentes, clientes, pares e todos à volta do colaborador treinado participam da avaliação. Isso vale muito mais que a nota de um professor. Como os cursos envolvem assuntos práticos, os resultados alcançados podem ser conferidos.

O novo conceito ajudou na integração dos diversos níveis funcionais nos treinamentos. Esse tipo de treinamento só é viável se as informações forem compartilhadas entre todas as pessoas envolvidas nos projetos, qualquer que seja o cargo ou o nível. O método produziu resultados práticos na empresa. O vice-presidente da divisão de náilon da DuPont mandou derrubar as paredes de seu departamento. Mesas, telefones, computadores e demais equipamentos passaram a ser comuns a todos os funcionários.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: treinamento na Bioterápica Ânfora S/A

O quarto passo de Maria do Carmo foi permitir que os gerentes passassem a avaliar o resultado dos programas de treinamento junto a suas equipes. Com isso, o DT passou a receber a retroação diretamente das áreas de atividade da empresa. O que fazer no lugar de Maria do Carmo?



DICA: como obter o máximo dos programas de treinamento ²⁸

- Apoio e comprometimento da cúpula da organização: são indispensáveis, tal como ocorre nos programas de qualidade total.
- Envolvimento da alta direção: significa que o programa é para valer. Se ficar somente nas mãos da gerência intermediária, o programa pode ficar derrapando.
- Relacionar a programação de treinamento com os objetivos estratégicos do negócio: se o objetivo é encantar o cliente, o primeiro passo é preparar os colaboradores no seu atendimento, na excelência do comportamento, na qualidade dos produtos/serviços, na preocupação em servir e agradar e, sobretudo, preparar toda a organização para que isso realmente aconteça.
- A empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento: e à capacitação das pessoas para que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados. O ideal é uma cultura organizacional que valorize e realce o treinamento e dê oportunidades de colocar em prática novos conhecimentos e novas soluções. Mais: uma empresa que sempre cobra novos conhecimentos, novas posturas e novas soluções das pessoas.

TENDÊNCIAS DO TREINAMENTO

A Association Society for Training and Development (ASTD) salienta que as principais tendências do T&D são as seguintes:²⁹

- **Aprendizagem como estratégia empresarial:** as organizações que aprendem bem e rápido e que posicionam o RH em um nível realmente estratégico conseguem desempenhos de negócio muito melhores do que as organizações que não o fazem.
- **E-learning:** a TI está derrubando tradicionais barreiras, custos, horários e limites de sala de aula influenciando e expandido fortemente as ações de treinamento.
- **Treinamento como consultoria de desempenho:** em vez de focar nas atividades – aquilo que as pessoas fazem –, o treinamento está focando nos problemas de desempenho das pessoas, equipes e empresa – os resultados que alcançam. O treina-

mento é um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados do negócio.

- **A liderança está valorizando o estilo *coaching*:** a transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes forte investimento em autoconhecimento e disponibilização de liderança e *coaching* para suas equipes. Aspectos como diálogo face a face, convergência, o exercício de dar e receber retroação, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhora do desempenho estão em alta.
- **O papel do especialista em T&D está se modificando:** em vez de apenas oferecer cursos e *workshops*, ele está agora no centro do processo de aprendizagem e inovação da empresa para ajudar a organização e as pessoas a crescer e alcançar o sucesso em alinhamento com a estratégia organizacional.

Essas são as boas notícias. A má notícia é que não se conseguiu transformar essas tendências em práticas do dia a dia em muitas das empresas. Além do mais, as organizações estão requerendo mais do que o simples treinamento. Os tempos atuais exigem novas soluções, como:

- **Foco em identificar e explorar capacidades distintas:** como especialização ou maestria em aspectos básicos para impulsionar crescimento e competitividade sustentável. Para alcançar elevado desempenho, as empresas precisam examinar possibilidades de explorar uma vantagem competitiva e obter o maior efeito possível. Em geral, isso impõe a necessidade de reorganização, estruturação e flexibilização ao redor do novo foco. E as pessoas precisam estar preparadas.
- **Desenvolver sistemas multiplicadores de talentos:** como sistemas que identificam atração, desenvolvimento e retenção de talentos para que a empresa possa atrair o capital humano certo, desdobrar e utilizar o conhecimento e as competências críticas com maior rapidez.
- **Desenvolver uma cultura de inovação, aprendizado e excelência:** que motive as pessoas e atue como catalizador do conhecimento e das competências essenciais.
- **Aumentar a densidade dos relacionamentos internos:** promovendo conectibilidade, sincronicidade, convergência e solidariedade entre as pessoas para que elas possam provocar efeitos multiplicadores em suas atividades.

A universidade corporativa parece ser um dos remédios para atender essas necessidades. O próximo capítulo abordará essas características básicas.



GP DE HOJE: teoria de resultados³⁰

Os departamentos de T&D estão se tornando obsoletos? A oferta de treinamento está se ampliando, terceirizando ou sendo oferecida por fornecedores de serviços *on-line*. Em consequência, o número de treinandos está se expandindo e os custos baixando. Existem serviços automatizados que oferecem meios de treinamento, avaliação e outras funções de RH. Muitos deles mapeiam informações diretamente das avaliações de desempenho pelo uso de modelos de competências. Muitas organizações estão cortando investimentos em treinamento em comparação com o passado. Elas esperam novas admissões com candidatos já treinados e preparados para o trabalho. Com tudo isso, está surgindo um novo papel: o de *chief learning officer* (CLO). Suas atividades incluem o planejamento de como as empresas podem desenvolver experiências ao longo de projetos de treinamento que possam ser usados para atender demandas para o talento do futuro.³¹



CASO PARA DISCUSSÃO: educação corporativa³²

O papel das organizações no aprendizado dos colaboradores está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento das pessoas com vista a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional – feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta deficiência – por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo.

A responsabilidade da organização na gestão do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para o autodesenvolvimento. As pessoas estão preocupadas com o futuro e este está na educação. E a educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos – como globalização, desenvolvimento tecnológico, competitividade, mudanças rápidas e descontínuas, etc. – que causam impacto na administração das organizações. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes,

formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. A gestão do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas com os objetivos estratégicos do negócio.

As empresas que estão privilegiando a educação corporativa criam universidades próprias: as universidades corporativas. Essas empresas lucram com “escola em casa”. Uma pesquisa realizada em cem universidades corporativas nos Estados Unidos pela Corporate University Xchange revela que o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional. No treinamento tradicional, para cada 1 dólar aplicado, o retorno é de US\$ 0,50.²⁸ Nas universidades corporativas, o retorno é de US\$ 2. Em vez de contar somente com cursos oferecidos pelo mercado, as empresas partiram para suas próprias “universidades” para incrementar o aperfeiçoamento constante dos funcionários. As universidades corporativas surgiram nos Estados Unidos e estão ganhando força como instrumento para preparar profissionais de forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais. Diante da constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho, Accor (hotelaria), Brahma (bebida), Fischer América (publicidade), Motorola (telefonía), McDonald’s (alimentação) e Souza Cruz (cigarro) são empresas que levam profissionais, fornecedores e até clientes à sala de aula de suas universidades próprias.

Na Universidade do Hambúrguer, da rede McDonald’s, situada em Barueri, na Grande São Paulo,

os gerentes passam por um treinamento no laboratório de alimentos. Aprendem tudo sobre o funcionamento das máquinas e os tempos de fritura dos alimentos, obtendo uma visão global das operações da loja.

No grupo Accor, que atua no setor hoteleiro e de alimentação, a Academia Universidade de Serviços ocupa uma área de 2.400 m² para cuidar de programas que atendem desde a base operacional até a diretoria. O treinamento vai do garçom ao gerente, cada qual com um programa desenhado especificamente para a sua atuação.

Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual. É o caso da Brahma, Souza Cruz e da Fischer América, que não têm espaço físico. A Brahma optou pela universidade corporativa quando verificou o quanto gastava em treinamento e como esse investimento proporcionava retorno à empresa.

O resultado final desse redirecionamento do treinamento, segundo essas empresas, é a melhora dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, dos lucros. As antigas unidades de treinamento são vistas hoje como fontes de despesas, pois cada curso inclui gastos com locação, acomodação, alimentação e transporte dos treinandos. A educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento. A empresa é também aprendizagem e o produto é um mundo melhor. É interessante lembrar o conceito de organizações que aprendem.

	Universidade do Hambúrguer (McDonald's)	Grupo Accor	Universidade Brahma	Universidade Motorola
Local	Barueri, SP	Campinas, SP	Não tem espaço físico	Jaguariúna, SP
Investimento	US\$ 7 milhões	US\$ 3,6 milhões	Não divulgado	Não divulgado
Inauguração	1997	1992	1995	1999
O que ensina	Treinamento específico relacionado às áreas de alimentação, eletricidade e refrigeração, cursos de interesse geral nas áreas de administração e qualidade	A cultura do grupo e assuntos de interesse geral, como criatividade, satisfação do cliente e etiqueta empresarial, dependendo da necessidade de cada departamento	Cursos específicos e de interesse geral, que enfocam as diretrizes da empresa	Cursos gerenciais e técnicos
Quem participa	Profissionais a partir da gerência	Funcionários	Funcionários	Funcionários, clientes e fornecedores
Vagas já oferecidas	2.000	17.400	7.600	2.000

FIGURA 14 Exemplos de universidades corporativas.

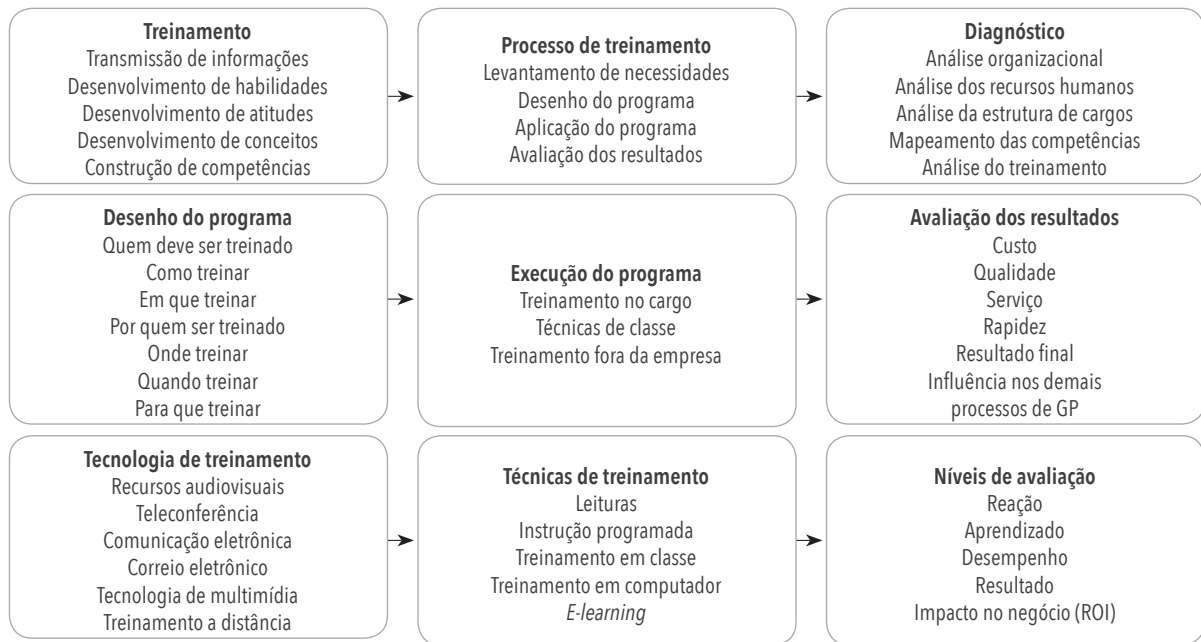


FIGURA 15 Mapa mental do Capítulo 12 – Treinamento.

Questões

- O que se entende por educação corporativa?
- Apresentar as diferenças de conceito de universidade corporativa na McDonald's, Brahma, Accor e Motorola.
- Qual é a diferença entre educação corporativa e o treinamento tradicional?
- Até que ponto a universidade corporativa vai contra a tendência para o autodesenvolvimento das pessoas?
- Quais são os métodos de levantamento de necessidades de treinamento?
- Quais são os indicadores de necessidades de treinamento?
- O que é desenho do programa de treinamento?
- Quais são os principais itens da programação de treinamento?
- Quais são os principais tipos de treinamento?
- Explicar a tecnologia de treinamento.
- O que é condução do programa de treinamento?
- Quais são as técnicas para transmitir e disseminar informação?
- Quais são as técnicas para desenvolver habilidades?
- Explicar a classificação da tecnologia educacional de treinamento.
- Explicar a aplicação da teoria da aprendizagem.
- O que é avaliação do programa de treinamento?
- Explicar a teoria dos resultados.



EXERCÍCIOS

- Qual é a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?
- Conceituar treinamento.
- Conceituar aprendizagem.
- Quais são os tipos de mudanças comportamentais realizadas pelo treinamento?
- Explicar a transmissão de informações.
- Explicar o desenvolvimento de habilidades.
- Explicar o desenvolvimento de atitudes.
- Explicar o desenvolvimento de conceitos.
- Conceituar o treinamento como um processo cíclico e contínuo.
- O que é o diagnóstico das necessidades de treinamento?

PASSEIO PELA INTERNET

www.about.com
www.ehow.com
www.learn2.com
www.click2learn.co
www.thinq.com
www.smartforce.com
www.smartplanet.com
www.headlight.com
www.hungryminds.com

www.astd.com
www.learnma.com
www.learningtree.com
www.stalla.com
www.afonline.com
www.morganintl.com
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.learnlets.com

www.elearning.innovatia.net
 www.solsustainability.org
 www.designedlearning.com
 www.avilar.com
 www.bigmind.org
 www.ilsworld.com
 www.managesmarter.com
 www.sas.com
 www.change-management.com
 www.questionmark.com
 www.blr.com
 www.trainingonashoestring.com
 www.convergys.com
 www.dmreview.com
 www.itgcompetencymodels.com
 www.networkworld.com
 www.hreonline.com
 www.go2atp.com
 www.clientskills.com
 www.learningcenter.com
 www.vnu.com
 www.geolearning.com
 www.instructiondesigninstitute.com

www.exed.hbs.edu
 www.workforce.com
 www.eshow2000.com/trainingconference
 www.outsourcing.com
 www.astd.com
 www.trainingoutsourcing.com
 www.clomedia.com
 www.tectraing.com.br
 www.quinnovation.com
 www.engaginglearning.com
 www.learnlets.com
 www.hewitt.com
 www.valueinnovations.com
 www.teamspace.com
 www.fastcompany.com
 www.directedcreativity.com
 www.brainstorming.co.uk
 www.leading.innovations.com
 www.chatfieldgroup.com
 www.kodak.com
 www.dju.com
 www.tdwaterhouse.com
 www.ameritradeplus.com
 www.astd.org



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 274.
- DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997. p. 248.
- IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 423.
- CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 237.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 495.
- BARTZ, D. E.; SCHWANDT, D. R.; HILLMAN, L. W. Difference between "T" and "D". *Personnel Adm*, p. 164, jun. 1989.
- Qual é a mágica dos líderes de mercado? *Exame*, p. 84-6, 1 mar. 1995.
- WIERSEMA, F.; TREACY, M. *A disciplina dos líderes de mercado*. São Paulo: Rocco, 1995.
- MONDY, R. W.; NOE, R. M.; PREMEAUX, S. R. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. p. 217-219.
- ALMEIDA, M. Operários devem voltar à escola. *Exame*, n. 590, p. 30, 1995.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p.498.
- NETZ, C. Não rasgue dinheiro. *Exame*, n. 663, p. 123-32, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: transformando gerentes em gestores de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005. p. 136.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 500-6.
- CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 277.
- COTTRELL, D. et al. Sales training and the Saturn difference. *Training & Development*. 1992, p.38-43. Apud MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 375-376.
- BLOOM, B. S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo, 1976.
- ANDERSON, L. W. et al. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Addison Wesley Longman, 2001.
- MABEY, C.; SALAMAN, G. *Strategic human resources management*. Londres: Blackwell, 1995.
- CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 275.
- ASHKENAS, R.; ULRICH, D.; JICK, T. K. *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, p. 170-172.
- ULRICH, D.; VONGLINOW, M. A.; JICK, T. Briefing from the Editor. *Harvard Business Review*. p. 10, Mar-Apr. 1995.
- ROSENBERG, M. J. *E-learning: building successful online learning in your organization*. Nova York: McGraw-Hill, 2001. p. 28-31.
- IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 425-426.
- KIRKPATRICK, D. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- THE CHATFIELD GROUP. Disponível em: www.chatfieldgroup.com [acesso em 13 fev 2012].
- ATTUCH, L. Teoria prática. *Exame*, n. 582, p. 80-81, 1995.
- CHIAVENATO, I. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2012.
- AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT. Disponível em: www.astd.org [acesso em 13 fev 2012].
- LOURES, W. Seminário discute educação corporativa. *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos 2, p.11, 25 out. 1998.
- WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. Disponível em: www-management.wharton.upenn.edu [acesso em 13 fev 2012].
- ABBUDD, L. R. Empresas lucram com "escola de casa". *Folha de S. Paulo*, Caderno de Empregos, p. 1.1 e 1.4.

Leitura recomendada

- www.cel.iastate.edu/pdfs-docs/teaching/RevisedBloomsHandout.pdf.
- BLOOM, B. S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo, 1976.
- KRATHWOHL, D. R. A revision of bloom's taxonomy: an overview. *Theory Into Practice*, n. 41, p. 212, 2002.
- BLOOM, B. S. (Ed.). *Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals*. Nova York: David McKay Co, 1956. p. 201-207.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DE ORGANIZAÇÕES



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir as necessidades de mudanças pessoais e organizacionais.
- » Compreender a onda de reestruturações rumo à inovação.
- » Empreender um programa de criatividade e inovação.
- » Descrever as etapas da mudança organizacional.
- » Definir os métodos de desenvolvimento de pessoas.
- » Descrever as técnicas de desenvolvimento organizacional.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Os novos tempos.
- » Uma onda de reorganizações.
- » Gestão do conhecimento corporativo.
- » Criatividade e inovação.
- » Mudança organizacional.
- » Desenvolvimento de pessoas.
- » Desenvolvimento organizacional.



CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

Como presidente do Banco Planetário, Pedro Behring recebeu a incumbência de colocá-lo entre os melhores bancos do país. A preocupação com a qualidade dos serviços passou a ser a prioridade para as 60 agências espalhadas pelo país. Mas, na prática, as coisas não aconteciam como Pedro pretendia. A empresa continuava lenta, morosa, burocratizada e com serviços medíocres. Pedro reuniu toda a diretoria para analisar se o problema era técnico ou humano. Queria estimular a área de relações humanas (RH) para servir de ponta de lança nas mudanças necessárias. Na reunião, Pedro perguntou ao diretor de RH o que se deveria fazer. O que fazer no lugar do diretor de RH?

A busca do desenvolvimento mútuo e contínuo entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um

dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP). A legitimidade da área está fortemente vinculada à capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizado organizacional.


O treinamento é um esforço de melhora individual. Como tal, é indispensável, mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um mundo em constante mudança. Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e melhora organizacional. E por quê? Simplesmente porque esta é uma era de instabilidade e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas.

OS NOVOS TEMPOS

A maioria das organizações foi estruturada e organizada nos costumeiros padrões de relativa estabilidade e permanência. O tradicional modelo organizacional em

que elas se inspiraram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não requeressem melhorias ou ajustes com o passar do tempo. As principais características do modelo tradicional e mecânico eram: comando centralizado pela hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas, cargos definitivos com atribuições delimitadas e tarefas simples e repetitivas, regras e regulamentos para impor ordem e eficiência, departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para especialidades, um modelo estático e conservador de negócio no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Era como se o mundo fosse fixo e não sofresse mudanças.

Mas os tempos mudaram. Hoje, em plena Era da Informação e globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e a instabilidade ambiental colocou em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização, que passou a ter pouca serventia nos tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível, e o tradicional modelo organizacional não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser adaptativas e competitivas na era atual (Figura 1).



RH DE HOJE: o show da General Electric ¹

Quando assumiu a presidência da General Electric (GE), em 1981, Jack Welch encontrou uma empresa burocratiza-

da e voltada para o seu interior. Welch sinalizou os esforços iniciais para a renovação da cultura organizacional em um programa de 10 anos de inovações, que foi considerado um dos mais agressivos da história das empresas. Sintomaticamente, Welch começou queimando o Blue Books da GE – o guia de treinamento gerencial da empresa. Os tradicionais programas de treinamento focavam apenas em análises e habilidades. Trabalhando em conjunto com o diretor de treinamento da GE e com a Universidade de Michigan, Welch impôs a abordagem de aprendizagem por ação (*action learning*): os 3.500 executivos da GE em equipe devem resolver problemas de negócios identificados pelos dirigentes da companhia. Problemas como o mercado financeiro da Índia ou como competir com os concorrentes, como Electrolux, Toshiba ou ABB Asea Brown Boveri, passaram a ser ventilados nos novos programas de desenvolvimento de pessoal. No final de cada mês, cada equipe mostrava as soluções a Welch e à diretoria da GE. Refletindo o imperativo da competição global, os executivos-estudantes da GE passavam pela livreria, aprendiam fazendo e iam para o aeroporto enfrentando o mundo por meio de entrevistas e pesquisas. Pé na estrada e mãos à obra.


A teoria administrativa tem demonstrado que os ambientes estáveis exigem organizações rígidas e mecânicas, enquanto os ambientes mutáveis exigem organizações orgânicas. A Era Industrial se caracterizou por um ambiente estável, de permanência e conservação. Por essa razão, as organizações mecânicas e burocráticas proliferaram na maior parte do século XX. Com a Era da Informação, a mudança acelerou e o

Ambiente estável e previsível	Ambiente instável e imprevisível
As demandas do produto ou do serviço oferecido pela organização são estáveis e previsíveis. O ciclo de vida do produto é longo	As demandas do produto ou do serviço oferecido pela organização mudam dramaticamente, pois os concorrentes introduzem produtos melhorados
Os concorrentes não mudam suas estratégias e nem mudam seus produtos e serviços	Os concorrentes fazem mudanças súbitas e inesperadas nas estratégias e nos produtos/serviços
A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são lentos e evolucionários. A necessidade de mudanças nos produtos/serviços pode ser prevista antecipadamente	A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são rápidos e intensos. As organizações investem em pesquisa e desenvolvimento para inovar constantemente
As políticas governamentais quanto à regulamentação e à taxação da indústria mudam pouco com o passar do tempo	As políticas governamentais mudam rapidamente a respeito da regulamentação e da taxação, para acompanhar a onda de novos produtos/serviços que são introduzidos pelas empresas

FIGURA 1 Ambiente estável em comparação com ambiente mutável.

mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável e turbulento, abrindo as portas para organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam às novas características ambientais. As características do modelo orgânico passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização; autocontrole e auto-direção do desempenho pelas próprias pessoas; cargos mutáveis e constantemente redefinidos; tarefas mais complexas e diferenciadas; trabalhos não mais individualizados, mas desempenhados em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas; interação constante para a busca da eficácia; órgãos flexíveis e mutáveis cada vez mais substituídos por equipes: um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior.

A passagem de um ambiente estável para um instável está permitindo que as organizações migrem da estrutura mecânica e tradicional para a estrutura orgânica e moderna. Uma verdadeira onda de reorganizações foi responsável por essa migração (Figura 2).



GP DE HOJE: o que as empresas têm pela frente ³

A pesquisa do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP),

feita em 2003, mostra que três desafios devem concentrar a atenção dos gestores:

1. Ampliar os mercados de atuação da empresa (57%).
2. Reduzir custos (39,8%).
3. Promover estruturas internas (29,6%).

As estratégias competitivas consideradas mais relevantes para os negócios são:

1. Orientação para excelência operacional, revendo processos e reduzindo custos como estratégia crucial (para 37,6% das empresas pesquisadas).
2. Orientação para serviços (22,6%).
3. Busca de intimidade com o cliente (18,8%).
4. Inovação em produtos (16,7%).

As competências organizacionais consideradas cruciais são:

1. GP: que alcançou destaque absoluto (73,4%).
2. Gestão de negócios (59,9%).
3. Gestão da inovação em produtos (40,8%).

A arquitetura estratégica deve exigir um modelo de GP bastante diferente daquele que ainda prevalece na maioria das organizações.

Organizações mecânicas
Ênfase na cadeia de comando
Divisão funcional do trabalho, problemas e tarefas relativos à organização como um todo são decompostos em atividades especializadas
Os cargos são altamente especializados, definidos e permanentes
Utilização da hierarquia formal como meio de coordenação
As descrições de cargo são detalhadas para proporcionar definição precisa de direitos, obrigações e métodos técnicos para desempenhar cada cargo
A interação entre funcionários é vertical, entre superior e subordinados
O comportamento é governado por instruções e decisões tomadas pelos superiores

Organizações orgânicas
Despreocupação com a cadeia de comando
Estrutura de trabalho divisionalizada e autossuficiente. A responsabilidade pelo trabalho não é vista como um campo limitado de direitos, obrigações e métodos
Os cargos não são claramente definidos, mas continuamente ajustados e redefinidos às demandas da situação
A comunicação é feita por uma estrutura matricial ou em rede
A comunicação é mais lateral que vertical e há ênfase sobre a consulta mais que sobre o comando. A comunicação transita mais informações e sugestões do que instruções e decisões
Há o comprometimento que motiva os funcionários a manter o autocontrole

FIGURA 2 Organizações mecânicas e orgânicas.²



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

A primeira providência que Pedro Behring tinha em mente era dotar o Banco Planetário de uma nova estrutura organizacional orgânica e baseada em equipes. A segunda era a mudança da cultura tradicional para uma nova cultura baseada no capital humano e na participação das pessoas. Mas como fazer tudo isso em uma organização tradicionalista e territorialmente dispersa? Pedro pediu uma sugestão do diretor de RH. O que fazer no lugar de Pedro?

UMA ONDA DE REORGANIZAÇÕES

As décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por uma intensa onda de reorganizações nas maiores empresas do mundo todo. Falou-se muito em reengenharia, *downsizing*, *rightsizing*, reestruturações, fusões, terceirização (*outsourcing*), quarteirização e coisas do gênero. Muitas organizações deixaram de lado o organograma tradicional e passaram a inovar em termos de estrutura organizacional e organização do trabalho. E não o fizeram pela mera vaidade de ostentar uma estrutura moderna, mas pela imperiosa necessidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, inovadoras e rápidas no gatilho. Muitas delas comprimiram a hierarquia e cortaram níveis intermediários e inverteram as bolas fazendo com que as pessoas que se relacionam com o cliente externo se tornassem os elementos mais importantes da organização. Em vez de servir verticalmente à hierarquia, o pessoal da linha de frente passou a servir horizontalmente ao cliente, tendo a organização como retaguarda ou como ferramenta de trabalho, como foi o caso pioneiro da Scandinavian Airlines System (SAS).

Nessa onda de reestruturações, as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornar agentes ativos e proativos do negócio. Os ativos tangíveis – como capital financeiro, instalações e maquinário, que podem ser comprados em qualquer lugar do mundo como *commodities* – perderam espaço para ativos intangíveis – como conhecimentos, habilidades e competências, que devem ser construídos e desenvolvidos sob medida para o negócio da organização.



GP DE HOJE: para quem as pessoas trabalham? ⁴

O presidente da Asea Brown Boveri (ABB) do Brasil afirma que “a empresa não trabalha para o presidente, mas para o cliente. O presidente está aqui para agregar valor. O seu papel é olhar no longo prazo”. E qual foi a sua maior realização no comando da ABB? A resposta dele: não foi aumento de vendas. Nem lucro maior. Foi sim a importância dada às pessoas. Ele acabou com o cartão de ponto para o pessoal. “A empresa precisa demonstrar confiança para seu pessoal. O que importa para a ABB é fabricar produtos com elevada qualidade e no tempo certo. A que horas o colaborador vai trabalhar, não interessa. Mais importante do que o horário são os resultados do seu trabalho”, diz ele. Quando Roberto Goizueta era presidente da Coca-Cola Co., dizia que o seu trabalho tinha um objetivo único: agregar valor à companhia, aos clientes, aos investidores, aos fornecedores e, principalmente, aos colaboradores. São eles que fazem a companhia. No fundo, ele queria se referir aos resultados a serem ofertados aos *stakeholders* da companhia.

GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

Tudo depende do conhecimento: pensar, raciocinar, decidir, fazer. Segundo Drucker, o conhecimento é a informação que transforma algo ou alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.⁵ Conhecimento significa informação estruturada e capaz de agregar valor e gerar riqueza.



GP DE HOJE: conhecimento como riqueza

O conhecimento é uma mistura de experiência condensada, valores, informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimen-

to conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada, etc. Quando o conhecimento deixa de evoluir, transforma-se em opinião ou, o que é pior, em dogma. Pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam à obtenção de valor em outros ativos tangíveis.⁶

Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva. E por que o conhecimento é vital? Porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, estratégias de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A inteligência humana está por trás disso tudo.⁷

O conhecimento é muito mais do que uma pessoa ou um grupo de pessoas sabe e conhece. Ele é também o que a organização sabe e conhece e é continuamente agregado e ampliado a partir de fontes internas e externas por anos ou décadas de história. Mas o conhecimento não é formado ao acaso. Ele precisa ser administrado, isto é, planejado, organizado, dirigido e monitorado. A gestão do conhecimento (GC) é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir do capital intelectual e de ativos intelectuais.⁸

Quando se fala em geração de valor, isso significa compartilhar e aproveitar os ativos intelectuais entre colaboradores, gerentes e dirigentes para transformá-los em resultados concretos. Representa o esforço para descobrir e aprender novas e melhores práticas, novas e melhores soluções, novos produtos e serviços. Conhecimento é a principal base do capital intelectual das organizações.

O capital intelectual representa o inventário de relacionamentos e conhecimentos gerados pela organização e expressos nos seguintes aspectos:⁹

- **Tecnologia:** patentes, processos, produtos e serviços.
- **Informação:** conhecimento de clientes, fornecedores, concorrência, entorno, oportunidades e pesquisas.
- **Habilidades e competências:** desenvolvidas pelos colaboradores.
- **Inovação:** solução de problemas em equipe, comunicação, gestão de conflitos, desenvolvimento de inteligência competitiva.

- **Stakeholders:** envolvidos de maneira sistêmica no negócio da organização.

Tudo unido, conjugado e orientado para criar valor de forma contínua por meio de todos os membros da instituição. Em poucas palavras, é a soma do que sabem todos em uma organização e que proporciona a ela uma vantagem competitiva no mercado e em relação ao seu futuro.

A GC trata da identificação do que se sabe ou do que se deve saber em uma organização. Significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento de maneira a rentabilizá-lo. Envolve informação e expertise entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno. Em resumo, a GC está vinculada à decisão sobre qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização e que serve aos seus propósitos e permite proporcionar resultados concretos.

A maioria dos sistemas de GC é facilitada pela tecnologia da informação (TI) e pela internet. Apesar da base tecnológica (*hardware* e *software*), a GC é mais sobre pessoas, relações de trabalho e comunicação. Na verdade, é uma filosofia administrativa que combina boas práticas em GC proposital com uma cultura de aprendizagem organizacional no sentido de melhorar o desempenho dos negócios.¹⁰



DICA: gestão do conhecimento

A GC refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento na empresa. Está voltada para a criação e a organização de fluxos de informação nos e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. Ao contrário do que acontecia antigamente – quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade –, a GC (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa. E esse valor é alcançado mediante o compartilhamento do conhecimento e representa a essência da inovação. O segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização, em distribuir e disseminar, e não retê-lo ou escondê-lo (Figura 3).

FIGURA 3 A incessante roda da gestão do conhecimento.¹¹

DICA: desafios da gestão do conhecimento

Os três principais desafios da gestão do conhecimento são:¹¹

- 1. Criar uma infraestrutura administrativa do conhecimento:** essa tarefa envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, etc. Muitas organizações desenvolvem centros de aprendizagem ou universidades corporativas para essa finalidade. Outras definem um executivo de alto nível – como um gerente do conhecimento – para tocar e desenvolver o assunto.
- 2. Construir uma cultura do conhecimento:** derrubar barreiras e criar mecanismos para o desenvolvimento e a manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização. Isso envolve a mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento. Está trazendo uma nova concepção do treinamento – e do aprendizado – como um processo de comunicação do conhecimento. Assim, os profissionais de GP tornam-se agentes de aprendizado e consultores em desempenho.
- 3. Administrar resultados:** para saber qual é a melhor forma de gestão do conhecimento que ajuda a fazer ou economizar recursos e documentar o impacto econômico.

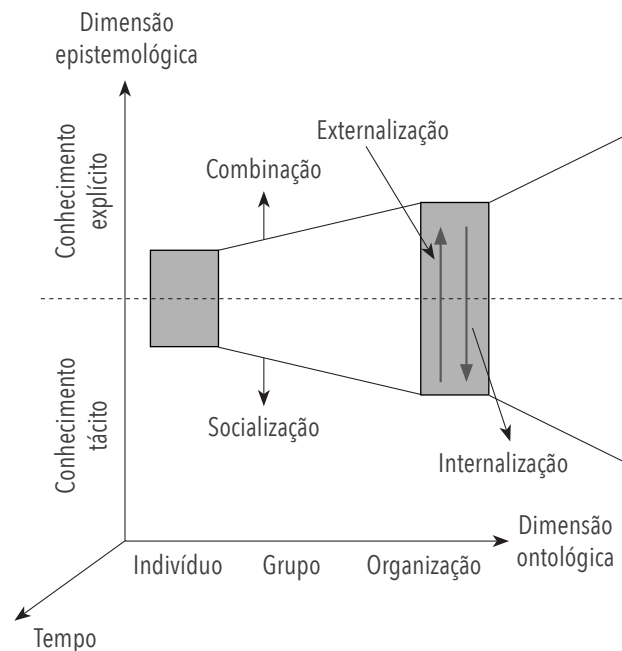
Tipos de conhecimento

Nonaka e Takeuchi desenvolveram um modelo coerente que relaciona o processo de inovação a co-

nhecimentos tácitos e explícitos.¹¹ Para ambos, o conhecimento pode ser:

- **Tácito:** é altamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar ou ensinar aos outros, pois está no indivíduo e na maneira como este interpreta a realidade. É o conhecimento como resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos *insights* subjetivos e das intuições dos funcionários e é amplamente aceito. No modelo japonês, é o ponto de partida do processo de inovação na organização.
- **Explícito:** quando é objetivo, claramente descritível e possível de ser codificado em documentos, práticas e treinamento. Toda documentação, modelos de negócios, projetos, procedimentos e métodos são exemplos. O conhecimento explícito é aquele que se pode comunicar e transmitir. No modelo ocidental, é o conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável.

Os conhecimentos das pessoas e organizações – sejam tácitos ou implícitos – não podem ser isolados, pois interagem entre si gerando exponenciação, como mostra a Figura 4.

FIGURA 4 Diferentes tipos de conhecimento requerem diferentes abordagens de CG.¹¹

As empresas que criam conhecimento são aquelas que sistematicamente criam novas competências, disseminam pela organização inteira e as incorporam rapidamente a novas tecnologias e produtos pela espiral

baseada em processos de conversão do conhecimento implícito em explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente.¹² Daí os quatro modelos de conversão do conhecimento ¹¹ (Figura 5).

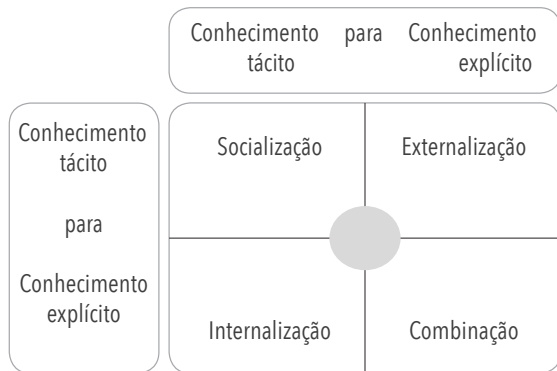


FIGURA 5 Modelos de conversão de conhecimento.

1. **Socialização:** é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e, a partir delas, conhecimentos tácitos ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. É o caso do treinamento no local de trabalho, sessões informais, interações com clientes. Na tradição ocidental, este conceito se aproxima ao da cultura organizacional.
2. **Externalização:** é o modo de conversão mais importante, pois permite a criação de novos conceitos explícitos. Na tradição japonesa, envolve a articulação do conhecimento tácito em explícito pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Segundo Takeuchi e Nonaka, este conceito está ausente da teoria organizacional ocidental.
3. **Combinação:** baseia-se na troca de informações explícitas e no paradigma da TI. É o modelo mais frequente no ocidente. Envolve o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e redes computadorizadas. A educação formal está incluída neste tipo. É por este processo que surgem os protótipos e modelos reais.
4. **Internalização:** é um processo equivalente ao aprender fazendo (*learning by doing*), em que os membros da organização vivenciam o resultado prático do novo conhecimento. Isso significa o conhecimento operacional que os autores identificam com os conceitos das organizações que aprendem.

Os processos de conversão do conhecimento requerem certas condições habilitadoras, como inten-

ção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade. Essas condições habilitadoras se resumiriam nas seguintes práticas que a alta administração deveria garantir:¹²

- Conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na organização.
- Uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços das pessoas.
- Verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensar as coisas.
- Criação de um constante senso de urgência para aumentar a tensão criativa.
- Estímulo à variedade por meio de frequentes mudanças da estrutura organizacional, por exemplo.
- Estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com algum grau de autonomia.

Sem dúvida, a maior vantagem competitiva de uma organização se baseia no capital humano, ou melhor, no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é realmente difícil de ser imitado ou copiado. E é, ao mesmo tempo, invisível, pois reside na cabeça das pessoas. A GC está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora que proporcionem novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.¹²

A GC pressupõe como base a gestão da informação que proporcione o *hardware* e o *software* necessários para capturar, organizar, formalizar, disseminar e compartilhar a informação para a educação corporativa.

Em outra linha de pensamento, Itami define quatro tipos de conhecimento organizacional:¹³

1. **Conhecimento ou especialização:** em determinada disciplina ou indústria.
2. **Conhecimento metodológico:** sobre como abordar tipos de projetos ou problemas.
3. **Conhecimento social:** para entender a interação humana e facilitar os processos comunicativos, particularmente o intercâmbio de conhecimentos.
4. **Know-how:** para colocar o conhecimento em ação, com base na prática e na experiência.

Além disso, o conhecimento é armazenado de quatro maneiras diferentes:¹⁴

1. **Nas cabeças das pessoas:** por meio de educação formal, experiência, intercâmbio de informações, etc.
2. **Em sistemas técnicos:** no decorrer dos anos por coletas de dados, análises, codificação, reestruturação e redesenho. Alguns exemplos são: manuais, procedimentos de trabalho e estruturas de banco de dados.
3. **Em sistemas administrativos:** tanto formais quanto informais, como em regras, procedimentos, estilos de administração, gerenciamento de projetos, controle de qualidade e gerenciamento de informações.
4. **Em normas e valores:** para manter o conjunto do que foi descrito anteriormente como entendimen-

to compartilhado de como o aprendizado deve ocorrer e também a franqueza, a curiosidade e a maneira de lidar com conflitos de interesses.

A GC envolve três níveis de integração, conforme demonstrado na Figura 7.

A organização que aprende

Esta é a era da aprendizagem organizacional: organizações que aprendem por meio de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho pelas lições da experiência. As molas mestras da aprendizagem organizacional são a criatividade e a inovação. As organizações e seus gerentes devem se adaptar constantemente a novas situações para que possam sobreviver e prosperar – o que requer administração progressiva. Nas orga-

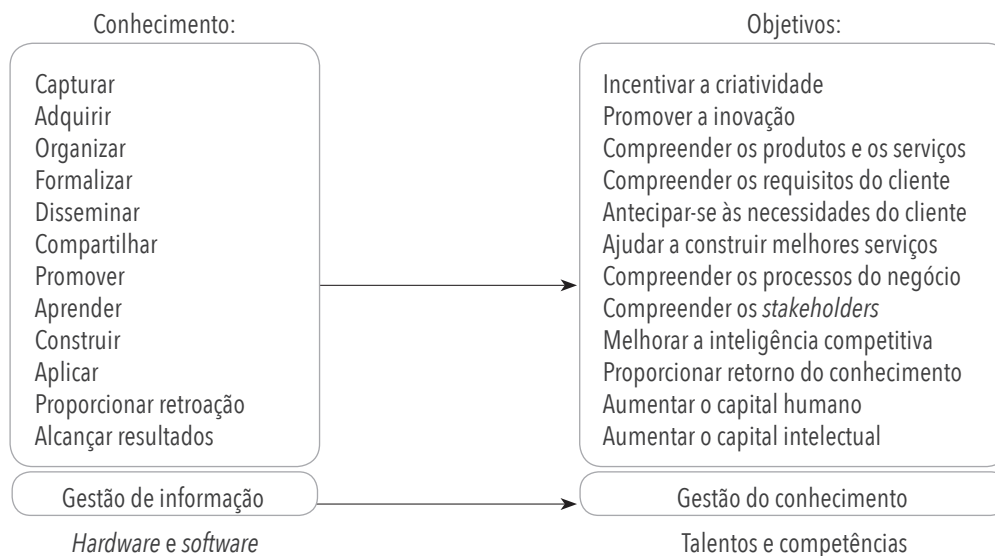


FIGURA 6 Transformação do conhecimento em riqueza organizacional.

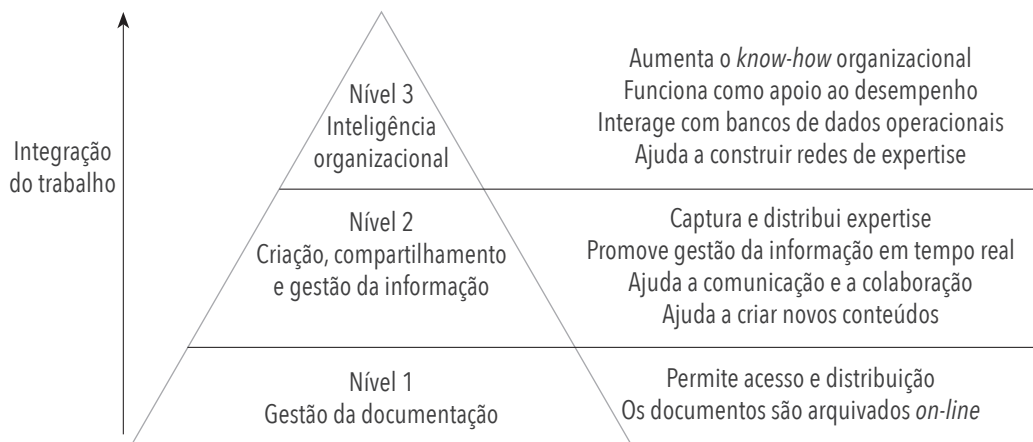


FIGURA 7 Pirâmide dos três níveis da GC.¹⁵

nizações que aprendem, as pessoas estão expandindo continuamente a capacidade de aprender e criar os resultados desejados ao mesmo tempo que absorvem novas maneiras de pensar, aumentam as ambições e aprendem umas com as outras. Senge descreveu cinco disciplinas que, no conjunto, constituem os ingredientes principais de uma organização que aprende:¹⁶

1. **Pensamento sistêmico:** é a quinta disciplina, porque permite que todas as demais funcionem juntas para o benefício da empresa. Proporciona um meio de entender a complexidade do negócio e entrever o inter-relacionamento das partes em vez de instantâneos do *status quo* ou cadeias lineares de causa e efeito. A base fundamental desta disciplina é o *feedback*, isto é, como as ações podem causar, reforçar ou cancelar umas às outras. As pessoas devem descartar velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para resolver problemas ou desempenhar cargos para adotar novas maneiras de pesquisar, testar, melhorar e inovar.
2. **Domínio pessoal:** refere-se à habilidade de esclarecer e aprofundar a visão pessoal, focalizar a energia, desenvolver o foco e ver a realidade objetivamente. É o autodescobrimento que leva ao autoentendimento. As pessoas expandem continuamente as habilidades de criar e inovar, comunicam-se abertamente com as outras (por meio das fronteiras verticais e horizontais) sem temer críticas ou punições.
3. **Modelos mentais:** são pressuposições a respeito de como se conhece o mundo exterior. Definem como se imagina poder interagir com o mundo com suces-

so. Recebem o nome de paradigmas. São sistemas de pensamento. As pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente como parte de um sistema de relações, e não simplesmente em coisas estáticas.

4. **Visão compartilhada:** emerge de visões pessoais, derivando energia e alimentando o comprometimento na medida em que evolui. Quanto mais as pessoas compartilham a visão ou se associam a ela, tanto maior a probabilidade de sentirem que é realizável. As pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretendem criar.
5. **Aprendizado em equipe:** exige a disciplina de suspender as pressuposições pessoais e pensar juntos sobre aprender a reconhecer padrões de interação e como eles podem tanto prejudicar quanto acentuar o aprendizado. Senge faz uma diferenciação entre diálogo e discussão. No diálogo, existe uma exploração livre e criativa de questões complexas e sutis. Na discussão, há a apresentação e a defesa de perspectivas e opiniões diferentes em busca da melhor resposta para um problema. Ambas são potencialmente complementares, embora a maioria das equipes não consiga fazer distinção entre elas. As pessoas devem trabalhar juntas para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar a ação coordenada e inovadora e engajar no diálogo.

A organização que aprende é, no fundo, um conceito abstrato, mas altamente inspirador na essência, nos princípios e práticas, como se pode ver na Figura 8.

Disciplina	Essências	Princípios	Práticas
Pensamento sistêmico	Holismo Interconectividade	Estrutura influencia o comportamento	Arquétipos de sistema
		Resistência à política	Simulação
		Alavancagem	
Domínio pessoal	Ser Capacidade de gerar concatenação	Visão	Esclarecer a visão pessoal
		Tensão criativa <i>versus</i> emocional	Manter a tensão criativa com foco nos resultados e observando a realidade atual
		Subconsciente	
Modelos mentais	Amor pela verdade Franqueza	Teoria <i>versus</i> aplicação	Dados e abstrações dos dados
		Escada de inferências	Testes de pressuposições
		Equilíbrio de inquirição e defesa	Coluna esquerda
Visão compartilhada	Propósito comum	Visão compartilhada	Visualização por meio do compartilhamento da visão, audição e escolha livre
	Parceria	Comprometimento em vez de obediência	
Aprendizado em equipe	Inteligência coletiva Alinhamento	Díálogos e discussões complementares	Suposições suspensivas
		Rotinas defensivas	Agir como colegas
			Trazer à tona a própria capacidade de defesa
			Colocar em prática

FIGURA 8 Cinco disciplinas da organização que aprende.²⁰

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva da organização. Conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo; não é um fim, mas um começo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a principal vantagem competitiva (Figura 9).¹⁷

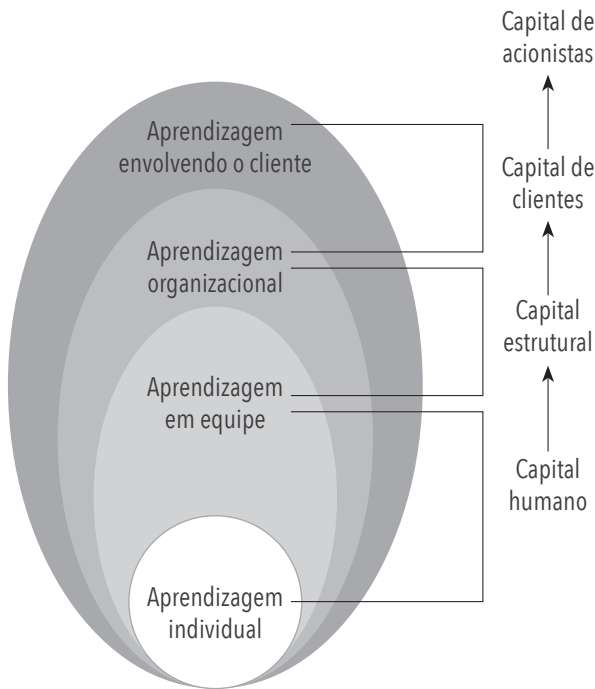


FIGURA 9 Aprendizagem como meio de criar e exponenciar valor aos *stakeholders*.

O conhecimento é o conceito fundamental para uma organização que aprende, ainda mais em um contexto em que as organizações adquirem um grau cada vez mais elevado de conhecimento. O primeiro passo para aprimorar o aprendizado organizacional é criar um forte entendimento e a consciência da necessidade do aprendizado organizacional. Um diagnóstico da capacidade de aprendizado da organização aumenta o entendimento e a consciência. Além disso, o próprio diagnóstico cria um fundamento para a ação.¹⁸

Sprenger e Ten Have salientam que a organização que aprende precisa juntar quatro competências de aprendizado (Figura 10):¹⁹

1. Absorção de conhecimento de fora.
2. Difusão de conhecimento dentro.
3. Geração de conhecimento dentro.
4. Utilização de conhecimento em produtos e serviços.

As competências que a organização combina para absorver, difundir, gerar e utilizar o conhecimento é que garantem a sua verdadeira vantagem competitiva.²¹ Há uma diferença entre a abordagem de perfil e a competência para criar uma organização que aprende. A abordagem de perfil tenta criar tanto uma nova estrutura organizacional quanto sistemas para

Absorção Difusão Geração Utilização			
Educação	Manuais	Projetos	Equipes de projetos
Conferências	Regulamentos	Programas	Uso do <i>know-how</i>
Contato com clientes	Procedimentos	Produtos finais	Pesquisa de mercado
Análise competitiva	Sistemas de informação	Simulações	Aperfeiçoamento dos produtos
Fornecedores	Estudos de melhor prática	Diálogo	Consulta a clientes
Aquisição	Intercâmbio interno	Discussão	Criação de protótipos
Pesquisa	<i>Coaching</i>	Autoavaliação	Alcance de objetivos
Cenários criativos	Aconselhamento	Medição do desempenho	Quebra de barreiras
Redes profissionais	<i>Mentoring</i>	Recompensas	
	Redes informais	Reengenharia	
	Rodízio de cargos	Retroalimentação	

FIGURA 10 Competências de aprendizado das organizações.¹⁹

habilitar os processos de aprendizado. Entretanto, isso conduz ao comportamento consumista em vez do comportamento de aprendizado. A abordagem de competência do aprendizado organizacional é muito mais sustentável.²²

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Até décadas atrás, as organizações mecânicas exigiam um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas. O foco se concentrava na eficiência: fazer as coisas de acordo com regras, métodos e procedimentos da organização. As pessoas não podiam pensar, apenas executar e seguir as ordens. Hoje, as organizações orgânicas estão impondo um novo padrão de comportamento às pessoas: criatividade e inovação. Não basta a eficiência. Nem a repetição continuada na execução das tarefas. Se o mundo mudou, as empresas também estão mudando na mesma direção e, cada vez mais rapidamente, requer mudanças em produtos e serviços, métodos e processos, equipamentos e tecnologia, estrutura organizacional e cargos e, sobretudo, no comportamento das pessoas. A criatividade está na base de tudo.

Criatividade significa a aplicação da imaginação e da engenhosidade para proporcionar uma nova ideia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para um problema. Ela é essencial às organizações que enfrentam demandas de um ambiente instável e mutável. Em situações complexas e mutáveis de trabalho, os gerentes precisam utilizar todas as vantagens da

participação, do envolvimento e do empoderamento (*empowerment*) das pessoas para estimular a criatividade individual e grupal. A habilidade de encorajar a criatividade e tolerar erros parece ser, hoje em dia, uma das mais importantes responsabilidades gerenciais. Pois quem erra pode acertar mais rapidamente. A criatividade é a base para a mudança construtiva e o seu aspecto mais importante é a inovação.

A inovação requer criatividade. Inovação é o processo de criar novas ideias e colocá-las em prática.²³ É o ato de convergir novas ideias para aplicações concretas na situação. Nas organizações, essas aplicações concretas podem ocorrer de duas formas: inovação de processos, com a criação de novas maneiras de fazer as coisas; e inovação de produtos, que resulta na criação de produtos ou serviços novos ou melhorados (Figuras 11 e 12).



GP DE HOJE: a mágica da inovação²⁴

A Apple sempre deu aulas de inovação. Seu ex-líder, Steve Jobs, era um gestor com uma visão e meios de torná-la realidade, recrutando e mantendo a seu lado as pessoas certas – e, claro, no lugar certo, no tempo certo, com a remuneração certa. A criação e a produção do iPhone geraram 200 novas patentes no mercado norte-americano – mais que o dobro do que o Brasil registrou em todo o ano de 2005. Na Apple, 20% do tempo de trabalho das pessoas é livre e pode ser dedicado a projetos pessoais de inovação.

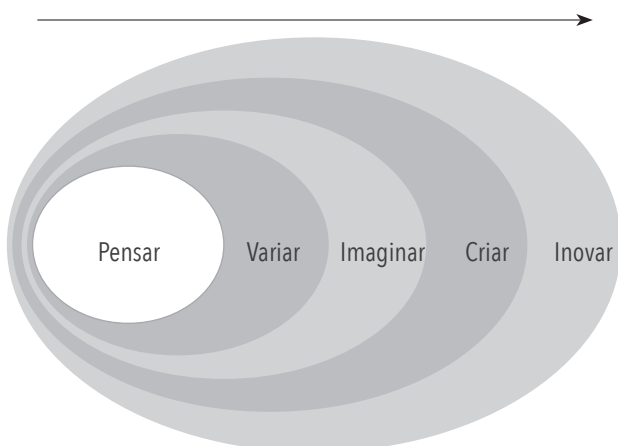


FIGURA 11 Os caminhos da inovação.²³



Top de inovação
 Inovação constante e sinérgica
 Criatividade e inovação interna integradas
 Criatividade e inovação interna difusas
 Uso de *benchmarking* externo para ultrapassar a concorrência
 Uso de *benchmarking* externo para se igualar à concorrência
 Uso de *benchmarking* externo para seguir a concorrência
 Pequenas mudanças genéricas e programadas
 Pequenas mudanças tópicas e aleatórias
 Manutenção do *status quo*
 Pouca memória organizacional

FIGURA 12 Níveis de inovação nas organizações.

A gestão da inovação, tanto de processos quanto de produtos ou serviços, inclui o apoio intensivo à invenção – o ato de descobrir – e à aplicação – o ato de usar. A invenção se relaciona com o desenvolvimento de novas ideias. Os gerentes estão sendo solicitados a criar novos ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e o surgimento de novas ideias. A aplicação se refere à utilização das invenções para extrair e tirar vantagem de seu valor. Aqui, os gerentes devem assegurar a implementação de boas ideias para novos ou diferentes processos de trabalho; devem assegurar que o potencial comercial de ideias de novos produtos ou serviços seja totalmente realizado.



DICA: como criar uma estrutura de criatividade na organização

Para criar um ambiente de criatividade na organização é preciso:

- Implantar e incentivar um programa de sugestões.
- Desenvolver grupos de geração de ideias (*brainstorming*).
- Criar oficinas de criação ou gerenciamento de conceitos.
- Criar centros de criatividade.
- Desenvolver círculos de qualidade e criatividade.
- Elaborar programas de treinamento em criatividade.
- Implantar um programa de melhoria contínua e incremento da inovação.
- Fazer pesquisa e desenvolvimento de ideias com as pessoas.
- Criar sessões criativas regulares.
- Desenvolver pessoas que atuem como facilitadores da criatividade.

O processo inovador

As profundas mudanças e transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual e influenciam fortemente as organizações; por isso, os gerentes devem ser incumbidos de estimular, apoiar e alcançar a inovação por meio das pessoas.

O processo de inovação ocorre em cinco etapas:²⁵

1. **Criação de ideias:** proporciona novas formas de conhecimento por descobertas, extensões de conhecimentos atuais ou criatividade espontânea pela inventividade das pessoas e da comunicação com as outras.
2. **Experimentação inicial:** as ideias são inicialmente testadas nos conceitos pela discussões com outras pessoas, clientes, consumidores ou técnicos e/ou na forma de protótipos ou amostras.
3. **Determinação da viabilidade:** a praticidade e o valor financeiro das ideias são examinados em estudos formais de viabilidade que identificam custos e benefícios potenciais, assim como mercados e aplicações potenciais.
4. **Aplicação final:** ocorre quando o novo produto é finalmente comercializado e posto à venda no mercado aberto, ou o novo processo é implementado como parte da rotina operacional normal.
5. **Avaliação dos resultados:** aferição do sucesso na empreitada e retroação para possíveis melhoras.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

Para poder mudar a estrutura e a cultura do Banco Planetário, Pedro Behring queria estimular a criatividade e a inovação. Embora predominassem certos aspectos rotineiros e burocráticos em boa parte das atividades bancárias, Pedro queria oxigenar e renovar sua empresa, focalizando-a totalmente no cliente externo e incentivando o trabalho em equipe. Para começar, derrubou paredes e símbolos hierárquicos (como salas de executivos, estacionamento privativo, restaurantes e banheiros separados), para aproximar todos os funcionários. Queria que o DRH desse uma mão nessas providências. Como agir no lugar do diretor de RH?

A criatividade e a inovação constituem um modo de vida em muitas organizações, e isso significa que elas dependem da cultura organizacional (Figura 13). A 3M – uma das empresas norte-americanas mais inovadoras e bem-sucedidas do mundo – atri-

bui o êxito à criatividade dos funcionários. E como consegue isso? Pela cultura organizacional extremamente aberta e participativa que privilegia as pessoas. Liberdade e franqueza imperam na organização. Para incentivar a criatividade das pessoas, a 3M dá um tempo livre para o colaborador fazer o que bem entender no horário de trabalho. Essa liberdade faz com que a 3M consiga a proeza de lançar um produto novo a cada semana.



DICA: sugestões para incentivar a criatividade organizacional²⁷

- **Desenvolver a aceitação da mudança:** as pessoas devem acreditar que a mudança trará benefícios a si mesmas e à empresa. Pode-se incrementar essa crença quando as pessoas participam na tomada de decisões e nos assuntos relacionados com as pessoas, como segurança no emprego, quando as mudanças são planejadas e implementadas. Isso remove possíveis resistências pessoais às mudanças.
- **Encorajar novas ideias:** os executivos, desde o topo até os supervisores de primeira linha, devem assumir claramente, em palavras e atos, que estão abertos a novas ideias. Para encorajar a criatividade, devem estar prontos a ouvir sugestões dos su-

bordinados, a implementar as boas ideias ou levá-las a seus superiores.

- **Permitir maior interação:** pode-se promover um clima permissivo e criativo dando às pessoas a oportunidade de interagir com outros membros do próprio grupo de trabalho ou de outros grupos. Essa interação encoraja o intercâmbio de informações úteis, o livre fluxo de ideias e novas perspectivas na resolução dos problemas.
- **Tolerar erros:** muitas ideias novas podem ser inúteis ou sem praticidade. Os gerentes eficazes aceitam o fato de que tempo e recursos devem ser investidos na experimentação de novas ideias, mesmo que não conduzam a qualquer solução.
- **Definir objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los:** as pessoas devem ter propósito e direção para a criatividade. Os gerentes devem apontar linhas de orientação e limites razoáveis para ter algum controle sobre o volume de tempo e recursos investidos no comportamento criativo.
- **Oferecer reconhecimento:** pessoas criativas trabalham motivadas, mesmo em tarefas duras ou que não lhes interessam, quando são recompensadas por um trabalho bem feito. Ao oferecer reconhecimento de maneira tangível e clara, como prêmios e aumentos salariais, os gerentes devem demonstrar que o comportamento criativo é valorizado na organização.

A pessoa criativa	A organização criativa
1. Fluência conceitual Abertura mental	1. Canais abertos de comunicação Interação com fontes externas Territórios sobrepostos Sistemas de sugestões, técnicas grupais (<i>brainstorming</i>)
2. Originalidade	2. Atribuição de problemas a não especialistas Atribuições excêntricas Utilização intensiva de equipes
3. Menor autoridade Maior independência	3. Descentralização Posições pouco definidas Controle frouxo Aceitação de erros Normas para assumir riscos
4. Alegria no trabalho Curiosidade Exploração não disciplinada	4. Liberdade de escolha e busca de problemas Cultura descontraída e pouco rígida Liberdade para discutir ideias
5. Persistência Comprometimento Abordagem focalizada	5. Recursos alocados ao pessoal criativo e a projetos sem retorno imediato Sistema de recompensas para a inovação Atribuição de responsabilidades periféricas

FIGURA 13 Características das pessoas e organizações criativas.²⁶



AVALIAÇÃO CRÍTICA: impondo barreiras à inovação²⁵

Como impedir a inovação em uma empresa? É muito fácil. Basta seguir as regras para eliminar qualquer tentativa de inovar ou criar:

- **Isolamento da administração de topo:** promover o desentendimento entre as pessoas e criar um clima de aversão ao risco e à responsabilidade.
- **Intolerância para as diferenças:** negar a diversidade, criar homogeneidade e rotular como problemáticas todas as pessoas que questionam o *status quo*.
- **Focalizar as partes e não o todo:** enfatizar a defesa de interesses pessoais contra os interesses gerais e dos clientes.
- **Encurtar os horizontes de tempo:** enfatizar os objetivos de curto prazo, e não o potencial de novas ideias capazes de gerar ganhos de longo prazo.
- **Impor o pensamento racional:** tentar tornar a criatividade um processo burocrático e enfatizar os programas em si, não os resultados.
- **Incentivos inadequados:** utilizar recompensas e controles para reforçar as rotinas, desencorajar as surpresas e as diferenças ligadas à inovação.
- **Excessiva burocracia:** dar força às regras, à rotina, aos procedimentos e à eficiência frustrando a imaginação, a criatividade e a inovação.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e da inovação nas organizações de hoje.²⁵ A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Processo de mudança

A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura; dependendo da intensidade, constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento²⁸ (Figura 14).

1. **Descongelamento:** a fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicção ao padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual. O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.
2. **Mudança:** etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Mudança

Descongelamento	Mudança	Recongelamento
Tarefa do gerente Criar um sentimento de necessidade de mudança	Tarefa do gerente Implementar a mudança	Tarefa do gerente Estabilizar a mudança
Por meio de Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros	Por meio de Identificação de comportamentos novos e mais eficazes	Por meio de Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos
Boas relações com as pessoas envolvidas	Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura	Estímulo e apoio necessário às mudanças
Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz	Ação para colocar as mudanças em prática	Uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo

FIGURA 14 Etapas do processo de mudança.

é aprendizagem e aprendizagem é mudança. Ocorre quando se descobre e adota novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos:

- Identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita).
- Internalização (as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal). A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.

3. Recongelamento: etapa final em que as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que se torne a nova norma. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota no seu comportamento. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio (suporte por meio de recompensas que mantenham a mudança) e o reforço positivo (prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida). Esta é a etapa da estabilização da mudança até que ocorra um novo descongelamento.

Agente de mudança é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. Pode ser um membro da organização, um consultor interno ou externo. O agente de mudança detém o papel de quem inicia o processo e ajuda a fazer acontecer a mudança. Os especialistas de GP estão se tornando consultores internos, enquanto os gerentes de linha estão se tornando agentes de mudança nas organizações. Para funcionar como facilitador do processo de mudança, o gerente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento.

O processo de mudança ocorre em um campo de forças que atua dinamicamente em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas de apoio e suporte à mudança; de outro lado, forças negativas de oposição e resistência à mudança. Em toda a organização existe uma balança dinâmica de forças positivas que apoiam e impulsionam a mudança, e forças negativas que a restringem e impedem. O sistema funciona em um estado de relativo equilíbrio – o conceito de equilíbrio quase estacionário de Lewin – que

é rompido toda vez que se introduz uma tentativa de mudança. A mudança passa a sofrer pressões positivas (de apoio e de impulso) e pressões negativas (de oposição e resistência), criando um campo de forças. Quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente. No entanto, quando as forças negativas são maiores do que as forças positivas, a tentativa de mudança é malsucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação.

O agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito das forças negativas para poder conduzir o processo de mudança com eficácia. Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado (Figura 15). Na verdade, o processo de mudança organizacional é um pouco mais complicado e segue um padrão comum, surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração, que incentiva a ação de mudança, como mostra a Figura 16.

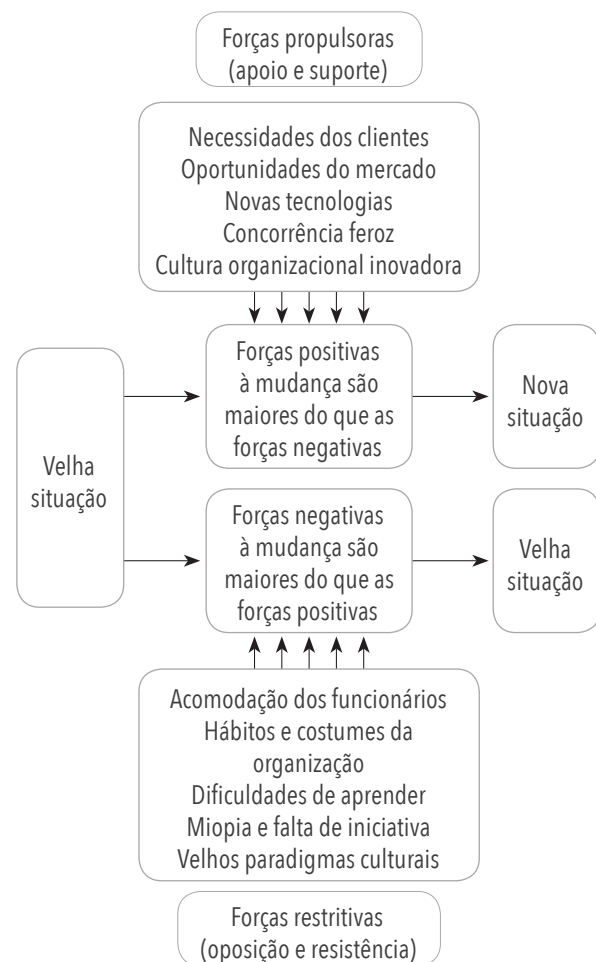


FIGURA 15 Forças positivas e negativas no processo de mudança.²⁹

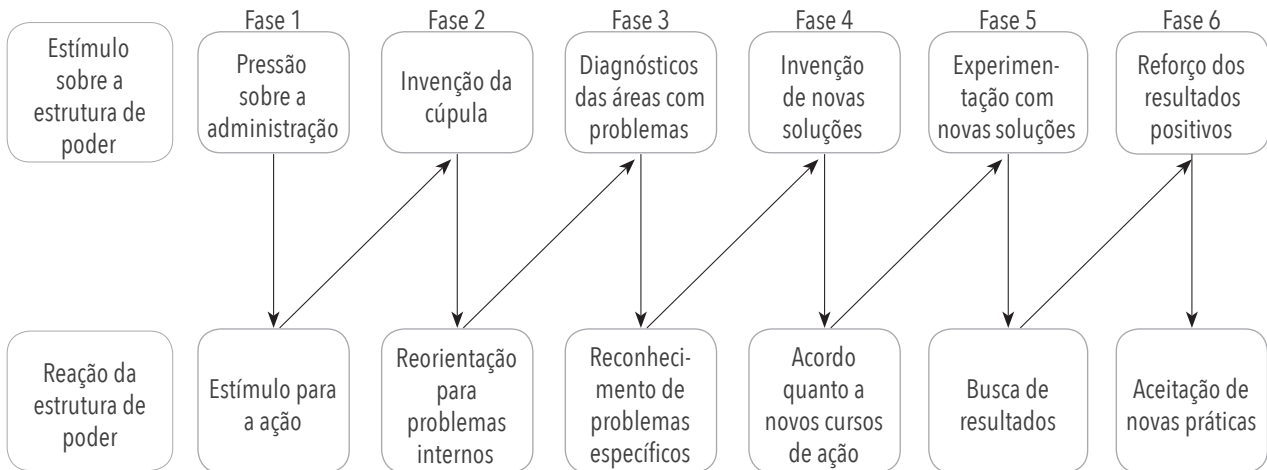


FIGURA 16 Seis fases da mudança organizacional.³¹

A mudança traz novas práticas e soluções, mas para que possam funcionar a contento, torna-se necessário mudar também as pessoas. Esse é o papel do desenvolvimento de pessoas.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

Uma das preocupações de Pedro Behring era mapear as forças positivas e as negativas ao processo de mudança que queria implantar no Banco Planetário. O diretor de RH prontificou-se a ajudá-lo nesse sentido. Como proceder no caso?

Gestão da mudança

Muitos programas de mudança organizacional simplesmente não funcionam porque se limitam a mudanças no trabalho, e não na atitude e no comportamento das pessoas. O primeiro passo está em mudar o comportamento individual para posteriormente ter condições de mudar o organizacional. É o velho problema do ovo e da galinha. Para tanto, é necessário que as pessoas visualizem claramente o que deve ser mudado e concordem com isso para depois alcançar a mudança. Daí para a frente, pode-se então mudar a estrutura organizacional que envolve as pessoas – como os sistemas de reconhecimento e recompensas, arquitetura e modelagem do trabalho, cultura organizacional, tudo em sintonia com o novo tipo de comportamento (Figura 17).³⁰

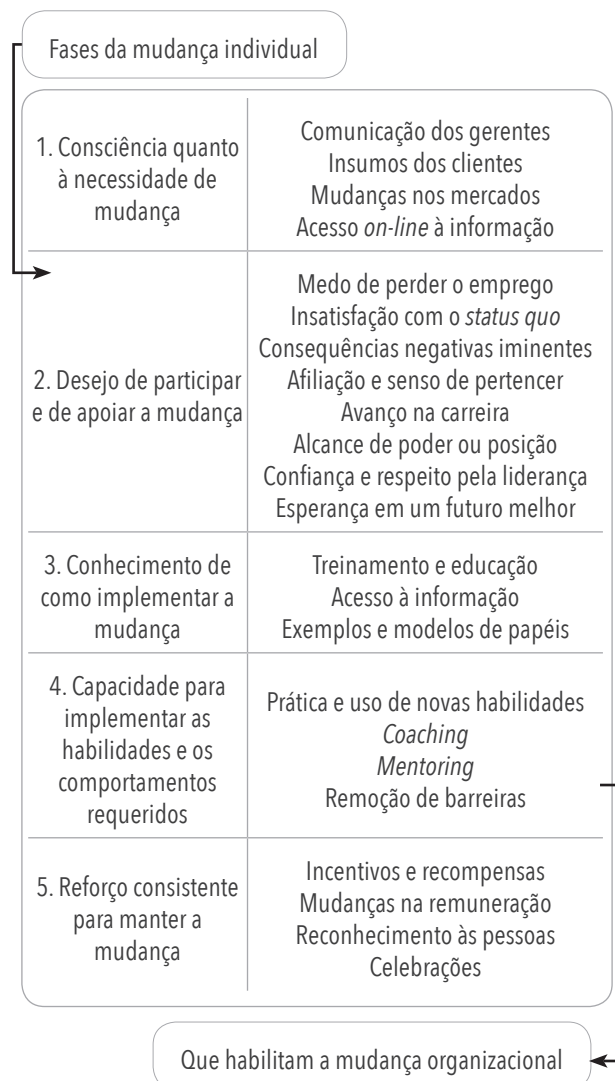


FIGURA 17 A gradativa ampliação da mudança individual para a mudança organizacional.

A maior parte das organizações entende erroneamente que a gestão das mudanças significa fazer pequenas alterações tópicas em alguns assuntos problemáticos para consertar situações ou corrigir erros. Engano! Gestão da mudança organizacional tem um significado extremamente amplo e sistêmico. A Figura 18 dá uma ideia dos cinco níveis de gestão da mudança organizacional. O nível mais elevado – competência organizacional em mudança planejada – mostra que a gestão da mudança atua em todos os níveis organizacionais e em todas as áreas do negócio.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Treinamento e desenvolvimento (T&D) estão na ordem do dia. As diferenças entre ambos já foram discutidas anteriormente. O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.³² O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual.

Todas as pessoas – independentemente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados. Com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação

nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários.



DICA: definição de desenvolvimento, treinamento e educação ³³

- **Desenvolvimento organizacional:** é o conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem (intencionais e propositais) em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização em um específico período, para oferecer a oportunidade de melhora do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: desenvolvimento gerencial, desenvolvimento pessoal, treinamento e educação.
- **Desenvolvimento gerencial:** é o conjunto organizado de ações educacionais no sentido de desenvolver habilidades e competências gerenciais, como liderança, motivação, condução de equipes e, sobretudo, gestão dos processos de GP.
- **Desenvolvimento pessoal:** são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.
- **Treinamento:** são as experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. O treinamento aumenta a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.
- **Educação:** é o conjunto holístico das experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

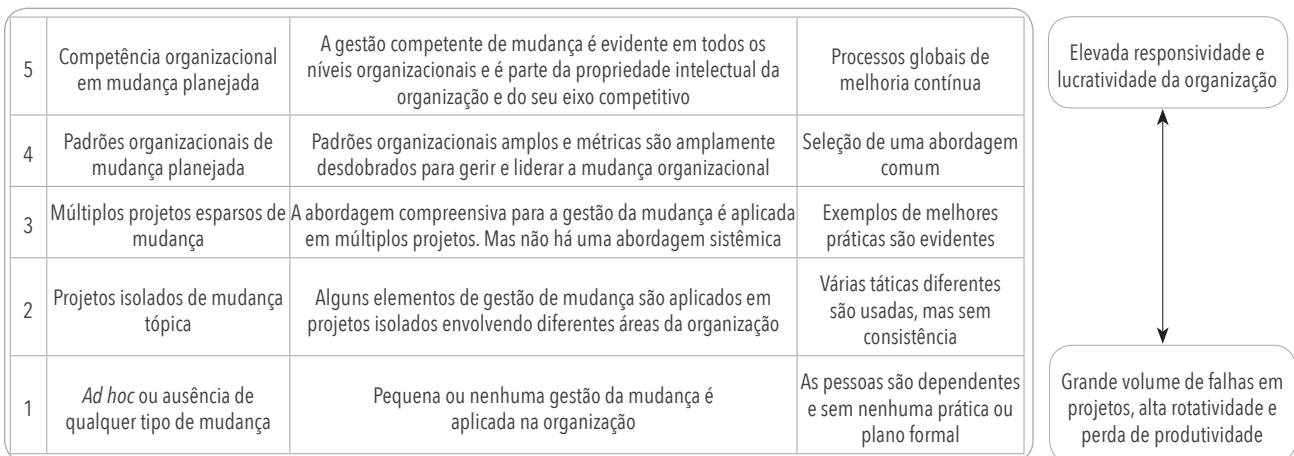


FIGURA 18 Cinco níveis de gestão da mudança organizacional.³⁴



GP DE HOJE: aprendizagem organizacional

Geus afirma que a organização bem-sucedida é aquela que aprende eficazmente. A habilidade de aprender mais rapidamente que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável. Quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam capazes de:³⁵

- **Desenvolver novas competências:** para compreender o negócio e as causas e os efeitos de certas decisões estratégicas.
- **Adquirir novos insights:** sobre como a missão organizacional influencia as decisões cotidianas na organização.
- **Visualizar novos horizontes:** combinando os novos insights e competências para ajudar as pessoas a ver mais claramente o que devem alcançar e como alcançar.
- **Sentir-se recompensada no trabalho:** aprendendo e desenvolvendo habilidades e competências, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com o que fazem. Quando se sentem mais recompensadas, elas tendem a se tornar excelentes e comprometidas com os objetivos da organização – um fator que contribui para o desenvolvimento e o sucesso no longo prazo das organizações.

Métodos de desenvolvimento de pessoas

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas são:³³

- **Rotação de cargos:** significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória para uma nova posição mais complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações

da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

- **Posições de assessoria:** significa dar a oportunidade para que a pessoa, com elevado potencial, trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.
- **Aprendizagem prática:** é uma técnica de treinamento por meio da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Geralmente, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requerem cooperação.
- **Atribuição de comissões:** significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária e efêmera, atuando como forças-tarefa desenhadas para resolver um problema específico, propor soluções e recomendações sobre uma implementação. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, amplia a compreensão e proporciona oportunidades de crescimento.
- **Participação em cursos e seminários externos:** é uma forma tradicional de desenvolvimento por meio de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita por cursos ou seminários *in-house*, com a ajuda de consultores, fornecedores, etc. Modernamente, as organizações estão utilizando a TI para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso da videoconferência.³⁶ A British Airways utiliza o ensino a distância para treinar funcionários para posições de supervisão. Colaboradores

localizados em diferentes países têm a oportunidade de receber treinamento de diferentes organizações sem necessidade de custos de viagens, deslocamentos e hospedagens.³⁷

- **Exercícios de simulação:** a simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (*role playing*), etc. Nas análises de estudo de caso, utiliza-se a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e diagnostique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione aquela que julgue a mais adequada e a implemente. O estudo de casos proporciona discussões estimulantes entre os participantes, bem como excelentes oportunidades para que a pessoa defenda as suas habilidades analíticas e julgamentais. Os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no papel de ator ou participando de problemas gerenciais. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações da vida cotidiana.
- **Treinamento (*outdoor*) fora da empresa:** uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem na organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.
- **Estudo de casos:** é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com a descrição de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar opções de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
- **Jogos de empresas:** também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
- **Centros de desenvolvimento internos:** ou *in-house development centers*, são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor gerentes e pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.
- **Coaching:** o gerente pode integrar vários papéis, como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas essas facetas.³⁸
- **Tutoria ou mentoring:** é a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados na organização.³⁵ A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões.³⁹ Dá-se o nome de tutoria quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim como um técnico de esportes observa, analisa e tenta melhorar o desempenho dos atletas, o tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, faz críticas e dá sugestões para ajudar o crescimento do colaborador.⁴⁰ Tutores ou mentores são executivos que se oferecem para assistir colaboradores de várias áreas da empresa para proporcionar apoio e suporte sistemático, profissional e político.⁴¹ Empresas como Motorola, Tenneco e Prudential promovem internamente os gerentes que fazem tutoria e que são bem-sucedidos no sistema corporativo de suporte a funcionários.⁴⁰ O mentor guia e orienta o candidato e responde por ele nos círculos mais altos da organização. Essa ferramenta apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de ações. As possíveis desvantagens são: tendência para perpetuar os atuais estilos e práticas da organização e a capacidade do mentor/tutor de ser um bom treinador. A eficácia dessa técnica repousa na capacidade do tutor. A tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização. Todavia, uma pessoa pode ser um excelente executivo sem que haja a criação de um ambiente de aprendizagem e de suporte para tanto.
- **Aconselhamento de funcionários:** o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades. O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto: ocorre quando

surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. Quando o colaborador apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente e o gerente deve intervir. Porém, antes que ocorra a intervenção, é imperativo que o gerente identifique claramente o problema; se está relacionado com a capacidade do colaborador, o esforço gerencial passa a ser o de facilitador de treinamento ou desenvolvimento. O processo de aconselhamento de funcionários exige do gerente grande habilidade de ouvir e persuadir.



AValiação Crítica: ampliar conhecimentos evita o desemprego ⁴²

Diante da atual situação socioeconômica, as pessoas e as organizações estão mais preocupadas com os índices de desemprego do que com um fenômeno menos visível, mas muito mais grave: a erosão provocada pela diferença de velocidade que as mudanças tecnológicas estão requerendo em termos de conhecimentos e habilidades da força de trabalho e a velocidade da reaprendizagem. Uma crescente defasagem.

O desenvolvimento de conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho (trabalho temporário, trabalho em tempo parcial). É a velha negentropia. No ambiente de hipercompetitividade, somente sobreviverão as empresas mais ágeis e capazes de se antecipar no processo de mudanças e que tenham a seu favor o fator surpresa. Essas vantagens competitivas não são permanentes e necessitam ser criadas de forma contínua. As condições para tanto são a visão e a antecipação do futuro dos negócios e o comprometimento das pessoas nessa construção. Desse ponto de vista, a única vantagem competitiva autossustentável são os ativos humanos. Só vão sobreviver ou se tornarão líderes de mercado as organizações que considerarem o trabalho não apenas uma utilização de braços e músculos, mas acima de tudo o desenvolvimento da mente e da emoção.

O conhecimento, cada dia mais, é um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas, o que supõe criar organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor.

A aprendizagem das organizações torna-se a questão-chave para a criação contínua da vantagem competitiva. Quem faz isso acontecer? Pessoas, somente as pessoas. Só o desenvolvimento do potencial humano cria essa condição. Afinal, o que é uma organização de aprendizagem senão um grupo de pessoas constantemente aprimorando a capacidade de criar o futuro? Um futuro que tenha significado para as empresas e seus funcionários. Nessa filosofia, surge a necessidade de desenvolver nas empresas uma cultura que tenha a pessoa como fator crítico de sucesso. Desenvolvimento do potencial humano, do conhecimento e das habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade, é a principal missão de seus dirigentes.

A realização das metas e as estratégias da empresa devem ser cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento dos funcionários. Como consequência, os requisitos para admissão estão cada vez mais altos, paralelamente ao grande esforço da empresa em investir em educação e treinamento. Os conhecimentos abrangem conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço em benefício dos clientes.

A consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, para os funcionários, a maior empregabilidade. O legítimo poder de negociação da força de trabalho também crescerá na medida em que este novo cenário for sendo construído.

O "capital humano" difere dos ativos físicos, pois não pode ser possuído pelo proprietário do capital, nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços.

Desenvolvimento de carreiras

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é a sucessão ou a sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento do futuro dos funcionários que têm potencial para

Continuity Program (LCP) da American Telephone & Telegraph (AT&T) enfatiza o desenvolvimento das pessoas, e não necessariamente sua promoção a posições mais elevadas. Os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelente desempenho sustentável, alta avaliação entre seus colegas e potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais, no mínimo, acima de seu nível atual.

Orientação ao pessoal

Além das ferramentas expostas, existem os seguintes esquemas de orientação aos colaboradores:

- **Aconselhamento individual de carreiras:** com o objetivo de ajudar cada colaborador a examinar suas aspirações. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo atual, interesses e objetivos de carreira do colaborador. Na Coca-Cola e na Disney, o aconselhamento é feito por especialistas. Quando o gerente de linha conduz as sessões de aconselhamento, o *staff* de RH geralmente monitora a eficácia e proporciona assistência na forma de treinamento e formatos de aconselhamento. A vantagem é que o gerente de linha tem a proximidade com o colaborador e pode avaliar suas forças e fraquezas, bem como possuir melhor visão do seu futuro profissional.
- **Serviços de informação aos colaboradores:** servem para oferecer ao pessoal informação a respeito das oportunidades internas. Essa abordagem permite oferecer diversidade de interesses e aspirações da organização que possam servir às pessoas. Os mais comuns são:
 - **Sistemas de informação sobre oportunidades de vagas:** a organização anuncia aberturas de ofertas de cargos, promovendo recrutamento interno e reforçando a noção de que a organização promove de dentro.
 - **Inventários de habilidades ou banco de talentos:** banco de dados sobre habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores. Utilizado como mapeamento das disponibilidades internas de talentos e das necessidades de T&D da força de trabalho e identificação dos talentos existentes.
 - **Mapeamento de carreiras:** espécie de organograma com as possíveis direções e oportunidades

de carreira disponíveis na organização, etapas e degraus existentes e os meios para chegar lá.

- **Centro de recursos de carreira:** coleção de materiais para o desenvolvimento de carreira, como biblioteca, casos, CD-ROMs, DVDs e *softwares*. Em sua matriz em Rochester, NY, a Kodak dispõe de três centros internos de carreira conhecidos como Kodak Career Services e oferece conselheiros profissionais de carreira, além de biblioteca, recursos instrucionais e programas formais de T&D.



GP DE HOJE: programas bem-sucedidos de encareiramento⁴⁴

A 3M utiliza um departamento de recursos de carreira para a avaliação do desempenho e o planejamento de RH no sentido de alcançar melhor balanço entre as necessidades da organização e dos colaboradores. O departamento sistematiza e coordena o desenvolvimento de carreiras por meio de programas como *workshops* de gerentes e colaboradores, aconselhamento de carreiras e realocações para carreiras duais.

A gigantesca empresa aerospacial Boeing tem um estilo de administração direto e controlador aliado a uma abordagem participativa e orientada para equipes desde a década de 1980. Seu programa de desenvolvimento de carreiras denominado *Careers* proporciona todos os recursos que inclui acesso direto dos colaboradores a terminais com programas computadorizados de descrições de cargos e avanço na carreira e *workshops*. O *Careers* tem forte envolvimento dos gerentes de linha nos programas.

A British Petroleum (BP) encoraja os colaboradores a desenvolver as próprias carreiras, oferecendo-lhes um programa de desenvolvimento para melhorar habilidades, desempenho e satisfação nos cargos. O processo de autodesenvolvimento de carreiras tem cinco etapas:

1. Na primeira fase, cada colaborador faz um exercício de autoavaliação para definir quais habilidades, interesses e valores ao redor ele pretende desenvolver.
2. Na segunda fase, o colaborador é encorajado a solicitar retroação de seu gerente e supervisores, pares, subordinados, família e amigos em um círculo de 360°.

3. Na terceira fase, o colaborador estabelece objetivos tanto para o cargo atual quanto para futuras posições, para decidir se melhora seu desempenho no cargo atual ou assume novas responsabilidades para melhorar suas principais habilidades ou então se movimentar horizontalmente. Assim, ele pode criar uma estrutura real sobre a qual poderá desenvolver e melhorar ações, definir metas e datas para completar tais ações e identificar os recursos necessários para completá-las.
4. Na quarta fase do processo “faça por si mesmo”, o colaborador e seu gerente devem chegar a um consenso sobre avaliação, objetivos e planos de ação. Juntos, fazem uma listagem de verificação, para saber se o colaborador poderá alcançar seus objetivos na BP ou quais as qualificações que ele deverá conquistar.
5. Na quinta fase, colaborador e gerente elaboram um planejamento de desenvolvimento pessoal, que é agendado para que o colaborador possa incrementar suas habilidades e competências e completar seus planos de ação.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a avaliação interna da Krones ⁴⁵

Os executivos da subsidiária brasileira da Krones, fabricante alemã de máquinas para engarrafamento de refrigerante, sediada em Diadema, SP, passaram por um sufoco. Foram submetidos a uma verdadeira auditoria. Sentaram-se diante de psicólogos, responderam a testes, foram entrevistados e participaram de simulações de situações estressantes. O faturamento da Krones cresceu quase oito vezes. O quadro de colaboradores pulou de 110 para 1.200 e de 11 para 36 executivos. O objetivo: saber se os gerentes e supervisores estão preparados para garantir o crescimento da empresa. O diagnóstico: estão bem, mas precisam de treinamento e aperfeiçoamento. O trabalho realizado pela consultoria Roland Berger utiliza o *management audit* – ou auditoria gerencial – para avaliar o capital humano da empresa. A vida de cada executivo é passada a limpo: sua carreira, perfil emocional e profissional, competências pessoais, etc. O trabalho é parte do Programa de Avaliação de Potenciais.

Programas de *trainees*

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de *trainees* como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano e um verdadeiro programa de melhora contínua da qualidade do pessoal estendido no longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo ministrado por profissionais de alto nível da empresa, participam ativamente de certas atividades previamente definidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe, competências e potencial de desenvolvimento.⁴⁶

Os programas de *trainees* representam uma espécie de curto-circuito dos antigos programas de encarecimento profissional, uma vez que os treinandos são posicionados, após sua formação e desenvolvimento, em determinados pontos já avançados ao longo da carreira da empresa. Em geral, os programas de *trainees* estão voltados para universitários recém-formados, no último ou penúltimo ano de formação escolar. Algumas empresas fazem convênios com escolas de alto nível para acompanhamento da formação escolar dos melhores alunos para depois integrá-los no quadro de colaboradores.



DICA: programas bem-sucedidos de *trainees*

Empresas como Acesita, Johnson & Johnson, NEC, Nestlé, Avon, Banco Itaú, Embraco, Hewlett-Packard, Copesul, Cemig, Eletrosul, Hering e Itambé desenvolvem programas de estágios para alunos de administração, engenharia, economia, ciências contábeis, computação, marketing, psicologia, comércio exterior, direito, química, farmácia, comunicação e agronomia. Na maioria, esses estágios de treinamento são contratados pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE).⁴⁷



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

O presidente e o diretor de RH do Banco Planetário começaram a desenhar juntos os métodos de desenvolvi-

mento de pessoas a serem utilizados na empresa a fim de incentivar o processo de mudança organizacional. Quais sugestões podem ser dadas?



CASO DE APOIO: a cadeia de hotéis Hyatt ³³

DeCenzo e Robbins mencionam o presidente do grupo hoteleiro Hyatt, que ressalta a importância dos programas de treinamento para o sucesso de sua empresa. Para que sua organização seja bem-sucedida no competitivo mercado hoteleiro, ele sabe que todos os colaboradores – desde o presidente da companhia até a mais modesta arrumadeira de quartos – devem ter uma perfeita e completa compreensão da operação diária do hotel para que, pelas ações conjuntas, se torne possível o encantamento do cliente.

O grupo Hyatt instituiu no programa “um dia de toque”, um treinamento diário destinado a habilitar melhor a administração para compreender as atividades diárias executadas em cada hotel. O objetivo é trazer os gerentes para a proximidade da experiência direta e do contato direto com os clientes. Um gerente de compras, por exemplo, foi designado a passar o dia de trabalho como empregado de limpeza no hotel de Chicago. Durante o dia, ele encontrou um enorme obstáculo: não tinha lençóis suficientes para trocar as camas. Por quê? Porque os gerentes corporativos da matriz não costumam solicitar a compra de lençóis adicionais. O gerente de compras levou um dia inteiro para conseguir aprovar a aquisição de lençóis e toalhas para poder retornar aos quartos. Graças à sua experiência de aprendizagem percebeu quanta perda de tempo com um simples pedido.

O presidente dá uma importância especial ao “dia de toque” para os colaboradores do Hyatt, pois sabe que ao proporcionar *insights* aos executivos nas ações que afetam os colaboradores e, na ponta final, os clientes, as relações com os empregados e clientes se tornam muito melhores.

Questões

1. Utilizar o processo de levantamento de necessidades de treinamento para descrever como o grupo Hyatt chegou à conclusão de desenvolver seu programa de “um dia de toque” para o Hyatt Hotéis.
2. Como avaliar a eficácia desse programa do Hyatt? O que avaliar? Como avaliar?
3. Como visualizar o programa como parte de um sistema maior? Como amarrá-lo no processo de treinamento?



GP DE HOJE: empregabilidade ⁴⁸

A crise do emprego transborda no Brasil e no mundo industrializado para a crise da empregabilidade. Que bicho é esse? Resumidamente, é a falta de qualificação profissional em um mercado de trabalho em ebulição. Existem vagas oferecidas que não são preenchidas em razão do “analfabetismo profissional” dos candidatos. As profissões (e qualificações) estão mudando. Quem não mudar com elas perde o bonde do emprego que passa. Isso vale para o chão da fábrica ou para o comando da empresa.

Para sentir o baque da coisa, conforme relata Roberto Macedo em seu livro *Seu diploma, sua prancha*, o grupo Catho, consultoria de RH, entrevistou 520 profissionais de média e alta gerências em São Paulo e no Rio de Janeiro. Um em cada quatro estava desempregado. Até aí, nenhuma surpresa em tempos de *downsizing* (extinção de cargos e funções na hierarquia das empresas). O susto da pesquisa começa pela descoberta de um elo perdido da economia global: 54% dos executivos desempregados não fala inglês. Bastaria essa limitação para barrá-los, como nunca antes, nos processos seletivos das empresas de bom tutano. Ou seja: estão com a empregabilidade gravemente danificada. E mais: são desempregados com diploma universitário; 41% nunca teve por conta própria nenhum curso de desenvolvimento ligado à sua profissão. E 29% não leu nenhum livro de interesse profissional nos últimos seis meses. Pode?

Macedo utiliza esse quadro para analisar a responsabilidade individual pelo sucesso profissional e pelo planejamento da carreira – independentemente dos programas de RH das empresas, mesmo nas empresas que adotam a “gestão de carreira compartilhada”. O desenvolvimento profissional por conta própria é necessário para a preservação da empregabilidade pessoal, principalmente nas empresas que praticam o “máximo de transparência nos critérios de promoção”. Para melhorar a própria empregabilidade, Macedo recomenda que o profissional de qualquer nível deve:

1. Utilizar critérios adequados de autoavaliação permanente.
2. Plugar-se na identificação contínua de oportunidades na empresa e fora dela.
3. Estabelecer objetivos de carreira e um planejamento estratégico para alcançá-los.

Complicado? Só que não existe outra saída.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

T&D lidam com a mudança nas pessoas, isto é, com a aprendizagem no nível individual. Doravante o assunto passará para os instrumentos de mudança organizacional, isto é, com a aprendizagem organizacional no nível de toda a organização.

O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo. O DO apresenta as seguintes características:⁴⁹

- O DO é baseado na pesquisa e na ação: o que significa coletar dados sobre uma unidade (unidade organizacional, departamento ou a organização inteira) e alimentar os colaboradores com esses dados a fim de que analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Em outros termos, o DO utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia pesquisa-ação é utilizada pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas, em empresas do setor público e privado de países em desenvolvimento, como a estratégia mais completa de mudança organizacional.
- O DO aplica os conhecimentos das ciências comportamentais: com o propósito de melhorar a eficácia da organização.
- O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários: para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças – sejam técnicas, procedurais, comportamentais, estruturais ou outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
- O DO muda a organização rumo a determinada direção: como a melhora na solução de problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, aumento da eficácia e mudança cultural.



DICA: algumas definições de desenvolvimento organizacional

- **DO** é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de re-

solução de problemas e de renovação organizacional, particularmente por meio de diagnóstico colaborativo e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupala – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa.⁵⁰

- **DO** é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço de longo prazo de melhorar a capacidade da organização de se confrontar com as mudanças no ambiente externo e aumentar as habilidades na solução de problemas.⁵¹
- **DO** é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construído sobre valores humanísticos e democráticos que procuram aumentar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.⁵²

O processo de desenvolvimento organizacional

O DO utiliza um processo dinâmico composto de três fases distintas:

- 1. Diagnóstico:** é feito a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido por entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos.
- 2. Intervenção:** é uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada em *workshops* e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
- 3. Reforço:** é um esforço para estabilizar e manter a nova situação pela constante retroação. Em geral, o reforço é obtido em reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada.

Na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional. O conceito de mudança é baseado no conceito de Lewin:²⁸ a mudança é um processo contínuo de descongelamento, mudança e recongelamento, como mostra a Figura 21.

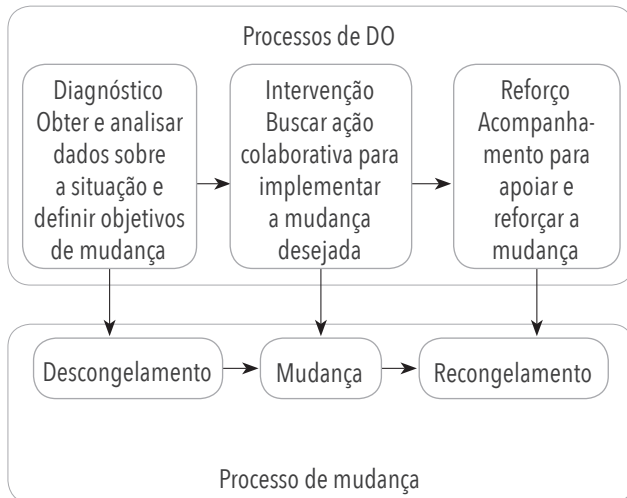


FIGURA 21 O processo de DO como um processo de mudança.⁵³

Técnicas de desenvolvimento organizacional

O DO utiliza uma variada tecnologia. As principais técnicas de DO são:²³

- **Treinamento da sensibilidade:** também chamado treinamento da sensibilidade, constitui a técnica mais antiga e ampla de DO. Consiste em reunir grupos chamados *T-groups* (grupos de treinamento) que são orientados por um líder treinado para aumentar a sensibilidade quanto às habilidades e às dificuldades de relacionamento interpessoal. O resultado consiste em maior criatividade (menos temor dos outros e menos posição de defesa), menor hostilidade quanto aos outros (pela melhor compreensão dos outros) e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho.⁵⁴ Isso favorece a flexibilidade do comportamento das pessoas em relação aos outros. Geralmente é aplicado de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos.
- **Análise transacional (AT):** é uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais.⁵⁵ As relações interpessoais ocorrem por meio de transações, que significa qualquer forma de comunicação ou relação com os demais. A AT é uma técnica destinada a indivíduos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ensina as pessoas a enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo é reduzir hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais

a intenção ou o significado da comunicação fica obscuro ou distorcido. A AT assemelha-se à terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros para modificá-la e melhorá-la gradativamente.²⁹

- **Desenvolvimento de equipes:** é uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final, a equipe autoavalia o seu comportamento por meio de determinadas variáveis descritas na Figura 22. A ideia básica é construir equipes pela abertura de mentalidade e de ação das pessoas. Para o trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou área, proporcionando a predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação. As organizações estão migrando de uma estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional para redes integradas de equipes na busca de flexibilização, inovação e mudança.⁵⁶ Equipes eficazes requerem a definição clara da filosofia e da missão da organização, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados, políticas organizacionais que permitam o comprometimento das pessoas e o treinamento de habilidades técnicas e interpessoais.

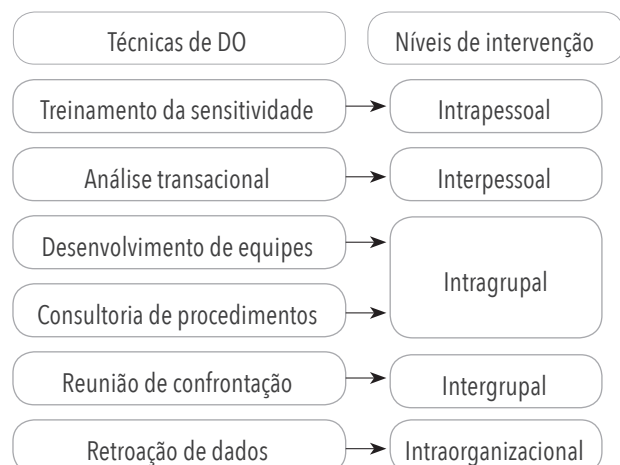


FIGURA 22 Diferentes técnicas de DO.⁵⁸

- **Consultoria de procedimentos:** é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar a equipe mais sensível aos processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, liderança, tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor ajuda os membros da equipe a compreender a dinâmica das relações de trabalho em situações de grupo e a desenvolver o diagnóstico de barreiras e habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre os membros, incrementar relações interpessoais, melhorar o cumprimento das tarefas e aumentar a eficácia.
- **Reunião de confrontação:** é uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo (denominado terceira parte). Dois grupos antagônicos em conflito (por discordância, antagonismo, desconfiança recíproca, hostilidade, etc.) são defrontados em uma reunião que dura um dia, na qual cada grupo se autoavalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho. Cada grupo apresenta ao outro os resultados das suas avaliações e é interrogado no que se refere às percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo à posição de compreensão e entendimento recíproco quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com total isenção de ânimo, ponderando críticas, moderando os trabalhos, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito e eliminando as barreiras intergrupais. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementar as comunicações e as relações entre diferentes departamentos ou equipes e planejar ações corretivas ou profiláticas.
- **Retroação de dados (*feedback* de dados):** é uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, maior será sua possibilidade de organizá-los e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização – dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e aos processos que refletem a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas.⁵⁷

Requer intensa comunicação e fluxo adequado de informações na organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam se conscientizar das mudanças e explorar oportunidades que geralmente se encontram encobertas.

As técnicas de DO geralmente são aplicadas em uma sequência definida, conforme mostra a Figura 22. O ponto de partida é melhorar a sensibilidade intrapessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, iniciam-se a formação e o desenvolvimento de equipes com técnicas intragrupais, às quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intraorganizacionais para definir os objetivos organizacionais desejados mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas. As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. No fundo, o DO representa um verdadeiro mutirão de esforços para mudar a organização pela mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

Pedro Behring queria utilizar o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional juntos para estimular o processo de mudança no banco. Isso exigiria a atuação do DRH como órgão de consultoria interna e a contratação de um consultor externo para ajudar a organização. Quais são as sugestões para o caso?



AValiação CRÍTICA: o segredo da qualidade da Canon⁵⁹

A Canon Corporation, empresa japonesa mundialmente conhecida pelo foco na qualidade, utiliza os seguintes princípios em seu esquema de T&D:

- Desenvolver treinamento básico estruturado, prático e confiável.

- Combinar treinamento organizado por nível com treinamento organizado por função.
- Fazer do treinamento uma parte do plano global de desenvolvimento de RH.
- Proporcionar sistemas de *follow-up* (retroação) para que o treinamento seja avaliado pelos resultados.
- Focalizar o treinamento para apoiar objetivos de qualidade, custo e tempo.
- Estabelecer objetivos unificados para o treinamento em todos os níveis.
- Utilizar o treinamento com casos e histórias, bem como combinar treinamento no cargo e em classe.
- Desenvolver um *staff* de treinadores na companhia utilizando o pessoal excelente como instrutores.
- Estabelecer padrões de programas para que as diferenças nas oportunidades de treinamento não ocorram entre divisões ou cargos, isto é, dar a cada um a oportunidade de aprender e melhorar.

A Canon trabalha com competências. Quando precisa desenvolver um projeto, ela reúne pessoas de várias competências diferentes em uma equipe transitória para compor uma constelação de competências necessárias. A ênfase está na conjunção de competências para criar um produto totalmente novo e inovador. Terminado o projeto, as pessoas são reunidas em outras equipes para compor competências necessárias para o novo projeto.



EXERCÍCIO: a Companhia Aérea Nacional ⁶⁰

Objetivos do exercício:

1. Ilustrar como as forças para a mudança e a estabilidade podem ser administradas em um programa de DO.
2. Ilustrar os efeitos das técnicas alternativas de mudança na força relativa dos impulsos de mudança e forças de estabilidade.

Situação

A divisão de *marketing* da Companhia Aérea Nacional (CAN) passou por duas reorganizações nos últimos dois anos. Na primeira, a estrutura organizacional passou da forma funcional para a matricial, mas a estrutura ma-

tricial não satisfaz os gerentes funcionais. Eles se queixavam de que a estrutura em matriz confundia as relações de autoridade e responsabilidade. Em vista das queixas, o gerente de *marketing* decidiu retornar à estrutura funcional. A nova estrutura manteve os grupos de *marketing* e de projetos, os quais eram gerenciados por gerentes de projetos com algum pessoal de *staff*. Mas nenhum especialista funcional foi introduzido nesses grupos.

Após a mudança, surgiram novos problemas. Os gerentes de projeto queixavam-se de que não conseguiam obter assistência adequada dos *staffs* funcionais e, além da demora, não conseguiam estabelecer relações estáveis com eles. Como tais problemas afetavam os serviços ao cliente, os gerentes de projeto solicitaram uma mudança na estrutura organizacional, provavelmente em direção novamente à estrutura matricial. Mediante essas duas queixas e demandas, o vice-presidente ponderou a respeito de uma nova reorganização. Para tanto, solicitou um consultor externo para ajudá-lo no plano de reorganização.

Procedimento

1. Dividir a classe em grupos de cinco a sete alunos para assumirem os papéis de consultores.
2. Cada grupo deve identificar as forças de impulso e resistência encontradas na empresa, relacionando-as:

Forças de impulso	Forças de resistência

3. Cada grupo deve desenvolver um conjunto de estratégias para aumentar as forças de impulso, e outro para reduzir as forças de resistência.
4. Cada grupo deve preparar uma relação de mudanças que pretende introduzir.
5. A classe deve ouvir e avaliar as recomendações de cada grupo.

Aplicações de desenvolvimento organizacional

A variedade de aplicações do DO – chamadas intervenções ou técnicas de DO – aumentou nos últimos anos. O DO começou com intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a modificar as próprias atitudes, valores, crenças e, conseqüentemente, melhorar a organização. A amplitude de aplicações do DO é impressionante em função da variedade das mudanças necessárias. Todas voltadas para proporcionar aos colaboradores a coleta de dados – a fim de criar e implementar as soluções necessárias – e a retroação – a fim de criar condições de autoavaliação do progresso efetuado.

O DO está intimamente relacionado com mudanças que buscam agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes. No fundo, o DO pode ser utilizado para uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizados, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional. A Figura 23 mostra as possibilidades de aplicação do DO.

As principais características do DO são:²³

- Focalizar a organização como um todo integrado.
- Utilizar processos grupais.
- Orientação abrangente e sistêmica.
- Orientação contingencial em face da mudança.
- Utilizar agentes de mudança.
- Proporcionar retroação imediata dos dados.
- Enfatizar a solução de problemas.
- Estimular a aprendizagem experiencial.
- Acelerar o desenvolvimento de equipes de trabalho.
- Focalizar as relações sociais e interativas.

O DO tem enorme potencial para complementar e incentivar os programas de qualidade total nas organizações, já que ambos têm vários aspectos em comum.

Além dos fatores apontados na Figura 24, os programas de qualidade total incluem fatores que melhoram a competência individual dos colaboradores, tais como:⁶¹

- Educação e treinamento.
- Um processo seletivo capaz de alinhar personalidade, educação, conhecimentos e experiência com os requisitos do cargo.
- Métodos de trabalho estabelecidos para assegurar o melhor uso dos recursos.
- Oportunidades em cargos multifuncionais para desenvolver novas habilidades.
- Condições de trabalho com segurança e estabilidade.
- Sistema de promoções e progressão profissional bem definido.

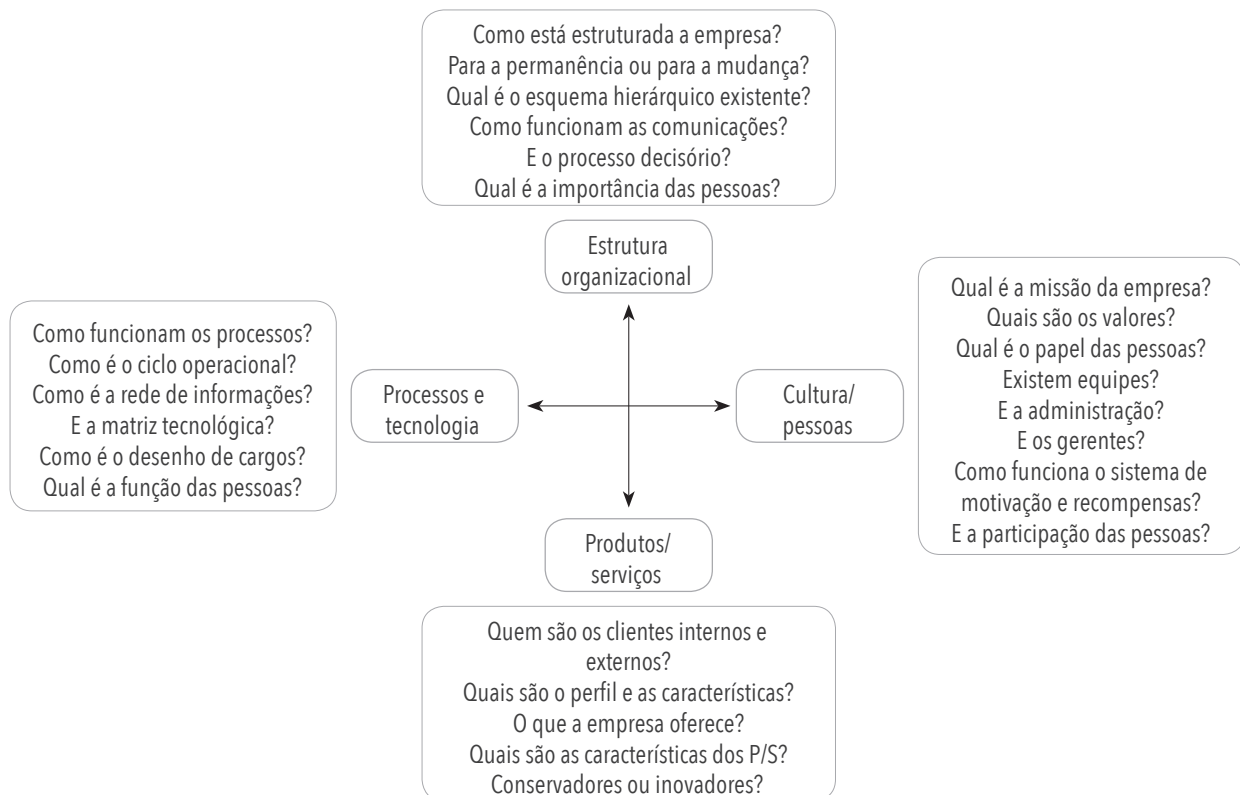


FIGURA 23 Mudanças para agregar valor ao negócio.

- Supervisão e liderança para desenvolver os talentos das pessoas.

Nada melhor do que conjugar os aspectos positivos do DO e da qualidade total.

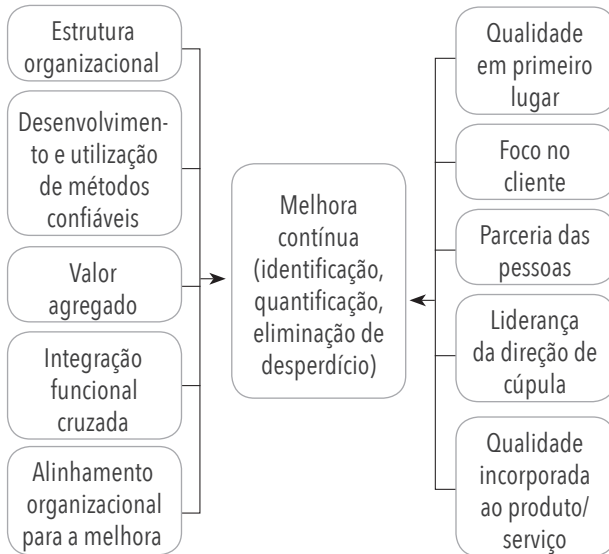


FIGURA 24 Princípios fundamentais da qualidade total.



DICA: a melhora da qualidade proporciona consequências

- Mudanças no ambiente dos colaboradores:
 - Pessoas mais educadas em todos os níveis organizacionais.
 - Capacidade e desejo de envolvimento na tomada de decisões.
 - Expectativas de tornar o trabalho mais agradável.
 - Aumento da importância dos fatores ambientais.
- Mudanças no ambiente dos clientes/consumidores:
 - Necessidade de melhor qualidade, confiabilidade e responsabilidade.
 - Custos e valores agregados como considerações primárias.
 - Maior competitividade da organização.
- Mudanças no ambiente da organização:
 - Resultados incrementados pela melhora da qualidade.
 - Aumento da competição em termos de tempo e dinheiro.
 - Redução de perdas em razão da consciência de custos.

Limitações do desenvolvimento organizacional

Embora seja um forte impulsionador da mudança e da inovação organizacional, o DO apresenta algumas limitações, como:⁶²

- A eficácia dos programas de DO é difícil de ser avaliada.
- Os programas de DO demandam muito tempo.
- Os objetivos de DO são geralmente muito vagos.
- Os custos totais de um programa de DO são difíceis de avaliar.
- Os programas de DO são geralmente muito caros.

Essas limitações não significam que se devam eliminar os esforços de DO. Apenas indicam as áreas nas quais o programa precisa ser aperfeiçoado. Os gerentes podem melhorar a qualidade dos esforços de DO por meio das seguintes providências:⁶³

- Ajustar sistematicamente os programas de DO às necessidades da organização.
- Ensinar como as pessoas podem mudar seus comportamentos como parte do programa de mudança organizacional.
- Modificar os sistemas de recompensas da organização para premiar os membros que mudam o comportamento de acordo com o programa.

O papel da GP e dos gerentes de linha pode ser ampliado pelos esforços de DO como um excelente meio de atuação na melhora das organizações e no desenvolvimento das pessoas.



GP DE HOJE: T&D como base para a qualidade total ⁶⁴

Quando uma organização se prepara para melhorar pela qualidade total, precisa definir um programa de T&D de maneira que sejam planejados, coordenados, implementados, avaliados e melhorados em um processo contínuo. Novos tipos de treinamento são necessários para apoiar esse processo e implementar abordagens bem-sucedidas de melhora por meio de todas as pessoas da organização. O treinamento deve levar em conta que a necessidade para o envolvimento – e a flexibilidade – seja o corolário óbvio: treinar e retreinar incessantemente. Para tanto, a organização precisa:

- Investir no capital humano mais do que em equipamentos ou *hardwares*.
- Treinar todos os novos colaboradores e retreiná-los continuamente.
- Treinar cada pessoa nas técnicas de solução de problemas para que possa contribuir para a melhora da qualidade.
- Treinar extensivamente as pessoas seguindo sua promoção até o nível gerencial: a seguir, treinar os gerentes para que avancem na carreira.
- Utilizar o treinamento como veículo para desenvolver confiança na organização.
- Insistir que o treinamento deva ser uma responsabilidade de linha; todo programa de treinamento deve consistir basicamente de insumos da linha; deve ser pilotado em muitos pontos da linha e ser tocado substancialmente pelo pessoal de linha.

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Em vez de unidades específicas de treinamento – como departamentos ou centros de treinamento –, as organizações estão pensando agora em uma dimensão maior.⁶⁵ Trata-se do conceito de universidades corporativas (UC) para cuidar da educação corporativa e da gestão do conhecimento corporativo de modo integral e sistêmico.⁶⁶ A UC não é propriamente um local físico, mas um conceito que envolve toda a organização. A UC deve ser um centro gerador de resultados para a empresa.⁶⁷

Colateralmente, as pessoas precisarão desenvolver certas competências pessoais para atuar em novos ambientes de negócios, a saber: ⁶⁵

- **Aprender a aprender:** as pessoas precisam contribuir construtivamente em tudo, desde como assegurar qualidade aos produtos até como melhorar processos organizacionais. Para tanto, precisam ter condições de utilizar um conjunto de técnicas, como analisar situações, questionar, procurar conhecer o que não compreendem e pensar criativamente para gerar opções. O objetivo é fazer com que a atitude de aprender a aprender seja parte natural do modo como as pessoas pensam e comportam-se no trabalho. O conhecimento das pessoas é um ativo intangível. Elas não são mais consideradas um elemento de custo no balanço patrimonial, mas parte do seu capital intelectual.

- **Comunicação e colaboração:** antigamente, o bom desempenho significava a execução de um conjunto de tarefas que eram repetitivas, e a qualificação profissional era associada com cada tarefa específica. Agora, as equipes constituem o fundamento das organizações flexíveis, e a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com a habilidade interpessoal de comunicação e colaboração.
- **Raciocínio criativo e solução de problemas:** no passado, a administração paternalista assumia a responsabilidade de desenvolver os meios de aumentar a produtividade do trabalhador. Centralizava o pensar e o planejar. Hoje, espera-se que as pessoas no nível operacional descubram por si mesmas como melhorar e agilizar o trabalho. Para isso, elas precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e analisar situações, indagar, esclarecer o que não sabem e sugerir melhorias.
- **Conhecimento tecnológico:** no passado, conhecer tecnologia significava saber como operar o computador pessoal para processar textos ou análises financeiras. Agora, a ênfase está em usar o equipamento de informação que o conecte com membros das equipes ao redor do mundo. As pessoas devem usar computadores não apenas em suas tarefas relacionadas com o trabalho, mas sobretudo para contatos com profissionais em todo o mundo, compartilhando melhorias e recomendando melhorias nos processos de trabalho. O computador é a principal plataforma de trabalho das empresas.
- **Conhecimento global dos negócios:** cada vez mais, as pessoas devem aprender novas habilidades técnicas e comerciais que levem em conta o ambiente competitivo global, que não permite prever com nenhuma certeza o que virá no futuro para a organização ou para o mercado. Nesse ambiente global e volátil, a capacidade de ver o todo sistêmico (*Gestalt*) em que a organização opera torna-se indispensável para cumprir a exigência de se agregar continuamente mais valor à organização.
- **Liderança:** o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas empresas. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas.
- **Autogerenciamento da carreira:** as organizações estão transferindo para as pessoas o autodesenvolvimento e o autogerenciamento para que possam

assumir o controle de suas carreiras e gerenciar o próprio desenvolvimento pessoal. Como as qualificações necessárias continuam a mudar e a evoluir, as pessoas de todos os níveis da organização assumem o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas tanto na atividade atual quanto nas futuras. Assim, a capacidade de gerenciar a própria vida profissional passa a ser considerada uma competência adquirida e necessária para deslanchar todas as outras competências exigidas no novo ambiente de negócios.



GP DE HOJE: clientes são clientes. Negócios à parte ⁶⁸

Como já visto, várias empresas criaram suas UC com enorme sucesso em termos de resultados. Mas uma delas fez diferente. A Dell Anno, fábrica de móveis sediada em Bento Gonçalves, RS, não só levou a sério o negócio, como extrapolou. E também com sucesso. Seu lema é: quem quiser estudar tem de pagar. Quando a empresa decidiu implantar uma UC, a Única Indústria de Móveis S/A – dona das marcas Dell Anno, Favorita e New – não pensava em lucrar nem em mudar o foco do seu negócio para a educação. Seu objetivo inicial era combater o desperdício típico na indústria e oferecia treinamento gratuito em atendimento e vendas aos donos e gerentes das franquias que trabalhavam com seus produtos. Mas percebeu que o investimento estava virando fumaça, por causa da rotatividade do pessoal. De cada dez treinandos, apenas três permaneciam na empresa nos doze meses seguintes. Para fazer com que os franqueados passassem a valorizar o treinamento recebido, a empresa passou a cobrar R\$ 10 mil pelo curso para lojistas, com 72 horas de duração, algo como R\$ 138 a hora/aula, valor superior ao de qualquer curso similar. No começo foi difícil convencê-los, pois estavam acostumados ao sistema gratuito. Durante quase três meses, o gerente de treinamento peregrinou pelo país explicando aos lojistas o modelo pago e ficou surpreso pela receptividade. A primeira turma lotou. As empresas que participaram do curso cresceram 60% nos dois anos seguintes, conforme dados da UC. Em 2008, a UC estabeleceu a meta de atender 3 mil alunos por ano. Agora, os cursos estão abertos para todos os funcionários da rede, de qualquer nível hierárquico – são cinco opções de formação, entre elas um programa para transformar vendedores em consultores de ambientes. Os demais cursos são gratuitos.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: o Banco Planetário

O diretor de RH deu uma sugestão a Pedro Behring: criar uma equipe de mudanças com duas funções principais. A primeira seria estabelecer metas de mudanças e comunicá-las amplamente a todos os funcionários do banco. A segunda seria definir estratégias de mudanças e cuidar para que fossem perfeitamente compreendidas. Ao mesmo tempo, Pedro passou a fazer reuniões diárias com grupos de funcionários para conversar com eles, explicar os planos de mudanças e obter a aprovação e comprometimento. A partir dessas reuniões, Pedro queria a indicação de equipes multifuncionais de qualidade e produtividade, envolvendo funcionários e gerentes de todas as unidades do banco. Mais ainda, Pedro queria colocar à disposição de cada equipe todos os meios e recursos possíveis, como treinamento, orientação, desenvolvimento, liderança, motivação, ideias, conceitos e filosofias. Como ajudar Pedro?

Em resumo, os processos de desenvolvimento de pessoas e organizações requerem dois aspectos essenciais:

1. As pessoas precisam se conscientizar de que se qualificar e se requalificar sempre é indispensável. A ênfase na educação continuada ajuda a pessoa a descobrir o novo, o inédito, torna o trabalho mais produtivo e possibilita um direcionamento eficaz para a carreira e para o sucesso da organização. De um lado, o autodesenvolvimento é a melhor maneira de incentivar a empregabilidade. De outro, o aporte de conhecimentos promove a renovação e a revitalização do aprender, incentiva potencialidades da pessoa e agrega valor ao negócio da organização.
2. Os processos de desenvolver talentos influenciam fortemente todos os demais processos de GP. É fundamental que sejam alavancadores de resultados para os demais processos e que proporcionem meios para aumentar não somente o capital humano das organizações, mas principalmente o seu capital intelectual.

Nessa visão, as organizações do novo milênio precisam reunir cinco características simultâneas e fundamentais, os cinco F: *fast, focused, flexible, friend e fun* (veloz, focada, flexível, amigável e divertida) para incentivar a aprendizagem e o conhecimento organizacional. ⁶⁹

Em resumo, fazer a mudança acontecer, viver a mudança e encarar a complexidade e a incerteza. Simplificar e descomplicar as organizações para desamarrá-las do entulho burocrático que ainda tolhe seu funcionamento. Dar mais liberdade às pessoas para que possam utilizar o recurso mais importante: a inteligência, o talento e o conhecimento.⁷⁰ Isso tudo indica a necessidade de algo maior e mais amplo dentro da organização: a educação corporativa.²⁹



CASO PARA DISCUSSÃO: a ABB⁶⁵

Para se tornar competitiva globalmente e enfrentar um ambiente *high-tech*, as organizações modernas estão fazendo da competitividade a sua prioridade máxima. Um bom exemplo disso é a ABB, uma empresa sediada em Zurique, mas que é mundial. Produz equipamentos elétricos de alta tecnologia, fatura US\$ 30 bilhões e emprega 215 mil colaboradores. O colosso fez uma “desorganização” para competir no rápido e movimentado mercado global. A ABB tomou quatro atitudes para se tornar supercompetitiva:

1. Organizou-se em miniunidades de negócios.
2. Fortaleceu seus colaboradores pelo *empowerment*.
3. Compactou a hierarquia reduzindo níveis intermediários.
4. Eliminou o *staff* central da matriz.

Em primeiro lugar, o presidente Percy Barnevik transformou a empresa em 5 mil minicompanhias, cada qual com uma equipe de no máximo 50 colaboradores. Cada minicompanhia funciona como um pequeno negócio focalizado no consumidor, e no qual o esforço de cada colaborador está totalmente centrado no mercado local. Cada uma das unidades de 50 pessoas escolhe seu gerente e três ou quatro representantes. Como cada unidade é perfeitamente gerenciável, torna-se fácil monitorar o que cada pessoa está fazendo, o que não é possível em unidades com muitas pessoas.

Em segundo lugar, a rapidez na tomada de decisões permite que cada uma das 5 mil minicompanhias seja autônoma com colaboradores fortalecidos (*empowerment*) e com autoridade para tomar todas as decisões do seu negócio com autoconfiança e motivação para trabalhar.

Se um cliente tem uma reclamação sobre um equipamento de US\$ 500 mil, o colaborador tem autoridade para aprovar sua substituição e não precisa obter aprovação dos superiores. A autoridade dada ao colaborador significa que os 5 mil negócios da ABB são assessorados por especialistas e membros de equipes de elevado desempenho (*high performance*), altamente habilitados com capacidade e comprometimento para tomar todas as grandes decisões.

Em terceiro lugar, diferentemente das grandes empresas, a ABB enxugou a hierarquia e reduziu a cadeia de comando. A estrutura tem apenas três níveis administrativos (uma companhia do mesmo tamanho teria sete ou oito níveis). Há um comitê executivo da alta adminis-

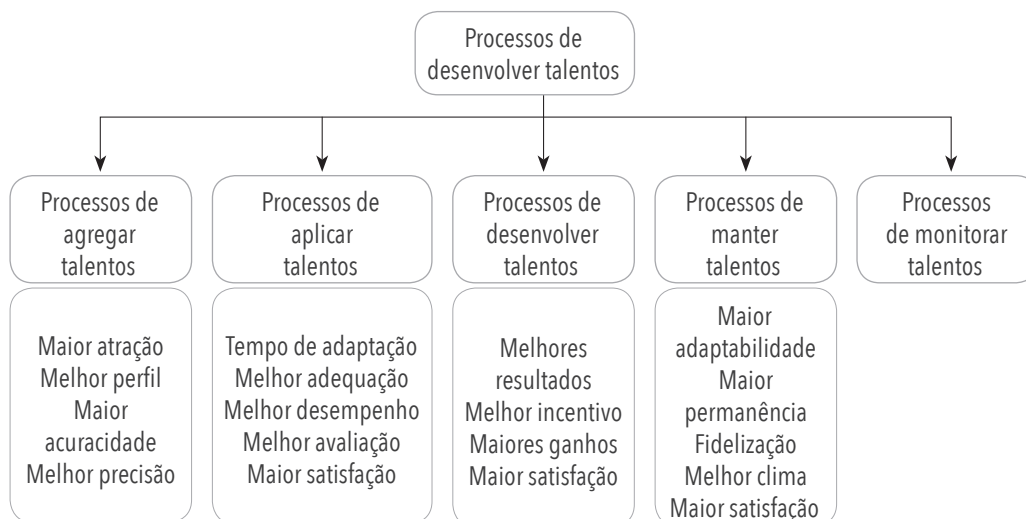


FIGURA 25 Influência dos processos de desenvolver talentos sobre os demais processos de GP.

tração com sede em Zurique, abaixo deste há um nível executivo de 250 gerentes locais e executivos que comandam grupos de negócios. Por fim, um terceiro nível de gerentes das 5 mil minicompanhias e suas equipes administrativas. Ao cortar fatias hierárquicas e colocar as decisões no nível operacional, a ABB fortaleceu seus colaboradores para responder mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Em quarto lugar, ao deslocar o processo decisório para o pessoal da linha de frente, a ABB eliminou o *staff* central. Quando Barnevik assumiu a presidência, a ABB tinha 2 mil pessoas trabalhando no *staff* da matriz com a incumbência de receber e analisar as decisões dos colaboradores de nível mais baixo. Rapidamente reduziu o *staff* central a 200 pessoas e o *staff* de consultoria de 800 para 25. Ao mesmo tempo,

reduziu o *staff* da ABB alemã de 1.600 para apenas 100 pessoas. A descentralização foi o brado de ordem.

A competitividade é o primeiro efeito dessas mudanças. Uma organização enxuta e achatada ocupada por colaboradores comprometidos e organizados em pequenas equipes fortalecidas (*empowerment*), cada qual capaz de responder aos movimentos dos concorrentes e às necessidades dos clientes sem esperar aprovação da matriz. Pessoas como o carro-chefe da mudança organizacional.

Questões

1. Explique o processo de des-organização da ABB e seus objetivos.
2. Qual o papel da ARH nesse processo?
3. Explique o *empowerment* dos funcionários.



FIGURA 26 Mapa mental do Capítulo 13 – Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações.



EXERCÍCIOS

1. Definir as características dos novos tempos e das novas organizações.
2. Comentar a onda de reorganizações e suas causas.
3. Explicar a criatividade e a inovação. Definir o processo inovador.
4. Quais são as características das pessoas e das organizações criativas?
5. Dar sugestões sobre como incentivar a criatividade organizacional.
6. Explicar as cinco disciplinas das organizações que aprendem.
7. Explicar o processo de mudança. Definir cada uma das etapas.
8. Explicar o campo dinâmico de forças no processo de mudança.
9. O que é agente de mudança?
10. Conceituar desenvolvimento de pessoas.
11. Quais são os métodos de desenvolvimento de pessoas ligados ao cargo atual?
12. Quais são os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo?
13. Explicar o desenvolvimento de carreiras. Como conciliar os interesses?
14. Quais são as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras?
15. Quais são os esquemas de orientação aos funcionários?
16. Explicar alguns programas bem-sucedidos de encareamento.
17. Explicar o programa de *trainees*.
18. Como funciona o programa da cadeia de Hotéis Hyatt?
19. Conceituar DO, suas características e suas etapas como processo.
20. Explicar as técnicas de DO e suas características.
21. Citar as aplicações e limitações do DO.

PASSEIO PELA INTERNET

www.astd.com	www.learnlets.com
www.learnema.com	www.elearning.innovatia.net
www.learningtree.com	www.designedlearning.com
www.stalla.com	www.valueinnovations.com
www.morganintl.com	www.teamspace.com
www.elearningbrasil.com.br	www.fastcompany.com
www.engaginglearning.com	www.directedcreativity.com

www.brainstorming.co.uk	www.jovianarchive.com
www.leading.innovations.com	www.knowledgepool.com
www.apqc.org	www.km.org
www.ganthead.com	www.peoplesoft.com
www.ccl.org	www.knowledgestorm.com
www.knowledgeplanet.com	www.centra.com
www.pierce.edu	www.fastcompany.com/magazine
www.doubleclick.net	www.insead.edu
www.sloanmanagementreview.com	www.lotus.com
www.ark-group.com	www.lguide.com
www.MyWebDesktop.net	www.axialent.com
www.designedlearning.com	www.masie.com
www.knowledgetree.com	www.interwise.com
www.parity.net	www.jma.org
www.boardvantage.com	www.placeware.com
www.taskmap.com	www.strategy-business.com
www.ftknowledge.com	www.trainingsupersite.com
www.change-management.com	www.brandon-hall.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. O'REILLY, R. How executives learn now. *Fortune*. p. 52-58, 5 abr. 1993.
2. BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock, 1961. p. 119-122.
3. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, n. 44, p. 56, 2004.
4. GOMES, M. T. Será que você é um líder? *Você S.A.*, v. 1, n. 1, p. 50, 1998.
5. DRUCKER, P. F. *The new relatives*. Nova York: Knopf, 1983.
6. SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
7. STEWART, T. A. *capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
8. TRANJAN, R. A. *Rico de verdade*. São Paulo: Gente, 2008.
9. DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
10. CORRALL, S. *Knowledge management: are we in the knowledge management business?* Disponível em: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/ [acesso em 13 fev 2012].
11. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
12. TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Negócio Editora/Elsevier, 2005.

13. ITAMI, H. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
14. QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. Nova York: The Free Press, 1992.
15. ROSENBERG, M. J. *E-learning: building succesful online learning organization*. Nova York: McGraw-Hill, 2001. p. 70.
16. SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Nova York: Doubleday, 1990.
17. DUMAINE, B. Mr. Learning organization. *Fortune*, p. 147-57, 17 oct.1994.
18. HAVE, S.; et al. *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 80-84.
19. SPRENDER, C.; HAVE, S. Kennismanagement als moter van de Lerende Organizatie. *Holland Management Rev*, p. 73-89, set-out.1996.
20. SENGE, P. et al. *The fifth discipline fieldbook*. Londres: Nicholas Brealey, 1994.
21. POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1996.
22. HOWARD, R. *The learning imperative: managing People for Continuous Innovation*. Boston: Harvard Business, 1993.
23. CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. Barueri: Manole, 2008.
24. A mágica da inovação. *Veja*, v. 1991, n. 40-42, p. 55, 2007.
25. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
26. DAFT, R. *Management*. Orlando: Dryden Press, 1994. p. 366.
27. STONER, J. A. et al. *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 429.
28. LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method, and reality in social science. *Human Relations*, n. 1, p. 541-542, 1947.
29. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.
30. GREINER, L. E. Patterns of organizational change. *Harvard Business Rev*, p. 45, 1967.
31. The McKinsey Quarterly. *The psychology of change management*. Disponível em: www.mckinsey.com [Acesso em 13 fev 2012].
32. Carnegie Mellon's Software Engineering Institute.
33. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
34. NADLER, L.; NADLER, Z. R. *Handbook of human resource development*. Nova York: John Wiley & Sons, 1990.
35. GEUS, A. *The living company*. Nova York: Doubleday, 1997.
36. FILIPCZAK, B. Distance teamwork. *Training*, p. 71, abr. 1994.
37. EMERY, M.; SCHUBERT, M. A trainer's guide to videoconferencing. *Training*, p. 59-64, jun. 1993.
38. CHIAVENATO, I. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.
39. COMMERCE CLEARING HOUSE. Should your company encourage mentoring?. *Human Resources Management: Ideas and Trends*, p. 122, 20 jul. 1994.
40. SHELLENBARGER, S. Corporate America grooms women execs. *Working Woman*, p. 13-14, out. 1993.
41. WILSON, J. A.; ELMAN, N. S. Organizational benefits of mentoring. *Acad Manag Executive*. v. 4, n. 4, p. 88-94, 1990.
42. AUMOND, C. W. Ampliar conhecimentos evita desemprego. *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empresas, p. L 5, 19 fev 1998.
43. GUTTERIDGE, T. G.; LEIBOWITZ, Z. B.; SHORE, J. E. *Organizational career sevelopment: benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
44. TUCKER, R.; MORAVEC, M. Do-it-yourself career development. *Training Magazine*, p. 48-52, Feb, 1992.
45. GOMES, M. T. Só falta ler os pensamentos. *Exame*. n. 561, p. 86-7, 1994.
46. CHIAVENATO I. *Como transformar RH de um centro de despesa, em um centro de lucro*. São Paulo: Pearson/Makron Books, 1996. p. 97.
47. CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA (CIE-E). Disponível em: www.ciee.org.br [acesso em 13 fev 2012].
48. BETING, J. Empregabilidade. *O Estado de S. Paulo* Caderno de Economia, p. B2, 15 mar 1998.
49. CUMMINGS, T.; WORLEY, C. *Organization development and change*. Minneapolis: West Publishing, 1993. p. 3.
50. FRENCH, W. L.; BELL Jr, C. H. *Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1981. p. 17.
51. SCHERMERHORN, Jr. J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Basic organizational behavior*. Nova York: John Wiley & Sons, 1995. p. 219.
52. ROBBINS, S. P. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. p. 736.
53. SCHERMERHORN, Jr. J. R. *Management for productivity*. Nova York: John Wiley & Sons, 1993. p. 672.
54. KORMAN, A. *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971. p. 22.
55. BERNE, E. *Jogos da vida*. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
56. SHONK, J. *Team-based organizations*. Chicago: Irwin, 1997. p. 35-8/133-140.
57. BENNIS, W. G. *Changing organizations*. Nova York: McGraw-Hill, 1966.
58. CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 188.
59. CONNORS, T. D.; (Ed.). *The non profit management handbook: operating policies and procedures*. Nova York: John Wiley & Sons, 1993. p. 234.
60. CHUNG, K.H.; MEGGINSON, L. C. *Organizational behavior*. Nova York: Harper & Row, 1981. p. 498-499.
61. BRADFORD, D. L.; COHEN, A. R. *Managing for excellence*. Nova York: Wiley & Sons, 1984.
62. HEISLER, W. J. Paterns of OD in practice. *Business Horizons*, p. 77-84, Fev, 1975.
63. EVANS, M. G. Failures in OD programs – what went wrong. *Business Horizons*, p. 18-22, abr. 1974.
64. PETERS, T. *Thriving on chaos*. Nova York: Alfred A Knopf, 1987.

65. CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento: como desenvolver talentos na organização*. Barueri: Manole, 2008.
66. MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
67. ÉBOLI, M. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (Orgs.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 57-68.
68. NAIDITCH, S. Aprendeu? Pague a conta! *Exame*, Fev 2008.
69. DELL'ANNO. Disponível em: www.dellanno.com.br [acesso em 13 fev 2012].
70. KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Leitura recomendada

1. GRUBER, T. R. *The acquisition of strategic knowledge*. San Diego, CA: Academic Press, 1989.
2. PETERS, T. *Liberation management*. Nova York: Alfred Knopf, 1992. p. 9.

PARTE VI

MANTENDO PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Capítulo 14 - Relações com empregados
- » Capítulo 15 - Saúde e qualidade de vida

Do ponto de vista da gestão de pessoas (GP), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

Todos esses processos visam a proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amistosas e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. Tudo isso depende dos esforços da organização em, contínua e constantemente, construir um clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente

para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca.

A organização é um complexo sistema de decisões. Todas as pessoas em todos os momentos estão tomando decisões. Boa parte dessas decisões diz respeito ao negócio, ao trabalho, aos objetivos a alcançar. Algumas dessas decisões se referem ao balanço entre o que elas fazem e contribuem e aquilo que recebem como recompensas, e se está valendo a pena continuar ou não fazendo o que fazem. Para que esse balanço aponte a decisão de ficar, permanecer, continuar fazendo o que fazem, a organização precisa saber como manter e reter talentos. Isso pode até custar caro. Mais fica ainda mais caro perder talentos e ter de recuperá-los buscando novas pessoas.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas ganham nota baixa, por se aproximarem do modelo de ordem e obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e regulamentos impostos às pessoas para padronizar a disciplina e o seu desempenho na organização. Assim, o modelo é baseado na padronização, ou seja, trata as pessoas pela média ou mediana com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas diferenças e características individuais.

Em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, e se aproximam do modelo de autodeterminação e autor-

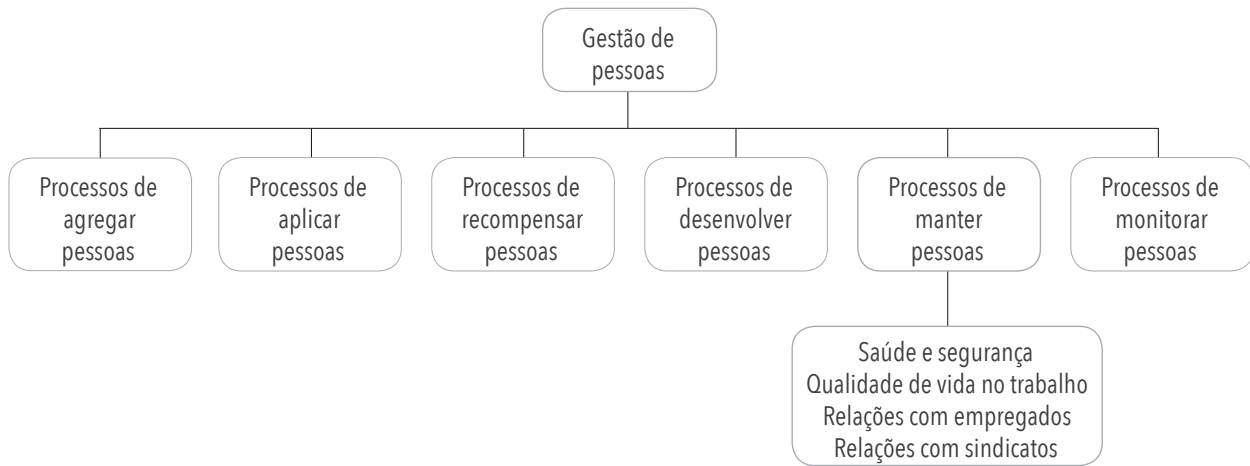


FIGURA 1 Processos de manter pessoas.

realização, com ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca das pessoas. Assim, o modelo dá ênfase à liberdade e à autonomia, bem como privilegia a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais.

Esta Parte VI é dedicada aos processos de manter as pessoas trabalhando na organização. O Capítulo 14 abordará os fundamentos das relações com empregados e a importância para o bom desempenho organiza-

cional. No Capítulo 15, os sistemas de saúde e qualidade de vida na organização, como meios de possibilitar um ambiente de trabalho agradável.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 131.

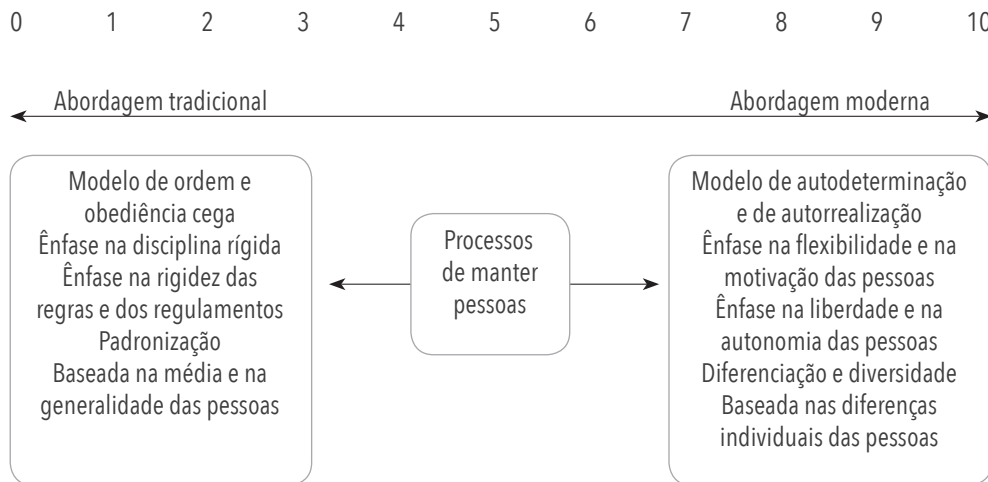


FIGURA 2 Que nota dar para os processos de manutenção de pessoas em sua organização?¹

RELAÇÕES COM EMPREGADOS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir os estilos de administração que moldam a gestão de pessoas.
- » Descrever as relações da organização com os empregados.
- » Compreender os mecanismos adotados para manter a disciplina.
- » Definir os programas de assistência ao empregado.
- » Explicar a administração de conflitos nas organizações.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Estilos de administração.
- » Relações com empregados.
- » Programas de assistência aos empregados.
- » Disciplina.
- » Gestão de conflitos.
- » Arbitragem.



CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower

Quando assumiu a diretoria de relações humanas (DRH) da Magnopower, Ivone Chaves não imaginava o tamanho do problema que enfrentaria. Com a intenção de desenvolver uma gestão participativa e aberta, o diretor de RH anterior não havia pensado em estabelecer regras e critérios de comportamento para os funcionários. Ao abrir demais o sistema, o antigo diretor permitiu a proliferação de comportamentos indesejáveis de alguns. Com a eliminação das regras burocráticas, as relações com empregados tornaram-se tumultuadas pelo excesso de liberdade e pela leniência na sua avaliação. A empresa tinha virado uma verdadeira bagunça. Ivone queria colocar ordem na casa. Era necessária a definição de regras de conduta. Como agir no lugar dela?

(GP). O alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias do negócio e aos objetivos da organização figura hoje como condição básica para que os executivos de linha sejam bem-sucedidos nas atividades. Nesse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância. As relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização. Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional.

Trabalhar em uma organização requer muita competência das pessoas: executar o trabalho, atender ao cliente, focar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, aculturar-se e seguir as regras da organização. Isso significa uma considerável dose de adaptação e integração das pessoas ao contexto da organização, à arquitetura organizacional, cultural, ao estilo de gestão e ao tipo de trabalho. O que não costuma ser fácil. Se cada pessoa é única e singular, também cada organização o é. Cada organização tem um estilo próprio de gestão e pressuposições a respeito da natureza humana, o que pode ser favorável ou não à permanência e à satisfação das pessoas.

ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO

A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito

Os desafios estratégicos das organizações requerem ênfase importante e fundamental na gestão de pessoas

da natureza das pessoas. A disciplina e a motivação decorrem dessas pressuposições. Mais de quatro décadas atrás, McGregor identificou dois conjuntos de pressuposições, que denominou teorias X e Y¹ (Figura 1).

A teoria X – a abordagem tradicional – envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. A teoria Y – a abordagem moderna –, ao contrário, envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.

Na teoria X, predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto, precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Elas representam recursos inertes que precisam ser geridos pela administração. Trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada. Nessa teoria, o trabalho é imposto e precisa ser motivado extrinsecamente por meio de pagamento e medidas de controle. As recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível (Maslow e Herzberg). O monitoramento e o controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão nem devem ficar entregues às próprias deliberações. A cautela deve prevalecer sobre a confiança. Em geral, as pessoas são consideradas incompetentes, interesseiras e procurarão tirar vantagens, se puderem. Assim, o trabalho deve ser fragmentado e programado para proporcionar a simplificação das tarefas, rotinização, linhas claras de autoridade e comando hierárquico. O relógio e o cartão de ponto são essenciais para o

controle. A hierarquia é a ordem natural. As regras são severas. O temor à punição é o estímulo primordial que baliza o comportamento das pessoas.

Na outra ponta, na teoria Y, predomina o respeito às pessoas e às diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na definição e em formular os objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Cada pessoa representa uma riqueza de recursos que pode ser explorada por uma adequada gestão. Nessa teoria predomina a visão mais aberta e humana das pessoas e da atividade laboral. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para a autorrealização e a satisfação das pessoas. A ordem natural é a democracia. O reconhecimento é o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e a autonomia são sagradas. A contribuição efetiva de todos é o resultado final esperado.



EXERCÍCIO:

qual é o sistema administrativo que predomina em sua organização?

Ao estudar a gestão das pessoas nas organizações, Rensis Likert propõe quatro estilos administrativos, progressivamente abertos:²

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas médias têm desprazer inerente de trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo. • Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais. • As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar. • As pessoas gostam de exercitar a autodireção e o autocontrole no alcance de objetivos com os quais estejam comprometidas. • Comprometimento com objetivos é a função das recompensas associadas com o seu alcance. • As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades. • A capacidade de exercer algum grau de imaginação, inovação, não somente na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população.

FIGURA 1 Pressuposições das teorias X e Y a respeito da natureza humana.

1. **Sistema autoritário-coercitivo:** baseado na absoluta falta de confiança nas pessoas. Estas não são livres para discutir os trabalhos com os chefes e são motivadas negativamente pelo medo, ameaças, punições e raras recompensas. O fluxo de informação é vertical, de cima para baixo com ordens, enquanto a informação de baixo para cima é vista com muita desconfiança. As decisões são rigidamente centralizadas na cúpula da organização. É o modelo mais fechado de gestão.
2. **Sistema autoritário-benevolente:** envolve a confiança condescendente nas pessoas que não são livres para discutir os trabalhos com os superiores e são motivadas por algumas recompensas e algumas punições reais ou potenciais. O fluxo de informação é ainda vertical, descendente e ascendente e o relacionamento entre as pessoas é visto com desconfiança. As políticas são definidas na cúpula e as decisões são atribuídas aos níveis mais baixos da hierarquia, desde que previamente definidas e prescritas.
3. **Sistema consultivo:** o estilo administrativo permite razoável confiança nas pessoas. Estas são relativamente livres para discutir os trabalhos com os superiores e são motivadas por recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento. O fluxo de informação flui no sentido descendente e ascendente. A comunicação de baixo para cima é aceita algumas vezes com desconfiança. As políticas genéricas e as decisões gerais são tomadas na cúpula, enquanto as decisões específicas são delegadas aos níveis mais baixos. As pessoas são ouvidas.
4. **Sistema participativo:** permite total confiança nos subordinados. Estes se sentem à vontade para discutir os trabalhos com os superiores e são motivados por fatores econômicos, como recompensas baseadas em resultados pela participação e pelo envolvimento na fixação de objetivos. O fluxo de informação é descendente, ascendente e horizontal. A comunicação ascendente é aceita plenamente. A tomada de decisões é espalhada por toda a organização e devidamente coordenada. É o modelo mais aberto e democrático de administração.

Para Likert, na medida em que o sistema administrativo se movimenta do 1 para o 4, as necessidades humanas tendem a ser mais eficazmente satisfeitas a longo prazo. Na medida em que a organização tende ao sistema 4, ela se torna mais produtiva no longo prazo.

O sistema 4 repousa sobre o princípio das relações de apoio: as interações humanas com a organização são construídas e mantidas na base da excelência e da importância das pessoas (Figura 2).

Utilizando o quadro da Figura 2, anotar como se poderia avaliar o departamento em que se trabalha (em cor vermelha) e a empresa (em cor preta). Que sugestões dar para mudar esse quadro em direção ao sistema 4?

Variáveis	Sistemas			
	1	2	3	4
Processo decisório				
Sistema de comunicações				
Relações interpessoais				
Recompensas e punições				

FIGURA 2 As variáveis organizacionais de Likert.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower

Ivone Chaves é defensora da gestão participativa. Mas também defende regras e procedimentos para que as pessoas possam participar livremente, sem que isso prejudique as demais. Ao avaliar o que tinha ocorrido na empresa, Ivone concluiu que houve uma passagem brusca e súbita de um sistema 1 para um sistema 4, sem a preparação prévia das pessoas. Ao discutir o assunto com os diretores, concluiu que deveria trabalhar com os executivos de linha para definir um plano de ação. Como poderia fazê-lo?

RELAÇÕES COM EMPREGADOS

Os executivos de linha supervisionam a equipe como base necessária e integrante do trabalho. Os subordinados requerem atenção e supervisão, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou atendimento a compromissos, problemas pessoais com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas conseguem administrar tais problemas por conta própria, outras não e se transformam em funcio-

nários problemáticos. E lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos executivos. Uma vez que os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários, interessa à empresa ajudar e proporcionar assistência aos funcionários nessas situações.



DICA: o bom humor na organização ³

O trabalho pode ser duro, mas deve ser divertido. O bom humor é a marca registrada dos funcionários da Selbetti, empresa de gestão de documentos e impressões com sede em Joinville, SC, com 214 funcionários. Todos os anos, as datas comemorativas são lembradas com agitação e surpresas. O Dia Internacional da Mulher foi especial. Um "príncipe" vestido com capa e chapéu invadiu as instalações em busca de uma candidata para o sapato que trazia consigo. No Dia dos Pais, foram dados kits com utensílios para churrasco para os homens, com direito a um avental que estampava fotos dos filhos. Para o time, esse clima leve também se reflete na relação entre líderes e subordinados, porque existe uma preocupação em manter a troca constante de informações. A lista interna de e-mails, o mural eletrônico e as reuniões mensais para discussão de resultados mantêm a equipe alinhada em torno do mesmo objetivo. Todos os empregados participam do desenvolvimento de metas e estratégias, enquanto os diretores e gerentes batem o martelo sobre as decisões em uma reunião anual.

Muitas empresas oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu eventual comportamento negativo. As atividades focadas nas relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas organizacionais.⁴ Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. As atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização, que deve tratar os funcionários com respeito e solidariedade e deve oferecer meios de atender às necessidades pessoais e familiares.



DICA: canais de comunicação ⁵

Uma comunidade criativa e dinâmica de profissionais – 85% são donos da empresa e têm ações com direito a voto –, a Promon, cresceu geograficamente quando abriu mais três filiais: em Porto Alegre, RS, Curitiba, PR, e Recife, PE. A expansão fez com que a área de RH reforçasse ainda mais os canais de comunicação com o público interno por meio de blogs, portais, vídeos, intranet, mural digital, cafés com o presidente e com a intensificação de programas inovadores, como o Mastigando Ideias. O programa acontece no horário do almoço e reúne 50 pessoas de todo o país para falar com o presidente por meio de videoconferência interativa. É uma das oportunidades que o time tem para falar sobre melhoras nas condições de trabalho e os rumos do negócio. Mas toda essa voz ativa do coletivo não significa dizer que não existe hierarquia bem estruturada por lá. Ao contrário. Além de serem avaliados a cada três meses no modelo 360°, os gestores da Promon precisam adquirir (antes de virarem líderes) competências específicas, que são alinhadas por meio de dois programas – Desenvolvimento de Gestores e o Desenvolvimento de Novos Líderes. Eles ainda passam por treinamentos identificados por chefes, mentores, coordenadores de disciplinas ou pelo próprio funcionário. O líder que não está preparado não é aceito pelo grupo, que exige ser guiado por bons gestores. É o que dizem os funcionários.

Desenho de um programa de relações com empregados

As principais decisões dos executivos de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir: ⁴

- **Comunicação:** a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla: ida e volta.
- **Cooperação:** a organização deve compartilhar o processo decisório com os funcionários para obter cooperação e comprometimento.
- **Proteção:** o local de trabalho deve oferecer bem-estar às pessoas do ponto de vista físico e propor-

cionar um ambiente agradável do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.

- **Assistência:** a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para atender às suas expectativas.
- **Disciplina e conflito:** a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

Programas de sugestões

O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar as sugestões oferecidas pelos funcionários e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e capazes de gerar resultados para a organização. Quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir férias extras ou algum benefício especial. Os sistemas de sugestões têm sido implementados com sucesso em muitas organizações. A Toyota é um exemplo clássico disso.



GP DE HOJE: o exemplo da Toyota

Em apenas um ano, uma fábrica da Toyota, no Japão, recebeu cerca de inúmeras sugestões de melhoria. Todas são avaliadas por um grupo e as que são aceitas – algo como mais de 96% – são rapidamente implementadas. Tudo isso é levado a sério e a alta cúpula faz questão de entregar pessoalmente o prêmio a cada pessoa em uma reunião que envolve todos os funcionários. O prêmio não é somente financeiro, mas sobretudo social e simbólico. Afinal, a inovação é o eixo de todo o sucesso da Toyota, a maior fabricante de automóveis do mundo. Ela consegue criar um modelo novo em um quinto do tempo das concorrentes. Isso graças à mentalidade que reina entre os funcionários: os principais ativadores da inovação da empresa.

As linhas básicas de um programa de sugestões são as seguintes:

- Deve haver uma comissão de avaliação das sugestões para analisar objetivamente cada uma e proporcionar uma razoável explicação aos colabo-

radores porque suas ideias foram rejeitadas. Essa comissão deve ter pessoas de várias áreas e níveis da organização.

- A implementação de sugestões aceitas e a recompensa ao colaborador que ofereceu ideias devem ser feitas imediatamente e em público. O jornal interno deve publicar o reconhecimento ao colaborador e o resultado da melhoria sugerida. Exemplo e reforço são indispensáveis no programa de sugestões.
- Deve ser avaliado o valor do benefício ou da economia proporcionado à organização pela sugestão oferecida. Algumas organizações chegam a dar até 10% da vantagem ou da economia decorrente da sugestão ao colaborador.

Programas de reconhecimento

Os prêmios de reconhecimento são pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização. A ideia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais colaboradores.



DICA: reconhecer e recompensar

O famoso “funcionário do mês” do McDonald’s consiste de uma notícia com a fotografia colocada em todos os restaurantes para todos os funcionários e clientes tomarem conhecimento. Os funcionários da IBM que contribuem com sugestões à empresa são reconhecidos de várias formas, indo desde uma carta de agradecimento do executivo ou diretor até um prêmio que pode chegar a US\$ 150 mil. Os programas de qualidade total utilizam intensivamente os programas de reconhecimento como reforço.

O prêmio de reconhecimento pode ser indicado pelo executivo ou cliente interno do funcionário ou da equipe e que deve comunicar à direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou equipe para encorajar todos os demais a trabalhar em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva de cunho social e financeiro aos colaboradores.

**GP DE HOJE: as políticas da HP⁴**

Ao longo dos anos, a principal força da Hewlett-Packard (HP) foi a eficácia da comunicação na organização – tanto descendente quanto ascendente. Dois ingredientes básicos permitem que isso aconteça:

1. Gerenciamento por caminhadas pela empresa:
 - Os gerentes e supervisores andam pelas áreas e as visitam sempre atentos ao que acontece, não apenas no nível imediato, mas em todos os níveis abaixo para garantir a operação bem administrada.
 - Os funcionários constituem o mais importante recurso da empresa e os executivos têm responsabilidade direta pelo seu treinamento, desempenho e bem-estar geral. Para fazer tudo isso, os executivos devem ir até as pessoas para verificar como elas se sentem a respeito de suas atividades e para que se sintam impulsionadas a fazer seu trabalho de modo mais produtivo e significativo.

2. Política de portas abertas:
 - Os executivos devem promover um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sintam livres e confortáveis, seja para obter aconselhamento individual, expressar assuntos gerais ou oferecer ideias e sugestões.
 - Todos os funcionários têm o direito de discutir seus problemas com seus superiores se, em sua opinião, sentem que isso seja necessário. Todo esforço deve ser efetuado para evitar que um funcionário sinta ou perceba intimidação dos executivos ou algum outro meio contrário às políticas da companhia.
 - A intenção da política de portas abertas é encorajar os funcionários a encarar de maneira apropriada o nível gerencial. Apropriado é definido como o nível que melhor possa atuar com a informação.
 - A política de portas abertas não deve influenciar de maneira alguma a avaliação do funcionário quando a utiliza por algum motivo adverso.
 - Os funcionários também têm responsabilidades – particularmente em discutir assuntos importantes com seus gerentes de maneira objetiva.

**VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower**

Para Ivone Chaves, os funcionários da Magnopower estavam perdidos e sem uma linha de conduta a adotar. Tornava-se necessário estabelecer um programa de relações, sugestões e reconhecimento desenhado em conjunto, ou seja, com a participação dos gerentes de linha. Como proceder no caso?

PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA AOS EMPREGADOS

Frequentemente, os executivos de linha se defrontam com problemas de comportamento de seus subordinados e estão sujeitos a responder a eles de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o próprio subordinado resolva seus problemas por si. Outra é assistir o subordinado com programas internos ou colocando o subordinado em contato com assistência profissional (legal ou social) promovida pela empresa. As pesquisas mostram que a utilização de fontes externas de assistência é a maneira mais comum de resposta da organização, embora alguns tipos de aconselhamento *in-house* sejam usados. O aconselhamento pode variar desde uma breve conversa com o executivo de linha até reuniões privativas com consultores profissionais no local de trabalho.

**GP DE HOJE: o apoio às pessoas**

A assistência ao empregado com problemas pessoais não é nova. A Ford Motor Co., nos EUA, instituiu o Departamento de Ajuda Legal em 1916 para assistir seus empregados, gratuitamente, em questões legais, de seguro, investimentos, documentação, disputas judiciais, etc.⁶ O departamento médico tinha instalações próprias e a Escola de Inglês ensinava leitura, redação e conversação para centenas de empregados. A partir de 1920, com o fenomenal crescimento da companhia, a complexidade e os custos dos programas e a perda da influência dos gerentes de topo, esses programas foram suspensos. Só voltaram muito tempo depois.

Em geral, os programas de assistência aos empregados (PAE) são estruturados para lidar com funcionários que enfrentam problemas pessoais, são apoiados pelas organizações que ajudam os colaboradores a lidar com problemas pessoais que interferem no desempenho do trabalho.

Colaboradores problemáticos

Nem todos os funcionários apresentam sinais de excelência na atividade na organização. A GP também precisa levar em conta os funcionários que apresentam problemas pessoais e necessitam de ajuda para resolvê-los.

Os principais sintomas de um funcionário problemático são:⁷

- Elevado absenteísmo, maior nas segundas e sextas-feiras, antes e depois de feriados.
- Faltas não justificadas.
- Faltas frequentes.
- Atrasos e saídas antecipadas.
- Alterações e conflitos com colegas.
- Negligências que provocam problemas a outros funcionários.
- Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho.
- Muitos acidentes estranhos no trabalho.

- Danos e paradas de máquinas em razão de negligências.
- Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez, etc.
- Má aparência pessoal.

Quase sempre, os PAE apresentam dois componentes fundamentais:⁸

1. Política escrita: os primeiros a tomar conhecimento dos problemas das pessoas são os colegas e os superiores. Nem sempre as pessoas têm motivação suficiente para enfrentar o problema nem estão em condições de proporcionar o apoio emocional. Uma política escrita pode ajudá-los nesse sentido e demonstrar o apoio total da organização.
2. Coordenador para o programa: os programas devem ter um coordenador que faça os procedimentos e políticas conhecidos e aplicados no local de trabalho. O coordenador – que pode ser um executivo de GP ou executivo de linha – promove a assessoria aos executivos de linha, encorajando-os a lidar com funcionários com problemas e proporcionar serviços de natureza confidencial.

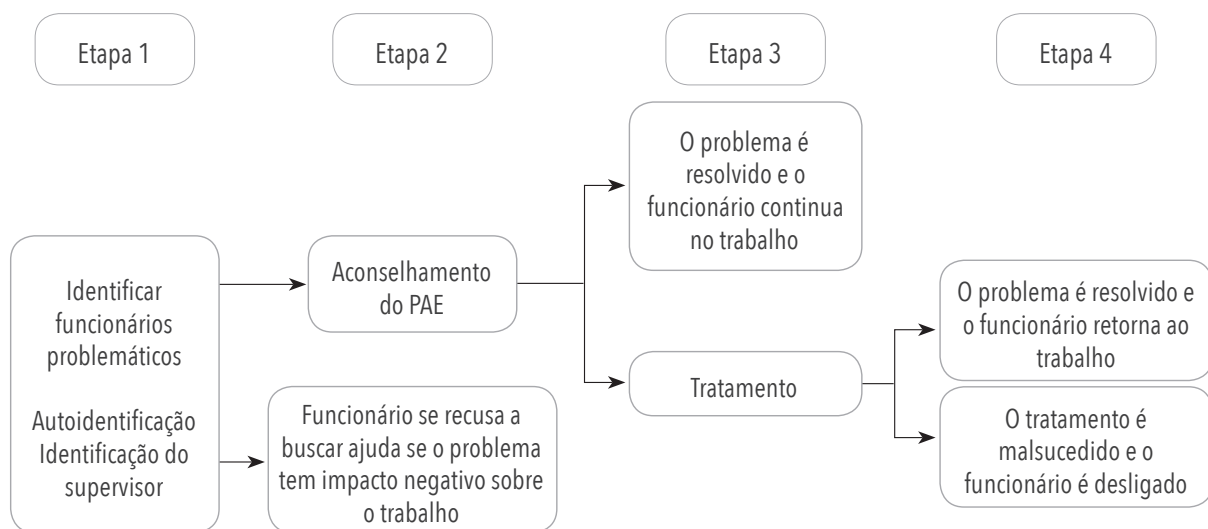


FIGURA 3 Árvore de decisões de um PAE.⁸

**GP DE HOJE: exemplo de um PAE ⁸**

A política do PAE deve funcionar na seguinte abordagem:

- Vários problemas podem afetar negativamente o desempenho do funcionário no trabalho, como o uso de álcool e drogas, dificuldades familiares e distúrbios emocionais. O PAE pode assistir funcionários para resolver tais problemas, desde que eles procurem a ajuda.
- O trabalho do funcionário e seu futuro progresso na organização não devem ser prejudicados pelo fato de utilizar serviços do PAE.
- Os registros sobre saúde e situação pessoal devem ser confidenciais.
- Os afastamentos por doença devem ser seguidos por tratamento e reabilitação, como em qualquer problema de saúde.
- Os funcionários são responsáveis pelo cumprimento da orientação recebida do PAE, como recomendações e planos de tratamento.
- Os serviços do PAE são também disponíveis para as famílias dos funcionários.

Procedimentos

- Os funcionários que requerem assistência ou que têm problemas pessoais que afetam negativamente o trabalho devem ser encorajados a buscar voluntariamente os serviços de aconselhamento do PAE.
- Os executivos são responsáveis pelo atendimento a empregados com desempenho insatisfatório para ajudá-los a melhorar o trabalho.
 - Os executivos devem encorajar os subordinados com desempenho insatisfatório a resolver seus problemas pessoalmente ou com a ajuda dos serviços de aconselhamento do PAE. Funcionários com continuado desempenho insatisfatório devem receber a disciplina formal.
 - Se o desempenho melhorar, nenhuma ação disciplinar será tomada.
 - Se o desempenho continuar insatisfatório, é preciso verificar se o funcionário aceita a ajuda, ação disciplinar regular ou demissão.

**GP DE HOJE: tipos comuns de problemas conduzidos pelo PAE ⁹**

Problemas pessoais (60%)	Financeiros: dificuldades financeiras, despesas inflacionadas	26
	Legais: conflitos legais, propriedades, compras, divórcios	21
	Químicos: dependência de álcool (10%) e de drogas 3%	13
	Saúde mental: depressão, ansiedade	9
	Familiares: relações conjugais, filhos	8
	Conjugais: dificuldades de comunicação e solução de problemas	8
	Pessoais: dificuldades com identidade, sexo e relacionamentos	5
	Saúde física	5
	Diversos: problemas não caracterizados	6
Problemas no trabalho (40%)	Remuneração e benefícios: afastamentos, seguros de saúde, férias, horas extras, aposentadoria	22
	Desempenho: avaliação do desempenho e ações disciplinares	19
	Políticas e procedimentos: familiarização com políticas escritas	14
	Relações interpessoais: conflitos com supervisores ou colegas	10
	Aconselhamento sobre carreira	8
	Transferências e promoções	7
	Diversos: discriminação, reabilitação, condições de trabalho	20

DISCIPLINA

Disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e às normas que a organização estabelecia porque eram adequa-

das ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse antigo conceito, havia um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas, que se assentava exclusivamente nos meios (horários de trabalho, proibições, disciplina no comportamento, etc.) e quase nunca se preocupava com os fins – isto é, com o alcance de metas e resultados. Ao fiscalizar comportamentos como pontualidade, assiduidade, obediência e ordem, deixava-se de lado eficiência, eficácia, alcance de metas e objetivos, adição de valor à organização, melhora da qualidade e da produtividade, atendimento ao cliente e outros aspectos de real valor para a organização.

Hoje, o termo “disciplina” refere-se à condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e os procedimentos em um comportamento aceitável pela organização e por todos. É a autodisciplina ou o autocontrole, ou seja, o controle exercido pela própria pessoa envolvida, sem necessidade de ação ou monitoramento externo. As pessoas ajustam seus comportamentos aos valores e regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados finais são cobrados pela organização. Desde que possam saber o que delas se espera, as pessoas se dispõem a alcançar os padrões ou regras da organização, desde que estes lhes pareçam razoáveis e adequados às expectativas. Assim, o desejável é que as organizações negociem com seus funcionários os parâmetros de comportamentos a serem adotados.

Todavia, nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina nem aceitam as normas do comportamento responsável. Algumas pessoas requerem algum grau de ação disciplinar extrínseca, frequentemente denominada punição. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer claramente os limites do comportamento aceitável pela organização. Punição é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminua a vontade de continuar o comportamento.

No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas consequências indesejáveis (como advertência verbal) ou a remoção de consequências desejáveis (como aumentos salariais por mérito).¹⁰ Contudo, as punições podem ser seguidas de

efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Fatores relacionados com a disciplina

A disciplina deve levar em conta vários fatores importantes como:¹¹

- **Gravidade do problema:** seriedade ou severidade do problema, como desonestidade, agressão física ou verbal, etc.
- **Duração do problema:** tempo de permanência da ofensa ou da violação.
- **Frequência e natureza do problema:** o problema pode ser um padrão novo ou a continuidade de alguma infração disciplinar. Uma infração frequente e continuada requer uma ação disciplinar mais severa que uma infração isolada e descontínua.
- **Fatores condicionantes:** condições ou circunstâncias relacionadas ao problema. A morte de um parente próximo pode ser um elemento de leniência. O plano decidido de agredir alguém é um elemento de maior gravidade.
- **Grau de socialização:** grau de conhecimento que o infrator tem a respeito das regras e procedimentos da organização e o grau em que essas regras e procedimentos são escritos e divulgados. Quando as regras são vagas e informais e há pouco conhecimento delas, a situação é diferente.
- **História das práticas disciplinares da organização:** quais são as infrações similares que a organização puniu no passado e o tratamento equitativo a ser dado.
- **Apoio gerencial:** os executivos devem apoiar totalmente a ação disciplinar e a aplicar na gestão dos subordinados.

Procedimentos de disciplina

Existem alguns padrões básicos de disciplina que devem ser aplicados a todas as violações de regras da organização, sejam leves ou graves. As ações disciplinares devem incluir os seguintes procedimentos padrões:¹²

- **Comunicação das regras e dos critérios de desempenho:** os funcionários devem ser avisados a respeito das regras e dos padrões da companhia e

das consequências da violação. Cada pessoa e cada supervisor devem compreender perfeitamente as políticas e os procedimentos de disciplina.

- **Documentação dos fatos:** o executivo deve registrar as evidências que justifiquem a ação disciplinar. Elas devem ser documentadas para evitar qualquer dúvida, subjetividade ou arbitrariedade. Se o problema é atraso, os cartões de ponto ou de presença são necessários. Gravadores podem registrar um roubo. Uma testemunha ocular pode fundamentar um caso de insubordinação. Toda pessoa deve ter a oportunidade de refutar a evidência e apresentar documentação em autodefesa.
- **Resposta consistente à violação das regras:** o funcionário deve sentir que a aplicação da disciplina é consistente, previsível e sem qualquer discriminação ou favoritismo. Isso não significa que todos os funcionários devam ser tratados exatamente da mesma maneira. Um funcionário com vários anos de casa e excelente folha de serviços que viola uma regra pode ser punido mais brandamente do que um novo funcionário que violou a mesma regra. Mas, se dois recém-admitidos violaram a mesma regra, deverão ter a mesma punição.

A ação disciplinar deve seguir três linhas fundamentais:¹¹

1. **A ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva:** o objetivo da ação disciplinar deve ser o de corrigir o comportamento indesejável do funcionário, e não simplesmente puni-lo. A punição deve ser a ação final e última de qualquer ação disciplinar. A ação corretiva está dirigida ao futuro desempenho, enquanto a ação punitiva está relacionada com o passado que já se foi.
2. **A ação disciplinar deve ser progressiva:** toda ação disciplinar deve variar de acordo com a situação, mas deve ser sempre progressiva. Deve começar com uma advertência verbal, seguida por uma advertência escrita, suspensão e, nos casos mais sérios e incorrigíveis, demissão do funcionário.
3. **A ação disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa:** deve também ser preventiva. Sua resposta deve ser rápida, consistente com a infração cometida, em termos impessoais e de impacto direto.



DICA: como desenvolver uma política disciplinar¹³

- Definir uma política disciplinar clara, por escrito.
- Buscar o apoio da alta administração e obter sua inteira aprovação.
- Comunicar a política a todos os funcionários utilizando múltiplas mídias. A inclusão apenas no manual do funcionário não é suficiente. A comunicação ativa, treinamento sobre ética, reuniões departamentais e seminários com funcionários devem aumentar a atenção sobre a política e focalizar o comprometimento da empresa com o comportamento ético.
- Proporcionar um sistema de relatórios aos executivos para acompanhar os funcionários que requerem atenção. Designar uma pessoa para ouvir as queixas iniciais dos funcionários e fazer o sistema deslanchar.
- Fazer com que os funcionários se reportem anonimamente. Dar garantias a eles de que serão protegidos de retaliação por qualquer membro da organização. Fazer essa garantia para valer.
- Desenvolver um processo formal de investigação e comunicar aos funcionários as informações exatas dos relatórios.
- Se a investigação sobre o funcionário suspeito for positiva, tomar pronta ação para corrigir o comportamento errado. Após o resultado da investigação, comunicar imediatamente ao funcionário faltoso. Os funcionários podem perder a confiança na política se perceberem que ela não tem continuidade nem reforço.
- Proporcionar um processo direito de apelo para o funcionário insatisfeito com o resultado da investigação inicial. Oferecer um advogado (do DRH) para assistir ao funcionário que quiser apelar de um resultado desfavorável.
- Uma política disciplinar bem-sucedida requer mais do que um simples procedimento escrito, requer comprometimento de toda a organização, do topo até a base. É esse comprometimento que cria um ambiente ético e justo de trabalho.

Disciplina progressiva

A disciplina progressiva é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar. Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas que dão ao

funcionário a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização. O procedimento de disciplina progressiva tem vários passos de advertência, cada um dos quais envolve uma punição que aumenta em severidade à medida que o comportamento indesejável persiste.¹⁴ Se o funcionário não responde adequadamente a essas advertências progressivas, a penalidade será a sua demissão por justa causa, após esgotadas todas as alternativas.

Geralmente, o sistema de disciplina progressiva utiliza várias etapas. Pequenas violações das políticas da organização – como fumar em locais proibidos, atrasos constantes ao trabalho, negligência no trabalho – requerem intervenções do executivo, que aplica os passos iniciais do processo.

O procedimento de disciplina progressiva mais comum envolve quatro etapas:

1. **Advertência verbal:** o funcionário que comete uma infração pequena às regras da organização recebe uma advertência verbal do seu gerente e é avisado de que, se o problema continuar por determinado período (uma semana ou um mês), haverá uma punição mais severa para a violação.
2. **Advertência escrita:** o funcionário que comete a mesma infração em certo período recebe uma advertência escrita do seu gerente. Essa advertência é arquivada no registro individual como documentação. Se ele não conseguir corrigir seu comportamento dentro de certo período, poderá receber um tratamento mais severo, como uma segunda advertência escrita mais contundente.

3. **Suspensão:** o funcionário não consegue corrigir seu comportamento indesejável em certo período ou, se comete novamente a mesma infração, recebe uma suspensão do trabalho, sem remuneração, por um determinado tempo, como uma semana. Recebe uma advertência escrita final do seu gerente comunicando a suspensão e avisando que uma nova violação redundará em demissão sumária por justa causa.

4. **Demissão:** o funcionário volta a cometer a mesma violação à regra em determinado período e é demitido por justa causa por seu gerente.

Todo o procedimento é feito pelo gerente, que dá ao funcionário a oportunidade para corrigir seu comportamento antes de puni-lo mais severamente com a demissão. As infrações podem ser catalogadas em duas categorias: violações leves e graves, conforme a Figura 4.

Faltas leves	Faltas graves
Atrasos	Uso de drogas no trabalho
Faltas	Desonestidade
Fumar em locais proibidos	Furto ou roubo
Incompetência	Desrespeito do supervisor
Violação de regras de segurança	Sabotagens nas operações da empresa
Dormir no trabalho	Alcoolismo exagerado
Violação do código de vestuário	Insubordinação
Falta de atenção no trabalho	Desempenho precário
Agressão verbal	Agressão física

FIGURA 4 Categorias de infrações.

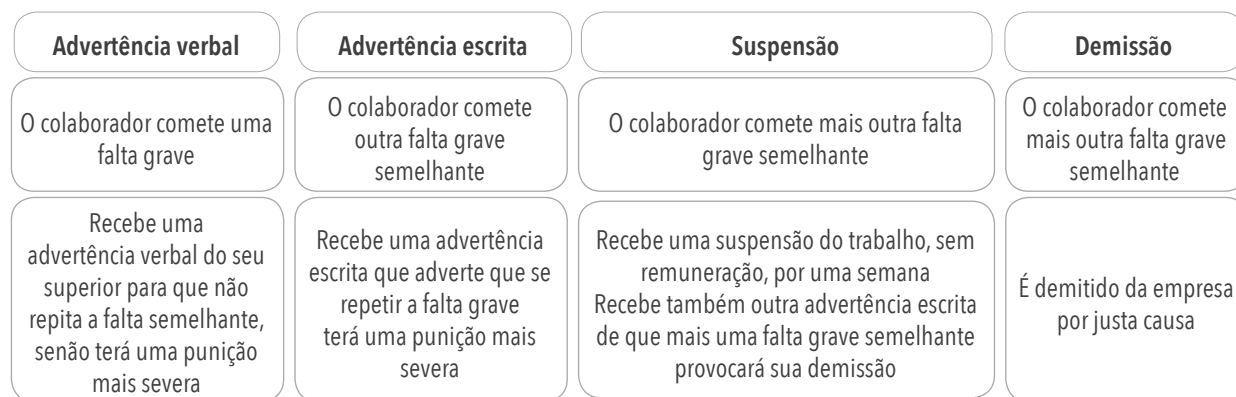


FIGURA 5 Disciplina progressiva em quatro etapas.

Disciplina positiva

Em muitas situações, a punição não consegue motivar o funcionário a mudar seu comportamento indesejável. Ao contrário, a punição pode até provocar ressentimento ou medo no colaborador. Como a disciplina progressiva coloca ênfase na punição, ela pode encorajar o colaborador a enganar seu superior em vez de corrigir suas ações. Para evitar isso, algumas organizações adotam a disciplina progressiva juntamente à disciplina positiva, que é um procedimento que encoraja o funcionário a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidade pelas consequências de suas ações. É similar à disciplina progressiva no sentido em que ambas utilizam uma série de passos ou etapas que aumentam em termos de urgência e severidade até que a última etapa termina com a demissão sumária. Na prática, a disciplina positiva substitui a punição da disciplina progressiva por sessões de aconselhamento entre funcionário e gerente. Essas sessões focalizam o que o funcionário deve aprender com os erros e iniciar um plano pessoal para fazer uma mudança positiva em seu comportamento. Em vez de utilizar ameaças e punições, o gerente utiliza suas habilidades de aconselhamento para motivar o funcionário a mudar. Em vez de atribuir culpa ao funcionário, o gerente enfatiza a solução colaborativa de problemas. Assim, a disciplina positiva transforma o papel do gerente de adversário em conselheiro.¹²



GP DE HOJE: aconselhamento às pessoas

Para preparar os executivos de linha para aconselhar seus funcionários, as organizações complementam a disciplina positiva com programas de treinamento desenvolvidos pela própria área de RH ou por organizações externas. A Union Carbide começou a utilizar a disciplina positiva em suas fábricas a partir de 1970. Os gerentes recebem um programa de dois dias de treinamento para se familiarizar com as políticas e práticas de disciplina positiva e as habilidades e autoconfiança para bem utilizá-la. Os gerentes recebem treinamento para documentar suas discussões de maneira a se basear em fatos e permitir defesa adequada. O treinamento fez com que os gerentes deixassem a tendência a reagir aos problemas de desempenho de maneira punitiva.¹⁵

O procedimento de disciplina positiva utiliza quatro etapas:

1. Começa com uma primeira sessão de aconselhamento entre funcionário e gerente, que termina com uma solução ao problema feita verbalmente e que seja aceitável pelas partes envolvidas. Se a solução não funcionar, gerente e funcionário se reúnem novamente para discutir por que a solução falhou e desenvolver um novo plano e esquema de tempo para solucionar o problema.
2. Na segunda etapa, uma nova solução de consenso é feita por escrito. Se não ocorrer melhora no comportamento, a terceira etapa é uma advertência final ao funcionário, sob o risco de ser demitido.
3. Em vez de suspender o funcionário sem remuneração – como acontece na disciplina progressiva –, esta terceira etapa dá a ele algum tempo para avaliar sua situação e pensar em uma nova solução. Ao fazê-lo, o funcionário é encorajado a examinar porque a solução atual e a anterior não funcionaram.
4. A quarta etapa é a demissão do funcionário.



GP DE HOJE: ajudando a melhorar o desempenho

Algumas organizações dão ao funcionário um dia de decisão fora do trabalho, com remuneração, para que ele desenvolva um plano pessoal para melhorar seu desempenho.¹⁶ Este aspecto cria resistências nos executivos, pois muitos deles acham que isso recompensa o funcionário pelo mau desempenho. Alguns suspeitam que certos funcionários até provocam intencionalmente um dia de folga remunerado. A Union Carbide acredita que um dia de folga pago é mais eficaz e barato do que a suspensão sem remuneração usada na disciplina progressiva, por três razões:¹⁵

1. Quando o funcionário retorna da suspensão, sente raiva ou apatia, o que pode reduzir sua eficácia no trabalho ou então fazer sabotagem contra a empresa.
2. O pagamento de um dia de decisão evita que o funcionário pareça um mártir aos olhos dos colegas e que o problema individual se transforme em um problema grupal.
3. O pagamento do dia de decisão mostra a boa-fé do executivo e reduz as chances de que o funcionário adote uma solução errada que possa causar sua demissão.

As duas principais limitações da disciplina positiva são:

1. Custos de treinamento das habilidades de aconselhamento dos gerentes.
2. Tempo de trabalho dedicado às sessões de aconselhamento entre gerente e funcionário.

Os funcionários preferem a disciplina positiva à disciplina progressiva, pois se sentem tratados com mais respeito e consideração. O aconselhamento resulta em maior boa vontade em corrigir o comportamento indesejável. Os gerentes também a preferem porque ela afasta o papel de disciplinador. Além disso, o aconselhamento produz relações de melhor qualidade com os subordinados do que a disciplina e permite que o gerente faça intervenções mais rápidas e prontas para corrigir um problema, evitando uma confrontação até que o problema tenha sido resolvido através da disciplina progressiva. Em empresas como Union Carbide, General Electric e Procter & Gamble, a disciplina positiva reduziu o absenteísmo e evitou greve dos empregados.¹⁵



DICAS: aconselhamento de funcionários ¹⁸

O aconselhamento de colaboradores requer os seguintes cuidados:

- 1. Documentar o problema de desempenho:** registrar os comportamentos específicos de trabalho (como absenteísmo, atrasos, baixa qualidade), em termos de datas, tempos e o que aconteceu. Isso proporciona dados objetivos.
- 2. Lidar com objetividade, justiça e equidade com o colaborador:** tratar cada colaborador como todos os demais. Os assuntos discutidos devem focalizar o comportamento do desempenho e não a pessoa em si.
- 3. Confrontar o desempenho apenas com os fatos:** focalizar apenas as coisas que afetam o desempenho. Se o problema é pessoal, conduzi-lo a um especialista no assunto.

Estágio	Absenteísmo	Comportamento genérico	Desempenho
Inicial	Atrasos	Queixas dos colegas por não fazer sua parte	Frequentemente comete erros
	Saídas antecipadas	Reações exageradas	Falha nos prazos
	Ausência nas situações de trabalho	Queixas por não se sentir bem	Baixa eficiência
	"Bebo para reduzir a tensão"	Faz afirmações não verdadeiras	
Médio	Faltas frequentes por razões vagas ou implausíveis	Mudanças perceptíveis	Críticas do chefe
	"Sinto culpa por beber"	Faz afirmações inseguras	Deterioração geral
	"Tenho tremores"	Evita colegas	Falta de concentração
		Pega dinheiro emprestado de colegas	
		Hospitalizações frequentes	Lapsos de memória
Pequenos acidentes repetidos	Advertências do chefe		
Médio avançado	Faltas prolongadas e frequentes	Comportamento beligerante e agressivo	Poucas expectativas
	Não retorna após o almoço	Problemas domésticos interferem no trabalho	Ação disciplinar punitiva
	"Não tenho vontade de comer"	Dificuldades financeiras	
	"Não quero falar"	Hospitalizações mais frequentes	
		Resignação, não quer discutir seus problemas	
	Problemas com a lei na comunidade		
Quase terminal	Ausências imprevistas prolongadas	Provavelmente bebe no trabalho	Desequilíbrio
	"Meu trabalho interfere na minha bebida"	Dependência completa	Incompetência
		Hospitalização repetida	Enfrentar a demissão ou a hospitalização
		Sérios problemas financeiros	
		Sérios problemas familiares, divórcio	

FIGURA 6 Padrões de mau comportamento.¹⁷

4. **Oferecer assistência para ajudar o colaborador:** apenas indicar o problema não é um propósito útil, pois aguça a defensividade do colaborador. Fazer um esforço para que ele perceba que se está do lado dele.
5. **Esperar por defensividade e resistência à retroação:** é da natureza humana apresentar retroação construtiva ou negativa. Se a discussão pode ser desconfortável para o funcionário, ser bastante objetivo e claro.
6. **Fazer o colaborador perceber o problema:** ele deve assumir a responsabilidade de seu comportamento e a buscar meios de corrigir o problema.
7. **Desenvolver um plano de ação para corrigir o desempenho:** se o funcionário assumiu o problema, desenvolver com ele um plano de ação para corrigir o problema. Ser específico a respeito do que fazer e quais recursos são necessários para isso.
8. **Identificar resultados para corrigir o problema:** informar quais são as consequências se o funcionário não seguir o plano de ação.
9. **Monitorar e controlar o progresso:** avaliar o progresso do funcionário. Fornecer retroação do que está sendo observado. Reforçar esforços positivos.

Direito de apelo

Em princípio, todo funcionário é bom até que se prove o contrário. E toda pessoa deve ter o direito de apelar diante de uma decisão injusta. Muitas organizações que mantêm uma política de abertura com seus funcionários proporcionam um mecanismo para que eles tenham condições de falar a respeito de suas reações às decisões superiores que porventura causem a percepção de que sejam injustas. Para tanto, existem procedimentos de apelo que permitem que os colaboradores falem sobre suas reações às decisões e às políticas que a organização adota. Os procedimentos variam de uma organização para outra. Em muitas delas, mais informais, existe o programa de portas abertas. Mas, o aspecto comum é que toda pessoa tem o direito de ter livre acesso direto a algum executivo na organização para se defender.



GP DE HOJE: política de portas abertas

A política de portas abertas da IBM é muito admirada e copiada. Qualquer funcionário pode acessar qualquer dirigente ou seu supervisor direto, incluindo o presidente, e pedir sua opinião sobre uma queixa ou qualquer problema que o preocupe. O executivo consultado deve conduzir uma investigação aberta sobre o assunto e providenciar uma resposta em determinado tempo. O funcionário insatisfeito com sua avaliação de desempenho pode pedir uma segunda opinião de outro executivo. A política de portas abertas tem duas vantagens: faz o funcionário se sentir mais seguro e integrado e torna os executivos menos arbitrários em suas decisões. Outras organizações utilizam programas mais flexíveis e informais. Transparência e abertura são fundamentais.



DICA: *ombudsman*¹⁹

A palavra *ombudsman*, de origem sueca, designa o funcionário que atua como advogado do público nos conflitos entre o cidadão e o Estado. Tal função se estendeu também, nos últimos tempos, às empresas (públicas e privadas), nas quais funciona como canal de comunicação e fiscalização entre os consumidores, funcionários e diretores.

A figura do *ombudsman* emerge como um ouvidor ou um mediador entre o público em geral e o Estado ou empresas. Para exercer essa posição de ouvidoria, o funcionário deve ter estabilidade que lhe garanta o livre exercício da crítica e da fiscalização dos poderes constituídos. Nos Estados Unidos, tal figura é bastante disseminada em jornais e cadeias de comunicação. No Brasil, já existe em jornais e em algumas empresas. No serviço público, surgiu pela primeira vez na cidade de Curitiba, PR, onde em 1986 foi criado o cargo de ouvidor municipal.



EXERCÍCIO: o trabalho esporádico e contingencial²⁰

O trabalho esporádico e o trabalho em tempo parcial estão em alta na porcentagem de empregos. Fazer um levantamento do trabalho em tempo parcial nas empresas,

por consultas a jornais, revistas, estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e governo, internet, etc. Com esses dados, formar um grupo de trabalho em sala de aula, mostrar aos colegas o resultado e discutir as informações obtidas, obter e analisar as ideias do grupo, as implicações pessoais e sociais e preparar uma sessão de diálogo com a classe, na qual o grupo será dividido em quatro subgrupos, cada qual defendendo as seguintes posições:

1. Como diretor de RH de uma grande empresa varejista de roupas que pretende admitir trabalhadores esporádicos.
2. Como proprietário de uma loja de discos e CDs que precisa admitir empregados esporádicos para o último trimestre do ano.
3. Como administrador recém-formado na universidade e convidado a trabalhar temporariamente em uma empresa varejista de roupas.
4. Como pessoa casada e com dois filhos que trabalha como empregado esporádico em uma loja de discos e CDs.

As questões a serem respondidas são:

- Para os subgrupos 1 e 2: o que a força de trabalho esporádica representa para a empresa?
- Para os subgrupos 3 e 4: o que o trabalho esporádico significa para a pessoa?

GESTÃO DE CONFLITOS²¹

As pessoas nunca têm objetivos, aspirações e interesses idênticos. Essas diferenças sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra “conflito” está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar

obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). Assim, o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: é uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos. O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: a vida é uma luta renhida. Viver é lutar

É o que dizia o poeta Gonçalves Dias. A vida de uma pessoa é um constante enfrentamento de conflitos, muitos dos quais são tratados de maneira saudável até a sua completa resolução. Outros inferizam a vida da pessoa ou do grupo durante muito tempo. A resolução de um conflito pode conduzir a novos e diferentes conflitos e, assim, indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia de uma solução é verificar qual é o caráter dos novos conflitos que dela decorrem.

Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

1. **Conflito percebido:** ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o conflito latente que as partes percebem que é potencial.
2. **Conflito experienciado:** quando provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
3. **Conflito manifestado:** quando é expressado pelo comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem qualquer dissimulação.

Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

Condições antecedentes dos conflitos

Existem nas organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, as quais predispõem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituírem as razões dos conflitos.

Basicamente, existem quatro condições antecedentes dos conflitos (Figura 7):

1. **Ambiguidade de papel:** quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.
2. **Objetivos concorrentes:** como decorrência do crescimento da organização, os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: tem a sua própria linguagem, modo de pensar e trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes podem provocar a percepção de que talvez sejam incompatíveis e incongruentes.
3. **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os

grupos da organização, como capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.

4. **Interdependência de atividades:** as pessoas e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar atividades e alcançar objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo, a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

O processo de conflito

O conflito se desenrola em um processo dinâmico e interativo no qual as partes se influenciam mutuamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam as condições para a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em um comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou reação da outra. Dessa reação (que pode ser positiva ou negativa), pode haver a intensificação do conflito ou uma forma de resolução.

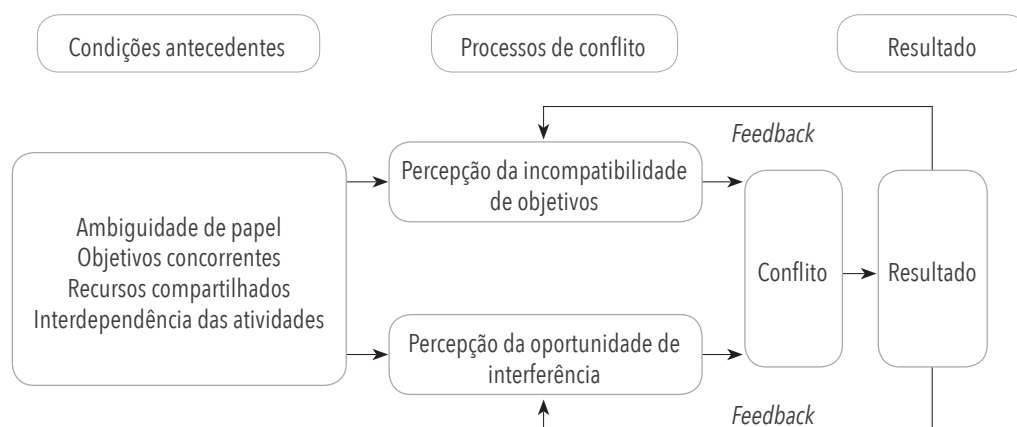


FIGURA 7 Condições antecedentes do conflito e percepções resultantes.

Episódio de conflito refere-se às etapas do processo em que as partes interagem conflitivamente, como a percepção do conflito, o comportamento de conflito de uma das partes, a resolução e o comportamento da outra parte. Dentre essas etapas do processo, o comportamento de conflito merece uma explicação melhor (Figura 8).

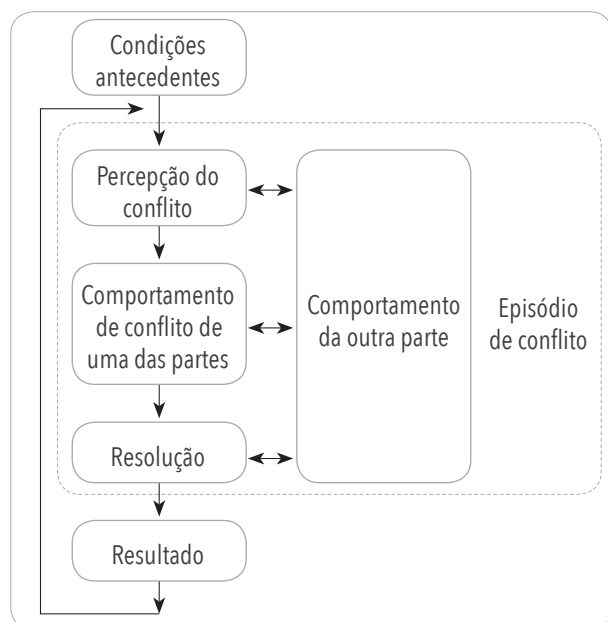


FIGURA 8 Processo de conflito.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower

Ivone Chaves tinha receio de criar um conflito com os funcionários da Magnopower ao estabelecer um novo programa de relações com empregados. Ao analisar a situação, procurou eliminar ou reduzir todas as condições antecedentes de conflitos que pudessem interferir negativamente no seu plano. Como agir nesse aspecto?

Como administrar conflitos

Como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão. Uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos.

Existem três abordagens para administrar os conflitos ²² (Figura 9):

- **Abordagem estrutural:** o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se de atuar sobre uma das três condições que predis põem ao conflito:
 - **Reduzir a diferenciação dos grupos:** minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados. O gerente pode mostrar aos grupos certos interesses em comum para que deixem perceber a incompatibilidade de objetivos. A ameaça externa e o inimigo comum são soluções utilizadas para localizar um objetivo compartilhado. Outra maneira de reduzir a diferenciação dos grupos é o reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior. O pessoal de produção e de vendas – que vivem quase sempre às turras nas organizações – podem ser colocados juntos em uma equipe de produto, com a responsabilidade de produzir e vender determinado produto e ser recompensados na base do desempenho global, em vez do desempenho individual. Além disso, rodando entre si, os indivíduos adquirem melhor compreensão de outras perspectivas, visualizando objetivos comuns existentes entre as partes.

Abordagens estruturais	Abordagens mistas	Abordagens de processo
Objetivos comuns	Regras e regulamentos	Desativação
Sistemas de recompensas grupais	Grupos e equipes de trabalho	Confrontação direta
Reagrupamento	Papéis de ligação	Colaboração
Separação	Papéis integradores	
Rotação		

FIGURA 9 As três abordagens de gestão de conflitos.

- **Interferir nos recursos compartilhados:** outro mecanismo estrutural é a utilização dos sistemas de recompensas formais e incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objetivo comum. Se o bolo de recursos a ser distribuído não é fixo, isso permite que um grupo ganhe recursos sem fazer com que o outro perca, tornando vantajoso para todos os grupos desempenharem bem e cooperarem entre si.
 - **Reduzir a interdependência:** para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente. Embora percebam a incompatibilidade de seus objetivos, o baixo nível de interdependência das atividades torna a interferência distante e reduz a possibilidade de conflito.
 - **Abordagem de processo:** procura reduzir conflitos pela modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte (como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização). Pode ser realizada de três maneiras diferentes:
 - **Desativação do conflito:** ocorre quando uma parte reage cooperativa – e não agressivamente – ao comportamento de conflito da outra, encorajando um comportamento menos conflitante ou desarmando o conflito. Enquanto a reação conflitante de uma parte provoca idêntico comportamento da outra, a reação cooperativa tende a provocar idêntica reação cooperativa da outra.
 - **Reunião de confrontação entre as partes:** ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto pela confrontação direta e hostil. Reuniões de confrontação servem para reunir face a face as partes conflitantes, exteriorizar as emoções, discutir e identificar as áreas de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante.
 - **Colaboração:** é utilizada depois de ultrapassada a oportunidade de desativação e reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.
 - **Abordagem mista:** é a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais quanto nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo. A abordagem mista permite duas maneiras diferentes:
 - **Adoção de regras para resolução de conflitos:** utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflito (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Determina previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito para que este seja contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema.
 - **Criação de papéis integradores:** consiste em criar terceiras partes (equipes de papéis integradores) na organização, de modo que estejam sempre disponíveis para ajudar na solução do tipo ganhar/ganhar dos conflitos que surgem. Uma parte em conflito pode se comunicar com a outra por meio dessas equipes responsáveis pela tarefa de comunicação entre as partes conflitantes. São os “papéis de ligação” feitos por equipes de trabalho intergrupais, cuja tarefa é coordenar os grupos potencialmente conflitantes em direção a objetivos globais da organização. Ao contrário do consultor de processo ou da terceira parte, que são passageiros, os papéis integradores são permanentes na organização. O gerente pode assumir um papel integrador sempre que surgir a necessidade de intervir nas condições estruturais e na dinâmica do conflito.
- É interessante ressaltar que a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a maneira pela qual o conflito é solucionado produzem uma influência poderosa sobre percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower

Ivone Chaves achava que deveria administrar um possível conflito com os funcionários da Magnopower e implantar um novo programa de relações com empregados.

Quais são as providências que Ivone deveria tomar?



AValiação CRÍTICA: o procedimento de solução de problemas da Honeywell Defense ²³

O procedimento para tratar problemas que levam a conflitos é o seguinte:

- **Passo 1:** o assunto deve ser discutido integralmente com seu executivo para que haja mútua compreensão. Deve ser discutido com toda franqueza. O executivo tem a responsabilidade de ouvir, investigar, avaliar e responder de maneira completa e justa.
- **Passo 2:** se há algum conflito de personalidade entre a pessoa e seu superior ou um assunto que se percebe que o superior é incapaz ou não deseja resolver, o assunto pode ser levado diretamente ao representante de relações com empregados (RRE), que assistirá a solução do problema. Nessa etapa, o RRE entrevistará a pessoa e seu superior. As cópias das entrevistas estarão disponíveis, desde que solicitadas pelas partes. O DRH deve ouvir, investigar e ajudar a encontrar a solução para o problema.
- **Passo 3:** se houver o sentimento que seu assunto não foi resolvido após as discussões com o RRE e o superior, o próximo passo será uma revisão formal do assunto com seu gerente de departamento. Essa reunião será marcada pelo superior e pelo RRE. O gerente deverá examinar os fatos apresentados, conduzir entrevistas necessárias, avaliar as soluções possíveis e dar uma posição a respeito. Se, por qualquer razão, a pessoa ainda não estiver satisfeita com a solução apresentada, prosseguir com o passo 4.
- **Passo 4:** a pessoa tem a oportunidade de discutir o assunto com o gerente de RE (GRE). Se após essa discussão, não se encontrar nenhuma solução razoável, o GRE pedirá que a pessoa apresente seu assunto ao comitê de apelos. Essa apresentação poderá ser feita das seguintes maneiras:
 - O próprio queixoso apresenta o assunto.
 - Pode escolher o RRE para fazer a apresentação.
 - A pessoa e o RRE apresentam o assunto em conjunto.
 - A pessoa e uma terceira parte apresentam o assunto. É possível também a opção de incluir o RRE.



EXERCÍCIO: o trabalho esporádico e contingencial ²⁴

O trabalho esporádico e o trabalho em tempo parcial estão em alta na porcentagem de empregos. Fazer um levantamento do trabalho em tempo parcial nas empresas, por meio de consultas a jornais, revistas, estatísticas do IBGE, internet, etc. Com esses dados, formar um grupo de trabalho em sala de aula, mostrar aos colegas os resultados e discutir as informações obtidas, obter e analisar as ideias do grupo, as implicações pessoais e sociais e preparar uma sessão de diálogo com a classe, na qual o grupo será dividido em quatro subgrupos, cada qual defendendo as seguintes posições:

1. Como diretor de RH de uma grande empresa varejista de roupas que pretende admitir trabalhadores esporádicos.
2. Como proprietário de uma loja de brinquedos que precisa admitir empregados esporádicos para o último trimestre do ano.
3. Como administrador recém-formado e convidado a trabalhar temporariamente em uma empresa varejista de roupas.
4. Como pessoa casada e com dois filhos que trabalha como empregado esporádico em uma loja de brinquedos.

As questões básicas a serem respondidas são:

- Para os subgrupos 1 e 2: o que a força de trabalho esporádica representa para a empresa?
- Para os subgrupos 3 e 4: o que o trabalho esporádico significa?

Estilos de gestão de conflitos

Há vários estilos de administração de conflitos. Em um extremo, existem estilos que dão ênfase ao desejo de satisfazer os próprios interesses (assertividade) e, em outro extremo, estilos que levam em conta os interesses da outra parte (cooperação). De um lado, uma dimensão assertiva (tentativa de satisfazer os próprios objetivos e interesses) e, de outro, uma dimensão coo-

perativa (tentativa de também satisfazer os interesses de outras pessoas).

A partir dessas duas dimensões, Thomas ²⁵ propõe um modelo que retrata cinco estilos de administrar conflitos (Figura 10).

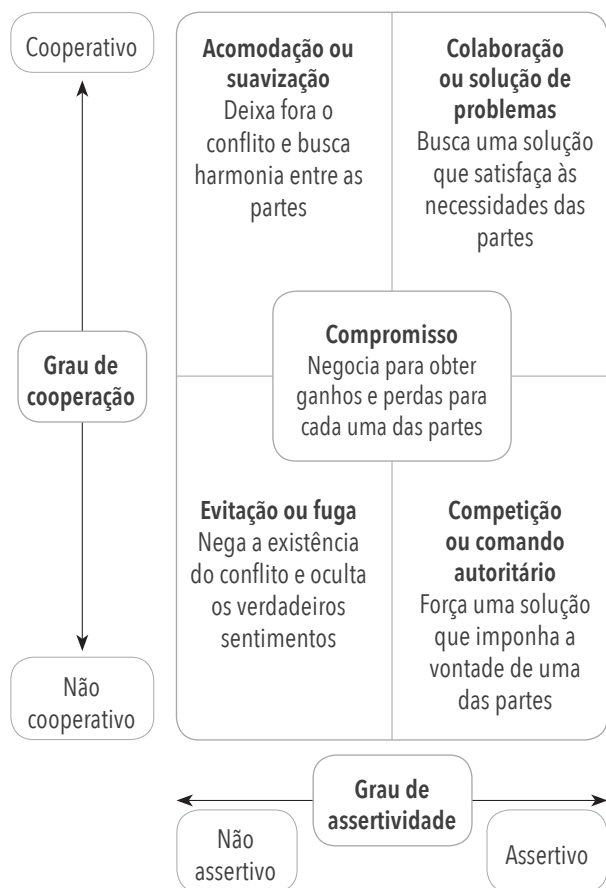


FIGURA 10 Os cinco estilos de administração de conflitos.

1. **Estilo de evitação:** reflete uma postura nem assertiva nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito. É uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito se torne menos intenso. É usado quando o problema é trivial, ou quando não há chance de ganhar ou quando requer tempo para obter informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. O negócio é se fechar em copas.
2. **Estilo de acomodação:** reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para depois. Funciona quando as pessoas sabem o que é errado, quando

um assunto é muito importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio é “ir levando com a barriga”.

3. **Estilo competitivo:** é o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou a emergência é necessária ou indispensável. É a atitude de confronto e dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar/perder, forçando o uso da autoridade. O negócio é ganhar.
4. **Estilo de compromisso:** reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.
5. **Estilo de colaboração:** ou de solução de problemas. Reflete elevado grau de assertividade e cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercâmbio para reduzir diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. O negócio é que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução encontrada.

Os estilos de administração dos conflitos podem criar diferentes resultados.

- **Evitação ou acomodação:** pode criar um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Embora, o conflito pareça desaparecer, na realidade, voltará no futuro. É uma forma extrema de não dar atenção.
- **Acomodação ou suavização:** destaca diferenças, similaridades e áreas de possível acordo. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses

comuns é o objetivo. Na prática, a suavização pode ignorar a essência real do conflito.

- **Competição ou comando autoritário:** tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Uma das partes ganha enquanto a outra perde. Em casos extremos, uma parte alcança o que deseja com a completa exclusão da outra. Os métodos de ganhar/perder podem não atingir as causas profundas do conflito e conflitos futuros podem vir a ocorrer. Uma parte domina a outra, tal como o gerente que dá ordens aos subordinados.
- **Compromisso:** tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Ocorre quando cada parte dá algo e ganha algo de valor. Nenhuma parte fica totalmente satisfeita e os antecedentes para futuros conflitos ficam mantidos.
- **Colaboração ou solução de problemas:** tende a reconciliar diferenças entre as partes. É o estilo mais eficaz de administração de conflitos. É uma forma de ganhar/ganhar, em que os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo. É alcançada pela confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. Os assuntos relevantes são discutidos abertamente.

Efeitos do conflito

O conflito pode gerar resultados positivos e negativos. Entre os resultados positivos e construtivos do conflito estão:

- O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir soluções criativas e inovadoras.
- O conflito estimula sentimentos de identidade e aumenta a coesão intragrupal.
- O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Entre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

- O conflito apresenta consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas quanto o bem-estar das pessoas.

- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo. Isso desvia a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.
- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Para tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. As abordagens estruturais são mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades humanas do que as abordagens de processo.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: novas regras na Magnopower

Ivone queria um estilo de colaboração em que todos ganhassem e se pudesse implantar em alto estilo seu programa de relação com empregados. Como ela deveria proceder?

ARBITRAGEM

A arbitragem é o meio mais simples e rápido de solução de conflitos, disputas, controvérsias e antagonismos. É um mecanismo que reduz o desgaste emocional e financeiro entre as partes quando são submetidas à justiça pública em razão da morosidade e dos custos envolvidos. A utilização da arbitragem está se tornando uma ferramenta útil e eficaz para organizações e para as pessoas. Trata-se de uma terceira parte – a justiça privada, e não justiça pública – que é solicitada a intervir no processo de discussão entre duas partes litigantes para solução de conflitos extrajudiciais. As partes envolvidas devem concordar com a instalação e a escolha do julgador ou julgadores (árbitro sem qualquer vínculo com o Poder Judiciário) do processo. A avaliação deve ser

imparcial, independente, competente e deve ser acatada como determinação imperativa sobre a qual não cabe recurso. A arbitragem deve ser amparada por algum órgão ou entidade institucional – como o Conselho Arbitral do Estado de São Paulo (Caesp), por exemplo – que serve para auxiliar árbitros e as partes no processo.



DICA: as vantagens da arbitragem ²⁶

A arbitragem é, sem dúvida, vantajosa nos seguintes aspectos:

- Rapidez e economia no processo.
- As partes decidem sobre quem será o perito responsável pela sentença, podendo indicá-lo ou sancioná-lo se duvidar de sua imparcialidade e até levar o caso ao Judiciário.
- As partes têm maior liberdade para estipular as normas do processo. Se houver impossibilidade de comparecimento à sessão, a data do encontro poderá ser alterada e adiada sem problemas.
- Os casos que envolvem quantias de até 20 salários mínimos também podem ser rapidamente resolvidos nos Juizados Especiais Cíveis, os tribunais de pequenas causas, sem a necessidade de serem representados por advogado.
- O prazo máximo para a definição da sentença é de 180 dias, mas 95% dos casos são resolvidos em até 30 dias.
- Os custos de um processo desse tipo relacionam-se ao serviço prestado pelo profissional que assume o papel de árbitro e à taxa da entidade que mantém o acordo. As partes devem avaliar se esses custos estão abaixo do que gastariam ao enviar o caso para os tribunais de pequenas causas ou para a Justiça comum.



CASO DE APOIO: a Engenharia Oceânica ²⁷

Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. citam um caso interessante. A Engenharia Oceânica está desenvolvendo um plano-piloto para a produção de equipamento de

perfuração de petróleo no mar para colocar à venda. O projeto é conhecido como “Perfuradora Marítima” e é extremamente importante para o crescimento da empresa no longo prazo. Se a Oceânica conseguir obter da PetroÓleo um pedido do equipamento, o seu faturamento será acrescido em 200 milhões de dólares ao longo de cinco anos.

O projeto Perfuradora Marítima está sendo desenvolvido por três seções. Cada seção trabalha nas várias fases de desenvolvimento do projeto e depois passa a fase completa à seção seguinte em uma sequência lógica. O trabalho completo de uma seção é o ponto de partida para a seção seguinte. Ocorre que o trabalho de cada seção nunca está completo, pois os chefes de seção estão continuamente verificando e reavaliando suas contribuições ao projeto.

A seção A compõe-se de 8 desenhistas, 12 técnicos, 3 engenheiros mecânicos, 1 engenheiro eletricitista e o supervisor de seção é Antônio Oliveira. A seção B tem 3 desenhistas, 12 engenheiros mecânicos, 3 engenheiros civis, 1 engenheiro químico, 5 técnicos e o supervisor de seção é Eduardo Hammel. A seção C compõe-se de 2 desenhistas, 18 engenheiros mecânicos, 4 engenheiros civis, 3 engenheiros industriais, 3 contadores, 2 estatísticos, 5 encarregados de manutenção, 10 técnicos e o supervisor é Mário Magalhães.

O projeto começou há dezoito meses, quando o presidente da empresa, Regis Tomás, reuniu-se com os três supervisores para discutir a sequência do trabalho e a necessidade de desenvolver um equipamento de perfuração capaz de vencer a forte concorrência no mercado. Tomás acentuou a cooperação e a coordenação entre os supervisores e os critérios de seleção do pessoal qualificado para o projeto.

Nos dezoito meses de andamento do projeto, aconteceu muita coisa. Cada seção se identificou com determinada área geográfica da fábrica. A seção de Antônio era conhecida como “os cobras do terceiro andar”. A seção de Eduardo como “os lutadores do segundo andar”. A de Mário era chamada “fuzileiros do Mário”. O entusiasmo era visível. Contudo, nos seis meses surgiu um atrito entre a seção C e as outras duas. Os membros da seção C e o seu supervisor queixavam-se do atraso das outras duas seções em seguir o cronograma. O atraso de uma das seções criava dificuldades para a seção C, que não podia completar as tarefas programadas, preparar os relatórios de custo de modo exato e desenvolver estimativas de custo para cumprir os objetivos traçados no

orçamento. As queixas da seção C foram levadas ao presidente no encontro semanal entre os supervisores. Antônio e Eduardo afirmavam que suas seções estavam fazendo tudo o que podiam para dar à seção de Mário o material do projeto a tempo. Avaliaram que o cronograma de Mário era apertado, mas por essa razão ele havia recebido o pessoal mais competente. Além do mais, Mário havia vedado a entrada de qualquer pessoa no quarto andar, o que foi considerado um insulto pessoal por Antônio e Eduardo. Segundo eles esta tinha sido a principal razão do conflito intergrupar. O conflito entre os grupos criou uma coesão intragrupal ainda maior. Os membros de cada seção faziam queixas das outras seções e uniam-se atrás dos seus supervisores.

Certa ocasião, dois integrantes da equipe de Mário, que estavam sendo cogitados para uma promoção, em reunião com Tomás a respeito de planos de carreira, alertaram o presidente para a falta de cooperação entre as seções B e C. O projeto era altamente prioritário e não saía da cabeça de Tomás, que queria conseguir o contrato no menor tempo possível. Preocupado, Tomás passou a alinhar algumas estratégias para resolver ou, pelo menos, minimizar o conflito e concluir o projeto:

- Transferir Mário para outra divisão da empresa, até que o projeto estivesse pronto e substituí-lo por João Mendes, um jovem e brilhante engenheiro da seção A.
- Informar aos supervisores das três seções que eles seriam responsabilizados pelo fracasso na obtenção do contrato com a PetroÓleo, em face dos problemas por eles criados.
- Designar um coordenador para o projeto da Perfuradora Marítima e ao qual os três supervisores seriam subordinados. Atualmente, Tomás não poderia dar mais atenção ao projeto, por ocupar-se com outros assuntos urgentes.
- Fazer a rotação dos três supervisores, de modo que se alternassem no comando de cada uma das três seções.
- Oferecer um prêmio de mil dólares por pessoa para todos os membros das seções, se o projeto ficasse pronto a tempo e fosse bem-sucedido.

Tomás sabe que cada uma dessas possíveis soluções tem suas desvantagens, mas quer chegar a uma conclusão rápida em três dias.

Questões

1. Por que acreditar que a coesão interna das seções aumentou com o andamento do projeto?
2. Como explicar as causas do conflito entre as seções e os supervisores?
3. Analisar cada uma das possíveis soluções de Tomás e descrever as possíveis vantagens e as desvantagens de cada uma.
4. Afinal, onde está o problema? O que Tomás deveria fazer para minimizar o conflito intergrupar? Justificar a resposta.



CASO PARA DISCUSSÃO: as melhores empresas para trabalhar ²⁸

A revista *Exame* faz anualmente um levantamento em parceria com a Hay Consultoria para saber quais são as melhores empresas do Brasil para se trabalhar. Ou seja, quais são as empresas que, no conjunto de suas políticas de RH, apresentam a melhor combinação de salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectiva de progresso na carreira e possibilidade de realização profissional. Oito itens são essenciais para fazer com que uma empresa seja um excelente lugar para trabalhar e as empresas podem receber de uma a cinco estrelas nesses aspectos :

1. **Salários e benefícios:** como é a política da companhia quanto a salários e se os benefícios são únicos e diferenciados para todos os empregados.
2. **Oportunidades de carreira:** a empresa está sempre abrindo novas oportunidades de carreira e possibilitando que funcionários que entraram nos níveis mais baixos subam para os mais elevados. E tem, para isso, mecanismos específicos – oferta interna de cargos vagos, avaliações de desempenho, política que privilegia os profissionais da casa em vez de buscá-los no mercado.
3. **Segurança e confiança na gestão:** a empresa deve ter uma política formal e explícita de não promover demissões em massa. Quando demitem, e raramente o fazem, conduzem os processos de forma transparente, justa e a menos traumática possível. Conta ainda o grau de confiança das pessoas na capacidade dos dirigentes. Elas devem estar seguras de que a empresa está sendo conduzida para o futuro e de que ali é um lugar seguro.

- 4. Orgulho do trabalho e da empresa:** os funcionários trabalham com prazer, com empenho, vestem a camisa da empresa no real sentido da expressão. Eles contam para os outros onde trabalham e o que produzem com enorme satisfação, porque sentem que fazem parte de um nome ou uma marca vencedora, importante e admirada na comunidade. Sentem também que seu trabalho é reconhecido, pelos prêmios ou pelos elogios divulgados nos veículos internos de comunicação.
- 5. Clareza e abertura na comunicação interna:** a comunicação é de duas mãos, o presidente e os executivos são acessíveis a todos, conversam com todos e não ficam em salas trancadas. Os funcionários são informados sobre todas as decisões que afetam suas vidas e a da empresa. Podem fazer sugestões, críticas e falar de suas preocupações com a cúpula e defender-se de ações injustas. Um bom exemplo é a política de “portas abertas”.
- 6. Camaradagem no ambiente de trabalho:** os empregados sentem-se como parte de uma família, de um time ou de uma comunidade especial. Eles demonstram que gostam de trabalhar uns com os outros. Há um clima de amizade e diversão no ambiente de trabalho. Eles costumam comemorar eventos especiais e não existe politicagem como forma de obter resultados. O ambiente é descontraído e informal.
- 7. Treinamento e desenvolvimento:** os empregados recebem treinamento técnico e comportamental para se manterem sempre atualizados. Uma empresa *top* nesse item oferece um mínimo de 80 horas de treinamento por ano por funcionário. A empresa também propicia desenvolvimento do pessoal por meio de oportunidades de mudanças internas (*job rotation*). As empresas cinco estrelas pagam despesas integrais com cursos de idiomas, universitários e pós-graduação (inclusive MBA).
- 8. Inovação no sistema de trabalho:** a empresa está organizada de modo a permitir ao funcionário ser o responsável pelo próprio trabalho. A hierarquia é mínima. As pessoas são incentivadas a trabalhar em equipes autogerenciadas, em times ou em células nos quais não há chefes. A nota máxima é dada para empresas que adotam programas de trabalho em casa (*home office*) e aboliram os mecanismos antigos de controle de frequência (cartão ou livro de ponto).

As melhores empresas para se trabalhar no Brasil relacionadas pela *Exame* são: Accor Brasil, AGF, Arthur Andersen, Azaléia, Belgo-Mineira, Brahma, Brasmotor, Coca-Cola, Copesul, Cia. Siderúrgica Tubarão, Dow, DuPont, Electrolux, Elma Chips (da PepsiCo), Fiat, Gerdau, Goodyear, HP, IBM, McDonald's, Merck Sharp & Dohme, Nestlé, O Globo, Promon, Samarco, Stihl, Usiminas, Variga, Xerox e 3M.

Esses oito quesitos são questões fundamentais na atmosfera cada vez mais competitiva e dinâmica que vive hoje o mundo dos negócios. São essas empresas que descobrem na qualidade do capital humano um fator decisivo para o sucesso.

Questões

1. Quais outras empresas se poderia incluir na relação da *Exame*? Justificar.
2. Quais outros quesitos se poderia incluir para avaliar as empresas? Justificar.
3. Que outras conclusões se pode tirar do levantamento da revista *Exame*?
4. Fazer um julgamento a respeito?



EXERCÍCIOS

1. Definir os estilos e os sistemas de administração. Explicar.
2. Conceituar as relações com empregados.
3. Como se desenha um programa de relações com empregados?
4. Explicar o programa de sugestões.
5. Explicar o programa de recompensas.
6. Como são as políticas da HP quanto às relações com empregados?
7. O que significa política de portas abertas?
8. Conceituar o PAE.
9. Quais são os dois principais componentes do PAE?
10. Quais são os tipos de problemas comumente conduzidos pelo PAE?
11. Explicar os conceitos tradicional e moderno de disciplina. Compará-los.
12. Quais são os fatores relacionados com a disciplina? Explicar.
13. Explicar os procedimentos e os critérios de disciplina.
14. Quais são as três linhas fundamentais da ação disciplinar?
15. Como desenvolver uma política disciplinar?



FIGURA 11 Mapa mental do Capítulo 14 – Relações com Empregados.

16. O que é disciplina progressiva? Como funciona?
17. O que é disciplina positiva? Como funciona?
18. O que é direito de apelo?
19. O que é *ombudsman*? Como poderia ser utilizado o conceito em RH?
20. Definir conflito e os seus três níveis de gravidade.
21. Quais são as condições antecedentes do conflito? Explicar.
22. Explicar o processo de conflito e o episódio de conflito.
23. Explicar a abordagem estrutural na administração de conflitos.
24. Explicar a abordagem de processo na administração de conflitos.
25. Explicar a abordagem mista na administração de conflitos.
26. Como é o procedimento de solução de problemas da Honeywell Defense?

27. Quais são os estilos de administração de conflitos e seus resultados?
28. Explicar os efeitos construtivos e destrutivos dos conflitos.

PASSEIO PELA INTERNET

www.fastsearch.com
www.gartner.com
www.lkmagazine.com
www.gurteen.com
www.accenture.com
www.adam.com
www.humanphi.com.uy
www.sas.com/technologies
www.isss.org

www.optiprise.com
www.kenexa.com
www.blanchard.com
www.caesp.org.br



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1961.
2. LIKERT, R. *New patterns of management*. Nova York: McGraw-Hill, 1977.
3. SELBETTI, A. Gestão de documentos. Guia 2012: as melhores empresas para você trabalhar. *Você S.A.* p. 205, 2012.
4. MILKOVICH, T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994.
5. Promon. Guia 2012: as melhores empresas para você trabalhar. *Você S.A.* p. 204, 2012.
6. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995. p. 647.
7. FILIPOWICZ, C. A. The troubled employee: whose responsibility? *Personnel Adm*, v. 24, n. 6, p. 8, 1979.
8. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
9. REED, D. J. One approach to employee assistance. *Personnel Journal*, p. 648-652, Ago. 1983.
10. THORNDYKE, E. L. The original nature of man. *Educational Psychology*, p. 1, 1903.
11. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 113.
12. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. D.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
13. BARRETT, T.; COCHRAN, D. Making room for the whistleblower. *HRMagazine*, v. 36, n. 1, p. 59, 1991.
14. REDEKER, J. R. *Employee discipline*. Washington: Bureau of National Affairs, 1989.
15. OSIGWEH, C.; YG, A. B.; HUTCHISON, W. E. Positive discipline. *Human resource management*, v. 28, n. 3, p. 367-383, 1989.
16. BRYANT, A. W. Replacing punitive discipline with a positive approach. *Personnel Administrator*, v. 29, n. 2, p. 79-87, 1984.
17. PATI, G. C.; ADKINS Jr., J. I., LAKE F. I. *Managing and employing the handicapped: the untapped potential*. Brace-Park: Human Resource Press, 1981. p. 570.
18. COMMERCE CLEARING HOUSE. The do's and don'ts of confronting a troubled employee: topical law reports. *Commerce Clearing House*, p. 4359-4360, out. 1990.
19. SANDRONI, P. (Org.). *Dicionário de economia*. São Paulo: Best-Seller, 1989. p. 220.
20. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 311.
21. CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. p. 181.
22. CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
23. EWING, D. W. *Justice on the job*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. p. 261.
24. SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 311.
25. THOMAS, K. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, MD. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational behavior*. Nova York: John Wiley, 1976. p. 900.
26. CONSELHO ARBITRAL DO ESTADO DE SÃO PAULO (CAESP). Disponível em: <http://www.caesp.org.br/> [acesso em 13 fev 2012].
27. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. W.; DONNELLY Jr., J. H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 187-189.
28. Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar. *Exame*, n. 647, p. 5-98, 2012.

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Compreender a importância da higiene e da segurança do trabalho.
- » Explicar a responsabilidade de linha e a função de *staff* na higiene e na segurança do trabalho.
- » Explicar os principais aspectos da saúde ocupacional.
- » Compreender as causas e as consequências dos acidentes de trabalho.
- » Definir as características de um programa de qualidade de vida no trabalho.



CASO INTRODUTÓRIO: a Baterias Máxima

Gabriela Passos herdou de seu pai uma fábrica de baterias para carros e pilhas de pequeno porte, a Baterias Máxima. Promovida a presidente da organização, Gabriela procurou conhecer profundamente os negócios e o esquema de produção da empresa. Seus contatos com gerentes e funcionários deixaram-na preocupada com as condições internas de trabalho extremamente perigosas e insalubres. O trabalho direto com elementos químicos – como ácidos e chumbo – impunham riscos de acidentes graves, além de doenças profissionais irreversíveis. O passivo trabalhista da empresa alinhava reclamações trabalhistas por periculosidade, insalubridade e ações cíveis e criminais por doenças e acidentes graves. O custo das indenizações judiciais era extremamente alto e implicava em pesadas perdas para a organização, mas para Gabriela eram vidas humanas que estavam em jogo naqueles proces-



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Higiene do trabalho.
- » Saúde ocupacional.
- » Segurança no trabalho.
- » Prevenção de acidentes.
- » Avaliação do programa de higiene e segurança no trabalho.
- » Qualidade de vida no trabalho.

so judiciais. Gabriela pediu ajuda ao gerente de RH. Como proceder no lugar de Gabriela?

Não basta agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos. É preciso retê-los na organização sempre engajados e satisfeitos. A razão disso é que o investimento mútuo – tanto da organização quanto do talento – precisa ser compensado pelo retorno duradouro e valioso. Se isso não ocorrer, ambas as partes saem perdendo. Na disputa por talentos, sobressaem-se as organizações bem-sucedidas em mantê-los e, mais do que isso, impulsioná-los rumo ao alcance de objetivos mútuos – tanto da organização quanto do talento. Daí a importância dos processos de manter pessoas na organização.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro *habitat*. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas.

De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos

ambientais que podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho; de outro, a qualidade de vida no trabalho. Esses aspectos constituem os fundamentos básicos para que uma organização se torne o melhor lugar para trabalhar. Se esse mínimo elementar não for plenamente alcançado e ultrapassado, não há que se falar em manter pessoas. Elas certamente migrarão para outro lugar ou permanecerão insatisfeitas e pouco produtivas.

A gestão de pessoas (GP) é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, e executivos de linha e especialistas de GP (*staff*) estão mutuamente envolvidos na GP. Além disso, GP envolve responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas. As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Podem ocorrer casualmente, mas precisam ser evitados por programas preventivos e profiláticos. Afinal, é sempre melhor prevenir do que remediar.

Nas últimas décadas, foram feitos inúmeros progressos na redução e na prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho. Para efeito didático, os dois temas serão desdobrados, de higiene e segurança (H&S), em higiene do trabalho e segurança no trabalho.



GP DE HOJE: *compliance*

Compliance (do inglês *comply* = agir de acordo com uma regra, padrão, especificação ou instrução interna), conformidade ou obediência é um conjunto de disciplinas que servem para executar normas legais ou regulamentares e políticas ou diretrizes definidas para o negócio e detectar e evitar qualquer desvio ou inconformidade que venha a acontecer. A expressão surgiu no mercado financeiro em termos de regulamentação e controle das atividades das empresas no sentido de proporcionar fiscalização e maior segurança aos investidores. Rapidamente, as organizações passaram a adotar este conceito em regras de funcionamento para mostrar respeito às leis, transparência e credibilidade em relação aos *stakeholders*. O conceito de *compliance* invadiu o terreno da GP para enfatizar o respeito às leis e aos padrões de excelência, principalmente nas áreas de higiene e segurança do trabalho.

HIGIENE DO TRABALHO

A higiene do trabalho ou higiene ocupacional está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho é a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos, como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – visão, audição, tato, olfato e paladar.

Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais, como o estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

- **Ambiente físico de trabalho:** ligados ao bem-estar, envolvendo:
 - **Iluminação:** luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
 - **Ventilação:** remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário.
 - **Temperatura:** manutenção de níveis adequados de temperatura.
 - **Ruídos:** remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
 - **Conforto:** ambiente agradável, repousante e aconchegante.
- **Ambiente psicológico de trabalho:** ligados ao bem-estar psicológico, envolvendo:
 - Relacionamentos humanos agradáveis.
 - Tipo de atividade agradável e motivadora.
 - Estilo de gerência democrático e participativo.
 - Eliminação de possíveis fontes de estresse.
 - Envolvimento pessoal e emocional.
- **Aplicação de princípios de ergonomia:** para eliminar a fadiga, envolvendo:
 - Máquinas e equipamentos adequados às características dos usuários.
 - Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
 - Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.
- **Saúde ocupacional:** envolvendo aspectos que serão vistos a seguir.

**DICA: conceitos de higiene do trabalho**

A higiene do trabalho pretende garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro.

- Higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o de riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e a prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.¹
- Higiene do trabalho é um conjunto de medidas preventivas relacionadas com o ambiente no sentido de reduzir acidentes e doenças ocupacionais pela identificação e proposição de mudanças no ambiente e na organização que resultem também no aumento da produtividade.
- Higiene do trabalho é a parte da medicina do trabalho restrita às medidas preventivas, enquanto a medicina abrange as providências curativas. É a aplicação de princípios que a medicina estabelece para proteger o trabalhador, prevenindo e eliminando perigos para a saúde física ou psíquica derivados do trabalho. A eliminação dos agentes nocivos em relação ao trabalhador constitui o objeto principal da higiene laboral.
- Higiene do trabalho está relacionada com a busca de condições de trabalho saudáveis e higiênicas no sentido de identificar fatores que possam prejudicar a saúde do trabalhador e, assim, aumentar a satisfação e reduzir os índices de absenteísmo.

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

**VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO:
a Baterias Máxima**

Gabriela Passos preocupou-se com a área de H&S da empresa. Com a ajuda do GRH, contratou médicos do trabalho e iniciou um recenseamento biológico para fazer dois diagnósticos: um humano, para verificar o estado de

saúde das pessoas e quais seriam as medidas médicas profiláticas para recuperar sua saúde, e um diagnóstico ocupacional, para localizar as principais áreas de risco à saúde e quais as medidas para reduzir seu impacto sobre a saúde dos colaboradores. Gabriela queria tomar duas providências a respeito do diagnóstico ocupacional:

1. Minimizar as condições insalubres e perigosas por meio de novos processos de trabalho ou terceirização de atividades muito perigosas.
2. Incentivar o uso de equipamentos de proteção individual (EPI), como luvas, botas, aventais, máscaras e roupas especiais para os colaboradores.

Como agir no lugar do GRH?

SAÚDE OCUPACIONAL

Uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos para a saúde, como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho, podem provocar riscos no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é o estado físico, mental e social de bem-estar.² Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional.³ Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos colaboradores, incluindo o bem-estar psicológico. Um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa autoestima, pode ser tão improdutivo.

**GP DE HOJE: normas de higiene ocupacional**

A Fundacentro⁴ apresenta, em seu site, as normas técnicas de higiene ocupacional (NHT). Vale a pena dar uma espiada.

Ver também o site do ministério do trabalho norte-americano (OSHA).⁵

A saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. A Lei nº 24/1994 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige exame médico pré-admissional, exame médico periódico,

exame de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), exame de mudança de função, antes da transferência, e o exame médico demissional nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção à saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos colaboradores e maior produtividade da organização.

Medicina ocupacional

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção, pois as consequências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de pagamentos de indenizações, aumento de afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e da rotatividade, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais. Os custos de programas inadequados são altíssimos e devem ser evitados com programas profiláticos e preventivos.

Um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas:⁶

- Definição de uma política de saúde ocupacional na organização.
- Estabelecimento de um sistema de indicadores e métricas, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças.
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos.
- Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica.
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.
- Campanhas de esclarecimento e orientação sobre alimentação sadia, sedentarismo, obesidade, uso de drogas, tabagismo, alcoolismo, estresse e problemas pessoais ou familiares.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: problemas de saúde nas organizações

Os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

- Alcoolismo e dependência de drogas, medicamentos, fumo, etc.
- Aids: síndrome de deficiência imunológica adquirida que ataca o sistema que protege o organismo de doenças.
- Estresse no trabalho, ansiedade, aflição e angústia.
- Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos, chumbo, etc.
- Exposição a condições ambientais extremas, frio, calor, seca, umidade, ruído, pouca iluminação, contaminantes, etc.
- Hábitos alimentares inadequados: provocando obesidade ou perda de peso.
- Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos.
- Automedicação e ausência de cuidados médicos adequados.



DICA: sugestões para tornar saudável o ambiente de trabalho ⁷

1. Assegurar que as pessoas respirem ar fresco: o custo desta providência é mínimo quando comparado com as despesas relacionadas com saúde e limpeza.
2. Evitar materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas: estabelecer uma regra geral: evitar todo material ou instalação que emita odor ou toxinas.
3. Proporcionar um ambiente livre de fumaça: proibir ou estabelecer um local destinado aos fumantes com um sistema adequado de ventilação.
4. Adotar dutos limpos e secos: dutos de ventilação ou ar-condicionado quando úmidos favorecem o aparecimento de fungos e, conseqüentemente, doenças respiratórias.
5. Prestar atenção às queixas das pessoas: registrar as reclamações e tomar imediatas providências quanto à higiene do trabalho.
6. Proporcionar equipamentos adequados: tornar obrigatório o uso dos EPI, quando indicados. Evitar traumas físicos com a adoção de princípios da ergonomia, principalmente em movimentos repetitivos. Ergonomia significa adequação do ambiente e das condições de trabalho à pessoa. Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais.



GP DE HOJE: o trabalho do Inca⁸

O Instituto Nacional do Câncer (Inca) utiliza técnicas alternativas, como relaxamento, hidroginástica e acupuntura em seus programas de controle do tabagismo nas empresas. A Petrobrás e os Correios aderiram prontamente ao programa. O Inca atua em mais de 500 empresas.

Estresse no trabalho

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chatice e monotonia de certas tarefas, o baixo-astrol dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho.

O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc. Alguns problemas – como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Existem duas fontes principais de estresse no trabalho: causas ambientais e causas pessoais.⁹

1. Causas ambientais: envolvem uma variedade de fatores externos e contextuais que podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação de trabalho intensivo, falta de tranquilidade no trabalho, insegurança no trabalho, fluxo intenso de trabalho e o número e natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos. Pesquisas revelam que o ruído ambiental decorrente de máquinas

funcionando, pessoas conversando e telefones tocando contribui para o estresse em 54% das atividades de trabalho.

2. Causas pessoais: envolvem uma variedade de características individuais que predisõem ao estresse. Cada pessoa reage de diferentes maneiras na mesma situação aos fatores ambientais que provocam o estresse. Personalidades do tipo A – aquelas pessoas que são viciadas no trabalho (*workaholics*) e que são impulsionadas a alcançar metas – geralmente estão mais sujeitas ao estresse do que as outras. A pouca tolerância para a ambiguidade, a impaciência, a baixa autoestima, a saúde precária e a falta de exercícios físicos e os maus hábitos de trabalho e sono fazem com que reajam negativamente ao estresse, seja decorrente do trabalho ou de problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais.

O estresse no trabalho provoca sérias consequências tanto para o colaborador quanto para a organização. As consequências pessoais do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, levam ao abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta a organização, ao interferir negativamente na quantidade e na qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo, na rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação e greves (Figura 1).

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob alguma pressão e são mais produtivas em um esquema de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas ideias e soluções.¹⁰ Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão, desde que possa conduzir a consequências desejadas ou a resultados positivos.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Baterias Máxima

No decorrer das providências, Gabriela Passos percebeu que, quando não se adotam medidas preventivas, as corretivas ficam mais caras. A recuperação do

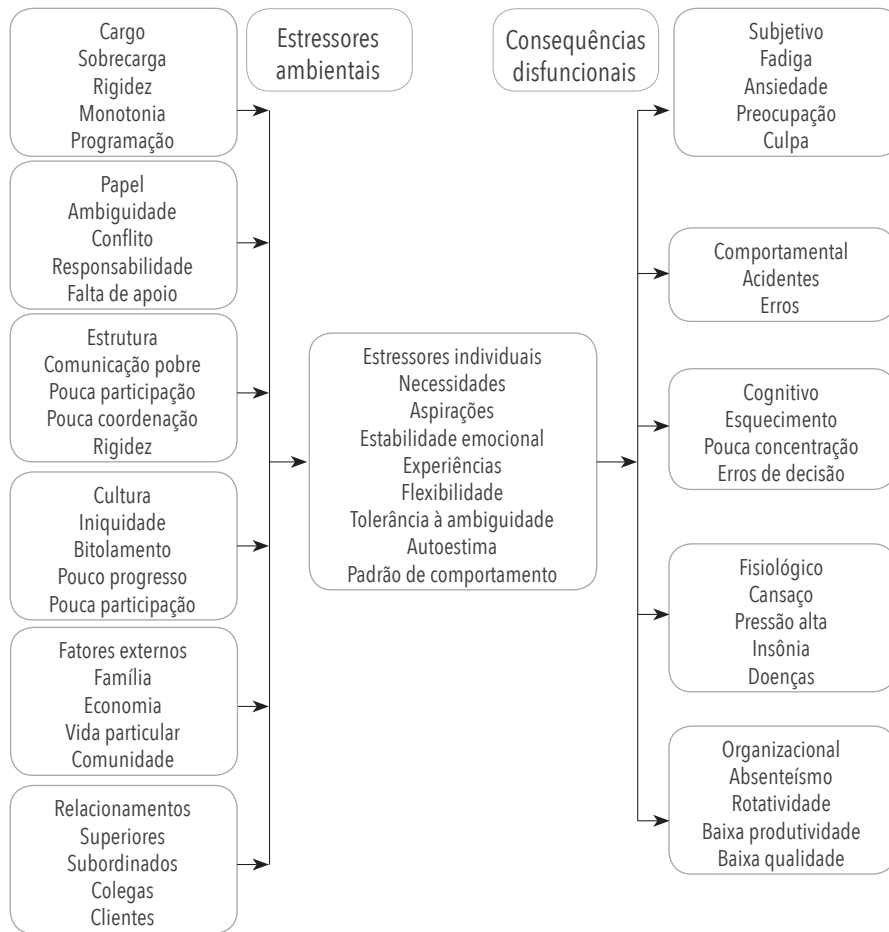


FIGURA 1 Estressores na vida de cada pessoa.¹¹

tempo perdido – e da saúde perdida – exige investimentos mais pesados. Mais vale prevenir do que remediar. Contudo, Gabriela aprendeu outra lição: de nada adianta mudar as condições físicas, se não houver uma mudança da organização do trabalho e da mentalidade das pessoas. Gabriela percebeu que era necessário mudar métodos e processos de trabalho, fazer com que as pessoas se conscientizassem da importância de suas vidas e saúde e, principalmente, mudar a qualidade de vida no trabalho. Pediu ao RH que a ajudasse a resolver os problemas da empresa. Como o RH deve proceder?



EXERCÍCIO: o que provoca estresse nas pessoas em situação de trabalho?

Formar grupos de 5 ou 10 alunos. Cada grupo será incumbido de fazer uma pesquisa em uma ou mais classes da escola para revelar o que mais afeta positiva

e negativamente o astral das pessoas no trabalho. Cada grupo deve compor os itens em um questionário para a pesquisa, como:

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Confiança do chefe	Autoritarismo do chefe
Sinceridade dos colegas	Desrespeito dos colegas
Simpatia da equipe	Desorganização
Alegria no ambiente	Baixo-astral e mau humor
Flexibilidade nos procedimentos	Rigidez nos procedimentos
Reconhecimento e elogios	Falta de consideração às pessoas
Silêncio	Ruído

Cada grupo deve mostrar à classe os resultados de sua pesquisa. No final, os resultados de todos os grupos devem ser comparados entre si em uma mesa-redonda.

Como reduzir o estresse no trabalho

Existem várias maneiras de aliviar o estresse, indo desde maior tempo de sono a tratamentos exóticos, como *biofeedback* e meditação. Albrecht ¹² sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

- Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas.
- Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer.
- Relações construtivas e eficazes com o gerente.
- Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
- Negociar ou propor com o gerente metas realísticas para o trabalho.
- Estudar o futuro e aprender como se defrontar com eventos possíveis.
- Encontrar tempo para se desligar das preocupações e relaxar.
- Andar pelo escritório para manter a mente tranquila e alerta.
- Verificar os ruídos no trabalho e buscar meios para reduzi-los.
- Sair do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a “cuca”.
- Reduzir o tempo em que se concentra atenção. Delegar rotina e papelório.
- Limitar interrupções: programar períodos de isolamento e de reuniões.
- Não ficar muito tempo lidando com problemas desagradáveis.
- Fazer uma relação de assuntos preocupantes. Listar os prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondando a memória.



DICA: para reduzir o estresse no local de trabalho ¹³

A Northwestern National Life Insurance Co. dá algumas dicas a respeito do estresse:

- **Permitir que os empregados conversem amigavelmente entre si:** colaboradores habituados a uma atmosfera livre e aberta em que possam se consultar com colegas sobre assuntos de trabalho enfrentam o estresse com mais humor.
- **Reduzir conflitos pessoais no trabalho:** colaboradores podem resolver conflitos por meio de comuni-

cações abertas, negociações e respeito mútuo. Duas coisas são básicas: tratar as pessoas com equidade e definir expectativas quanto ao trabalho.

- **Dar aos colaboradores o controle sobre como devem fazer o trabalho:** os colaboradores sentem-se orgulhosos e produtivos e são mais capazes de lidar com o estresse quando têm controle sobre o que fazer no trabalho.
- **Assegurar adequada assessoria e orçamentos de despesas:** as empresas necessitam reduzir custos e apertar orçamentos, mas as pessoas podem contribuir com sugestões, conciliando a necessidade de economia com a de assessoria.
- **Falar abertamente com os colaboradores:** os gerentes devem manter suas equipes informadas sobre as boas ou más novidades e devem dar a oportunidade de participar e decidir sobre tais assuntos.
- **Apoiar os esforços dos colaboradores:** perguntar regularmente como estão indo em suas atividades e indagar sobre assuntos relacionados e os níveis de estresse serão significativamente reduzidos.
- **Proporcionar benefícios pessoais competitivos:** as pessoas que dispõem de tempo para relaxar e recarregar energias após um trabalho duro são menos passíveis de desenvolver doenças relacionadas com estresse.
- **Manter os níveis atuais de benefícios aos colaboradores:** cortes em benefícios, como seguro-saúde, seguridade social, férias e afastamentos por doença acrescentam estresse nos colaboradores. Deve-se pesar e comparar economias de dinheiro com custos elevados de afastamentos e descontentamento.
- **Reduzir a quantidade de papelório para os colaboradores:** a empresa pode baixar os níveis de absenteísmo quando assegura que o tempo de seus colaboradores não será gasto em procedimentos inúteis e papelório desnecessário.
- **Reconhecer e recompensar os colaboradores:** um tapinha nas costas, uma palavra pública de reconhecimento, uma promoção ou um bônus pelo desempenho ou contribuição de um colaborador podem aumentar o moral e a produtividade do pessoal.



GP DE HOJE: métodos para reduzir o estresse ⁶

O estresse pode ser reduzido por meio das seguintes providências:

- **Planejamento:** o estresse pessoal e da vida no trabalho pode ser administrado com planejamento. Dispor de tempo para planejar objetivos pessoais e de carreira. No trabalho, ter tempo para planejar atividades do dia seguinte. Ou como relacionar objetivos próprios com os da organização.
- **Exercício físico:** exercícios regulares contribuem para a saúde física e ajudam a reduzir o estresse como resultado do condicionamento físico.
- **Dieta:** estresse prolongado pode reduzir o suprimento de vitaminas, tornando a pessoa suscetível a doenças. Uma boa dieta alimentar é essencial.
- **Biofeedback:** é uma técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, pressão sanguínea elevada, tensão muscular e outros problemas. Envolve o monitoramento de uma ou mais funções orgânicas por meio de equipamentos eletrônicos que sinalizam com luzes ou sinais para que a pessoa aprenda a controlar ondas cerebrais, pulso, pressão sanguínea e temperatura dos pés ou das mãos.
- **Meditação ou relaxamento:** filosofias e técnicas orientais incluem meditação, meditação transcendental, *yoga* e *zen*. A pessoa fecha os olhos, relaxa e inspira e expira, ao mesmo tempo que repete uma palavra simples ou um mantra. A repetição ajuda a eliminar pensamentos negativos. O processo leva 20 minutos. Há variações, como tensionar e relaxar os músculos do corpo todo.
- **Psicoterapia:** uma variedade de técnicas interpessoais é usada para reduzir o estresse com a ajuda de um psicoterapeuta (psicólogo).
- **Psicanálise:** é uma forma de psicoterapia, durante a qual um psicanalista (psiquiatra) analisa os estratos mais profundos da personalidade para descobrir as raízes do comportamento anormal.

A organização, os gerentes de linha e os profissionais de RH podem colaborar com a identificação e a redução do estresse no trabalho. Para o gerente de linha, inclui monitorar cada colaborador para identificar sintomas de estresse e informar os “remédios” organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento. Os especialistas de RH podem fazer pesquisas de atitudes para identificar fontes organizacionais de estresse, refinando os procedimentos de seleção e colocação para assegurar a adequação entre pessoa e cargo, bem como propor um planejamento de carreiras em função de atitudes.



GP DE HOJE: o papel da segurança no trabalho

Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como uma prioridade fundamental. É o caso da DuPont, que começou como fabricante de explosivos no século XIX. Daí sua extrema preocupação com a segurança. Todas as manhãs na fábrica de poliéster, na Alemanha, o diretor-geral e todos os gerentes se reúnem às 8:45 horas para rever o que aconteceu no dia anterior. O principal item de discussão não é a produção, mas a segurança. Somente após terem analisado os relatórios de acidentes e as providências tomadas a respeito, é que os dirigentes começam a discutir os demais assuntos como qualidade, produção e custos.¹⁴ Os índices na DuPont são de 0,12 acidente por 100 empregados contra a média anual de 23 do National Safety Council estimada para todos os fabricantes norte-americanos. Se a DuPont estivesse nessa média geral, ela gastaria mais de US\$ 26 milhões em despesas com acidentes, o que representaria 3,6% de seus lucros. Para cobrir essa diferença, a DuPont teria que aumentar as vendas em US\$ 500 milhões e buscar um retorno líquido de 5,5%.¹⁵ Sem o total comprometimento da alta direção, qualquer tentativa de reduzir acidentes terá pouco sucesso. E os gerentes e supervisores constituem o elo de ligação na cadeia administrativa para que o programa seja um sucesso.

SEGURANÇA NO TRABALHO

Um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:⁶

- Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
- Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança.
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.



DICA: conceitos de segurança do trabalho

- Segurança do trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica

que são utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.¹⁶

- Segurança do trabalho está relacionada com condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas.¹⁷

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. A finalidade é profilática no sentido de antecipar e definir programas preventivos para que os riscos de acidentes sejam minimizados. A seguir a primeira delas: prevenção de acidentes.



DICA: perigo e risco

A segurança do trabalho envolve dois conceitos intimamente relacionados: perigo e risco. Perigo significa qualquer situação que tenha potencial para causar dano, lesão, doença ou avaria. Risco significa a combinação de dois aspectos: a probabilidade da ocorrência de um evento perigoso e da gravidade do dano ou prejuízo resultante, caso este evento venha a ocorrer. Assim, o risco é igual à exposição ao perigo multiplicado pela gravidade do dano. Os riscos podem ser de natureza:

- Física: como ruído, calor intenso, iluminação precária.
- Química: como lidar com produtos químicos tóxicos.
- Biológica: como lidar com vírus ou bactérias.
- Ergonômica: como executar movimentos repetitivos.
- Acidental: como lidar com máquinas ou com eletricidade sem proteção.

Outros fatores de risco podem ser:

- Condição precária de morada.
- Alimentação precária ou insuficiente.
- Transporte difícil e demorado.
- Estrutura familiar conflitante.
- Falta de lazer.
- Alcoolismo ou drogas.
- Saúde debilitada.

- Imprudência, negligência ou imperícia.
- Jornada de trabalho prolongada.
- Pressões para aumentar a produção.
- Falta de treinamento.
- Falta de equipamento individual de segurança em atividade perigosa.

A avaliação do risco é uma estimativa da magnitude do risco do ponto de vista quantitativo ou qualitativo. Para avaliar o risco, é preciso identificar e estimar todas as situações de não conformidade dos processos de trabalho. Os graus de potencialidade de riscos ou criticidade permitem saber quais são as condições de trabalho que precisam ser mapeadas para evitar acidentes em um processo com as seguintes etapas:

- Identificar os agentes de risco.
- Verificar a intensidade ou a concentração de risco e os limites de tolerância.
- A forma de exposição de risco pelo funcionário.
- O tempo de exposição diante da situação de risco.
- Avaliar a eficácia das medidas de controle.
- Estimativa do grau de potencialidade dos riscos.
- Possíveis danos ou consequências para a saúde da pessoa.
- Propor medidas de controle dos riscos que sejam coletivas e organizacionais, e não simplesmente individuais.

PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Anualmente são divulgadas estatísticas de acidentes que ocorrem no país com o número de mortos, feridos, aleijados, incapacitados para o trabalho e incapacitados para a vida normal. São perdas desastrosas. Em um ano, os EUA presenciaram 6.200 mortes e mais de 6,5 milhões de pessoas com lesões corporais resultantes de acidentes no trabalho. No Brasil, ocorrem cerca de mil acidentes por dia em média, proporcionando 370 mil acidentes por ano.

Acidente é um fato não premeditado do qual resulte dano considerável.¹⁷ O National Safety Council define acidente como uma ocorrência em uma série de fatos que, sem intenção, produzam lesão corporal, morte ou dano material.¹⁸ Essas definições consideram o acidente como um fato súbito, inesperado, imprevisível – embora algumas vezes previsível – e não premeditado ou desejado e, ainda como causador de dano considerável, embora não determinem se ocorre dano econômico (prejuízo material) ou dano físico à pessoa (como dor, sofrimento, invalidez ou morte).¹⁸

De acordo com o Decreto nº 6.042/2007, entende-se como acidente de trabalho o evento que teve a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), protocolada no Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e aquele que, embora não tenha sido objeto de CAT, deu origem a benefício por incapacidade de natureza acidentária. Todo acidente com ou sem afastamento deve ser cadastrado no INSS por uma CAT para encaminhamento ao Sistema de Comunicação de Acidentes do Trabalho.

Assim, quanto à gravidade os acidentes do trabalho são classificados em:¹⁹

- **Simples assistência médica:** com atendimento médico seguido da pronta recuperação do segurado para o exercício da atividade laboral.
- **Incapacidade com afastamento inferior a 15 dias:** com interrupção do exercício laboral durante o período de tratamento psicofísicosocial. Quando inferior ou igual a 15 dias, não gera pagamento por parte do INSS, sendo a cobertura financeira (remuneração salarial) de responsabilidade do empregador.

Incapacidade com afastamento superior a 15 dias: a interrupção do exercício laboral durante o período de tratamento psicofísicosocial por ocasião do acidente do trabalho, quando superior a 15 dias, é coberto financeiramente (remuneração salarial) pelo INSS.

Incapacidade permanente: refere-se ao afastamento em decorrência de permanente incapacitação para o exercício laboral. A incapacidade permanente pode ser de dois tipos:

1. **Parcial:** quando após o devido tratamento psicofísicosocial, o segurado apresenta sequela definitiva que implica na redução da capacidade laboral devidamente enquadrada em legislação específica, redução da capacidade laboral com exigência de maior esforço para o desempenho da mesma atividade que exercia na época do acidente ou em impossibilidade de desempenho da atividade que exercia à época do acidente, permitido, porém, o desempenho de outra após processo de reabilitação profissional, nos casos indicados pela perícia médica do INSS. A informação é captada a partir da concessão do benefício.
2. **Total:** quando o segurado apresenta incapacidade permanente e total para o exercício de qualquer atividade laboral. A informação é captada a partir do auxílio-acidente por acidente de trabalho ou por aposentadoria por invalidez por acidente de trabalho.

- **Óbito:** é o falecimento do segurado ocorrido em função do acidente de trabalho durante o exercício laboral. Essa informação é captada a partir da protocolização da CAT por morte decorrente de acidente de trabalho e da habilitação de pensão por morte por acidente de trabalho, em caso de morte de segurado em gozo de benefício acidentário, tendo em vista que essas pensões são, necessariamente, vinculadas ao óbito decorrente de acidente de trabalho.

Quanto ao seu processamento, os acidentes podem ser classificados em:

- **Acidente sem CAT registrada:** corresponde ao número de acidentes cuja CAT não foi cadastrada no INSS. A pessoa continua trabalhando e sem qualquer sequela ou prejuízo considerável. Este tipo de acidente não provoca o afastamento do trabalho nem é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência (CF) e de gravidade (CG), embora deva ser investigado e anotado em relatório, além de exposto nas estatísticas mensais.
 - **Acidentes com CAT registrada:** corresponde ao número de acidentes cuja CAT foi cadastrada no INSS. Não é contabilizado o reinício de tratamento ou afastamento por agravamento de lesão de acidente do trabalho ou doença do trabalho, já comunicado anteriormente ao INSS.
 - **Acidentes típicos:** são os acidentes decorrentes da característica da atividade profissional desempenhada pelo acidentado.
 - **Acidentes de trajeto:** ocorridos no trajeto entre a residência e o local de trabalho do segurado e vice-versa.
 - **Doença profissional ou do trabalho:** produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinado ramo de atividade constante do Anexo II do Regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999; e por doença do trabalho, seja adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, desde que constante do Anexo II.

Os acidentes com afastamento do trabalho podem ser classificados em:

- **Incapacidade temporária:** provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho, cujas sequelas se

prolongam por um período menor do que um ano. No retorno ao trabalho, a pessoa assume sua função sem qualquer redução da capacidade de trabalho.

- **Incapacidade parcial permanente:** provoca a redução parcial e permanente para o trabalho, cujas sequelas se prolongam por período maior do que um ano. É geralmente motivada por:
 - Perda de qualquer membro ou parte deste.
 - Redução da função de qualquer membro ou parte deste.
 - Perda da visão ou redução funcional de um olho.
 - Perda da audição ou redução funcional de um ouvido.
 - Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do médico, em redução de menos de três quartos da capacidade de trabalho.
- **Incapacidade permanente total:** provoca a perda total em caráter permanente da capacidade de trabalho. É geralmente motivada por:
 - Perda da visão de ambos os olhos.
 - Perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro.
 - Perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro de suas partes essenciais (mão ou pé).
 - Perda da visão de um olho, simultânea à perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé.
 - Perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função.
 - Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que

ocasionem, sob opinião médica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.

- Óbito: o acidente provoca a morte da pessoa.

A Figura 2 dá uma ideia gráfica da classificação de acidentes no trabalho e quando devem ser registrados para efeito de estatísticas.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Baterias Máxima

Gabriela Passos notou que, se todos os colaboradores estivessem atentos para os problemas de H&S, poderiam colaborar nas sugestões e providências para reduzir os problemas da Baterias Máxima. Sua ideia era fazer com que a H&S fosse responsabilidade de linha dos gerentes e função de *staff* dos especialistas de RH, médicos e engenheiros de segurança, e que cada colaborador assumisse igual responsabilidade pelo assunto. Como fazer essa mudança? Como se poderia ajudar?

Estatísticas de acidentes

A VI Conferência Internacional de Estatística do Trabalho estabeleceu em 1947 dois coeficientes para medir, controlar e avaliar os acidentes no trabalho: o coeficiente de frequência e o coeficiente de gravidade. Ambos são utilizados em todos os países, permitindo comparações internacionais, além de comparações entre organizações de diferentes ramos de atividade.

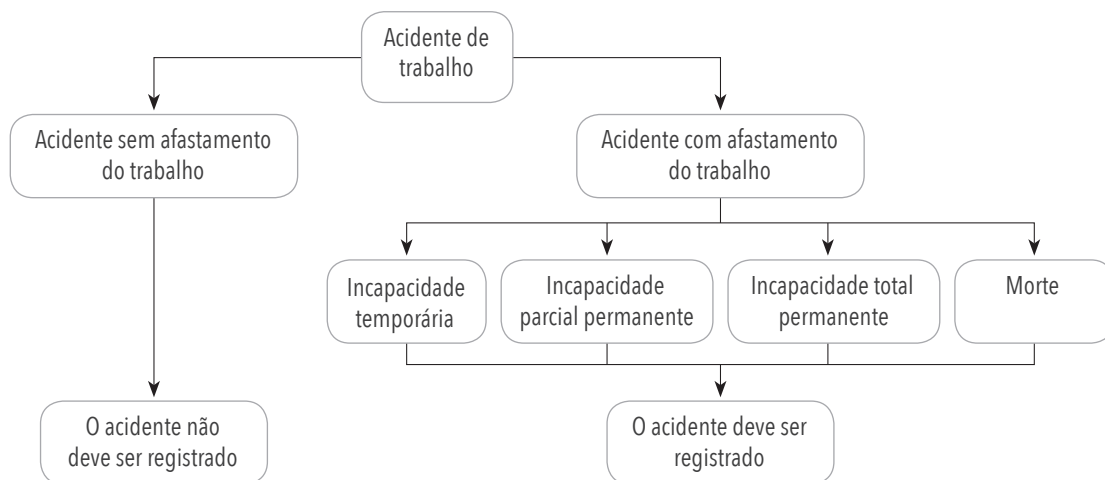


FIGURA 2 Acidentes no trabalho e sua classificação.

- Coeficiente de frequência (CF): significa o número de acidentes com afastamento em cada um milhão de homens/horas trabalhadas, no período considerado, que pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o número de acidentes com cada um milhão de homens/horas trabalhadas, a fim de proporcionar comparações estatísticas com todos os tipos e tamanhos de organizações.

O cálculo do CF se baseia nas seguintes informações:

- Número médio de colaboradores: é o efetivo de pessoal no período considerado. Envolve todo o pessoal da organização de todas as áreas e níveis. Além do coeficiente global, pode-se utilizar o CF para cada uma das unidades (departamentos, seções), em períodos mensais e anuais para efeito de comparação interna.
- Homens/horas trabalhadas: é a multiplicação do número médio de colaboradores pelo total de horas de trabalho no período considerado. São as horas em que as pessoas estão sujeitas a acidentes no trabalho. No número de horas/homens trabalhadas são incluídas horas extras e excluídas horas remuneradas não trabalhadas (como as decorrentes de faltas abonadas, licenças, férias, enfermidades e descanso remunerado). Em geral, consideram-se 8 horas por dia de trabalho.

A fórmula do CF é a seguinte:

$$CF = \frac{\text{Nº de acidentes com afastamento}}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

- Coeficiente de gravidade (CG): significa o número de dias perdidos e computados em cada um milhão de homens/horas trabalhadas no período considerado. Esse período pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o tempo de afastamento (gravidade do acidente) em cada um milhão de homens/horas trabalhadas, para permitir comparações com outros tipos e tamanhos de organizações. O cálculo do CG se baseia nas seguintes informações:
 - Número de dias perdidos por afastamentos: é o total de dias nos quais os acidentados ficam incapacitados para o trabalho em consequência de acidentes com incapacidade temporária. Os dias perdidos são contados a partir do dia seguinte ao do acidente até o dia da alta médica, inclusive. Na contagem dos dias perdidos incluem-se os domingos, feriados e quaisquer dias em que não haja trabalho na organização.

- Dias perdidos transportados: é o total de dias perdidos por afastamentos no mês anterior ou anteriores, quando o CG abrange o período anual ou quando o afastamento é maior do que o período.
- Dias computados e debitados: é o total dos dias computados por redução da capacidade ou morte dos acidentados. Há uma tabela convencional de uso universal que transforma a morte ou incapacidade permanente, total ou parcial, em dias de trabalho perdidos.

A fórmula do CG é a seguinte:

$$CG = \frac{\text{Nº de dias perdidos} + \text{Nº de dias computados}}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}} \times 1.000.000$$

Em função do tipo de atividade e dos riscos de acidentes envolvidos, cada tipo de organização apresenta determinada tendência de CF e CG. Certas organizações apresentam elevado CF (muitos acidentes) e elevado CG (com afastamentos longos). Outras um elevado CF (muitos acidentes) acompanhado de baixo CG (pouca gravidade). Outras, um baixo CF (poucos acidentes) e elevado CG (muita gravidade e afastamentos longos). Outras, ainda, apresentam baixos CF e CG. Isso seria o ideal.

- Índice de acidentados (IA): é o número que exprime a combinação do CF com o CG. É utilizado para classificar o resultado da frequência com que os acidentes ocorrem e seu impacto nas horas trabalhadas.

A fórmula do IA é a seguinte:

$$IA = \frac{CF + CG}{100}$$

- Índice de custo (IC): é o custo decorrente das despesas com pagamento de benefícios devidos a acidentados de trabalho. É utilizado para avaliar o custo dos acidentados de trabalho.

A fórmula do IC é a seguinte:

$$IC = \frac{1.000.000 \times NA}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}}$$

Em que: NA: número de acidentes no trabalho que geram benefícios.

**DICA: coeficientes de frequência e gravidade**

Um estudo feito pela Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes mostra que os gêneros de indústrias com os maiores CF são:²⁰

- Construção civil (76,88), a campeã do número de acidentes.
- Extração de minerais (57,02).
- Indústria extrativa vegetal (56,89).
- Metalurgia (56,46).

Os menores CF encontrados são:

- Indústria de perfumaria, sabões e velas (11,59).
- Indústria de material elétrico e de comunicações (19,83).
- Serviços de produção e distribuição de energia elétrica (20,93).
- Material de transporte (25,33).

Por outro lado, os maiores CG são:

- Extração de minerais (2.527), a campeã dos acidentes graves.
 - Construção civil (2.494).
 - Madeira (2.274).
 - Serviços de produção e distribuição de energia elétrica (2.074).
 - Metalurgia (2.049).
- Os menores CG são:
- Indústria do mobiliário (506).
 - Indústria do vestuário, calçado e artefatos de tecidos (518).
 - Indústria de material elétrico e de comunicações (572).
 - Indústria de material de transporte (773).

Para o National Safety Council¹⁸ norte-americano, os maiores CF estão nos ramos de construção, transportes marítimos e mineração subterrânea. São os lugares

onde os acidentes são mais frequentes. Por outro lado, os maiores CG estão nas pedreiras, mineração de superfície, construção e mineração subterrânea. São os lugares onde os acidentes são mais graves e perigosos. O site do Ministério da Previdência e Assistência Social mostra os CF e CG no triênio 2009 a 2011²¹ (Figura 3).

**GP DE HOJE: como desenvolver um programa de H&S²³**

- **Envolver a administração e os colaboradores no desenvolvimento de um plano de higiene e segurança:** todas as pessoas da organização devem compreender que o plano é útil e benéfico para todas as partes.
- **Reunir o apoio necessário para implementar o plano:** nenhum plano funciona por si mesmo, pois necessita de um patrocinador para sua causa e que proporcione energia e recursos para tocar o plano e fazê-lo ser confiável.
- **Determinar os requisitos de higiene e segurança:** cada local de trabalho tem diferentes necessidades para atender a requisitos de higiene e segurança.
- **Avaliar os riscos existentes no local de trabalho:** identificar os problemas potenciais de H&S que existem no trabalho e quais são as medidas preventivas necessárias.
- **Corrigir as condições de risco existentes:** ao identificar riscos existentes, procurar eliminá-los, reduzi-los ou controlá-los pelos meios possíveis.
- **Treinar os colaboradores em técnicas de H&S:** tornar o treinamento obrigatório em H&S para todos os colaboradores. Todos devem ser treinados sobre como executar o trabalho de maneira segura e saber como utilizar o equipamento de segurança.

Quantidade de acidentes de trabalho	2009	2010	2011
Acidentes com CAT registrada	534.248	529.793	538.480
Típicos	424.498	417.295	423.167
De trajeto	90.180	95.321	100.230
Doenças do trabalho	19.570	17.177	15.083
Acidentes sem CAT registrada	199.177	179.681	172.684
Total	733.425	709.474	711.164

FIGURA 3 Quantidade de acidentes de trabalho no Brasil entre 2009 e 2011.²²

- **Desenvolver a preocupação de tornar o trabalho isento de riscos:** buscar meios para relatar sugestões incluindo procedimentos de emergência. Assegurar a manutenção preventiva dos equipamentos e das instalações.
- **Melhorar continuamente o programa de H&S:** a partir da implementação do programa, ele deve ser continuamente avaliado, incentivado e melhorado. A documentação do progresso ajuda a analisar sua melhora.

Causas de acidentes no trabalho

Em todo acidente no trabalho estão presentes os seguintes elementos:

- **Agente:** é o objeto ou substância (máquina, local, equipamento que poderia ser adequadamente protegido) diretamente relacionado com a lesão, como prensa, mesa, martelo, escada, parede, etc.
- **Parte do agente:** é a parte do agente que está diretamente associada ou relacionada com a lesão, como volante, pé da mesa, cabo do martelo, piso da escada, acesso à parede, etc.
- **Condição insegura:** é a condição física ou mecânica existente no local, na máquina, no equipamento ou na instalação (que poderia ter sido protegida ou corrigida) e que leva à ocorrência do acidente, como piso escorregadio, oleoso, molhado, com saliência ou buraco, máquina desprovida de proteção ou com polias ou partes móveis desprotegidas, instalação elétrica com fios descascados, motores sem fio terra, iluminação deficiente.
- **Tipo de acidente:** é a forma ou modo de contato entre o agente do acidente e o acidentado, ou o resultado desse contato, como batidas, tombos, escorregões, choques, trombadas, etc.
- **Ato inseguro:** é a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamento de proteção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço, fumar em área proibida, lubrificar ou limpar máquina ligada ou em movimento.
- **Fator pessoal de insegurança:** é qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física – acidental ou permanente – que permita ou provoque o ato inseguro. São problemas como visão defeituosa, audição deficiente, fadiga ou into-

xicação, descuido, desatenção, problemas particulares, desconhecimento das normas de segurança.

Mas o que causa o acidente no trabalho? Existem duas causas básicas no local de trabalho: as condições inseguras e os atos inseguros.

1. **Condições inseguras:** constituem as principais causas dos acidentes no trabalho. Incluem fatores que precisam ser localizados e mapeados, como zonas de perigo:
 - Paredes, tetos e pisos que não oferecem segurança.
 - Ausência de limpeza e escada sem corrimão.
 - Cartazes, avisos ou obstrução em corredores ou escadas.
 - Trânsito mal orientado.
 - Iluminação deficiente e ruído excessivo.
 - Equipamento defeituoso ou sem proteção.
 - Acúmulo de máquinas e de pessoas.
 - Equipamentos ou ferramentas defeituosos.
 - Procedimentos arriscados em máquinas ou equipamentos.
 - Armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado.
 - Iluminação deficiente ou imprópria.
2. **Atos inseguros:** são comportamentos predispostos a acidentes. Eliminar apenas as condições inseguras é insuficiente. As pessoas podem causar acidentes. Os atos inseguros das pessoas costumam ser:
 - Carregar materiais pesados de maneira inadequada.
 - Trabalhar em velocidades inseguras – muito rápidas ou muito lentas.
 - Utilizar esquemas de segurança que não funcionam.
 - Usar equipamento inseguro ou usá-lo inadequadamente.
 - Não usar procedimentos seguros.
 - Assumir posições inseguras.
 - Subir escadas ou degraus depressa.
 - Desatenção a normas de segurança.
 - Distrair, negligenciar, brincar, arriscar, correr, pular, saltar, abusar, etc.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: onde ocorrem os acidentes?

Alguns cargos são inerentemente mais perigosos do que outros. Estudos recentes mostram que o cargo de operador de guindaste proporciona três vezes mais visitas hospitalares relacionadas com acidentes do que

o cargo de supervisor. O trabalho em algumas unidades é inerentemente mais seguro do que em outras. O departamento de contabilidade apresenta menos acidentes que um departamento de solda ou expedição.

A programação de trabalho e a fadiga também afetam os índices de acidentes. Os acidentes ocorrem menos durante as primeiras cinco ou seis horas da jornada de trabalho. Os índices de acidentes aumentam com o número de horas trabalhadas no mesmo dia por causa da fadiga. Os acidentes ocorrem mais nos turnos noturnos de trabalho.

Também o clima psicológico do local de trabalho afeta os índices de acidentes. Os acidentes ocorrem mais em fábricas com alto grau de demissões sazonais e onde há hostilidade entre as pessoas, queixas de baixos salários e más condições de vida.

As providências para evitar acidentes consistem em eliminar ou minimizar as condições inseguras e treinar intensivamente as pessoas. Outros fatores acidentais e que são considerados condições inseguras são: o cargo em si, a programação de trabalho prolongado e o clima psicológico do local de trabalho.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: como reduzir acidentes

É preciso minimizar as condições de insegurança nas empresas. Mas as causas dos atos inseguros podem ser atribuídas a certas características pessoais que predisponham aos acidentes, como ansiedade, agressividade, falta de controle emocional, imperícia, etc. Certas características pessoais, personalidade e motivação das pessoas levam a comportamentos que predispoem a acidentes, como a vontade de assumir riscos e tomar atitudes inadequadas. São tendências que levam a atos inseguros, desatenção e falhas em seguir procedimentos e aumentam a probabilidade de provocar acidentes.

Traços de personalidade que predispoem a acidentes

Algumas pesquisas tentaram identificar os traços de personalidade que distinguem as pessoas que são predispostas a provocar acidentes daquelas que não o são.²⁴ O interessante é que uma pequena porcentagem de pessoas (cerca de 20%) é responsável por uma alta parcela de acidentes (algo em torno de 80%). Isso

lembra a curva de Pareto. As pesquisas não conseguem definir quais são os traços pessoais comuns que predispoem as pessoas a acidentes. Ou seja, não há consenso de que a predisposição aos acidentes seja universal, pois uma pessoa predisposta a acidente em um tipo de trabalho pode não ser em outra atividade. Essa predisposição parece ser situacional. Os traços de personalidade (como instabilidade emocional ou pouca resistência à frustração) podem distinguir as pessoas predispostas a acidentes em atividades que envolvam riscos. Falta de habilidade motora pode predispor a acidentes quando a atividade exija excelente coordenação motora.

A visão está relacionada com a frequência de acidentes em muitos casos. Motoristas de táxi, de ônibus intermunicipais e operadores de máquinas que têm acuidade e habilidade visual apresentam menos lesões do que aqueles que não têm.²⁴ Os acidentes são mais frequentes na faixa etária entre 17 e 28 anos, declinando até encontrar valores mínimos entre 60 e 70 anos. Contudo, diferentes padrões são encontrados em diferentes cargos, nos quais o fator idade se torna importante. Quando as habilidades perceptivas são iguais às habilidades motoras, a pessoa tende a ser mais segura. Mas quando o nível perceptivo é mais baixo que o nível motor, a pessoa pode se predispor a acidentes na medida em que essa diferença aumenta²⁵ (Figura 4).



DICA: prevenir acidentes é dever de todos

Na primeira metade do século XX, os antigos bondes da Light & Company trafegavam pelas principais ruas do Rio de Janeiro e de São Paulo ostentando cartazes com os dizeres: “prevenir acidentes é dever de todos”. Era uma responsabilidade geral. Passados quase cem anos, o lema não se tornou obsoleto. Pelo contrário, tornou-se atualíssimo. Há também um velho e popular ditado que diz: “mais vale prevenir do que remediar”. Esse ditado está adquirindo forte importância nos tempos modernos.

Como prevenir acidentes

Na prática, todo programa de prevenção de acidentes focaliza duas atividades básicas: eliminar as condições inseguras e reduzir os atos inseguros.

Características pessoais	Predisposições e tendências de comportamentos	Tipos de comportamentos específicos	Incidência de comportamentos acidentais
Personalidade Inteligência Motivação Habilidades motoras Experiência	Atitudes e hábitos não desejáveis Falta de habilidades específicas Tendência a assumir riscos	Falta de atenção Esquecimento Desconcentração Dificuldades de obedecer a regras e procedimentos Desempenho inadequado Excessiva assunção de riscos	Probabilidade de comportamentos individuais acidentais

FIGURA 4 Fatores pessoais que influenciam o comportamento acidental.²⁵

1. Eliminação das condições inseguras: é o papel dos colaboradores da primeira linha de defesa. Engenheiros de segurança desenham cargos para remover ou reduzir riscos físicos dos ocupantes. Supervisores e gerentes assumem importante papel na redução das condições inseguras:

- **Mapeamento de áreas de risco:** trata-se de uma avaliação constante e permanente das condições ambientais que possam provocar acidentes na empresa. Um mutirão de esforços de gerentes, colaboradores e especialistas de RH para mapear e localizar possíveis áreas de perigo potencial, sugestões e ações para neutralizar ou minimizar tais condições.
- **Análise profunda dos acidentes:** todo relatório de acidente, com e sem afastamento do trabalho, deve ser submetido à profunda análise para descobrir possíveis causas, como condições ou atos inseguros. A partir daí, a indicação de providências no sentido de eliminar essas causas para prevenir novos e futuros acidentes.
- **Apoio irrestrito da alta administração:** todo programa bem-sucedido de prevenção de acidentes repousa no compromisso da alta direção.²⁶ Esse compromisso é relevante para ressaltar a importância que a alta direção deve dar ao programa de profilaxia de acidentes na empresa.

2. Redução dos atos inseguros: os acidentes são similares a outros tipos de desempenho pobre. Estudos psicológicos sugerem que não se devem selecionar as pessoas que apresentam tendências para acidentalizar-se em cargos específicos.

- **Processo seletivo:** as técnicas de seleção visam a identificar certos traços pessoais (como habilidade visual ou coordenação motora) relacionados com acidentes em certas atividades. Pesquisas sugerem o uso de testes sobre traços relacionados com acidentes, como:²⁷

- Estabilidade emocional e testes de personalidade.
- Medidas de coordenação muscular.
- Testes de habilidade visual.
- Testes de maturidade emocional, desempenho seguro e cuidadoso.
- Suscetibilidade à exposição a produtos tóxicos.

Existe clara relação entre predisposição a acidentes e proficiência no cargo. A seleção de pessoas baseada em testes de não predisposição a acidentes permite que os gerentes possam reduzir acidentes e melhorar a qualidade dos colaboradores ao mesmo tempo.²⁸

- **Comunicação interna:** propaganda e cartazes sobre segurança no trabalho ajudam a reduzir atos inseguros. Um estudo mostra que o comportamento seguro teve aumento de 20%.²⁹ Contudo, os cartazes não substituem os programas compreensivos de segurança, mas podem ser combinados com eles e outras técnicas, como o treinamento para reduzir condições de risco e atos inseguros.
- **Treinamento:** o treinamento de segurança reduz acidentes quando prepara novos colaboradores no sentido de instruí-los em práticas e procedimentos para evitar riscos e trabalhar desenvolvendo suas predisposições em relação à segurança no trabalho.³⁰
- **Reforço positivo:** um programa de segurança baseado no reforço positivo melhora a segurança no trabalho.⁵ Objetivos de redução de acidentes devem ser formulados em conjunto com os colaboradores e com ampla divulgação e comunicação dos resultados. Muitas empresas adotam o lema “zero acidente” e passam a ostentar cartazes com o número de dias sem acidentes. Reuniões periódicas com grupos de colaboradores para discussão de casos e exemplos, encorajando para que façam distinção entre comportamentos certos e errados em situações de perigo, além de demonstração de gráficos

de frequência e localização de acidentes, bem como elaborar uma lista de regras de segurança pessoal (o que fazer e o que não fazer em situações de risco) são práticas frequentemente encontradas.



GP DE HOJE: medidas preventivas ³¹

A prevenção de acidentes inclui as seguintes medidas:

- **Educação:** criar uma consciência de segurança por meio de sinalização com *slogans* em locais de passagem, artigos sobre segurança na correspondência ou a comunicação de dias sem acidentes ou sem dias perdidos de acidentes.
- **Treinamento em habilidades:** incorporando medidas de prevenção em processos de aprendizagem. Colaboradores e gerentes devem ser treinados. Os gerentes devem ser multiplicadores do processo.
- **Engenharia de segurança:** prevenindo acidentes por meio do desenho de equipamentos ou tarefas, reduzindo os fatores que promovem fadiga, sono ou monotonia.
- **Mapeamento de riscos:** localização de áreas de riscos, providências para eliminação de riscos de acidentes, inspeções periódicas, relatórios frequentes e atenção da alta administração são imprescindíveis.
- **Proteção:** proporcionando equipamentos com proteção, inclui EPI como: sapatos ou botas de segurança, luvas, capacetes, óculos, máscaras, aventais, protetores auriculares, etc. Também inclui a proteção externa e a manutenção preventiva do equipamento.
- **Regras de reforço:** os melhores regulamentos e regras são ineficientes na redução de acidentes se não forem continuamente reforçados, aplicados e cobrados. Devem proporcionar algum tipo de retroação intensiva.

Custos dos acidentes

Falar em custos dos acidentes quando envolvem vidas humanas parece humor negro. A vida e a integridade física de uma pessoa são coisas que não se pagam. Contudo, além das lamentáveis perdas humanas, os acidentes também provocam perdas financeiras para o acidentado, para sua família, para a organização e para a sociedade. O acidente é um fator altamente negativo e suas causas e custos devem ser analisados para se remover eventuais condições inseguras ou atos inseguros. O seguro de acidentes de trabalho cobre apenas gastos

com despesas médicas e indenizações ao acidentado, mas não repõe a capacidade humana para o trabalho nem a integridade física às pessoas acidentadas.



AValiação CRÍTICA: quanto custa um acidente?

Acidentes custam caro: tanto para vidas humanas quanto para as organizações. A Osha (Occupational Safety and Health Administration) norte-americana fez uma estimativa baseada em estatísticas e chegou à conclusão de que um acidente sério provoca em média custos ao redor de US\$ 23 mil. Na Norma Regulamentadora nº 18, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estabelece os conceitos de custos direto e indireto de acidentes de trabalho. O custo direto do acidente é o total das despesas decorrentes das obrigações para com as pessoas expostas aos riscos inerentes ao exercício do trabalho, como despesas com assistência médica e hospitalar, indenizações por diárias de afastamento ou por incapacidade permanente. Em geral, essas despesas são cobertas pelas companhias de seguro. Cobrem despesas, mas não cobrem a vida ou a saúde das pessoas.

O custo indireto do acidente do trabalho, segundo a ABNT, envolve todas as despesas de produção, despesas gerais, lucros cessantes e demais fatores cuja incidência varia conforme o tipo de indústria. Já o INSS inclui no custo indireto do acidente de trabalho os itens de gastos do primeiro tratamento médico, despesas sociais, custo do tempo perdido pela vítima, perda por redução do rendimento profissional no retorno do acidentado ao trabalho, perda por menor rendimento do trabalhador que substitui temporariamente o acidentado, tempo perdido por colegas de trabalho para acudir a vítima, etc.

Em vários países, a estimativa da proporção entre os valores do custo indireto e do custo direto é de 4 para 1: o custo indireto representa quatro vezes o custo direto do acidente de trabalho, sem se falar na tragédia pessoal e familiar que ele geralmente provoca como consequência.

Se as organizações buscam eficiência, eficácia e lucros, elas precisam estar dispostas a investir dinheiro para criar condições que excedam as exigidas pela lei, exatamente para se manter eficientes, eficazes e lucrativas. A falta de investimento em segurança custa muito mais caro.



CASO DE APOIO: o programa de segurança das lavanderias²⁶

Lavar roupa é uma arte que exige técnica e talento. Geralmente, as lavanderias são pequenas empresas que atendem os clientes oferecendo qualidade, presteza e confiabilidade nos serviços. Nesse tipo de negócio, 80% da fórmula de sucesso é composta de pessoas e o restante de máquinas. A segurança das pessoas e a saúde ocupacional são os itens mais importantes nas lavanderias. Cada estabelecimento funciona como uma pequena unidade fabril na qual as máquinas utilizam vapores de alta pressão e ar comprimido para lavar e passar roupas em altas temperaturas e em ambientes úmidos e escorregadios. O local de trabalho é barulhento por causa do funcionamento das máquinas, e o ar é denso de vapores químicos, pois o processo de lavagem das roupas utiliza produtos cáusticos. Para remover as impurezas das roupas, as caldeiras de alta temperatura aquecem continuamente solventes químicos, que são reutilizados e reciclados no processo. O processo é executado por máquinas e pelo trabalho humano. A exposição a acidentes é grande. Se um erro é cometido – como injetar muito vapor – ocorrem ferverias em que o solvente químico produz erupção e ebulição que podem provocar queimaduras. Periculosidade e insalubridade caracterizam o local de trabalho.

A alta incidência de acidentes de trabalho em razão dos riscos envolvidos, além das possibilidades de desperdícios de produtos químicos, obriga as lavanderias a implantar regulamentos internos rígidos sobre a conduta dos funcionários. Estes são obrigados a utilizar EPI, como aventais, roupas, luvas, óculos, protetores auriculares, etc. As lavanderias colocam cartazes para lembrar aos funcionários como trabalhar com produtos químicos a fim de evitar desperdício e acidentes. O problema crônico é a má vontade dos funcionários em utilizar os EPI, que os transformam em verdadeiros espantalhos. Nem todos os produtos químicos exigem roupas de segurança, mas alguns – como os ácidos hidrófluídricos, usados para remover manchas de roupas – são perigosos. As roupas de segurança são desconfortáveis, os incômodos óculos reduzem a visibilidade e os protetores auriculares reduzem a audibilidade. Além disso, não são nada elegantes. Como resultado, os funcionários nem sempre estão dispostos a usá-los, fazendo com que as chefias tenham de supervisioná-los intensivamente e exigir drasticamente a sua utilização.

Questões

1. Como identificar as condições de risco a serem eliminadas?
2. Como estabelecer procedimentos para evitar acidentes?
3. O que sugerir para aumentar a segurança no trabalho?
4. Como comunicar a obrigatoriedade de equipamentos de segurança?



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Baterias Máxima

Gabriela queria implantar um programa de H&S para valer na Baterias Máxima. Como ajudá-la a definir um plano global para tanto?

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Os programas H&S estão recebendo muita atenção. Ao lado do respeito e da consideração às pessoas, existe também o aspecto financeiro a ser analisado. As consequências de programas inadequados são visíveis: aumento do absenteísmo e da rotatividade do pessoal, elevado índice de afastamentos por doenças ou acidentes, aumento dos prêmios de seguros, elevação dos custos laborais, maiores indenizações pagas por acidentes ou doenças profissionais, custos judiciais mais elevados, pressões dos sindicatos e da sociedade e até mesmo negativa dos clientes em adquirir produtos de empresas poluidoras da natureza e predadoras do capital humano.

O programa de H&S deve ser monitorado em termos de custos/benefícios pelos especialistas em RH, gerentes e, sobretudo, contar com a participação de todos os colaboradores. Além disso, o programa deve ser julgado por critérios como melhora do desempenho no trabalho, redução dos afastamentos por acidentes ou por doenças e redução de ações disciplinares. O programa não precisa necessariamente ser o mais caro, mas aquele que produz resultados melhores para a organização e para as pessoas. Abordagens e critérios são imprescindíveis, como melhora da produtividade, ausência de acidentes e doenças profissionais, número de dias sem acidentes, treinamento intensivo dos gerentes

e de todos os colaboradores, reuniões de segurança, instalações médicas e intensa participação da alta direção.



DICA: o que é a Cipa?

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) é uma imposição legal da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Metade dos componentes da Cipa é indicada pela empresa e a outra metade é escolhida pelo voto dos funcionários, periodicamente. Cabe à Cipa apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de segurança existentes na organização. Deve fiscalizar o que já existe, enquanto os especialistas de RH apontam as soluções. A Cipa tem especial importância nos programas de segurança das pequenas e médias empresas.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ao lado da higiene e da segurança do ponto de vista físico e ambiental, existe o bem-estar psicológico e social. A expressão “qualidade de vida no trabalho (QVT)” foi cunhada por Louis Davis ³² na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações na abordagem sociotécnica ³³ e da democracia industrial. ¹⁶ Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. ³⁴ A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social. E é isso o que vale.



DICA: conceitos de QVT

- QVT é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e

inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. ³⁵

- QVT representa a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto cultural, sistema de valores em que vive e em relação com objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente. ³⁶
- QVT é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização. ³⁷
- Independentemente das percepções que os funcionários possam ter a respeito do que é QVT, esta deve envolver: ³⁸
 - Trabalho que valha a pena ser feito;
 - Condições de trabalho seguras.
 - Remuneração justa e adequada.
 - Segurança no emprego.
 - Supervisão competente.
 - Retroação quanto ao desempenho no trabalho.
 - Oportunidades de crescimento intelectual e profissional.
 - Possibilidades de promoção e avanço na carreira.
 - Excelente clima social e justiça.

No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e, obviamente, a qualidade e a produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço

oferecido. Como diz o consultor dinamarquês Claus Möller: “coloque os empregados em primeiro lugar e eles colocarão os consumidores em primeiro lugar”. A organização que investe diretamente no colaborador está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende principalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes.

Componentes da qualidade de vida no trabalho

A QVT é um construto complexo e multidisciplinar que envolve uma constelação de fatores, como:

- Satisfação com o trabalho executado.
- Possibilidades de futuro na organização.
- Reconhecimento pelos resultados alcançados.
- Salário percebido.
- Benefícios auferidos.
- Relacionamento humano na equipe e na organização.
- Ambiente psicológico e físico de trabalho.
- Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões.
- Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.



GP DE HOJE: saúde é um negócio ³⁹

A Shell é uma empresa que investe fortemente na melhoria da QVT para garantir maior produtividade. A empresa fez uma pesquisa com 60% dos funcionários com o objetivo de determinar o perfil de saúde e fatores de riscos. O levantamento faz parte de um programa

de melhoria da QVT, implantado desde 1961. Os dados revelam que a maioria dos empregados é sedentária, obesa, estressada, inadequadamente alimentada e hipertensa omissa. O gerente de programas de saúde afirma que esse perfil não é diferente do colaborador de outras empresas. Entre os 1.846 colaboradores consultados, 96% têm dieta inadequada, alto consumo de gorduras e açúcares, 80% são sedentários e 71% apresentam excesso de peso; 17% são hipertensos e 30% se valem de automedicação. O ponto positivo foi a redução da porcentagem de fumantes, que caiu de 33 para 26%.

Com esse levantamento, a Shell está agindo proativamente para oferecer ao colaborador melhora nas condições de saúde e na prevenção de doenças. Isso não é paternalismo, pois a empresa sabe que o colaborador motivado, satisfeito, integrado e saudável garante maior produtividade e menores custos com doenças. A estratégia da Shell é investir na instalação de restaurantes especializados em pratos leves e *fitness centers* nas unidades que não possuem clube esportivo. Outra estratégia é implantar o programa Wellness (bem-estar) com grupos experimentais. A empresa dispõe de uma equipe de terapeutas para auxiliar os colaboradores que estão com problemas afetivos (como divórcio, morte de cônjuge, doenças na família, etc.). As prioridades se assemelham às dos chamados *employee assistance programs* (programas de assistência a empregados) norte-americanos.

Modelos de qualidade de vida no trabalho

A atividade da pessoa e o clima organizacional que a cerca representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.)⁴⁰ Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organi-

zacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por essa razão, vários autores apresentam modelos de QVT. Os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldhan e o de Walton.



GP DE HOJE: modelo de QVT de Nadler e Lawler ⁴¹

Para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

1. **Participação dos funcionários:** nas decisões que os afetam.
2. **Reestruturação do trabalho:** pelo enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho.
3. **Inovação no sistema de recompensas:** para influenciar o clima organizacional.
4. **Melhora no ambiente de trabalho:** quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário e local de trabalho.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há a melhora na QVT.



GP DE HOJE: modelo de QVT de Hackman e Oldhan ⁴²

Hackman e Oldhan apresentam um modelo de QVT mais aprimorado abordado no capítulo dedicado ao desenho de cargos. Para eles, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

- **Variedade de habilidades:** o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
- **Identidade da tarefa:** o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
- **Significado da tarefa:** a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos outros.

- **Autonomia:** a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
- **Retroação do próprio trabalho:** a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa autoavaliar seu desempenho.
- **Retroação extrínseca:** deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.

Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Para os autores, as dimensões do cargo são determinantes da QVT por oferecerem recompensas intrínsecas que produzem satisfação e automotivam as pessoas para o trabalho. Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário das características do cargo para medir o grau de satisfação e o grau de motivação interna.



GP DE HOJE: modelo de QVT de Walton ⁴³

Para Walton, existem oito fatores que afetam a QVT:

1. **Compensação justa e adequada:** a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. **Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e ao bem-estar da pessoa.
3. **Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao desempenho.
4. **Oportunidades de crescimento contínuo e segurança:** no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvol-

vimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura.

5. **Integração social na organização:** eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. **Constitucionalismo:** estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático na organização.
7. **Trabalho e espaço total de vida:** o trabalho não deve absorver todo o tempo e a energia do trabalhador em detrimento da vida familiar e particular, de lazer e atividades comunitárias.
8. **Relevância social da vida no trabalho:** o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

Os oito fatores e suas respectivas dimensões estão representados na Figura 5.



GP DE HOJE: o modelo de QVT

Na verdade, todo modelo de QVT deve envolver uma multiplicidade de variáveis para abordar os principais determinantes do bem-estar das pessoas nas organizações. Na realidade, isso é quase impossível, tendo em vista a heterogeneidade das situações envolvidas. Em geral, os autores buscam recolher os elementos mais importantes, pertinentes e relevantes que afetam a percepção e a motivação das pessoas. Contudo, tais fatores ficam esparsos, desordenados e sem uma visão sistêmica. A proposta é abordar o clima organizacional como o modelador da QVT em uma organização. Nesse sentido, existem fatores imediatos e mediatos que interferem na QVT, cada qual com seu impacto direto ou indireto e cada qual com sua força relativa no conjunto. Assim:

1. **Fatores de primeira ordem:** fatores imediatamente relacionados com o papel do indivíduo enquanto

atua na organização. Constituem a atividade em si e referem-se às características do trabalho, ou seja, da atividade que a pessoa exerce na organização. Representa a atividade cotidiana que a pessoa executa na empresa:

- **Trabalho (atividade em si):** representa a atividade básica e cotidiana que a pessoa executa na organização. Pode ser o cargo ocupado ou o papel exercido na equipe de trabalho.
2. **Fatores de segunda ordem (entorno imediato):** fatores relacionados com o entorno imediato ao indivíduo. São os relacionamentos sociais imediatos, diretos e circundantes da atividade da pessoa, como:
 - **Superior imediato:** é a pessoa que supervisiona diretamente o trabalho do indivíduo. O relacionamento com o superior direto influencia poderosamente a maneira como o indivíduo age e reage diante das circunstâncias do trabalho.
 - **Fornecedor interno:** é a pessoa que fornece insumos para o trabalho do indivíduo. O relacionamento com o fornecedor interno também tem poderosa influência sobre o indivíduo.
 - **Cliente interno:** é a pessoa que recebe as saídas do trabalho do indivíduo. O relacionamento com o cliente interno faz parte do conjunto.
 - **Subordinados:** são as pessoas que se subordinam diretamente ao indivíduo e que dele recebem supervisão direta.
 3. **Fatores de terceira ordem (entorno mediato):** os fatores que se referem ao entorno mediato que circunda o indivíduo enquanto atua na organização. O entorno mediato envolve os seguintes fatores:
 - **Diretrizes e políticas da empresa:** e sua vinculação direta ou indireta com a QVT.
 - **Amizades e colegas:** na medida em que afetam a percepção da QVT.
 - **Ambiente psicológico:** e sua parcela de influência na QVT.
 - **Ambiente físico:** e sua parcela de influência na QVT.
 - **Remuneração fixa ou variável e benefícios auferidos:** na medida em que afetam a QVT.
 - **Clientes externos:** na medida em que o indivíduo entra em contato com eles.

4. **Fatores de quarta ordem (percepções individuais):** fatores decorrentes das percepções, atitudes, comportamento do indivíduo em função de expectativas, necessidades e objetivos pessoais e quanto às atividades na organização:

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho
	Equidade interna (compatibilidade interna)
	Equidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho
	Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Significado da tarefa
	Identidade da tarefa
	Variedade de habilidades
	Retroação e retroinformação
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento profissional
	Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades
	Relacionamentos interpessoais e grupais
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e aos direitos trabalhistas
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa
	Responsabilidade social pelos produtos/serviços
	Responsabilidade social pelos empregados

FIGURA 5 Modelo de QVT de Walton.

- **Imagem da empresa:** corresponde à maneira pela qual o indivíduo percebe sua organização como satisfatória ou insatisfatória.
- **Satisfação pessoal:** é o grau de adequação entre as expectativas do indivíduo e as da organização.
- **Autonomia:** representa o grau de independência e de critério pessoal que o indivíduo tem para planejar e executar seu trabalho. Quanto maior a independência, maior a liberdade para escolher o método de trabalho, equipamentos, intervalos.
- **Variedade das tarefas:** representa o grau de diversidade de habilidades que o indivíduo pode utilizar no desempenho de seu trabalho. Quanto maior a variedade, mais numerosas as habilidades solicitadas e menor a rotina.
- **Identidade com o trabalho:** significa o grau em que o indivíduo executa uma unidade integral do trabalho, ou seja, uma tarefa completa e abrangente e, com isso, poder identificar claramente os resultados de seus esforços como uma realização sua. Quanto maior essa identidade, mais a pessoa se sente dona do local de trabalho ou do próprio trabalho realizado.

- **Retroação:** representa o grau de informação de retorno que o indivíduo recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados.
 - **Reconhecimento:** é o grau em que percebe que seu trabalho é avaliado e recompensado.
 - **Perspectiva de futuro:** é o grau em que percebe a existência de oportunidades de crescimento pessoal e intelectual.
 - **Autorrealização:** é o grau em que percebe seu efetivo crescimento pessoal e intelectual.
- 5. Fatores de quinta ordem (entorno organizacional):** fatores internos mais distantes do dia a dia do indivíduo, mas que exercem poderosa influência no comportamento e na atitude:
- **Missão organizacional:** é o grau de conhecimento e percepção da congruência da missão corporativa com o próprio projeto de vida.
 - **Visão organizacional:** é o grau de percepção entre a visão de futuro da organização e a própria visão individual de futuro.

- **Cultura organizacional:** é o grau de percepção da congruência da cultura corporativa com os ideais pessoais.
- **Estrutura organizacional:** é o grau de percepção.
- Valores e princípios.
- Estilo de gestão.
- Estratégia organizacional.

Esses cinco fatores (macro e micro) estão arranjados em cinco diferentes níveis de contato com cada membro da organização, e cada membro pode afetar mais ou menos a percepção de QVT, dependendo das condições e características individuais. A Figura 6 dá uma ideia simbólica disso.

Em resumo, a QVT é um construto intangível e sistêmico que impacta de maneira conjunta e integrada a percepção das pessoas. Nesse sentido, todos os fatores em todas as suas ordens expostas afetam a percepção das pessoas de maneira direta ou indireta. Todos esses fatores têm uma importância relativa no contexto (Figura 7).

Na prática, todos os modelos de QVT se completam. É que a QVT constitui um conceito complexo, multidimensional, intangível e de difícil objetivação. Cada pessoa a percebe de maneira íntima e subjetiva e, quase sempre, diferente das demais pessoas. É uma percepção pessoal. Daí o fato de esses modelos se basearem na avaliação da percepção das pessoas.

Assim, a QVT é um dos desafios do ambiente atual das organizações. E a GP tem enorme participação nesse desafio. Alguns indicadores derivados dos modelos de QVT influenciam poderosamente a satisfação das pessoas:

- **Significado da tarefa:** a importância do trabalho tal como é percebida pelo funcionário.
- **Retroação recebida:** dos pares e superiores em relação ao desempenho.
- **Autonomia:** na tomada de decisões e na liberdade no trabalho para que o funcionário perceba que é peça importante na organização.

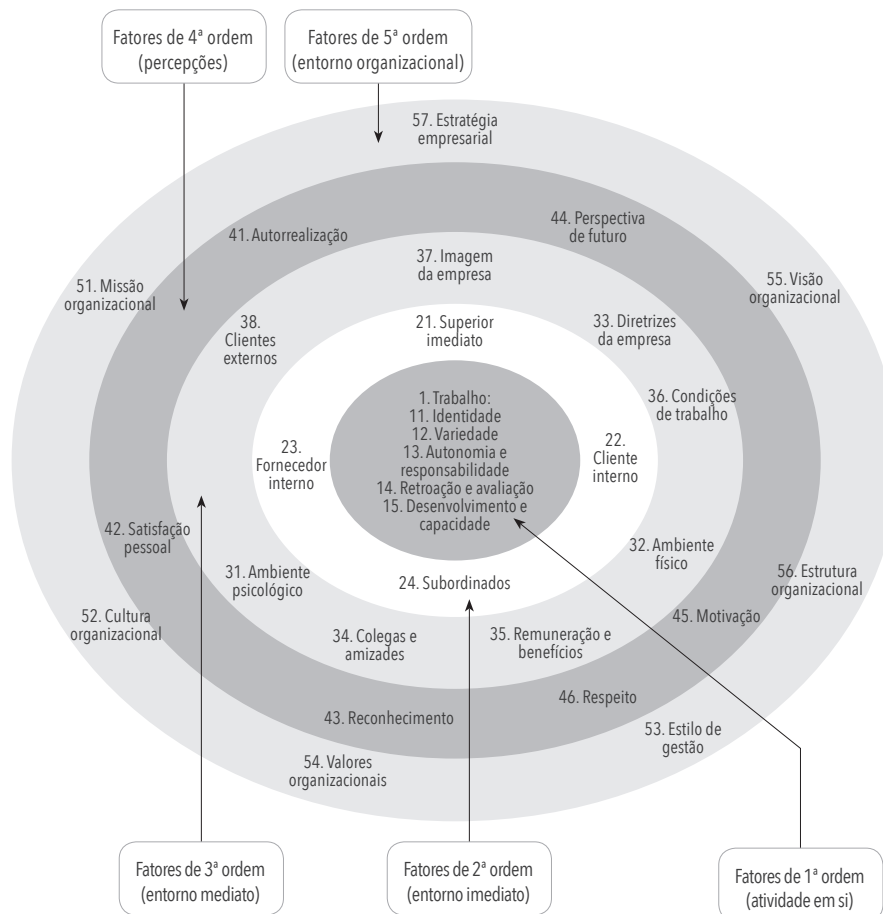


FIGURA 6 Fatores que afetam a QVT percebida pelas pessoas.

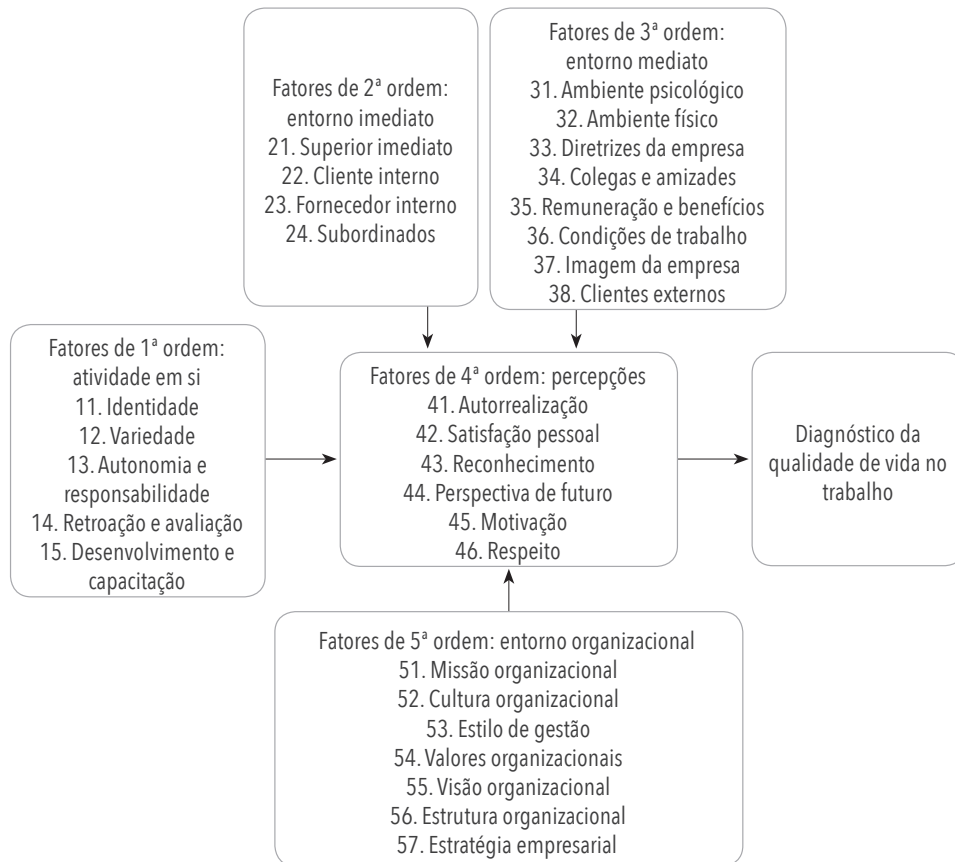


FIGURA 7 Fatores e dimensões no diagnóstico da QVT.

- **Meritocracia:** e igualdade de oportunidades para que o funcionário perceba que o crescimento profissional é que vale para o futuro.
- **Compensação justa e adequada:** que o funcionário se sinta satisfeito com as recompensas e as considere justas e adequadas.
- **Integração social:** em um agradável ambiente de amizades e camaradagem.
- **Balanco:** entre o trabalho e o espaço de vida do funcionário.

Olhando a QVT sob um prisma mais amplo, entende-se que é uma dosagem perfeita da aglutinação entre os talentos envolvidos e os empoderados, com elementos organizacionais fundamentais, como a arquitetura organizacional integrada e conectada (organização do trabalho em equipe), cultura organizacional amigável e envolvente e um estilo de gestão democrático e participativo. Muitas vezes, esses poderosos componentes estão presentes nas organizações, mas faltando-lhes uma identidade comum e interpenetração e convergência. Outras vezes eles aparecem apenas parcialmente conectados entre si. O importante é que esses componen-

tes formem um sistema integrado capaz de provocar sinergia de resultados e transformar a organização no melhor lugar para trabalhar (Figura 8).

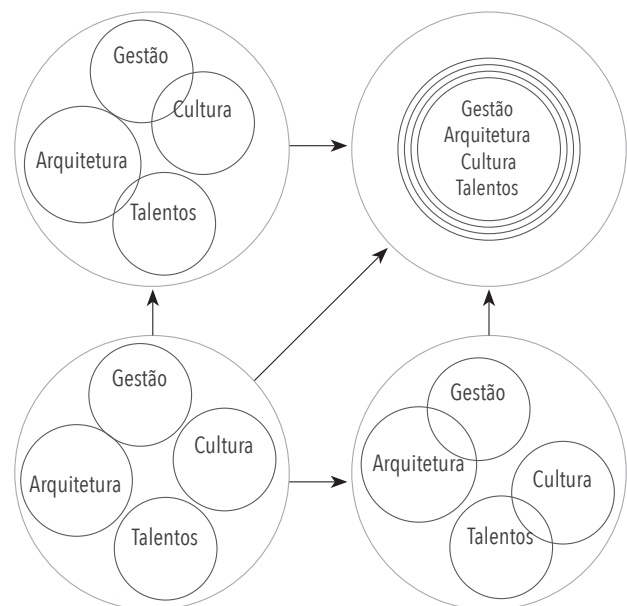


FIGURA 8 A dosagem perfeita para a QVT: integração e convergência.

Milkovich e Boudreau¹³ salientam que a QVT parte do reconhecimento de que uma pessoa bem treinada e bem posicionada na empresa está em melhor condição para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação à qualidade do produto ou como o trabalho deve ser feito. Assim, a QVT é essencial na criação de um estado de espírito de cidadania organizacional, como nos programas de qualidade total nas organizações.

Programas de bem-estar dos colaboradores

Os programas de bem-estar são adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O caráter profilático desses programas parte do reconhecimento de seu efeito sobre o comportamento dos funcionários e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde. Também servem para reduzir os elevados custos de saúde. Por volta de 1980, cerca de metade de todas as unidades de negócios dos EUA com menos de 50 funcionários já estava oferecendo algum tipo de programa de bem-estar. E a tendência é de aceleração nos programas.

Um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:⁴⁴

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde.
2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão arterial elevada, tabagismo, obesidade, dieta pobre e estresse.
3. Encorajar os funcionários a mudar estilos de vida, praticando exercícios, aconselhamento, orientação, boa alimentação e monitoramento da saúde.

Em resumo, os processos de manter talentos são fundamentais no resultado global de todos os processos de GP, pois garantem a continuidade das pessoas na organização e a preservação do capital humano. Na verdade, todos os processos até agora abordados – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas – constituem a base sobre a qual a GP contribui para o sucesso organizacional. A Figura 10 oferece uma amostra disso.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: responsabilidade social

Muitos programas de bem-estar são simples e baratos, como o fornecimento de informação sobre as calorias do cardápio diário do refeitório e o nível de calorias exigido pelo organismo humano. É também o caso de fornecer informação sobre clínicas de redução de peso, academias, dietas alimentares, etc. Outros programas são mais caros, como as salas de *fitness centers* da IBM. O programa de bem-estar da Xerox inclui *fitness center*, instrutores de exercícios físicos, educação sobre tabagismo, abuso de substâncias químicas, controle de peso e alimentação, além de instalações de ginástica, piscinas e trilhas de corrida. Essas organizações extrapolam e ultrapassam o simples local de trabalho e passam a oferecer algo mais para os funcionários. A função social da organização reside nisto: colaborar para o desenvolvimento das pessoas e da comunidade de maneira responsável, pois de nada adianta ser uma ilha de prosperidade no meio de um oceano de pobreza.



FIGURA 9 Influência dos processos de manter talentos sobre os demais processos de gestão de pessoas.

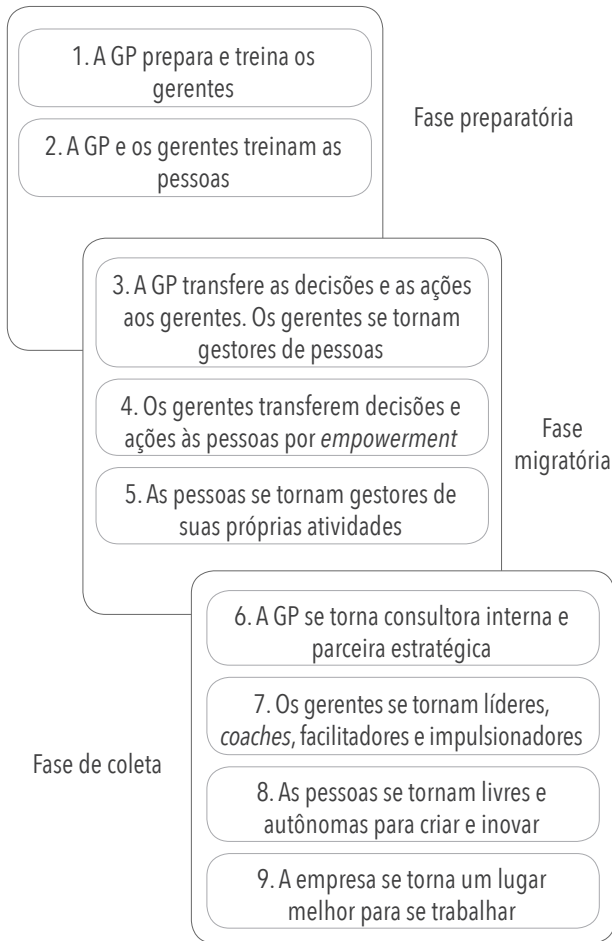


FIGURA 10 Fases preparatória, migratória e de coleta de resultados em consequência da GP.

Aquisição de novas habilidades	55%
Segurança no trabalho	54%
Qualidade dos colegas	53%
Local de trabalho	50%
Trabalho estimulante	50%
Políticas que apoiam a família	46%
Benefícios sociais	43%
Controle da programação do trabalho	38%
Oportunidades de progresso	37%
Salários ou ganhos	35%
Acesso à tomada de decisões	33%
Aspectos que nenhuma outra empresa oferece	32%
Oportunidades para cargos gerenciais	26%
Tamanho da organização	16%

O apoio da empresa e dos gerentes aos funcionários, a flexibilidade dos esquemas e o cuidado manifestado em proporcionar retaguarda constituem os aspectos mais importantes do estudo, juntamente ao balanço entre o trabalho e a vida privada.

GP DE HOJE: a percepção do ambiente de trabalho⁴⁵

O famoso Families and Work Institute fez um Estudo Nacional do Ambiente Mutável de Trabalho para examinar as percepções de funcionários assalariados a respeito do trabalho e das crenças quanto às características desejáveis de emprego. A seguir, estão as razões consideradas "mais importantes" na decisão de assumir um trabalho:

Comunicações abertas	65%
Efeito sobre a família e a vida pessoal	60%
Natureza agradável do trabalho	58%
Qualidade da administração	58%
Atitude do supervisor	58%
Controle constante sobre o trabalho	55%

CASO PARA DISCUSSÃO: as empresas mais admiradas do mundo⁴⁶

A revista *Fortune* publica a cada ano a relação das empresas mais admiradas do mundo, segundo pesquisa do Hay Group para revelar as práticas que levam as empresas a conquistar essa classificação. Os nove atributos para a premiação são:

1. Inovação.
2. GP.
3. Utilização dos ativos corporativos.
4. Responsabilidade social.
5. Qualidade da administração.
6. Segurança financeira.
7. Investimentos de longo prazo.
8. Qualidade dos produtos e serviços.
9. Competitividade global.

As estrelas do ano são:

Apple	Produtos eletrônicos e entretenimento
Berkshire Hathaway	Seguros
Toyota Motor	Automóveis
Google	Serviços de internet
Johnson & Johnson	Farmacêutica
Procter & Gamble	Sabonetes e cosméticos.
FedEx	Transporte de documentos
Southwest Airlines	Aviação comercial
General Electric	Eletrônicas e equipamentos elétricos
Microsoft	Computação
Walmart Stores	Varejo
Coca-Cola	Refrigerantes
Walt Disney	Entretenimento
Wells Fargo	Banco
Goldman Sachs Group	Finanças
McDonald's	Alimentação
IBM	Computação e internet

3M	Equipamentos para escritório e imagem
Target	Varejo
J.P.Morgan Chase	Banco

Todas essas companhias são admiradas pela agilidade em um mundo globalizado e turbulento. Todas elas respondem de maneira rápida e criativa quando surgem crises ou oportunidades. Todas dedicam profundo respeito aos funcionários como base para o continuado sucesso global. Em todas, a QVT é elevada. Pudera. Elas também são admiradas pelos próprios funcionários. No Brasil, as mais admiradas são a Petrobrás e a Vale.

Questões

1. Todas essas empresas são conhecidas? Quais? O que pensa delas?
2. Quais são os aspectos positivos e negativos reconhecidos?
3. Como essas empresas chegaram ao topo em termos de admiração?
4. Quais são as características que as fazem ser admiradas no mundo todo?

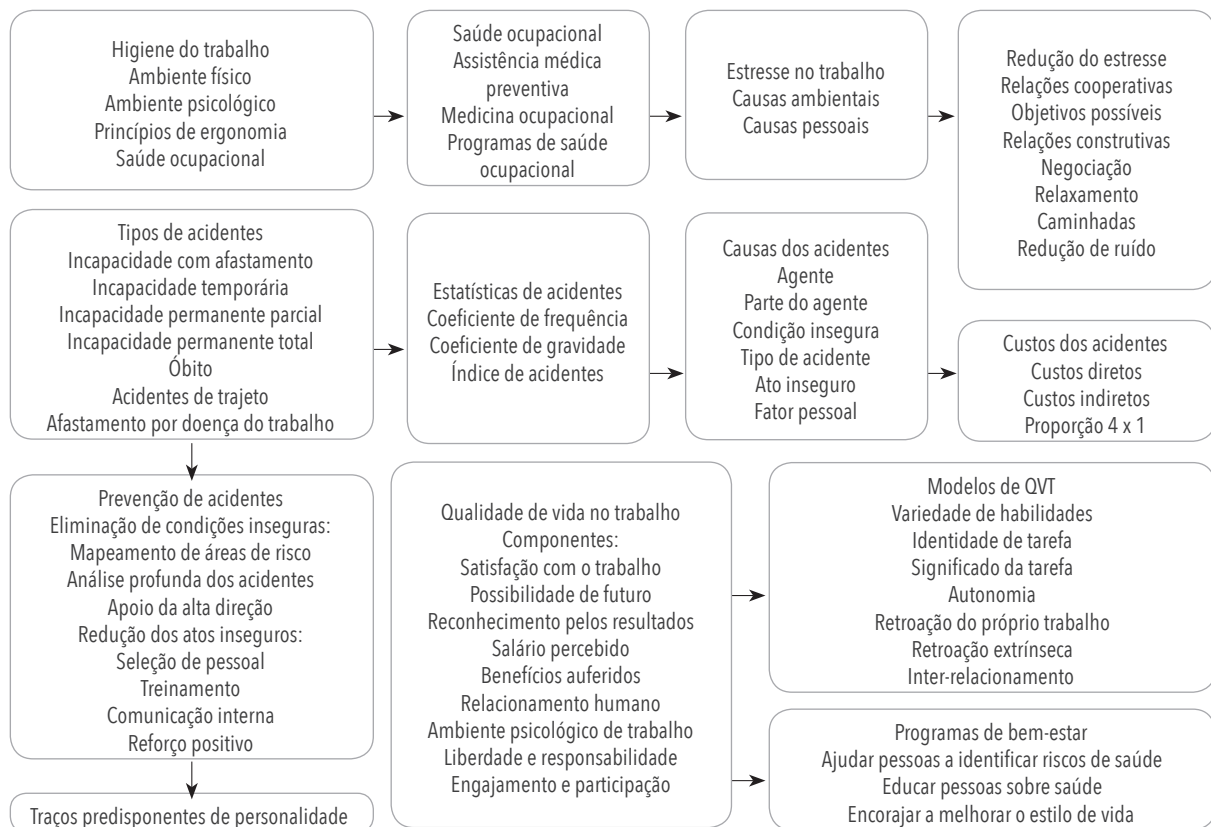


FIGURA 11 Mapa mental do Capítulo 15 – Saúde e Qualidade de Vida.



EXERCÍCIOS

1. Definir higiene do trabalho e quais são os principais itens de atuação.
2. Comentar os principais aspectos do ambiente físico e psicológico de trabalho.
3. Comentar a aplicação dos princípios de ergonomia. O que é ergonomia?
4. Definir a saúde ocupacional. Como funciona no Brasil?
5. Quais são as etapas de um programa de saúde ocupacional?
6. Quais são os principais problemas de saúde nas organizações?
7. Explicar o estresse no trabalho, as fontes principais e como reduzi-lo?
8. Conceituar segurança no trabalho e as principais áreas de atividade.
9. Definir acidente e a prevenção de acidentes. Classificar os acidentes.
10. Explicar o CF e o CG e suas respectivas fórmulas. Dar exemplos.
11. Como desenvolver um programa de H&S?
12. Explicar os elementos presentes em todo acidente do trabalho.
13. Explicar as condições inseguras e os atos inseguros.
14. Explicar os traços de personalidade que predisõem a acidentes.
15. Como prevenir acidentes? Explicar.
16. Comentar os custos diretos e indiretos dos acidentes.
17. Como se faz a avaliação do programa de H&S?
18. Conceituar QVT e os principais elementos.
19. Explicar os modelos de QVT de Nadler e Lawler e de Hackman e Oldhan.
20. Explicar o modelo de QVT de Walton.
21. Comentar os programas de bem-estar dos colaboradores.

PASSEIO PELA INTERNET

www.osha.org	www.fundacentro.gov.br
www.asq.org	www.workforce.com
www.aqsinc.com	www.purebusiness.com
www.bmgi.com	www.allbusiness.com
www.hewitt.com	www.worldatwork.com
www.fnq.org.br	www.worldatworksociety.com
www.ilo.org	www.bettermanagement.com
www.quality.nist.gov	www.orgplus.com
www.humancapitalinstitute.org	www.spiritOntheJob.com
www.nsc.org	www.diesat.org.br



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCOPE, objectives and functions of occupational health programs. *Jama*. n. 174, p. 533-536, 1960.
2. GORDON, G. C.; HENIFIN, M. S. Health and safety, job stress, and shift work. In: MELTZER, H.; NORD, W. R. (Ed.). *Making organizations human and productive*. Nova York: John Wiley & Sons, 1981. p. 322.
3. GOLEMBIEWSKI, R. T.; MUNZENRIDER, R. F. *Phases of burnout: development in concepts and applications*. Nova York: Praeger, 1988.
4. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro). Disponível em: <http://www.fundacentro.gov.br/> [acesso em 13 fev 2012].
5. EUA. Department of Labor. Disponível em: <https://www.osha.gov/> [acesso em 13 fev 2012].
6. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
7. RICE, F. Do you work in a sick building? *Fortune*, p. 88, 2 jul. 1990.
8. *Veja*, n. 1572, p. 41, 1998.
9. BEHER, T.; NEWMAN, J. Organizational stress, employer health, and organizational effectiveness: a factor analysis, model, and literature review. *Personnel Psychol*, n. 31, p. 665-699, 1978.
10. DUBRIN, A. *Human relations: a job oriented approach*. Reston: Reston, 1978.
11. UNDSTROM, E. et al. Office noise, satisfaction, and performance. *Environment Behav*, v. 26, n. 2, p. 195-222, 1994.
12. ALBRECHT, K. *Stress and the manager*. Englewood Cliffs: Spectrum, 1979.
13. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1994. p. 729.
14. HAMMER, W. *Occupational safety management and engineering*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985. p. 62-63.
15. THELAN, D.; LEDGERWOOD, D. O.; WALTERS C. F. Health and safety in the workplace: a new challenge for business schools. *Personnel Administr*, v. 30, n. 10, p. 44, 1985.
16. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 362.
17. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, Organização das Nações Unidas.
18. NATIONAL SAFETY COUNCIL, 1990. Disponível em: www.nsc.org [acesso em 13 fev 2012].
19. BAPTISTA, H. *Higiene e segurança do trabalho*. Rio de Janeiro: Senai, 1978. p. 15.
20. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTUDOS E PESQUISAS DE SAÚDE E DOS AMBIENTES DE TRABALHO. Disponível em: http://www.diesat.org.br/arquivos/anuario_2009.pdf [acesso em 13 fev 2012].
21. BRASIL. Ministério da revidência e Assistência Social. Disponível em: http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_081014-104623-904.pdf [acesso em 13 fev 2012].

22. BRASIL. Ministério da Previdência Social: Disponível em: http://www.mps.gov.br/arquivos/office/1_121023-162858-947.pdf [acesso em 13 fev 2012].
23. DEVELOPING A WORKPLACE SAFETY AND HEALTH PROGRAM. Baltimore: Maryland Occupational Safety and Health Agency. 1993. p. 5-16,
24. McCORMICK, E.; TIFFIN, J. *Industrial psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974. p. 523.
25. BLUM, M.; NAYLE, J. *Industrial psychology*. Nova York: Harper & Row, 1968. p. 522.
26. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997. p. 630.
27. ZOHAR, D. Safety climate in industrial organization: theoretical and implied implications. *J Applied Psychol*, n. 65, p. 97, 1980.
28. MAIER, N. *Psychology and industrial organization*. Boston: Houghton-Mifflin, 1965.
29. *Workers compensation manual for managers and supervisors*. Chicago: Commerce Clearing House, 1992. p. 22-23.
30. LANER, S.; SELL, R. J. An experiment on the effect of specially designed safety posters. *Occupational Psychol*, n. 34, p. 153-169, 1960.
31. CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 425.
32. DAVIS, L. E. The design of jobs. *Industrial Relations*. p. 21-45, Out. 1966.
33. TRIST, E. L. *The socio-technical perspective*. Londres: Tavistock Publications, 1963.
34. NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organiz Dynamics*, inverno 1983.
35. ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Rev Adm SP*, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.
36. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Disponível em: www.oms.org [acesso em 13 fev 2012].
37. WALTON, R. Criteria for quality life. In: DAVIS, L. A. B. (Ed.). *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*. Nova York: The Free Press, 1975.
38. ALBRECHT, 1992.
39. MARIN, D. C. Empresa transforma saúde em negócio. *Folha de S.Paulo*, Caderno de Empregos. p. 3-7, 29 jan 1995.
40. HACKMAN, J.; RICHARD, S. J. L. *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica: Goodyear, 1977.
41. NADLER, D.A.; LAWLER III, E.E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organiz Dynamics*, inverno 1983.
42. HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. Development of the job diagnostic survey. *J Applied Psychol*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
43. WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Rev.*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
44. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. p. 587.
45. SHELLENBARGER, S. Work-force study finds loyalty is weak, divisions of race and gender are deep. *Wall Street Journal*, p. B1, 3 set. 1993.
46. KAHN, J. The world's most admired companies. *Fortune*. p. 76-94, 26 out. 1998.

Leitura recomendada

1. BREDARIOLI, C. L. Pequenas aprendem a evitar acidentes de trabalho. *O Estado de S.Paulo*, Paineis de Negócios. P-1 e P-5, 23 jun. 1998.
2. FAMILIES AND WORK INSTITUTE. Disponível em: www.familie-sandwork.org [acesso em 13 fev 2012].
3. CNN MONEY. *Fortune*. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2009/snapshots/670.html> [acesso em 13 fev 2012].
4. HAYGROUP. Disponível em: http://www.haygroup.com/br/best_companies/index.aspx?id=7936 [acesso em 13 fev 2012].

PARTE VII

MONITORANDO PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

» Capítulo 16 - Banco de dados e sistemas de informações de gestão de pessoas

Este é o último dos seis processos de gestão de pessoas (GP). Esta parte será dedicada aos processos de monitorar as pessoas nas organizações. A palavra “monitoração” tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. Dá-se preferência à palavra “monitorar” em vez de “controlar”, a fim de evitar o significado de fiscalização externa e submissão estreita a regras e regulamentos impostos. Em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados.

As organizações não operam na base da simples improvisação nem funcionam ao acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão por meio de estratégias organizacionais. O comportamento organizacional não é casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração nas várias operações e atividades. Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente.

Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pela atividade das pessoas que compõem a organização. Nesse aspecto, a função de *staff* da GP e a res-

ponsabilidade gerencial de linha adquirem contornos mais precisos. A função de *staff* consiste em desenhar sistemas de coleta e obtenção de dados para abastecer o sistema de informações gerenciais que sirva de suporte para as decisões gerenciais da linha. Gerentes e colaboradores precisam de informação em tempo real para tomar decisões e fazer as coisas acontecerem.

Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da teoria X (desconfiança a respeito das pessoas) em um esquema de controle externo e rígido (ao qual as pessoas devem obedecer e se ajustar), que adota uma postura de fiscalização e vigilância (para forçar as pessoas a obedecer), por meio de um código de disciplina severa (para cercear e bitolar a conduta das pessoas) que impõe restrições e limitações (para manter a dependência das pessoas) em um sistema centralizado (geralmente administrado pelo órgão de recursos humanos [RH]). Além disso, a organização privilegia um sistema de castigos e penalidades.

Em outro extremo, os processos de monitoração podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da teoria Y (confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de autocontrole e flexibilidade (atribuindo às pessoas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas) e oferece a disciplina pelo consenso (dando liberdade às pessoas e às equipes para decidir) e plena

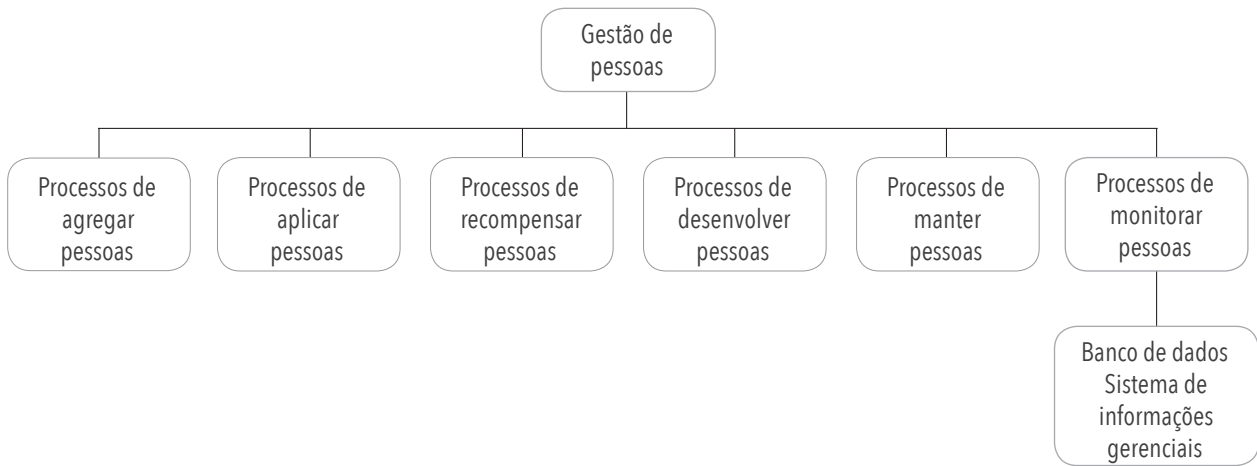


FIGURA 1 Processos de monitorar pessoas.

autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento das pessoas), em um sistema totalmente descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho.

Esta sétima parte aborda os processos de monitorar pessoas que trabalham em organizações. O objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem complexos sistemas de informação como meios para monitorar o comportamento das pessoas em um estilo democrático e participativo. O controle está deixando de ser externo, impositivo e coercitivo para se basear no conhecimento das pessoas e na informação que

elas recebem como retroação de suas atividades e contribuições à organização.

No Capítulo 16, serão abordados os fundamentos dos bancos de dados e dos sistemas de informações de gestão de pessoas.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 131.

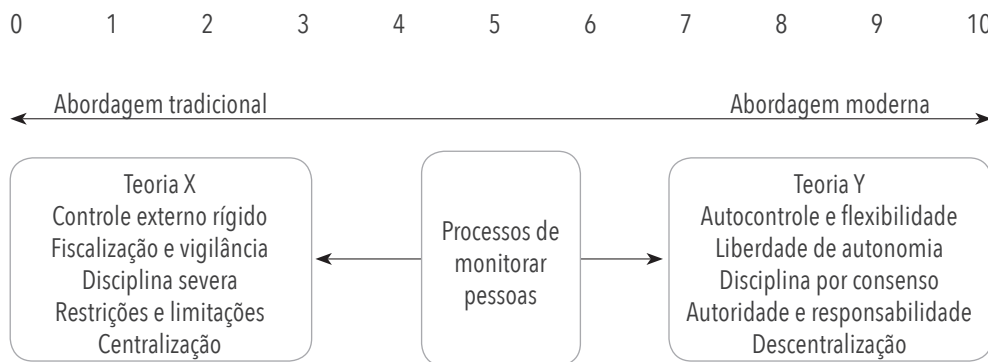


FIGURA 2 Que nota dar para os processos de monitorar pessoas em uma organização?¹

BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:

- » Definir a necessidade de informações sobre gestão de pessoas.
- » Conhecer o formato adequado do banco de dados de gestão de pessoas.
- » Descrever os sistemas de informações gerenciais de gestão de pessoas.
- » Definir os sistemas de monitoração de gestão de pessoas.
- » Descrever o balanço social das organizações.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Comunicações internas.
- » Necessidade de informações.
- » Banco de dados de gestão de pessoas.
- » Sistemas de informação de gestão de pessoas.
- » Sistemas de monitoração de gestão de pessoas.
- » Balanço social.



CASO INTRODUTÓRIO: a Tradição & Passado S/A

Genivaldo Pantaleão, o antigo chefe de pessoal da Tradição & Passado S/A era o típico exemplo do tradicional chefe de pessoal. Formado em contabilidade, Genivaldo trata as pessoas por meio de indicadores numéricos e créditos e débitos para com a empresa. Para ele há os bons funcionários, aqueles que não têm nenhuma anotação em sua pasta individual, e, de outro lado, os maus funcionários, não pontuais e não assíduos, com registros e anotações de suas transgressões ao contrato de trabalho. Cada um dos 1.000 funcionários da companhia tem uma pasta individual no DP na qual são anotadas as faltas, atrasos, advertências e indicadores negativos, tal como em um cartório de protestos. Se o funcionário não tem nenhuma anotação, presume-se que se trata de excelente empregado, pois nada há que o desabone. A pasta individual é o repositório das contas negativas do

funcionário. As contas positivas – como bom desempenho, boas ideias, solução de problemas – são obrigações dos empregados e não são cogitadas nessa estranha e tendenciosa contabilidade. E tudo é estritamente confidencial, guardado a sete chaves em segredo absoluto. Ninguém pode tomar conhecimento.

Quando Genivaldo se aposentou por velhice, foi substituído por Regina de Oliveira. E a sua primeira providência foi desburocratizar o velho feudo – DP: chamou sua equipe e iniciou um mutirão de mudanças. Mandou queimar as mil pastas individuais em uma cerimônia pública e liberar o espaço físico e tempo dos seus funcionários para outras atividades mais construtivas e que agregassem valor às pessoas e à organização. Regina queria marcar na imagem dos funcionários – tanto os do DP quanto os de toda a empresa – uma nova etapa na qual os tempos do controle coercitivo e restritivo eram coisas do passado. Agora passava a predominar uma nova mentalidade democrática e aberta. Não valia mais a pena ficar guardando coisas negativas do passado, mas, sim, tratar das coisas positivas para o presente e futuro. Bola pra frente!

Continuamente os gerentes de linha estão tomando decisões a respeito de seus colaboradores, ao mes-

mo tempo que estes estão acessando informações a seu respeito e sobre o seu trabalho, enquanto os executivos de gestão de pessoas (GP) estão analisando e pesquisando informações sobre a força de trabalho e suas características e necessidades. Isso requer um sistema integrado de informações que seja capaz de permitir a descentralização do processo decisório de maneira eficiente e eficaz.

COMUNICAÇÕES INTERNAS

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades pela disseminação da informação. Drucker afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira é: qual é a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? A segunda: qual é a informação que eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando? ¹ Em plena Era da Informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e transformar os colaboradores em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação.

Uma das mais importantes estratégias para a GP reside na intensa comunicação e retroação com os colaboradores. Um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar mediante metas e objetivos mutáveis e complexos. Imagine um executivo que trabalha em uma organização globalizada com produtos e mercados ao redor do mundo. Ele necessita de visibilidade para manter um nível de qualidade mundial na gestão da força de trabalho que está sob seu comando. Como as necessidades de RH da organização mudam conforme os imperativos que a organização recebe do ambiente, ele depende da tecnologia da informação (TI) para tomar suas decisões. A TI necessária para suportar o sistema está se desenvolvendo rapidamente. Os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação de RH sejam sofisticados, acessíveis e abertos para todos os clientes internos.

Como regra geral, os gerentes de linha devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização, não somente porque a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização,

mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores.



AValiação CRÍTICA: o exemplo da Clínica Mayo ¹

Mais de cem anos atrás, dois irmãos médicos e cirurgiões resolveram fundar a primeira clínica médica moderna em uma pequena cidade rural do estado de Minnesota: a Clínica Mayo. Embora nada conhecessem de administração, eram excelentes em suas respectivas especialidades. Trouxeram vários especialistas para sua clínica, que se reportavam diretamente a um deles. A cada mês, cada chefe de serviço analisava e relatava o que tinha acontecido com cada paciente. No relatório também se discutia quais foram as mudanças necessárias, as novas competências ou quais foram as melhorias para aperfeiçoar os tratamentos da Clínica. Cada chefe de serviço – fosse um ortopedista, urologista ou oftalmologista – deveria mobilizar sua equipe para contribuir para a Clínica como um todo, a fim de ajudar a lidar com as necessidades de seus pacientes. Tudo isso antes da chegada do computador. Essa preocupação com a melhora da qualidade proporcionou a respeitável imagem pública da Clínica Mayo.

Em uma instituição baseada na informação, as pessoas assumem a responsabilidade pela informação aos seus chefes e colegas e, acima de tudo, a responsabilidade de educá-los nesse sentido. Todos os membros da organização necessitam assumir essa responsabilidade e fazer com que todos a compreendam perfeitamente. Isso requer que cada um pense em escrever a respeito daquilo que possa ajudar a organização e quais os meios para que todos possam contribuir para melhorar os resultados. Todos os membros devem assegurar que essa compreensão funcione de baixo para cima, de cima para baixo e para todos os lados. Assim se constrói a confiança mútua. As organizações são baseadas na confiança. Confiança significa que cada um conhece o que se espera das pessoas. Confiança é a compreensão mútua. Não apenas amor mútuo, nem respeito mútuo. As pessoas devem saber que estão dedicadas às mesmas causas. Isso é convergência e previsibilidade. É assim que se constrói uma organização bem-sucedida.

NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES

A GP requer o processamento de muitas informações a respeito das pessoas para que especialistas de

staff e gerentes de linha possam tomar decisões eficazes e adequadas. O sucesso de um programa de RH depende de como o sistema informacional foi planejado e desenhado. Quanto mais informações relevantes, menor a incerteza sobre a situação e maior a eficácia das decisões a tomar. Antigamente, os sistemas de informação sobre as pessoas eram privativos da área de RH, quando ela monopolizava todas as decisões a respeito dos funcionários. Os sistemas de informação de RH foram gradativamente descentralizados e passaram a incluir os gerentes de linha para que estes pudessem tomar decisões a respeito das respectivas equipes. Mais recentemente, os sistemas de informação estão se abrindo também para os próprios colaboradores, a fim de que recebam informação e retroação a respeito do próprio desempenho, situação na organização, interação com os demais e obtenção e oferta de informação relevante.



GP DE HOJE: quais são as informações necessárias sobre as pessoas?

1. Quais são os tipos de decisão sobre pessoas que você toma regularmente?
2. Quais são os tipos de informações necessárias para essas decisões?
3. Quais são os tipos de informações que você recebe regularmente?
4. Quais são os tipos de estudos especiais que você solicita regularmente?
5. Quais são os tipos de informações que você gostaria de receber e não vem recebendo?
6. Quais são as informações de que você precisa em base diária? Semanal? Mensal? Anual?
7. Quais são os tópicos específicos sobre os quais você gostaria de manter informado?
8. Quais seriam as melhoras mais úteis a serem implantadas no atual sistema de informações de pessoal?



AVALIAÇÃO CRÍTICA: Como é processada a informação?

Com a revolução nas telecomunicações e a TI, a vantagem competitiva está com quem tem rapidez para agir no mercado e fazer inovações antes que os outros concorrentes as façam. Grandes empresas não são boas nisso. A burocracia não consegue se mover rapidamente.

Elas estão com os pés e mãos amarrados e, a menos que consigam se reconstituir e se reestruturar como um conjunto de pequenas unidades estratégicas, jamais serão competitivas. Hoje, as 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* respondem por apenas 10% da economia norte-americana. Os outros 90% estão nas mãos de empreendimentos menores, mais ágeis e inovadores.

Encontrar meios capazes de transformar informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que enfrentam as empresas. Apesar dos avanços tecnológicos, o maior obstáculo é a persistência da burocracia. O que se encontra nos escritórios é papel. Muito papel. Por essa razão, a Xerox estima que o consumo mundial de papel nas empresas ainda esteja dobrando a cada três anos.

Um estudo da Coopers & Lybrand sobre um escritório-padrão mostra números impressionantes:² cada documento chega a ser copiado 19 vezes. Um em cada 20 documentos é perdido, o que equivale a um documento perdido a cada 12 segundos no mundo. Cada documento perdido custa US\$ 250 para ser recriado. Cada executivo gasta quatro semanas por ano procurando informações e documentos. Em plena Era da Informação, ainda se perde muito dinheiro e tempo com burocracia e papelório. Segundo a Associação para Gerenciamento da Imagem e da Informação, a quantidade de informação gerada desde a pré-história até a Segunda Guerra Mundial é equivalente à produzida nos últimos 50 anos. Atualmente, 95% das informações ainda são processadas em papel, 4% em microfiches ou microfichas e apenas 1% em formato digital. Há muita coisa a ser feita nesse terreno.

E como se pode extrair o conhecimento produtivo da informação dispersa? Duas tendências tecnológicas estão por aí. De um lado, a disseminação das Intranets e dos *softwares* para trabalho em grupo (*groupware*), aproveitando a Internet. De outro lado, a digitalização dos documentos, que disponibiliza as informações em qualquer lugar. Na primeira tendência, a intranet permite reunir e aproximar pessoas distantes com grande economia de tempo.

A Price Waterhouse tem uma base de dados que guarda todo o conhecimento da empresa e é acessada por 60 mil pessoas nos vários cantos do mundo. É possível encontrar em minutos informações que antes eram acessadas em dias. A Souza Cruz dispõe de um *software* que gerencia os conhecimentos da empresa e é utilizado por 19 mil usuários no mundo, sendo 2.500 no Brasil. As informações são trocadas via correio eletrônico (e-mail) por mais de 100 grupos de discussão. Mas os programas de colaboração ou comunicação, por mais interativos que sejam, ainda esbarram nas barreiras da burocracia.

Na segunda tendência, estão os investimentos em digitalização, principalmente na área bancária, nos quais a recuperação de informações precisa ser rápida. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) gastou US\$ 3 milhões para digitalizar imagens de peças de manutenção. Com isso, reduziu o tempo médio do reparo de máquinas de 60 para 42 minutos. Pouca diferença? Considerando que a CSN faturou US\$ 2,5 bilhões no ano, cada minuto de espera representa perda de US\$ 5 mil. A tecnologia digital é capaz de transformar informação em conhecimento, uma questão de sobrevivência para as empresas. O formato digital já está sendo reconhecido em juntas comerciais, em cartórios, Receita Federal, prontuários de motoristas e registros de funcionários.

BANCO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados – ou base de dados – funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Envolve uma coleção de dados que se relacionam de maneira a criar significado ou sentido em um domínio específico, como uma lista telefônica, um catálogo ou um fichário de biblioteca. É a peça principal de um sistema de informações. São operados por sistemas gerenciadores de bancos de dados (SGBD) que lhes dão estrutura, proporcionam conteúdo e mostram tendências. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Os dados são apenas índices ou registros. Em si mesmos, têm valor limitado, mas quando classificados, agrupados, armazenados e relacionados entre si permitem a obtenção de informação que favorece a tomada de decisões. Assim, os dados isolados não são significativos e não constituem informação. Os dados exigem processamento (classificação, armazenamento e relacionamento), para que possam ganhar significado e conseqüentemente informar. A informação apresenta significado e intencionalidade, aspectos fundamentais que a diferenciam do dado simples.

Do ponto de vista da teoria das decisões, a organização pode ser visualizada como um sistema decisório, isto é, uma série estruturada de redes de informação que interligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados. Apesar de separadas, essas redes de informação sobrepõem-se e interpenetram-se de maneira complexa.

Na realidade, o banco de dados é um conjunto integrado de arquivos relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminar redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência. A eficiência da informação é maior com o apoio de bancos de dados, não somente pela “memória” em arquivos, mas também porque os dados logicamente interligados permitem arranjo, disposição e processamento integrados e simultâneos, o que reduz inconsistências e erros ocorridos em razão de arquivos duplicados. E o que é mais importante é que permitem o tratamento de dados para descobrir *insights* e tendências. É muito comum a existência de vários bancos de dados relacionados logicamente entre si por meio de *softwares* (programas) que executam as funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados, integrar sistemas e gerar relatórios.

A GP requer a utilização de vários bancos de dados interligados e interagentes que permitam obter, armazenar e oferecer dados e informações a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade (Figura 1):

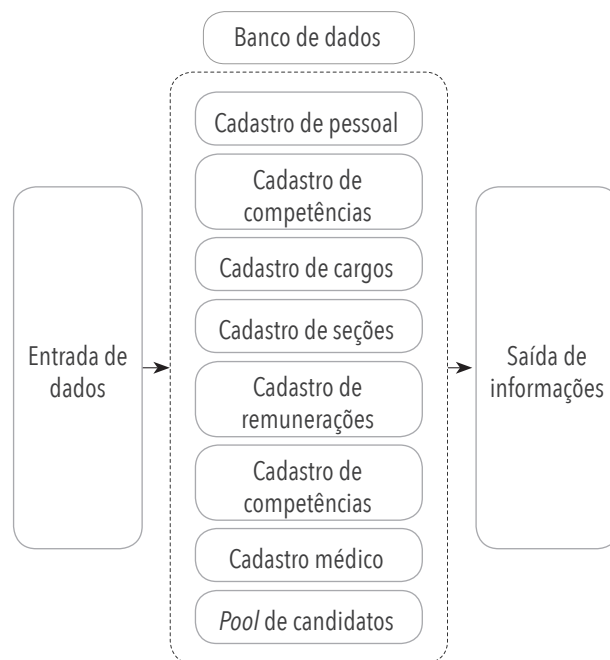


FIGURA 1 Exemplo de um banco de dados de gestão de pessoas.

- **Cadastro de pessoal:** com dados pessoais sobre cada funcionário.
- **Cadastro de competências:** com dados sobre competências de cada funcionário.
- **Cadastro de cargos:** com dados sobre os ocupantes de cada cargo.

- **Cadastro de seções:** com dados sobre os funcionários de cada seção, departamento ou divisão.
- **Cadastro de remuneração:** com dados sobre os salários e incentivos salariais.
- **Cadastro de benefícios:** com dados sobre os benefícios e serviços sociais.
- **Cadastro de treinamento:** com dados sobre programas de treinamento.
- **Cadastro de sucessão:** com dados sobre candidatos internos à sucessão.
- **Cadastro de candidatos:** com dados sobre candidatos a emprego.
- **Cadastro médico:** com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos, etc.
- Outros cadastros dependendo das necessidades da organização, da GP, dos gerentes de linha e dos próprios funcionários.

Os dados precisam ser processados para serem transformados em informação. A expressão “processamento de dados” designa a variedade de atividades que ocorrem tanto em organizações ou grupos sociais quanto entre as pessoas. Há um volume de dados iniciais (nos arquivos, nas expectativas ou na memória) aos quais são adicionados outros dados posteriores (adições, alterações ou modificações de dados) provocando um acréscimo de dados que devem ser integrados ao sistema. Assim, o processamento de dados é a atividade que consiste em acumular, agrupar, cruzar dados para obter outros dados ou transformá-los em informações significativas e relevantes.

A manutenção e a atualização do banco de dados é responsabilidade dos usuários, isto é, dos profissionais de GP, dos gerentes de linha e dos próprios colaboradores. Todos estão envolvidos na tarefa de manter os bancos de dados devidamente atualizados. Quando o banco de dados é centralizado na GP, torna-se necessário fazer periodicamente recadastramentos ou recenseamentos para atualização de dados pessoais dos colaboradores, principalmente em relação a novas competências, experiências, cursos externos, estado civil, mudança de endereço, participação em eventos sociais, etc. (Figura 2).



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Tradição & Passado S/A

Regina de Oliveira começou mudando o nome do DP para departamento de gestão de talentos (DGT) e imple-

mentando um banco de dados dinâmico e interativo que permitisse o funcionamento de um sistema integrado de informações de acesso rápido e fácil para todos os usuários: diretoria, gerentes de linha e colaboradores. Com a colaboração dos usuários, passou à etapa de montagem do sistema. Como proceder no lugar de Regina?

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo a teoria das decisões, a organização é uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo a fontes de dados. Em cada organização, existem vários sistemas de informações. Os bancos de dados constituem o suporte básico dos sistemas de informação. Modernamente, o conceito de sistema de informações está intimamente relacionado com a TI e envolve necessariamente *hardware* e *software*, além de programas específicos para processar dados e informações. Assim, existem dois tipos de sistemas de informação quanto

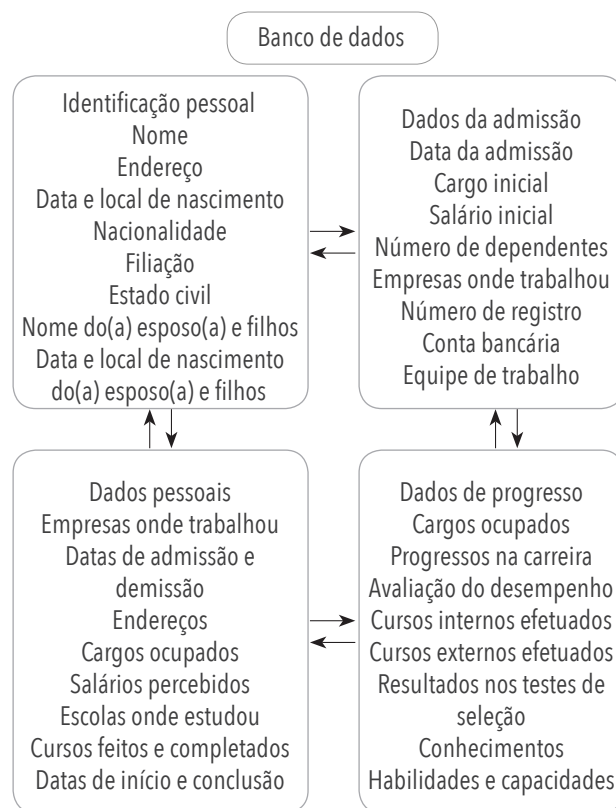


FIGURA 2 Insumos básicos para o banco de dados de gestão de pessoas.

ao tipo de processamento: o sistema centralizado em *mainframe* e o sistema descentralizado em redes integradas de computadores. A tendência caminha para a distribuição de redes locais que preservem a independência de cada unidade organizacional e com a ligação com a rede corporativa da organização para assegurar o acesso a grandes volumes de dados.



DICA: conceitos de sistemas de informação de GP

- **Sistema de informação de RH** é utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. A maioria dos sistemas de informação de RH é computadorizada.²
- **Sistema de informação de RH** é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, combinar e validar dados necessários à organização a respeito dos recursos humanos, das atividades pessoais e das características das unidades organizacionais.³
- **Sistema de informação de RH** é planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.⁴
- **Sistema de informação de RH** é baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar, em tempo real, informações sobre pessoas, capital humano e capital intelectual da empresa.

Existem dois objetivos básicos para o sistema de informação de GP. Um dos objetivos é administrativo, ou seja, reduzir custos e tempo de processamento da informação. O outro é proporcionar suporte *on-line* para decisão, ou seja, assistir executivos de linha e funcionários a tomar melhores decisões, bem como proporcionar informações aos executivos de *staff*. Assim, o sistema de informação de GP pode estar dedicado aos profissionais de GP, à alta direção, aos gerentes de linha e aos funcionários em geral. Aliás, estar disponível para todos esses usuários, simultaneamente. O acesso às informações é proporcionado por terminais distribuídos pela organização. Em muitas empresas, os funcionários acessam determinados arquivos do sistema para obter informações a seu respeito, proporcionar informação relevante e até para se candidatar a possíveis vagas internas ou em outros países.

A montagem de um sistema de informações deve levar em conta o conceito de ciclo operacional utilizado tradicionalmente em contabilidade, em meses ou em anos. O conceito de ciclo operacional localiza cadeias de eventos temporários na organização e permite identificar um ponto inicial e um ponto final que sejam ligados por cadeias de eventos. Especificados os pontos inicial e final, evita-se o risco de projetar um sistema de informação apenas para uma parte dos fluxos de informações. Definida sua dimensão pode-se abordar o processo inteiro.



AValiação CRÍTICA: abrindo os sistemas de informação

Enquanto os antigos sistemas tradicionais de informação constituíam sistemas fechados que abrangiam apenas os fluxos mais importantes de informação formal, a abordagem de sistemas abertos procura estabelecer um conjunto programado de regras de decisão para serem aplicadas a um grande volume de tipos repetitivos de transações entre os participantes. Depois de especificadas, essas regras podem ser administradas diante das atividades diárias e cotidianas por qualquer pessoa, deixando a administração liberada para dedicar seus esforços ao tratamento do conjunto não programado de transações. Toda administração por sistemas apoia-se no planejamento e na implantação de um sistema integrado de informação que proporcione acesso fácil e instantâneo a informações relevantes, disponibilidade imediata e economia de tempo aos usuários.

Sistema de informação para a gestão de pessoas

O sistema de informação de GP é a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e que serve para análises, ações e decisões por parte de especialistas de GP e gerentes de linha. Portanto, deve atender às necessidades de ambas as partes e servir também de base de informação para os colaboradores. O primeiro passo consiste em saber exatamente quais as necessidades de informação que os usuários têm (Figura 3).

Geralmente, o sistema de informação para a GP cobre os seguintes aspectos:

- **Total alinhamento com o planejamento estratégico de GP:** como base informacional para que possa ser executado com sucesso.

- **Formulação de objetivos:** e programas de ação e práticas de GP.
- **Registros e controles de pessoal:** para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atrasos, disciplina, etc.
- **Relatórios sobre remuneração:** incentivos salariais, benefícios, dados de recrutamento e seleção, plano de carreiras, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, área médica, como base para o processo decisório gerencial.
- **Relatórios sobre cargos e seções:** custos envolvidos, análises e comparações.
- **Um banco de dados de talentos (internos ou externos):** de competências disponíveis ou necessárias para o sucesso organizacional.
- **Outras informações gerenciais:** relevantes para a organização e para as pessoas.
- **Assuntos de interesse profissional dos funcionários:** como oportunidades de promoção, ofertas de carreira, ofertas de T&D, novidades sobre a organização, produtos e serviços, clientes, fornecedores.
- **Assuntos de interesse pessoal dos funcionários:** como situação de férias, dados sobre benefícios, remuneração, etc.

Algumas organizações mais conservadoras restringem certas informações exclusivamente ao órgão de GP, enquanto outras mais inovadoras abrem totalmente as informações para todos os usuários, inclusive os funcionários.



GP DE HOJE: rede de relacionamentos na CSN⁵

Na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), o acesso às informações deixou de ser o privilégio de quem detém o poder. Todos os colaboradores estão tendo o gostinho de poder opinar *on-line* sobre algumas medidas fundamentais para o desenvolvimento da companhia. A TI foi estendida aos operários e a companhia utiliza a intranet para ouvir a opinião dos mais de 10 mil colaboradores, em uma série de questões que dizem respeito a eles. A superintendência de RH fez uma pesquisa para saber a opinião dos funcionários sobre a antecipação da participação nos lucros. Nos computadores espalhados pelos refeitórios e em outros pontos estratégicos, os colaboradores entravam com nome e data de nascimento para saber qual o valor de sua participação e faziam a sua opção; 97% dos colaboradores responderam à pesquisa.

Sistema de informação gerencial de gestão de pessoas

O sistema de informação gerencial (SIG) é um sistema planejado para obter, processar, organizar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir tomadas de decisões eficazes pelos gerentes de linha envolvidos e pelos especialistas de GP. As necessidades

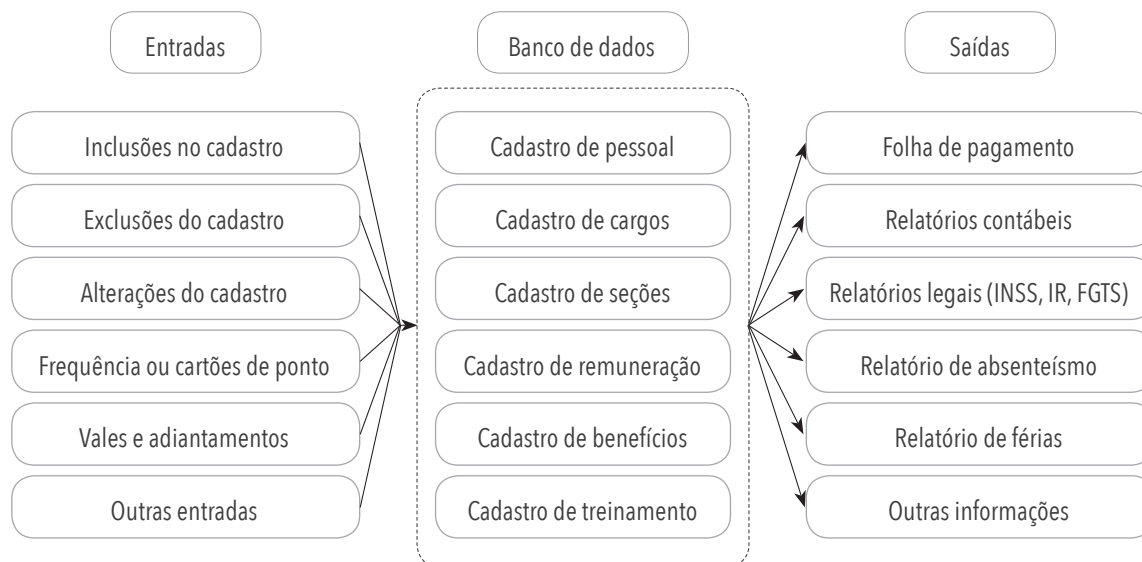


FIGURA 3 Banco de dados para um sistema de informação de gestão de pessoas.

de informação gerencial em uma organização são amplas e variadas e exigem a participação de especialistas de GP, dos gerentes de linha e dos colaboradores. O SIG ocupa importante papel no desempenho dos gerentes na condução de suas equipes. Para a montagem do SIG, a primeira providência é saber exatamente quais são as informações que os usuários precisam para assumir a responsabilidade de linha de cuidar de seus colaboradores. A segunda providência é ajustar o sistema às necessidades dos usuários para ajudá-los a tomar decisões eficazes. A terceira é verificar quais informações devem ser prestadas por relatórios escritos ou virtuais e quais devem ser apenas acessadas nos terminais de computadores (Figura 4).



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o impacto da TI

ATI é diferente de outras formas de tecnologia, pois afeta significativamente as tarefas de produção e coordenação, bem como expandindo enormemente a memória organizacional.⁶ Seu impacto provoca profundas transformações no trabalho das pessoas, na produção das equipes, no desenho e desempenho da própria organização. Tapscott vai mais longe e afirma que a tecno-

logia tem forte ligação com os sete principais impulsores do novo ambiente organizacional:⁷

- Produtividade: dos “trabalhadores do conhecimento” e prestadores de serviços.
- Qualidade do produto ou do serviço.
- Capacidade de resposta aos desafios de todo tipo.
- Globalização dos mercados, das operações, das transações e da concorrência.
- *Outsourcing* de certas atividades de produção, distribuição, vendas, serviços e funções de suporte.
- *Partnering* e a formação de alianças estratégicas.
- Responsabilidade social e ambiental.

Sistema de informação aos funcionários

Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre trabalho, posição, unidade organizacional e sobre a organização. Precisam também saber a respeito de ofertas de posições, programas de treinamento, oportunidades, assim como informações sobre a empresa e o mercado. Para tanto, o sistema de informação precisa também ser ajustado às necessidades e às conveniências dos colaboradores (Figura 5).

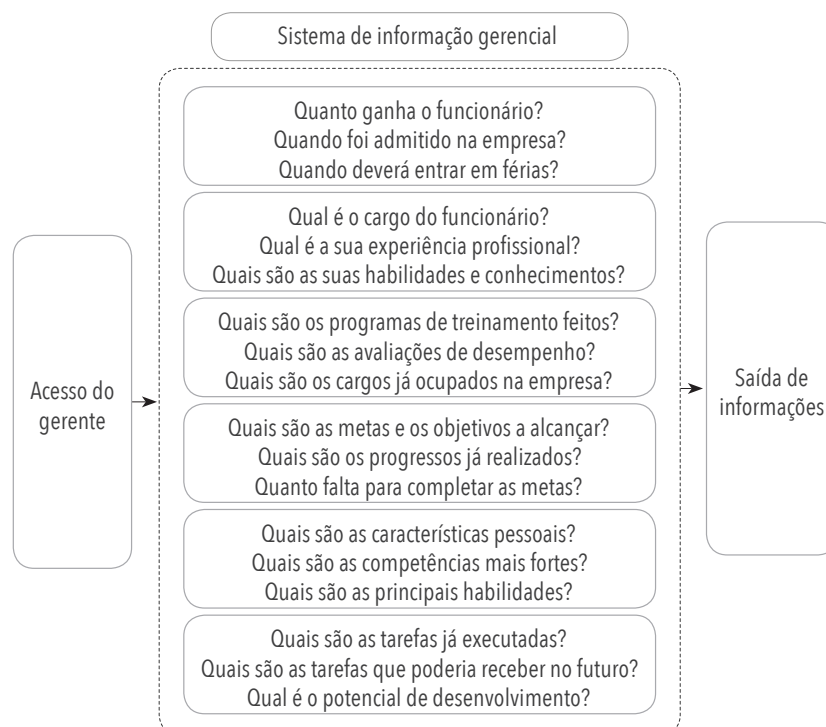


FIGURA 4 Sistema de informação gerencial de gestão de pessoas.

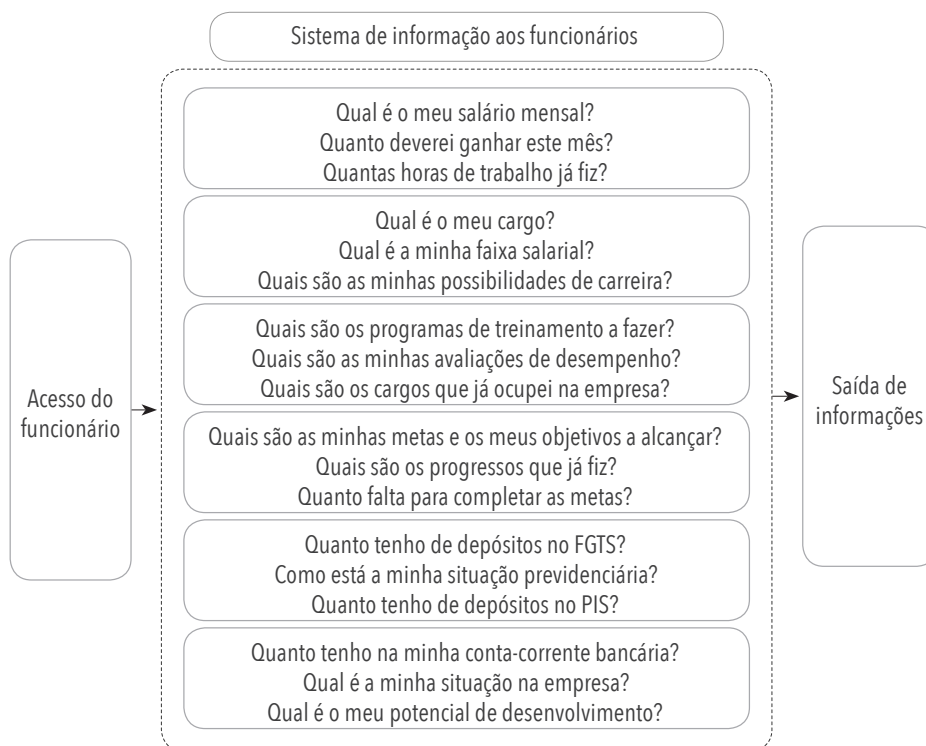


FIGURA 5 Sistema de informação ao funcionário.

Avaliação dos sistemas de informação de gestão de pessoas

O sistema de informação de GP representa um investimento em termos de *software*, *hardware*, instalações, treinamento e custos de manutenção. Em razão da infinidade de informações a serem coletadas, processadas e disponibilizadas a respeito dos colaboradores, os especialistas de GP devem avaliar cuidadosamente o valor da informação a ser incluída no sistema. A questão é saber exatamente o que incluir. O sistema computadorizado aumenta o valor da informação para todos os usuários na medida em que a fornece de maneira mais fácil e rápida.

Muitas organizações avaliam formalmente os efeitos de seus sistemas de informação sobre GP. Em geral, as avaliações se baseiam em comentários informais de gerentes e colaboradores ao *staff* de GP. Outro método de avaliação consiste em monitorar os níveis de utilização do sistema. Quanto mais o sistema é usado, mais ele se aproxima dos objetivos de eficiência. Um tipo de monitoração do sistema é o registro da frequência de utilização pelos usuários e quais são as utilidades e o valor que proporciona.

Existem duas medidas para avaliar o sistema de informação de GP. A primeira relaciona-se com as

economias de custo decorrentes da redução das atividades administrativas, como redução de níveis de *staff*, custos de malotes e tempo de espera dos gerentes para obter informação. A segunda envolve a verificação dos efeitos das informações do sistema para os tomadores de decisão. Essa medida mostra os reais benefícios do sistema.

Na verdade, quanto aos seus investimentos em tecnologia, as organizações podem ser divididas em duas classes: aquelas que criam ativos de conhecimento (como sistemas ágeis que incorporam técnicas de solução de problemas) e aquelas que simplesmente automatizam funções de suporte, como a folha de pagamento. Os retornos das primeiras representam três vezes os retornos das segundas.⁸



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Tradição & Passado S/A

A ideia de Regina era criar um sistema de informação integrado de RH para servir aos múltiplos usuários. Ela queria transformar seu departamento em um órgão virtual e de acesso rápido e fácil para gerentes de linha e colaboradores. Como contribuir para que isso aconteça?

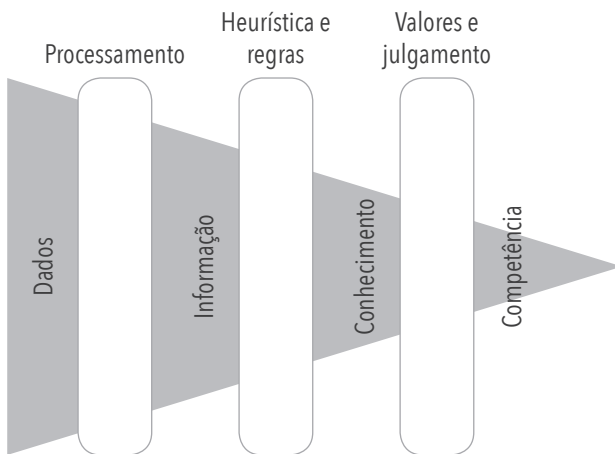


FIGURA 6 As etapas da gestão do conhecimento⁹.



CASO DE APOIO: a queima do papelório na Fedex¹⁰

Vencedora de vários prêmios, incluindo o Malcolm Baldrige de 1990, a Federal Express (Fedex) refinou a arte de colocar informações valiosas nas mãos de gerentes e funcionários. Seu sistema de informações denominado Prism RH passou a ser o *benchmark* copiado pelas áreas de RH para chegar a um escritório sem papéis. As principais características do Prism RH são:

- **Processamento de candidatos admitidos:** todas as informações sobre os candidatos a emprego são registradas *on-line* nos terminais do banco de dados do Prism. Os gerentes de linha podem acessar o sistema para ver se um candidato foi admitido em outro departamento ou por que razão não foi admitido.
- **Manutenção do banco de dados pelo colaborador:** a Fedex empodera seus colaboradores para que mantenham seus próprios bancos de dados. Cada um é responsável pela atualização de informações, como endereço, telefone, opções de benefícios, cursos, experiências novas, etc.
- **Dados sobre os cargos:** o Prism proporciona a todos os colaboradores fácil acesso a informações sobre oportunidades internas com descrições de cargos e faixas salariais. Os gerentes de linha registram as posições de vagas no sistema. Qualquer colaborador interessado pode se candidatar *on-line* a qualquer cargo na rede mundial da companhia. O sistema responde verificando as qualificações do colaborador e solicita ao gerente a autorização

necessária para disputar a posição. Se a autorização é dada, o sistema inclui o colaborador na programação eletrônica de escolhas do gerente da área considerada.

- **Administração por objetivos (APO):** o programa de APO da Fedex inclui um sistema de pontos e um programa de recompensas. Os funcionários são premiados por reduções de custos ou sugestões de melhoria da eficiência. Na medida em que ocorre o progresso em direção ao alcance de metas de projetos e de objetivos, os pontos são ganhos e registrados no Prism pelos gerentes, e os colaboradores monitoraram seu progresso a qualquer hora.

Questões

1. Quais são as vantagens e as desvantagens de colocar a função de RH *on-line*?
2. Quais são os assuntos privativos que devem ficar fora do sistema do Prism?
3. Quais são as mudanças que o Prism trouxe no papel tradicional dos especialistas de RH e dos gerentes de linha, quanto às atividades de admissão, aplicação e avaliação?

SISTEMAS DE MONITORAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente, a área de ARH controlava rigidamente o comportamento dos funcionários pelos cartões de ponto para assegurar entradas e saídas no início e término do trabalho e no início e término dos horários de refeições. Isso incluía esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos. O sistema dominante era do tipo autoritário-coercitivo, estritamente fechado e impositivo. Hoje, as organizações estão partindo para o empoderamento (*empowerment*) das pessoas e colocando em suas mãos e cabeças a responsabilidade pelas decisões sobre o próprio trabalho. E a ARH não ficou fora disso.

Jornada de trabalho

A jornada de trabalho representa o número de horas diárias, semanais ou mensais que o colaborador deve cumprir para atender ao seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva. A jornada

da prevê determinado horário de entrada e saída nos dias úteis, com tolerância para atrasos ou antecipações. Prevê também determinados intervalos para refeições e descanso. Geralmente, esses horários devem ser rigidamente seguidos para que o sistema produtivo possa ser coordenado e não perca eficiência pela ausência de pessoas que dele fazem parte. Assim, em boa parte das organizações, as pessoas precisam se adaptar à rigidez da jornada de trabalho. Quando não o conseguem, se atrasam ou faltam, sofrem descontos ou punições pelo não cumprimento do horário de trabalho. A tendência mais notável é a flexibilização do horário de trabalho ao redor de um núcleo central fixo no sentido de facilitar a vida das pessoas, permitir que cuidem de seus assuntos pessoais e evitar congestionamentos nos horários de pico. Muitas organizações negociam com sindicatos as alternativas para adequar a jornada de trabalho às necessidades e às conveniências das pessoas.

Entre essas alternativas de jornada de trabalho, estão as seguintes:

- **Calendário anual:** o calendário anual de trabalho estabelece os dias de trabalho e as chamadas pontes (dias úteis que ficam entre feriados e sábados ou domingos em que não se trabalha). Nesses dias, o absenteísmo é elevado, e a ideia é não trabalhar nessas pontes e compensar as horas desses dias. A compensação pode ser feita em alguns sábados ou estendendo a jornada nos dias das diversas semanas trabalhando alguns minutos para pagar a folga negociada. Com isso, os colaboradores podem gozar o feriado, a ponte e o final de semana em um período de descanso mais prolongado. A empresa lucra pelo fato de evitar o absenteísmo e ter toda a sua força de trabalho aplicada. E os empregados têm a oportunidade de passar alguns dias de folga. Todos ganham.
- **Férias coletivas:** funcionam como meio de simplificação do calendário e redução de custos laborais. Como cada colaborador tem direito a 30 dias de férias por ano, cada grupo de 12 funcionários requer um funcionário adicional para cobrir as ausências de férias e manter a programação de trabalho. Com as férias coletivas, o funcionário adicional pode ser evitado. O programa depende de negociação com o sindicato e permite antecipadamente saber o período ferial, geralmente envolvendo o Natal e fim do ano.

Além disso, existem programas de trabalho alternativos e flexíveis oferecidos pelas organizações, principalmente quando os colaboradores apresentam va-

riedade de necessidades e interesses. As três razões que suportam esses programas alternativos são: resposta da organização às necessidades de seus colaboradores, apoio para melhorar a imagem da organização e a adoção de programas de assistência trabalho-família.

Os principais programas alternativos e flexíveis são:

- **Semana de trabalho reduzida:** a jornada semanal de 5 dias de 8 horas pode ser programada para ser realizada em menor número de dias. A forma mais comum é de 4 dias de 10 horas, perfazendo 40 horas de trabalho semanal. A vantagem do sistema para o colaborador é oferecer 3 dias consecutivos de descanso semanal, com mais tempo de lazer e reduzindo custos operacionais da empresa com ônibus, refeitórios, além de redução do absenteísmo e melhora do desempenho. A desvantagem potencial reside no aumento da fadiga no trabalho e possíveis problemas de ajustamento familiar, queixas de clientes e problemas com sindicatos.
- **Horário flexível de trabalho:** o trabalho é realizado em um programa ajustável de horas diárias que cada colaborador faz a seu modo. É denominado *flexitime*, *flexitime* ou ainda horário móvel. Trata-se de uma programação de trabalho que permite ao colaborador certa escolha no seu padrão de horas diárias. Existe um horário-núcleo, que é um bloco central e imutável de tempo em que todos os colaboradores devem estar presentes no trabalho. Fora desse horário-núcleo, os colaboradores podem escolher livremente as horas de trabalho diário, isto é, as entradas e as saídas, como na Figura 7.

O horário flexível permite maior autonomia às pessoas e maior responsabilidade pelo trabalho, pois os madrugadores podem chegar mais cedo e sair mais cedo, enquanto os que gostam de dormir mais podem ingressar mais tarde e sair mais tarde. Permite também atender aos compromissos pessoais e da família desde que se cumpram 40 horas semanais e se realize o trabalho.

- **Banco de horas:** é um acordo de compensação em que as horas excedentes trabalhadas em um dia sejam compensadas com a correspondente diminuição da jornada de trabalho em outro dia. Trata-se de um sistema flexível de compensação de horas que permite adequar as necessidades de produção e demandas de serviços à jornada de trabalho, de um lado, ou das necessidades do funcionário em atender aos seus compromissos pessoais. Exige autoriza-

Programação antecipada		7:00-15:00			
Programação-padrão		8:00-16:30			
Programação tardia		9:00-17:30			
Horários-núcleo em que todos os funcionários devem estar presentes		9:00-11:00 e 13:00-15:00			
<i>Flexitime</i>	Núcleo	<i>Flexitime</i>	Núcleo	<i>Flexitime</i>	
6:00	9:00	11:00	13:00	15:00	18:00

FIGURA 7 Exemplo de programa de *flexitime*.

ção periódica por convenção ou acordo coletivo. Em geral, é utilizado nos momentos de pouca atividade para diminuir a jornada de trabalho sem prejudicar o salário das pessoas, com o crédito de horas para utilização no período de crescimento da produção ou aceleração da atividade empresarial. Durante o período de atividade intensa da empresa, a jornada é aumentada no máximo de 2 horas diárias como compensação, sem acréscimo de horas extras, para quitação das horas excedentes. Oferece a vantagem para o funcionário de compensar as horas extras trabalhadas, e para a empresa a vantagem de não ter de efetuar o pagamento de horas extras nem seus reflexos com os encargos sociais. Passou a ser um meio eficaz de flexibilizar a jornada de trabalho, no qual o funcionário pode ter créditos e débitos de horas trabalhadas, ou seja, uma contabilidade individual de ganhos e perdas de horas no período. O banco de horas está previsto no artigo 59, parágrafo 2º da CLT.

colaborador compense a redução de até 4 horas de trabalho na semana. Além desse acordo dos metalúrgicos com as empresas montadoras de automóveis, também o sindicato dos trabalhadores da indústria de papel e papelão fez acordos instituindo jornadas de trabalho flexíveis que podem variar entre 40 e 44 horas semanais. Vários estudos indicam que os programas de *flexitime* apresentam efeitos positivos, como proporcionar maior satisfação no trabalho e consequente maior produtividade.¹¹ Outras pesquisas concluem que a flexibilização do horário aumenta o nível de motivação dos colaboradores.¹² No fundo, os programas de *flexitime* funcionam como elementos para a organização poder competir melhor no mercado para atrair e reter talentos (Tabela 1).



GP DE HOJE: flexibilização do horário de trabalho

A flexibilidade permite que a organização possa atrair e reter talentos que tenham outras responsabilidades fora do trabalho e garantir o cumprimento das metas. Ford, Mercedes-Benz e Volkswagen negociaram e acordaram com respectivos sindicatos das categorias envolvidas a jornada de trabalho flexível que permite que os funcionários aumentem ou reduzam o tempo de trabalho conforme as necessidades pessoais e sem redução de salários. A variação é de 36 a 44 horas semanais, com a média de 42 horas. Para conseguir a flexibilização da jornada, essas empresas abriram mão de 2 horas semanais de trabalho. O acordo prevê um banco de horas que permite que cada

- **Trabalho compartilhado:** quando duas ou mais pessoas compartilham ou executam um mesmo cargo em diferentes horários de trabalho. É o caso em que um mesmo cargo de tempo integral é dividido entre duas pessoas, cada qual trabalhando meia jornada diária.
- **Trabalho remoto:** o trabalho é realizado em casa e o colaborador não precisa comparecer na organização. O *home office* está ganhando adeptos no mundo todo. Inclui uma variedade de alternativas, indo desde o autoemprego e a atividade empreendedora baseada no lar até o trabalho para um empregador externo com liberdade para passar parte ou totalidade do tempo de trabalho em casa. A TI e o computador permitem interligar o escritório de casa com o sistema central da empresa e transacionar dados e informações com facilidade. O trabalho doméstico libera a pessoa do transporte diário até a organização, do trânsito, de roupas adequadas, da

ocupação de uma sala com toda infraestrutura de secretaria, telefone, etc. As vantagens trazidas por esse sistema apontam maior produtividade, menos distrações, a sensação de ser o próprio chefe e dispor de mais tempo para si mesmo. No lado negativo, está a dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal e o tempo dedicado à família. O isolamento e a perda de visibilidade junto aos outros também podem acontecer. No entanto, a sensação de autonomia e independência é muito grande.

- **Trabalho parcial:** o trabalho é regular, mas não é realizado em tempo integral. Neste sistema, o trabalho semanal é realizado em tempo menor que 40 horas. Engloba os chamados funcionários contingenciais – os de tempo parcial, temporários e autoempregados. As pessoas são convocadas e contratadas em determinados períodos em resposta a necessidades mutáveis ou sazonais das organizações. Todavia, essa flexibilidade pode redundar em menor produtividade e em implicações sociais e econômicas, como menores benefícios sociais.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: a Tradição & Passado S/A

Além de um sofisticado sistema de informação integrado de RH, Regina queria mudar os antiquados sistemas de monitoração existentes na empresa. Seu desafio era mudar totalmente a configuração do DGT. Como proceder no seu lugar?



GP DE HOJE: o cartão de ponto vai para o museu¹³

Os 3.200 funcionários da Bayer não batem cartão de ponto e entram ou saem da empresa na hora que quiserem. Não se trata apenas de confiança nas pessoas. A Bayer estabeleceu um novo modelo nas relações com seus colaboradores: em vez de ficar controlando os operários, decidiu dar-lhes liberdade com responsabilidade. Pioneira na abolição do cartão de ponto, a companhia tem seguidores, entre elas Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell, etc. O fim do cartão de ponto – um dos símbolos do capitalismo moderno – não é um fato isolado para essas empresas. Trata-se de uma etapa dos programas de modernização e participação iniciados no chão da fábrica e que agora chegam à área de RH.

Dois aspectos são importantes. Primeiro, a abolição do controle de horário exige que os colaboradores tenham envolvimento com decisões e resultados. Segundo, o elevado custo da vigilância. A Bayer fez as contas: estava gastando US\$ 100 mil por ano com a burocracia do cartão de ponto. Para conferir os 3.400 cartões, o setor de RH consumia 5 dias por mês e o trabalho de 26 funcionários dedicados a apontar faltas e horas extras. Pior: apenas 20% dos cartões registravam essas anormalidades. Além disso, os cartões eram arquivados por 5 anos, por exigência legal. Para os colaboradores, o cartão de ponto era um atraso de vida. Na saída, eles tinham 15 minutos para deixar a área de produção, seguir até os vestiários para trocar de roupa, enfrentar a fila do

TABELA 1 Vantagens e desvantagens dos programas de *flexitime*.¹⁴

Vantagens	Desvantagens
Melhora a atitude e a moral das pessoas	Falta de supervisão durante algum tempo do trabalho
Acomoda o trabalho dos pais	Pessoas-chave não estão presentes em alguns momentos
Diminui os atrasos no trabalho	Problemas de acomodação de pessoas, cujas saídas são entradas para outras
Reduz os problemas de tráfego: as pessoas podem evitar horários de congestionamentos	Pessoas que abusam do programa
Acomoda aqueles que desejam chegar mais cedo ao trabalho	Dificuldade de planejar programas de trabalho
Aumenta a produção	Problemas de controlar as horas trabalhadas ou acumuladas
Facilita a programação pessoal de compromissos, como consultas médicas, dentista, etc.	Dificuldade de programar reuniões em momentos mais convenientes
Diminui o absenteísmo	Dificuldade de coordenar projetos
Diminui a rotatividade	Poucas pessoas disponíveis em alguns momentos

cartão e pegar o ônibus na porta da fábrica para casa. A Bayer contou com a ajuda da informática para resolver o problema. O controle agora é feito por exceções. Em cada área, há um funcionário eleito pelos colegas para marcar horas extras e ausências nos terminais de computadores. Se o funcionário se atrasa, vai à chefia e se explica. Caso precise sair durante o expediente, negocia a maneira de pagar as horas ausentes. Além disso, a empresa instalou terminais que oferecem extratos pessoais para os funcionários sobre sua ficha no RH, constando o número de horas trabalhadas, horas extras e faltas. O acesso é obtido com o cartão e a senha do banco. A área de RH só interfere em situações de conflito. Aliás, ela se livrou da burocracia e ganhou tempo para se dedicar a tarefas mais nobres antes relegadas às gavetas.

A ABB, o gigante sueco-suíço do ramo de geração de energia, também passou por grandes mudanças. A unidade de transformadores localizada em Guarulhos tinha um dos piores desempenhos entre as fábricas do grupo. Com 600 funcionários, faturava US\$ 65 milhões e dava um prejuízo de US\$ 2 milhões. Os níveis hierárquicos foram extintos e o quadro de funcionários reduzido à metade. Os sobreviventes, porém, receberam estímulos. Passaram a ter acesso aos resultados da empresa e salários melhores. Bônus e prêmios por produtividade podem dar até dois salários a mais por ano. A preocupação dos chefes com as picuinhas, como cumprimento de horários, passaram a se concentrar nas metas. Se são cumpridas, todos ganham. Se não há serviço, ou quando acaba o serviço, nada impede que o operário vá para casa, sem perder dinheiro no final do mês. Até então, eram obrigados a esperar o horário de saída para bater o ponto. O cartão de ponto é uma das políticas que foi sumariamente eliminada e, acrescenta um gerente da ABB: “os próximos seremos nós, os gerentes”.

Para a fábrica de lubrificantes da Shell, localizada na Ilha do Governador (RJ), a base do sucesso na abolição do cartão de ponto é a confiança. Os turnos da noite funcionam sem supervisor. Os próprios operários fazem suas escalas e alimentam o computador com dados estatísticos de produção e estoque. São eles que controlam os próprios horários. Cada um carrega uma folha individual na qual anotam as horas trabalhadas, inclusive as horas extras. No fim do mês, ela é entregue ao supervisor, que a assina e envia à área de RH. O que está registrado no papel é lei. Os relógios eletrônicos viraram sucata.

A paranaense Inepar, fabricante de componentes eletrônicos, extinguiu o cartão de ponto em 1992. A ideia surgiu durante um café da manhã do presidente da companhia com um grupo de operários. Os chefes fazem o controle apenas das horas extras e faltas. Os resultados apareceram. O absenteísmo, que era de 67 mil horas por ano, caiu pela metade. É como se a Inepar ganhasse 14 novos funcionários. O relógio era um vigia que não vigiava nada.

A maior resistência a essas decisões não vem dos sindicatos. Até agora, não se tem notícia de que estes tenham colocado objeções ao fim do cartão. Entaves, mesmo, só na legislação. Os artigos 59 a 61 da CLT são enfáticos: exigem que as empresas com mais de dez funcionários mantenham o cartão ou livro de ponto para registrar horários de entrada e saída. A desobediência é punida com multa. Em uma eventual reclamação trabalhista, a empresa também pode ser punida. O ex-funcionário pode alegar horas extras não pagas e a empresa terá de provar que ele não as fez. E, se não tiver os registros, os juízes nem discutem. Mandam pagar. É do interesse da empresa marcar o ponto. A saída encontrada pelas empresas tem sido a negociação com os sindicatos, seguida do pedido de anuência da Delegacia Regional do Trabalho (DRT).

Uma visita do delegado regional do trabalho de Minas Gerais proporcionou a autorização que faltava para que a unidade da Alcoa de Poços de Caldas jogasse fora os velhos relógios de ponto. Ali trabalham 1.500 colaboradores operando 24 horas por dia, 365 dias por ano. A unidade transforma bauxita em alumínio. Os executivos da Alcoa nem sequer pensaram no risco trabalhista. “Temos colaboradores treinados para operar equipamentos nos quais uma pequena imperícia pode provocar prejuízos estratosféricos. Há risco maior do que este?” Desde que o cartão foi abolido, os próprios colaboradores anotam suas horas extras em terminais de computador espalhados pela fábrica, e cada um pode consultar seu extrato de horas trabalhadas, como se fosse uma aplicação bancária. Uma semana antes de fechar a folha, a empresa emite um extrato oficial. Caso discorde de algum dado, o colaborador pode reclamar a tempo. Se concordar, basta assinar o extrato. O fato é que as empresas mudaram e o setor de RH está indo pelo mesmo caminho. E os resultados podem ser medidos em números.

BALANÇO SOCIAL

Balanço social é a prestação de contas a todos os *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente na atividade organizacional para informar benefícios e custos sociais. Muitas organizações gastam fortunas de dinheiro em investimentos sociais para beneficiar colaboradores e patrocinar projetos sociais para as comunidades onde atuam. Recentemente algumas delas perceberam que tornar públicos os seus balanços sociais para divulgar tais projetos e investimentos sociais constitui uma excelente maneira de melhorar a imagem junto aos clientes e à sociedade em geral. Isso não deve ser apenas uma atividade de *marketing*, mas uma forma de solidariedade social. Alguns setores defendem a obrigatoriedade de publicação do balanço social, alegando que a sociedade deve saber quem está comprometido com a melhora das condições de vida da população. Nessa linha, como em alguns países europeus, o balanço social é obrigatório por lei. Outros setores acham que as organizações têm o direito de decidir se publicam ou não o seu balanço social. O importante é que muitas organizações se adiantaram e estão publicando espontaneamente os seus balanços sociais como forma de prestação de contas à sociedade.

Responsabilidade social das organizações

O balanço social coloca em evidência a responsabilidade social da organização, não significa apenas a atuação socialmente responsável da organização e de seus membros, nem atividades de beneficência, mas acima de tudo os compromissos da organização com a sociedade e, de forma mais intensa, com a comunidade com a qual está em contato mais íntimo.

O balanço social é um documento que recapitula os principais dados que permitem apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. Em geral, o balanço social inclui informações sobre emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc. Contudo, o balanço social não deve retratar apenas as relações entre organização e seus membros, mas as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o conteúdo dos balanços sociais¹⁵

Enquanto os balanços financeiros são de difícil compreensão, os balanços sociais são publicados em linguagem simples e direta, pelos quais as empresas divulgam seus principais indicadores de ação:

- **Laborais:** folha de pagamento, gastos com alimentação, encargos sociais compulsórios, gastos com saúde, participação dos colaboradores nos lucros ou resultados.
- **Sociais:** impostos pagos, investimentos em cidadania e meio ambiente, lucro líquido, dividendos e lucro reinvestido.
- **Do quadro funcional:** número de colaboradores e sua evolução, distribuição por idade, tempo de permanência e sexo, renda auferida e portadores de características especiais.

As empresas divulgam também, nos balanços sociais, projetos e programas desenvolvidos em áreas, como:

- **Educação e comprometimento:** projetos de ensino, desenvolvimento de recursos humanos, treinamento e autogestão.
- **Cultura de resultados:** programas de criação, de gestão compartilhada e de participação nos resultados.
- **Qualidade de vida:** projetos de saúde, atendimento psicossocial, cooperativas de consumo e atividades sociais, esportivas e culturais.

Algumas empresas apresentam o demonstrativo de valor adicionado, que se refere ao faturamento bruto ou à renda operacional após devoluções e abatimentos que contribuam para a formação do produto ou serviço oferecido pela empresa.



GP DE HOJE: o balanço social do grupo Gerdau¹⁶

O Grupo Gerdau é um dos pioneiros na publicação do balanço social no Brasil para prestar contas de sua atuação junto aos colaboradores e comunidades onde atua. Em 1963, o Grupo Gerdau criou uma fundação que atende hoje a 38 mil pessoas, entre colaboradores

e familiares, utilizando um fundo de R\$ 5 milhões, que é aplicado em empréstimos para reforma e aquisição de moradias. Mantém profissionais de saúde que atendem gratuitamente e oferece plano de saúde e desconto na compra de remédios.

O Grupo Gerdau, pelo balanço social, mostra a concessão de empréstimos-educação para a formação universitária de empregados e seus filhos. Cursos de alfabetização e supletivos de ensino fundamental e médio são oferecidos aos funcionários nos próprios locais de trabalho. Em decorrência, 99,3% dos empregados são alfabetizados.

Em 1993, foi criada a Gerdau Sociedade de Previdência Privada, que proporciona um plano básico gratuito e um plano suplementar opcional e contributivo. Já beneficiou 3.913 pessoas, o patrimônio cresceu 56,7% nos 3 anos e a Sociedade teve, desde sua implantação, o desempenho financeiro 100% superior à caderneta de poupança.

O Grupo implantou a Gestão por Células pela qual aperfeiçoa a capacitação de líderes para um novo estilo de gestão e intensifica o treinamento dos operadores. Nos programas participativos, os empregados formam grupos de trabalho comprometidos com a obtenção de melhoras visando a novos níveis de produtividade e aumento da produtividade em 33%. Na área de segurança do trabalho, houve 53.838 sugestões encaminhadas nos últimos 5 anos, das quais 38 mil foram implementadas.

O Grupo beneficia áreas da pesquisa tecnológica e científica, cultural e atividades de desenvolvimento empresarial. Também copatrocina prêmios como Jovem Cientista, Melhores da Terra e Talentos Empreendedores. No setor cultural, patrocina a Orquestra de Câmara do Theatro São Pedro de Porto Alegre, RS, e a Fundação Bial do Mercosul.

A publicação do balanço social não deve ter o público externo como alvo, que deve ser o próprio colaborador e a comunidade para tornar transparente essa relação e torná-la mais afetiva e emocional.

Contabilidade de GP e o capital intelectual

O balanço social deve ser um avanço da contabilidade tradicional e envolver necessariamente um ativo social e um passivo social. Ainda, o ser humano e a sociedade não podem ser reduzidos a uma simples equação de igualdade entre um ativo e um passivo. Mas, se a organização despender algo com o seu capital humano, ela deve ter uma remuneração compensatória por isso. Em outras palavras, a cada custo organizacional

deve corresponder um benefício em contrapartida. Assim, surgem duas ideias básicas: de um lado, a de que as pessoas constituem um ativo para a organização; e de outro, que se torna necessário conhecer o custo de obtenção e manutenção desse ativo e da sua lei de amortização ou retorno. Daí a noção capitalista de que todo ativo deve ser rentável, tendo em vista um dos objetivos da organização, que é o lucro. Ainda, no mundo moderno, o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual, que é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação. Ocorre que o capital intelectual constitui o ativo que mais traz retornos à organização e é indiscutivelmente o principal motor que garante o sucesso organizacional. Vale a pena investir nele.

E o que é o capital intelectual, afinal de contas? É a soma de tudo o que se sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, etc. Este é o capital intelectual: algo que não se vê, que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em números quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isso significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las, remunerá-las, desenvolvê-las e monitorá-las é vital para o sucesso das organizações de hoje e de amanhã.



GP DE HOJE: os sistemas de avaliação de ativos intangíveis¹⁶

A Suécia foi o país pioneiro nos demonstrativos de pessoal, com números e referências que não aparecem nos relatórios anuais das empresas de outros países. O relatório de ativos intangíveis da Skandia AFS chamou a atenção mundial. A Skandia tem um diretor de capital intelectual e seu relatório sobre o capital intelectual – o *Business Navigator* – tem 30 indicadores-chave distribuídos em cinco áreas: foco financeiro, no cliente, no processo, foco humano e foco no desenvolvimento/renovação (Figura 9).

Cada foco possui seus próprios indicadores-chave:

- **Foco no cliente:** equivale à categoria de estrutura externa. É avaliado pelo número e qualidade de clientes, nível de satisfação dos clientes, oferta de soluções ao cliente, reputação e imagem da empresa.



FIGURA 8 O *business navigator* da Skandia.¹⁷

- **Foco no processo:** equivale à categoria de estrutura interna. É avaliado pela excelência operacional, qualidade, produtividade e processos internos.
- **Foco humano:** equivale à categoria da competência. É avaliado pelo desempenho humano, habilidades, conhecimentos e competências disponíveis, atitudes dos colaboradores e como eles contribuem para o sucesso organizacional.
- **Foco no desenvolvimento/renovação:** equivale à categoria da inovação. É avaliado pelo desenvolvimento de competências organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais e sua aplicação. Mede também a gestão da mudança organizacional, criatividade e inovação no negócio.



GP DE HOJE: os ativos intangíveis da Celemi¹⁶

A Celemi é uma empresa sueca que desenha, desenvolve e vende ferramentas de treinamento. Em 1995, utilizou, pela primeira vez, uma “auditoria de conhecimento” para avaliar ativos intangíveis. O balanço patrimonial “invisível” é composto de ativos intangíveis que são classificados em três categorias principais:

- 1. Nossos clientes:** constituem a estrutura externa de relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, contratos e reputação ou imagem da empresa junto ao mercado. Essa estrutura externa é criada pelos colaboradores da Celemi e depende da confiança do cliente. O valor das relações com os clientes é influenciado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas.
- 2. Nossa organização:** é a estrutura interna que consiste em modelos e sistemas de computação e suporte, patentes, conceitos, contratos com fornecedores. Essa estrutura corporativa é uma criação dos colaboradores e seus componentes são de propriedade da Celemi.
- 3. Nosso pessoal:** representa a competência combinada dos colaboradores da empresa, incluindo sua capacidade para agir em diversas situações. O valor das pessoas é que elas são os únicos agentes na empresa; todos os ativos e estruturas, visíveis ou invisíveis, são o resultado da ação humana e dependem da competência e da energia para continuar existindo. As pessoas não são um ativo corporativo como as duas estruturas (externa e interna), pois não podem ser propriedade de ninguém.

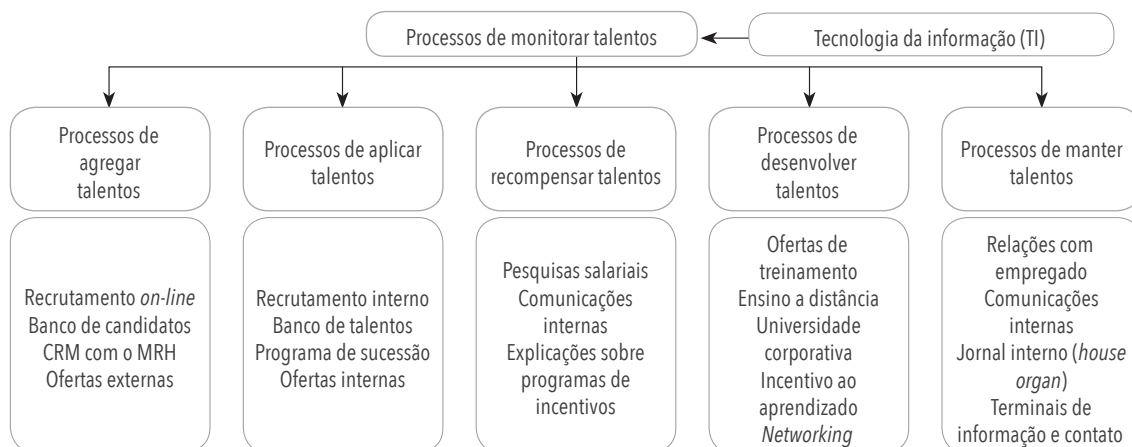


FIGURA 9 A influência dos processos de monitorar talentos sobre os demais processos de gestão de pessoas.

O valor comercial total dos ativos intangíveis da Celemi somente pode ser estimado com grande dose de incerteza. Mas é óbvio que o balanço patrimonial invisível é muito maior do que o seu balanço patrimonial visível. O que interessa aos acionistas da Celemi é se o valor dos ativos intangíveis está aumentando e sendo utilizado de forma eficiente. Este é o objetivo do monitor de ativos intangíveis: assim como as receitas visíveis melhoram o patrimônio tangível, as receitas invisíveis melhoram a eficiência e o valor dos ativos intangíveis da Celemi.



CASO PARA DISCUSSÃO: o balanço social da Usiminas¹⁸

Desde o início de suas operações, em 1962, a Usiminas se destacou pelas iniciativas sociais, abrangendo as seguintes áreas:

Moradia e urbanismo

Como missão de alcance social, a Usiminas implementou um planejamento urbanístico em Ipatinga, MG, integrando moradias à infraestrutura necessária.

- Infraestrutura:
 - 220 edificações comerciais e industriais;
 - estação de tratamento de água;
 - 50 km de sistemas viários vicinais;
 - 11 km de ciclovias;
 - colégio secundário com 3 mil vagas;
 - 28 escolas-padrão;
 - centro de formação profissional – Senai.
- Fixação do homem:
 - 9.050 casas e 900 apartamentos;
 - 20 clubes de lazer;
 - 19 templos religiosos;
 - hospital com 400 leitos;
 - 5 unidades de saúde.

Cooperativismo

As iniciativas cooperativistas da Usiminas fazem parte de sua história.

- Consul – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas: atendendo a 60 mil pessoas, com faturamento anual da ordem de R\$ 27 milhões. O hipermercado está em construção com 5.817 m² de área.

- Copeco – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Empresas Coligadas: com 3.980 cooperados, movimenta empréstimos da ordem de R\$ 6 milhões anuais.

Meio ambiente

Os planos estratégicos da empresa incluem a preservação e o controle do meio ambiente com um sentido mais amplo: a valorização da vida.

- Programa de educação ambiental: projeto Xerimbabo de educação ambiental: 371 mil crianças e adultos participaram de cursos e exposições.
- Programa de áreas verdes: foram plantadas 2,7 milhões de árvores em 2,1 mil hectares. O projeto Mata Ciliar vai reflorestar 22 km.
- Controle ambiental: a preservação do meio ambiente está associada a um plano ecológico integrado, com investimentos em proteção ambiental sonora, hídrica, de solo e atmosférica. Entre as ações realizadas no ano destacaram-se:
 - Eliminação do uso de CFC na refrigeração industrial da empresa.
 - Redução da carga de amônia no emissário geral.
 - Manutenção da certificação ISO 14001.
- Produção de mel: 8 toneladas de mel, doadas a entidades assistenciais.

Esporte e lazer

Foram construídos 20 clubes para prática esportiva orientada e lazer dos colaboradores e familiares. Os clubes são autossustentados e dirigidos pelos próprios associados, com 400 mil m² de área, 9.124 sócios titulares, 36 mil dependentes e 3.500 atletas.

Saúde e benefícios

- Programa de Saúde: para promover, proteger e recuperar a saúde: saúde ocupacional, promoção da saúde, assistência social e assistência médica, operacionalizado pela Fundação São Francisco Xavier, por meio de:
 - Hospital Márcio Cunha, em Ipatinga, com 400 leitos, 1.367 empregados e 158 médicos, trabalhando em 27 especialidades.
 - Centro integrado de odontologia, com 169 empregados, sendo 45 dentistas.
 - Fundo-saúde, modalidade de seguro-saúde, que abrange cerca de 60 mil pessoas (empregados, dependentes e aposentados). Sem fins lucrativos, é integralmente custeada pelos usuários e per-

mite a cobertura de despesas com internações, exames e procedimentos de alto custo realizados no país.

- Usisaúde, modalidade de seguro-saúde criado para estender à comunidade a estrutura e a assistência médica implantada pela empresa.
- Previdência privada: instituída em 1972, a Caixa dos Empregados da Usiminas é uma entidade fechada de previdência privada. Tem 18.046 participantes, sendo 10.617 ativos e 7.429 assistidos. A média mensal dos pagamentos de benefícios a assistidos foi de R\$ 6,98 milhões.
- Segurança e higiene no trabalho: atividades de prevenção:
 - Análise de risco das atividades: ordenação das fases de um trabalho, com análise de riscos e parâmetros de operações.
 - Grupos de voluntários de segurança: destinados a conduzir ações voltadas para prevenção de acidentes e doenças profissionais.
 - Análise de acidente sem lesão e hipótese de acidentes: com o objetivo de atuar antes da ocorrência do acidente.
 - Inspeções de segurança: verificação do cumprimento de normas de segurança e acompanhamento de ações corretivas.
 - Concursos e Desafios de Segurança: concurso anual do “Operário Destaque Segurança”. E a Domingueira de Segurança, programa educativo que abre a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (Sipat).
 - Acompanhamento sistematizado de empreiteiras: para apoiar iniciativas preventivistas nas empresas que prestam serviços na sua área industrial.
 - Normas Técnicas de Segurança no Trabalho: elaboradas e revisadas periodicamente, visam a padronizar atividades de prevenção.
 - Treinamento e campanhas: programas desenvolvidos para aperfeiçoamento técnico e reciclagem dos empregados.
- Alimentação no trabalho.

Foram investidos R\$ 9,38 milhões na reforma e construção de restaurantes.

Educação

- Educação de níveis fundamental e médio: a Usiminas fundou o Colégio São Francisco Xavier, em Ipatinga, dirigido por padres jesuítas e, depois, pela Fundação São Francisco Xavier; o colégio tem 3 mil alunos. A

qualidade de ensino do pré-escolar ao ensino médio valeu ao colégio, em 1997, a Certificação pela Norma ISO 9002, conferida pela Det Norske Veritas (DNV) da Noruega.

- Formação profissional: o Centro de Formação Profissional (CFP) proporciona a formação de 5.944 aprendizes na faixa de 16 anos. Aberto à comunidade, oferece cursos profissionalizantes de mecânica, elétrica, tornearia, soldagem, operação siderúrgica e eletrônica.
- Programas de capacitação, desenvolvimento e pós-graduação: para o desenvolvimento técnico e gerencial no país ou no exterior.
- Programa de autodesenvolvimento: para aprimoramento pessoal nas áreas técnico-profissional e administrativo-comportamental para reconversão da mão de obra mediana e reestruturação dos processos produtivos nas empresas e aumento da empregabilidade.
- Ensino individualizado de ensino fundamental e médio: em parceria com a Fundação Brasileira de Educação (Fubrae) o Programa de Ensino Individualizado de ensino fundamental e médio, para elevar o nível de escolaridade de seus colaboradores; 350 pessoas formadas, 1.028 estão matriculadas e 1.901 estão inscritas.

Cultura

O Instituto Cultural Usiminas (Usicultura) promove os projetos incentivados:

- Construção do Teatro Zélia Olguin, em Ipatinga.
- Concurso Nacional de Piano de Governador Valadares.
- Encontro Nacional de Corais em Ipatinga.
- Projeto Videocultural: com 400 vídeos educativos para a comunidade.
- Unidade de Informática e Cultura: museu virtual com acervos digitalizados sobre a pintura brasileira desde o século XVI, literatura e história.
- Centro Cultural Usiminas: em construção, com 4.500m², em Ipatinga.

Programas participativos

Como forma moderna de valorizar e aprofundar o compromisso da equipe com os objetivos empresariais, a Usiminas desenvolve programas participativos que, além dos salários, representam uma transferência direta de recursos aos empregados, o que totalizou R\$ 100,97 milhões, no período de 1992 a 1997.

- Participação nos lucros e resultados: a participação dos empregados nos lucros foi de R\$ 18,79 milhões.
- Participação acionária – Clube de Investimentos Usiminas: os dividendos pagos aos empregados pela participação acionária foi R\$ 12,19 milhões.

Reconhecimento público

- Prêmio Nacional de Valorização do Trabalho, do Ministério do Trabalho.

- Uma das 30 melhores empresas para se trabalhar no Brasil: Revista *Exame*.

Questões

1. O que incluir ou eliminar no balanço social da Usiminas?
2. Como fazer a apresentação do balanço social da empresa?
3. Qual importância dedicar ao capital intelectual?
4. Quais prioridades escolher?

TABELA 2 Usiminas em números (em milhares de reais)

1. Base de cálculo			
1.1 Faturamento bruto	2.307.566		
1.2 Lucro operacional	440.264		
1.3 Gastos com pessoal	325.041		
2. Indicadores laborais	Valor R\$	% de gastos com pessoal	% do lucro operacional
2.1 Encargos sociais	86.270	26,54	19,60
2.2 Previdência privada	27.885	8,58	6,33
2.3 Benefícios	22.744	7,00	5,17
2.3.1 Programas de saúde	8.439	2,60	1,92
2.3.2 Seguros	1.160	0,36	0,26
2.3.3 Transporte	1.608	0,49	0,37
2.3.4 Segurança e higiene	1.858	0,57	0,42
2.3.5 Alimentação	9.381	2,89	2,13
2.3.6 Outros benefícios	298	0,09	0,07
2.4 Educação	5.731	1,76	1,30
2.5 Participação nos lucros	18.788	5,78	4,27
Subtotal 2 – Indicadores laborais	161.418	56,66	41,84
3. Indicadores sociais	Valor R\$	% sobre o faturamento	% do lucro operacional
3.1 Impostos	355.279	15,40	80,70
3.2 Investimentos culturais	1.694	0,07	0,38
3.3. Contribuição para a sociedade/investimentos em cidadania	549	0,02	0,12
3.4 Investimentos em meio ambiente	21.367	0,93	4,85
Subtotal 3 – Indicadores sociais	378.889	16,42	86,05
4. Indicadores do corpo funcional	Posição		
4.1 N° de empregados	8.359		
4.2 N° de dependentes de empregado	21.110		
4.3 N° de admissões	610		
4.4 N° de desligamentos	1.461		
4.4.1 Aposentadoria	1.288		
4.4.2 Outras demissões	173		

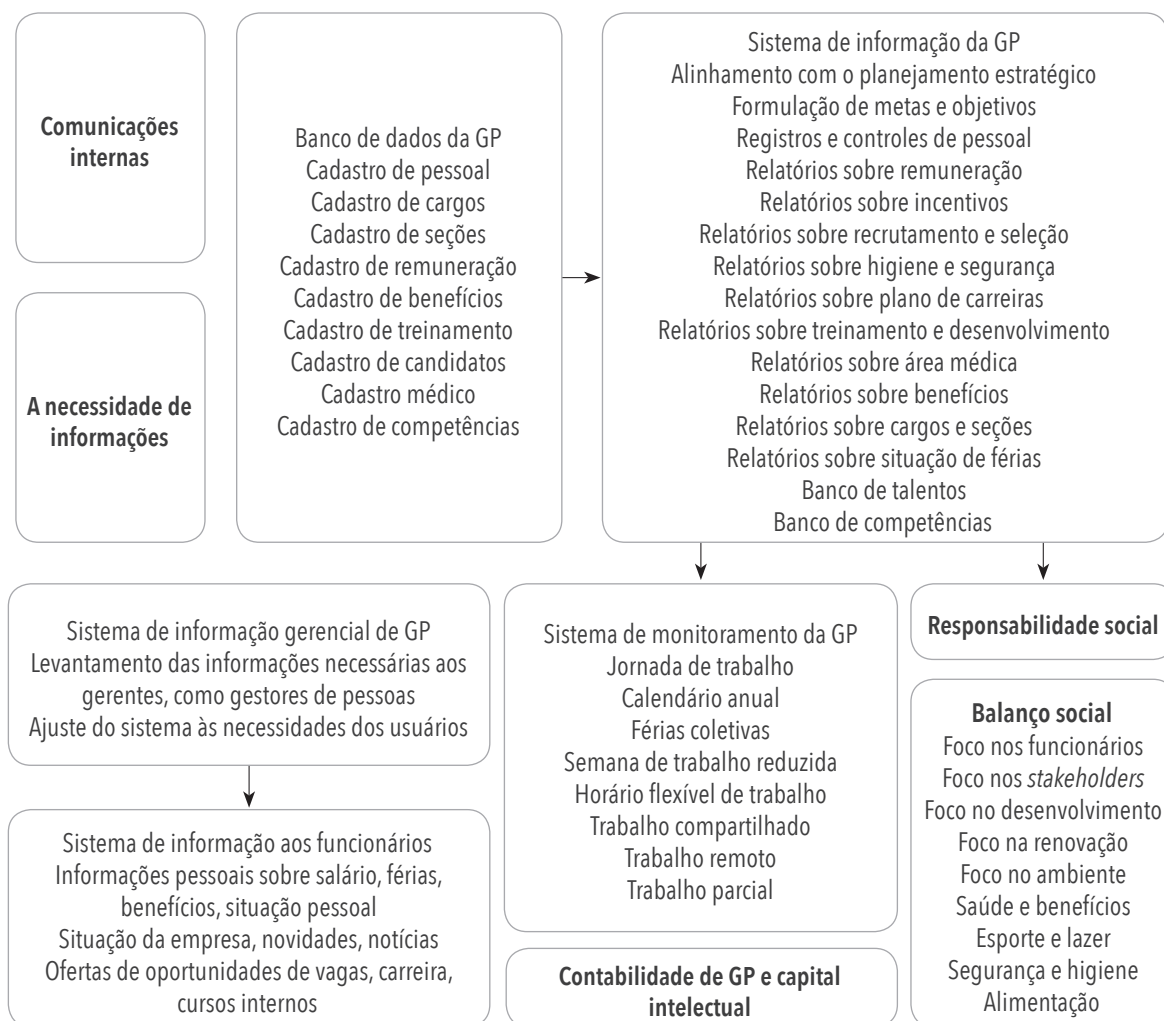


FIGURA 10 Mapa mental do Capítulo 16 – Banco de Dados e Sistemas de Informações de Gestão de Pessoas.



EXERCÍCIOS

1. Definir banco de dados e banco de dados de GP.
2. Qual é a diferença entre dado e informação?
3. Quais são os principais bancos de dados necessários à GP?
4. De quem deve ser a responsabilidade pela manutenção do banco de dados?
5. Definir sistema de informações de GP.
6. Explicar os objetivos básicos do sistema de informação de GP.
7. Explicar o sistema de informação destinado à GP.
8. Explicar o sistema de informação de GP destinado aos gerentes de linha.
9. Explicar o sistema de informação de GP destinado aos funcionários.
10. Como funciona o Prism RH da Federal Express (Fedex)?
11. Definir os sistemas de monitoração de GP tradicionais e modernos.
12. Definir jornada de trabalho.
13. Como funcionam o calendário anual e as férias coletivas? Por quê?
14. Explicar os principais programas alternativos e flexíveis.
15. O que significa semana de trabalho reduzida?
16. O que significa horário flexível de trabalho?
17. O que é trabalho compartilhado, remoto e parcial?

18. Por que o cartão de ponto está indo para o museu?
19. Definir o balanço social. Qual é o seu conteúdo?
20. Como o capital intelectual poderia ser explicitado nos balanços?
21. Qual é o papel dos ativos intangíveis no balanço?

PASSEIO PELA INTERNET

www.ganthead.com www.technologyevaluation.com
 www.sunopsis.com www.sageabra.com
 www.hrtechnologyconference.com www.ITWorld.com
 www.vnutravel.typepad.com www.techwhitepapers.com
 www.convergys.com



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DRUCKER, P. F. *Managing the non-profit organization: principles and practices*. Nova York: HarperBusiness, 1992.
2. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. p. 108.
3. WALKER, A. J. *Hris development*. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1982.
4. CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 559.
5. BAIENSE, C.; NICÁCIO, J.; SANTOS, J. Rede de relacionamentos e inteligência. *Internet Business*, v. 2, n. 15, p. 39-47, 1998.
6. OLIVEIRA, A. C. M. C. Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. *Rev Admin Empr*, v. 36, n. 2, p. 35, 1996.
7. TAPSCOTT, D. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.
8. BRAINPOWER. *Fortune*. p. 54, 13 jun. 1991.
9. SANTOS, N. *Gestão estratégica do conhecimento*. Apostila de aula. Disponível em: www.eps.ufsc.br/ergon/disciplinas [acesso em 13 fev 2012].
10. PALVIA, P.; SULLIVAN, S.; ZELMAN, S. *Prism profile: an employee-oriented system*. HR Focus, 19. Nova York: Am Management Assoc., 1993.
11. FLETNER, D. L. Flextime: a social phenomenon. *Personnel J*, p. 318-319, jun. 1975.
12. GRAF, L. A. *An analysis of the effect of flexible working hours on the management functions of the first-line supervisor*. [tese] Mississippi State University, 1976.
13. GOMES, M. T. Cartão nunca mais. *Exame*. n. 555, p. 62-3, 1994.
14. CERTO, S. C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994. p. 390.
15. SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 225-226.
16. O que é mostrado no balanço social. *Administração, conselho regional de administração RJ*, n. 27, p. 6-7, 1998.
17. RELATÓRIO ANUAL DE 1995 DA SKANDIA AFS, Suplemento sobre Capital Intelectual.
18. BALANÇO SOCIAL DA USIMINAS. *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, p. B4-B5, 6 mai. 1998.

PARTE VIII

O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

» Capítulo 17 - Avaliação da função de gestão de pessoas

Ao longo dos capítulos anteriores, verificou-se que a gestão de pessoas (GP) envolve e integra seis processos organizacionais. A maneira como esses processos são vinculados entre si e utilizados de maneira sistêmica, integrada e abrangente é fundamental para o aporte de valor e efeito sinérgico à organização. Não é cada processo individualmente que importa, mas a integração e conectibilidade entre todos eles. É o conjunto deles que faz a diferença. Holismo é isso aí!

Em todos os processos abordados no decorrer deste livro, enfatizou-se que o futuro da GP está es-

treitamento ligado ao papel que deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais. Seja como provedora de serviços e de assessoria para clientes internos e externos, a GP busca sempre agregar valor à organização e aos *stakeholders*. Para isso, torna-se necessário avaliar continuamente o desempenho da área, seja no papel negocial, estratégico, tático ou operacional.

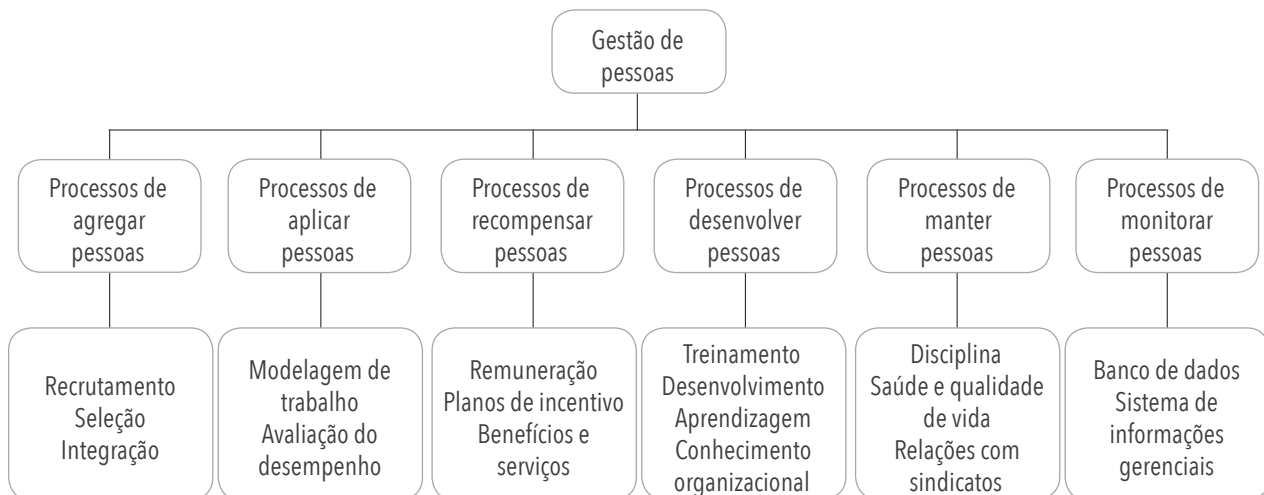
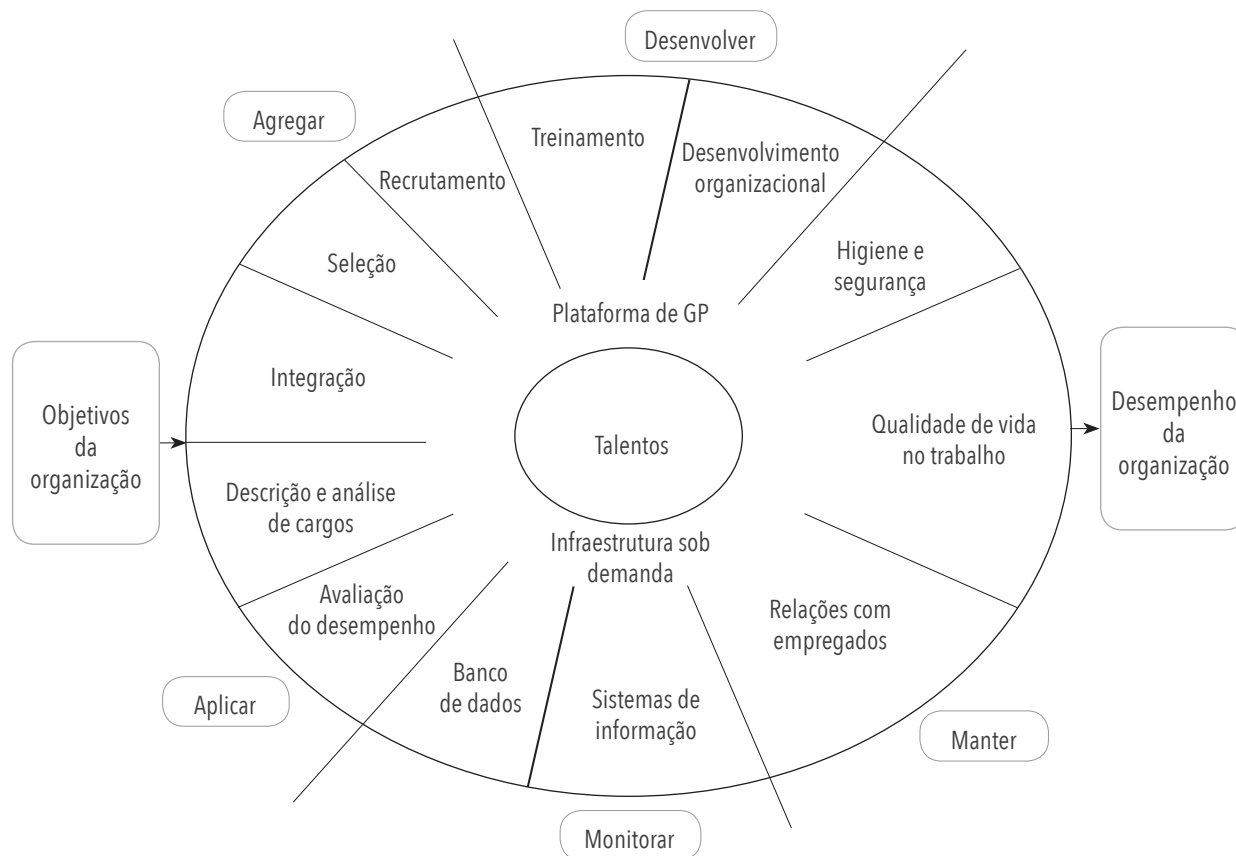


FIGURA 1 Os seis processos de GP.

FIGURA 2 Uma nova visão da GP.¹

AVALIAÇÃO CRÍTICA: quem vale mais

A empresa mais valiosa não é mais a maior empresa do mundo, como se poderia esperar pelo valor extraordinário de seus patrimônios contábeis ou tangíveis. A Apple e a Microsoft – colocadas em 161º lugar em termos de faturamento – chegaram a ser as empresas com o maior valor de mercado do mundo: elas valem em bolsa cerca de mais de 100 vezes o valor de seus ativos tangíveis. A IBM comprou a Lotus por 15 vezes o seu valor patrimonial. Isso significa que as empresas não valem apenas pelo seu patrimônio físico, tecnológico ou contábil, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar ao negócio. Afinal, esta é era do conhecimento e do capital intelectual. Pessoas são estratégicas para o negócio da organização.

Mas, a pergunta que paira no ar é: como será a GP nos próximos anos? Quais tendências estão ocorrendo na área? Esta última parte do livro é a conclusão sobre a moderna GP. Inclui a avaliação da função do ponto de vista global e organizacional e as perspectivas e os

desdobramentos futuros possíveis da função de gestão com pessoas.

O objetivo principal desta última parte é mostrar como a área de GP pode ser abordada e melhorada rumo à excelência e indicar quais serão os caminhos para o futuro.

O Capítulo 17 discutirá a avaliação da função de GP e seu papel na administração geral das organizações. A seguir, uma ideia das tendências e perspectivas da área e como poderá se projetar e desenvolver no longo prazo. Como a GP está se tornando cada vez mais estratégica no sentido de proporcionar competências como vantagens estratégicas à organização e incrementar a competitividade e a sustentabilidade em um mundo em mudança e transformação. Será dada especial atenção à GP como fonte de valor e resultados à organização e aos *stakeholders*.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010. p. 7.

AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS



OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Após estudar este capítulo, você estará capacitado para:
- » Definir os meios de avaliação da função de gestão de pessoas.
 - » Avaliar como uma organização pode utilizar seus talentos.
 - » Avaliar a qualidade dos serviços e a assessoria oferecidas pela gestão de pessoas.
 - » Definir a atuação dos gerentes de linha como gestores de pessoas.
 - » Estimar os custos e benefícios dos programas de gestão de pessoas.
 - » Assegurar que a avaliação da função de gestão de pessoas seja realista e construtiva.



O QUE SERÁ VISTO ADIANTE

- » Necessidade de indicadores de desempenho e resultados.
- » Auditoria da função de gestão de pessoas.
- » Critérios de avaliação da gestão de pessoas.
- » Métodos de avaliação da gestão de pessoas.
- » Pesquisas internas de avaliação.
- » Pesquisas externas de avaliação.
- » Benefícios da avaliação da função de gestão de pessoas.
- » Pessoas como provedoras de receitas, e não como custos.
- » Responsabilidade social das organizações.
- » O papel atual da gestão de pessoas.
- » Para onde vai a gestão de pessoas?
- » Macrotendências da gestão de pessoas.



CASO INTRODUTÓRIO:

sinais de alerta na Monte Alto

A Monte Alto S/A (MA) é uma empresa de componentes eletrônicos para computadores e emprega cerca de 1.100 funcionários. Nos últimos anos, 16 de seus executivos deixaram a empresa. Alguns deles, para abrir um negócio próprio e concorrer com a empresa. Além disso, o índice de rotatividade do pessoal técnico bateu os 40% ao ano, o dobro das empresas do mesmo ramo de atividade. Os dirigentes da MA sabem que os salários baixos estão provocando a rotatividade, e o departamento de recursos humanos (DRH) não tem remédios suficientes para a solução. Os gerentes de linha se queixam de que o DRH está mais preocupado com o papelório do que em ajudá-los a lidar com os problemas diários, perdendo tempo com treinamento de novos funcionários que ingressam, pois os melhores saem incessantemente à busca de outros empregos mais atraentes. Então, qual é o papel do DRH: cuidar da burocracia e apagar incêndios ou evitar que eles ocorram?

Afinal, para que serve a gestão de pessoas (GP)? Para cuidar dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar talentos? Parece muito pouco. Ou para servir de assessoria, apoio e retaguarda como parceria para que os gerentes possam trabalhar como gestores de pessoas? Ainda é pouco. Então, para atuar com foco na organização como um sistema integrado? Ou ainda, assegurar sucesso nos negócios da organização? Bingo! Esta é a questão mais discutida atualmente pelos executivos da área: servir como GP operacional, tática ou estratégica ou negocial? A GP não deve começar com recursos humanos. Deve começar com o negócio da organização. Esse deve ser o seu ponto de partida. Na realidade, a GP está ampliando limites, deixando o lado operacional para os gerentes ou para terceiros (*outsourcing*) e passando a atuar em duas frentes bastante distintas: tática e internamente junto aos gerentes como con-

sultoria interna, e mais amplamente como consultoria organizacional no âmbito da organização como um todo. E ainda com um caminho aberto para o contato direto com os negócios externos da organização como consultoria nos negócios. A Figura 1 dá uma ideia dessa fabulosa e progressiva ampliação de fronteiras e limites.

Trata-se de adequar a GP a um papel intimamente ligado ao negócio da organização e de saber como medir cada um dos processos de GP e como está contri-



FIGURA 1 Áreas de atuação da gestão de pessoas.

buindo para o aumento da sinergia entre organização e pessoas (Figura 2).

A GP está ampliando cada vez mais sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais, indo de encontro a agentes externos – *stakeholders* – como fornecedores, clientes, distribuidores, comunidade local e a sociedade.

Deve atuar como parceiro do negócio da organização ou impulsionador de negócios, prospectando novas oportunidades de negócios, assessorando fusões e aquisições e atuando para ampliar o leque de atividades da empresa. É um passo além do foco estratégico, como mostra a Figura 3.

Para atuar simultaneamente e com sucesso em todos os vários estratos de atuação, a GP precisa utilizar impulsionadores e adotar métricas e indicadores para mensurar o impacto na organização e no negócio (Figura 4).

NECESSIDADE DE INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADOS

Diz um velho adágio popular entre os teóricos e práticos em Administração que, se alguma coisa não pode ser medida e avaliada objetivamente, é melhor esquecer o assunto. Se não se pode mostrar qual é a contribuição que se está fazendo, é melhor não perder tempo com isso. A mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização: demonstrar qual é a contribuição para a orga-

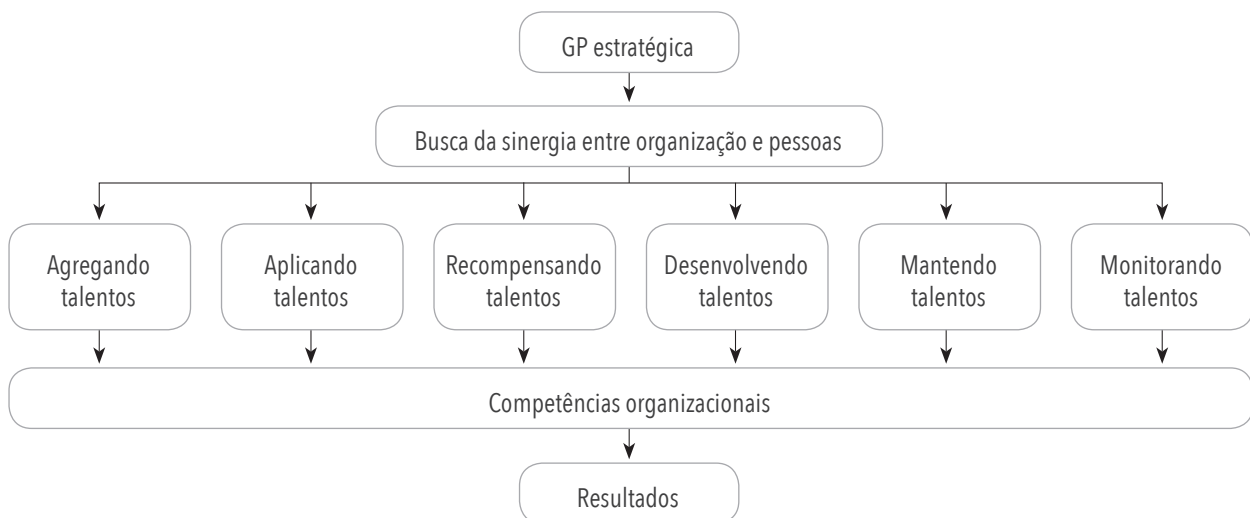


FIGURA 2 Gestão de pessoas estratégica e com foco em resultados organizacionais.

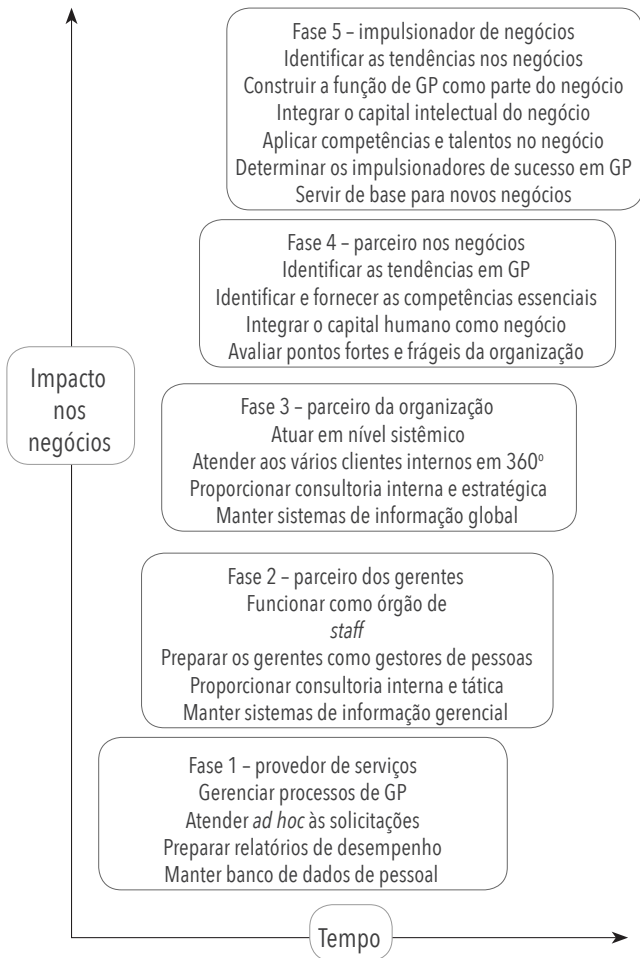


FIGURA 3 Os vários estratos de atuação à frente da gestão de pessoas.

nização está se tornando uma prioridade de topo, pois se a unidade não contribui para o sucesso organizacional, então não serve para muita coisa e, portanto, não vale a pena investir. Não basta medir apenas o desempenho. É preciso medir o resultado. Gestão é resultado!

Desenhar e implementar um sistema integrado de GP – capaz de articular todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização – é, sem dúvida, um complexo desafio. Mas tornar esse sistema equilibrado, coerente, eficiente e eficaz é outro desafio, e maior. Como garantir que os processos funcionem bem, integrada e sistemicamente? É preciso avaliá-los, monitorá-los e auditá-los continuamente. Por essa razão, o planejamento do sistema deve se basear em objetivos claros e concretos e que possam servir como indicadores para a avaliação dos resultados. Esses objetivos servirão como critérios para medir e avaliar se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os processos.



AVALIAÇÃO CRÍTICA:
a necessidade de indicadores

Quase sempre, os profissionais de GP se defrontam com questões fundamentais que nem sempre são respondidas com objetividade. Qual é o desempenho da área? Quais são os resultados que oferece? Qual é o valor que agrega ao negócio? As políticas e os procedimen-

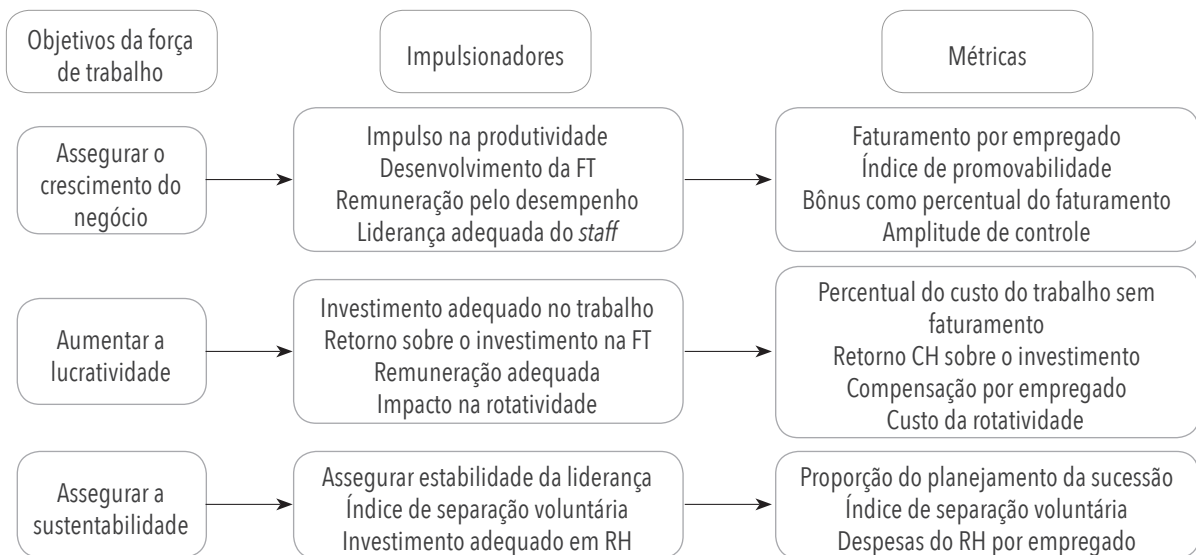


FIGURA 4 Objetivos, impulsionadores e métricas da gestão de pessoas do Saratoga Institute.¹

tos de GP estão ajudando a organização a cumprir seus objetivos de longo prazo? Qual é o papel da GP no alcance da missão da organização? Qual é a contribuição para o sucesso do negócio? Além de questões mais práticas e visíveis, como: qual é o nível de satisfação dos funcionários? E outras questões menores como: o absenteísmo é alto? O índice de rotatividade é médio ou baixo? Os investimentos em seleção e treinamento trazem retornos? A GP proporciona consultoria interna e serviços de suporte de acordo com as necessidades dos gerentes e funcionários? Em resumo: a GP está cumprindo bem o seu papel? Mas, afinal de contas, qual é este papel?

Com essa ampliação de foco, os novos papéis da GP podem ser resumidos em cinco aspectos fundamentais (Figura 5):

1. Investir pesadamente em pessoas e nos gestores de pessoas.
2. Transformar pessoas em talentos dotados de competências.
3. Transformar talentos em capital humano.
4. Transformar o capital humano em capital intelectual.
5. Transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.



GP DE HOJE: a escolha dos indicadores

Ittner e Larcker mostram que a avaliação do desempenho não financeiro da empresa serve para preencher as lacunas deixadas pela contabilidade financeira tradicional. Para que não haja divergência entre o desempenho financeiro e o não financeiro, é necessário evitar quatro erros comuns:²

1. Não estabelecer a relação entre indicadores e a estratégia organizacional.
2. Não comprovar a existência dessa relação.
3. Não definir metas adequadas e corretas de desempenho.
4. Medir incorretamente ou medir a mesma coisa por metodologias diferentes.

Muitas empresas utilizam o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton, o *performance prism* da Accenture ou o *intellectual capital navigator* da Skandia para identificar áreas de desempenho não financeiro que contribuem para a estratégia. Uma empresa pesquisada por Kaplan e Norton criou um modelo causal dos impulsionadores do sucesso estratégico. Por trás dos motores de desempenho estão outros motores, como prontidão e qualidade que alimentam a satisfação do cliente, que, por sua vez, alimenta o comportamento de consumo, que, por sua vez, alimenta os lucros (Figura 6):

Moral da história: cada organização tem os indicadores que merece. Assim, é preciso:

1. Criar um modelo causal de indicadores por meio de uma cadeia de valor.
2. Reunir todos os dados em conjunto, e não apenas alguns deles.
3. Transformar dados em informação relevante e estratégica.

AUDITORIA DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação da função de GP – também conhecida como auditoria de RH – é uma revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global de GP e comparar eficiência e eficácia atual com o desempenho passado, com o desempenho em outras organizações comparáveis e a contribuição para os objetivos da organização. Trata-se, na verdade de avaliar o desempenho da GP na organização.

A avaliação das atividades e dos programas de GP tem os seguintes propósitos:³

- Justificar a própria existência e o orçamento de despesas de GP e o retorno.
- Melhorar continuamente a função de GP proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, alterar rumos e práticas.
- Proporcionar retroação para os executivos de GP, executivos de linha e funcionários a respeito dos graus de eficácia da GP, importância e impacto no negócio da organização.
- Ajudar a GP a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização e para as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders*.

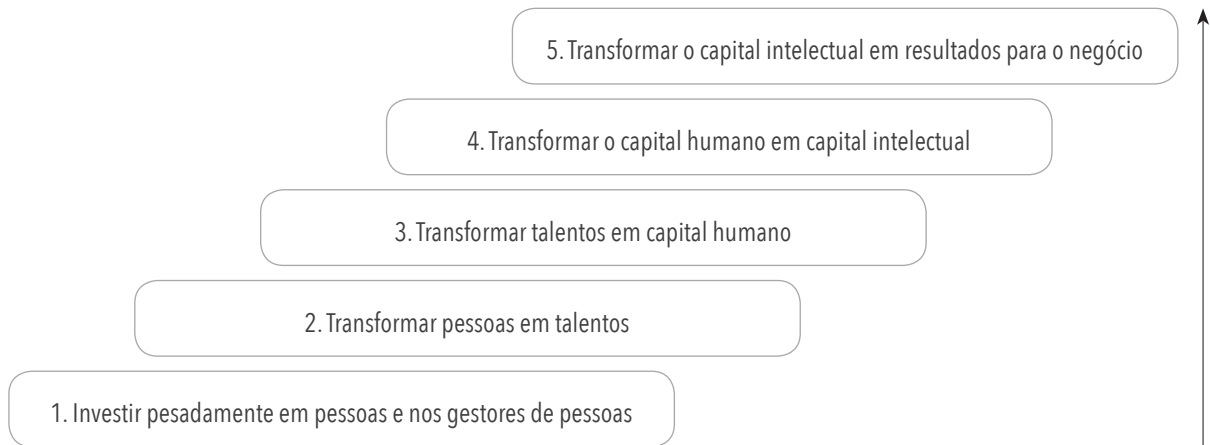
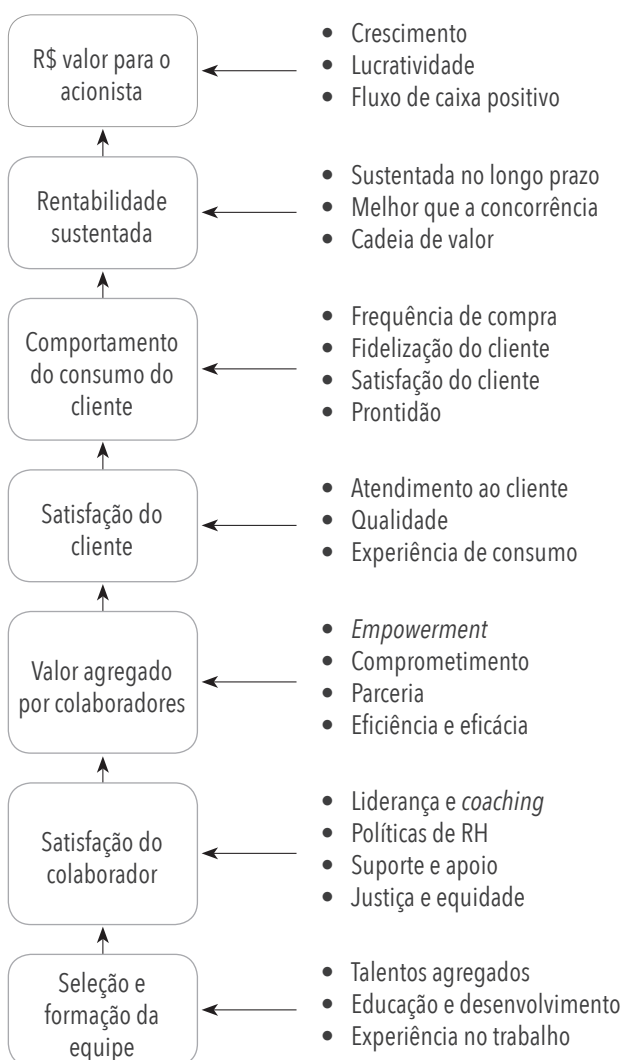


FIGURA 5 Os cinco passos da nova agenda de gestão de pessoas.

FIGURA 6 Os indicadores que importam para o negócio.²

DICA: algumas definições de auditoria de GP

- **Avaliação de RH** é um estudo do sistema de ARH da organização para inteira apreciação de programas e práticas.⁴
- **Auditoria de RH** é a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do funcionamento atual, bem como as sugestões para melhora.⁵
- **Auditoria de RH** é um sistema de revisão e controle para informar à administração sobre a eficiência e a eficácia do programa em desenvolvimento. O propósito é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que sejam prejudiciais à organização ou que não estão compensando o custo, ou ainda, práticas e condições que devam ser modificadas ou acrescentadas.⁶

Auditoria de GP é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do funcionamento, tanto para a correção de desvios quanto para a melhora contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e o controle pela comparação do desempenho com os resultados do que se pretende controlar.

As fontes de informação para essa auditoria residem nos próprios sistemas ou processos de GP (provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas). A auditoria de GP pode ser aplicada a um, a alguns ou a todos os processos e possíveis níveis de abordagem, como filosofias, missões, objetivos, estratégias, políticas, programas e resultados. Dá-se preferência à avaliação que cubra todos os processos e programas de GP.

A auditoria de GP deve contar com a participação da administração de cúpula a fim de garantir que todos os aspectos da organização sejam criticamente avaliados e rever a filosofia geral de avaliação. A área de GP deve ser envolvida no desenho da auditoria. Os dados para a auditoria devem provir dos estudos de custo/benefício de todas as atividades de GP. Há uma variedade de métodos para conduzir auditorias, incluindo entrevistas, questionários, observações ou uma combinação desses métodos. O papel dos gerentes de linha é ajudar a obter os dados e a avaliar a função de GP, da mesma forma como outras funções ou usuários de recursos são avaliados na organização. Um programa de avaliação deve ter por finalidade a gradativa melhora da qualidade dos programas e serviços oferecidos pela GP.

- **Como as funções são desempenhadas?** Os participantes devem avaliar como as funções são atualmente desempenhadas. A mesma escala de pontos deve ser utilizada para essa finalidade. Importância e desempenho devem formar uma tabela de dupla entrada de avaliação.
- **Quais são as necessidades de melhoras?** Estão em determinar quais são as funções avaliadas como mais importantes e que não são bem desempenhadas. Cada participante deve comparar as avaliações de importância e desempenho para identificar as funções que devem receber melhoras e corrigir falhas.
- **A função de GP utiliza eficazmente os recursos?** Esta etapa consiste de verificações para avaliar como o orçamento de GP está sendo alocado e gasto no sentido de torná-lo consistente com as funções mais importantes. Trata-se de verificar em que o dinheiro está sendo aplicado para comparar os custos e benefícios decorrentes. Quanto gasta e qual a contribuição?
- **A função de GP pode ser mais eficaz?** A etapa final deve proporcionar uma visão ampla das áreas que necessitam melhoras e como elas podem ser melhoradas ou incrementadas.



GP DE HOJE: principais aspectos da avaliação da área de GP ⁷

A avaliação da função de GP deve considerar os seguintes aspectos:

- **Quais são as funções de GP?** O primeiro passo é obter opiniões dos executivos de linha a respeito do que a GP deve fazer na organização. Disso resulta uma lista, como benefícios sociais, relações com empregados, recrutamento e seleção, treinamento e relações com a comunidade. Mas o ponto mais importante é conhecer o que a GP faz e quais são os principais clientes a utilizarem suas funções.
- **Qual é a importância dessas funções?** Os participantes devem avaliar cada uma das funções de GP em uma escala de importância de 10 pontos, indo desde pequena importância (1 a 3), média (4 a 7) e alta importância (8 a 10). Isso fornece uma estimativa da importância relativa das 15 ou 20 funções de GP, segundo a visão dos executivos de linha e demais clientes.



AValiação CRÍTICA: indicadores e métricas mais importantes

A avaliação do desempenho e dos resultados da GP deve se basear em aspectos de importância vital para a organização e para o cliente. O importante é selecionar os indicadores mais importantes. Isso depende de cada organização, da estratégia organizacional, da missão, da visão e dos valores de cada uma. Alguns indicadores como exemplo:

- **Proporção do staff de GP:** tamanho do *staff* de GP para cada 1.000 colaboradores. Consiste no número de especialistas em GP em relação ao total de funcionários da organização multiplicado por 1.000. A média norte-americana é de 4,1 especialistas de GP por 1.000 funcionários.
- **Lucratividade por funcionário:** é o lucro por colaborador por ano. Consiste na divisão do lucro total da organização pelo número de colaboradores. A média norte-americana é de US\$ 21 mil *per capita*.

- **Custo da GP por colaborador:** consiste na divisão do custo total do *staff* de GP pelo número de funcionários da organização.
- **Custo dos benefícios por colaborador:** consiste na divisão do custo total do plano de benefícios e serviços proporcionado pela organização pelo número total de colaboradores.
- **Atividade de T&D:** porcentagem de recursos aplicados em T&D em relação à folha de pagamento. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D pelo valor total da folha de pagamento multiplicado por 100. A média norte-americana é de 1,4% ao ano.
- **Atividade de T&D:** recursos de T&D aplicados por colaborador treinado. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D no ano pelos colaboradores treinados. A média norte-americana é de R\$ 1.100 anuais *per capita*.
- **Atividade de T&D:** horas anuais de T&D por colaborador na multiplicação entre horas de T&D *versus* participantes dividida pelo número de colaboradores servidos. A média norte-americana é de 33 horas anuais de treinamento *per capita*.
- **Atividade de T&D:** porcentagem de colaboradores treinados por ano. Consiste na divisão entre colaboradores treinados pelo número total de funcionários. A média norte-americana é de 92,5%.
- **Custo de T&D:** consiste na divisão entre o custo total de T&D pelo número de horas de aprendizado. A média das empresas candidatas ao Prêmio Baldrige foi de US\$ 27 por hora de treinamento.
- **Resultados de treinamento:** redução de custos *versus* despesas de T&D. Consiste na divisão entre total de economias e redução de custos pelos investimentos em T&D. As empresas candidatas ao Prêmio Baldrige tiveram a média de US\$ 30 por cada US\$ 1 investido em treinamento. O retorno do investimento representa 30:1.

Quais outros indicadores importantes poderiam ser sugeridos?

Quem deve avaliar a gestão de pessoas?

A GP deve agregar valor à organização, aos executivos, aos funcionários e aos *stakeholders* internos e externos; quando a GP realmente consegue tudo isso, ela será bem-sucedida.

Para verificar se cumpre o seu papel, a GP deve ser avaliada por todos os clientes e parceiros: a organização,

os executivos de linha, demais órgãos da empresa, funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, enfim, todos os *stakeholders*. O agente de auditoria pode ser um especialista, consultor externo ou uma equipe interna. Em qualquer alternativa, a auditoria de GP sempre provoca forte impacto educacional sobre a organização e seus membros. Ela deve ser realizada junto aos clientes da GP em 360º para indicar as diferentes facetas da contribuição.



GP DE HOJE: pesquisa sobre as atividades mais importantes de GP³

Quais são as atividades mais importantes de GP? Uma pesquisa diz o seguinte:

- Oferecer assessoria e aconselhamento sobre identificação e solução de problemas de funcionários (como absenteísmo, rotatividade, situações pessoais difíceis, etc.).
- Comunicar à administração filosofia, implicações legais e estratégicas relacionadas com funcionários.
- Assegurar tratamento consistente e equitativo a todos os funcionários.
- Administrar situações de greve ou queixas (identificar e analisar problemas, rever desvios e exceções, resolver problemas do momento e evitar futuros).
- Proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito de políticas de pessoal e problemas relacionados.
- Coordenar os procedimentos de admissão (assessorar gerentes, definir salários, fazer recrutamento e triagem de candidatos, documentação e exames médicos).
- Comunicar os programas de remuneração e benefícios (interpretar e explicar políticas e procedimentos salariais, problemas legais e implicações das práticas de remuneração).
- Processar queixas a respeito de benefícios (saúde, previdência privada, etc.).
- Assessorar a administração na solução de problemas salariais envolvendo pessoas (assuntos de consistência e equiparação).
- Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista sobre práticas de emprego.
- Comunicar filosofias, objetivos e políticas de GP a toda a organização.
- Desenvolver programas de GP com os vários departamentos da organização.

Dar uma opinião sobre esses resultados.

Resposta lenta às mutáveis necessidades do negócio:

- Inabilidade de identificar *gaps* de talento atuais e futuros.
- Estratégias de planejamento e desenvolvimento não sincronizadas.
- Figura pouco clara do perfil do talento necessário à organização.
- *Pipelines* de talento em dificuldades e perigo.

Processo desconectado de tomada da decisão:

- Dados e processos de GP não integrados.
- Talento não compartilhado entre as várias unidades de negócios da organização.
- Planos de aprendizagem não interligados à avaliação e *gaps* nas habilidades atuais.
- Falta de visibilidade nos gargalos e *gaps* de talento.

Não responsividade às demandas de talentos:

- Empregados desejam desenvolvimento de carreira.
- Passos e competências de carreira pouco claros e consistentes.
- Mobilidade de talentos difícil durante a mudança.
- Gerentes ainda são o elo fraco no desempenho organizacional.

Intensivamente administrativo:

- Entrada de dados é repetitiva.
- Elevado volume de trabalho manual para completar os processos.
- Dificuldade de obter informação sobre talentos no nível executivo.
- Difícil planejar para o futuro.

FIGURA 7 Dificuldades da gestão de pessoas na maioria das organizações.⁸



AVALIAÇÃO CRÍTICA: o que é essencial e o que é acidental na GP?

Dar uma opinião sobre o que é essencial ou acidental na GP.

Essencial:	Acidental:



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO:
sinais de alerta na Monte Alto

Nunca na Monte Alto S/A havia sido feita uma avaliação do DRH, ou seja, uma auditoria de RH. Mário Sérgio, o gerente de RH, explicou à diretoria que uma avaliação desse tipo poderia envolver as seguintes questões:

- Os índices de rotatividade e absenteísmo estão elevados?
- Os funcionários que saem são bons ou apenas medíocres?
- A empresa está recebendo um retorno do dinheiro gasto em recrutamento, seleção, treinamento e planos de remuneração?
- A empresa está cumprindo as leis trabalhistas e previdenciárias?
- Como a empresa está gerindo seu capital humano?
- O DRH oferece serviços adequados às necessidades dos gerentes de linha?
- As políticas e os procedimentos de RH ajudam a empresa a alcançar objetivos?

Como essa avaliação poderia mostrar os meios para resolver o problema?

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Para que seja objetiva, toda avaliação deve se basear em critérios e indicadores previamente estabelecidos. Pode-se avaliar cada um dos processos ou programas de GP separadamente ou na totalidade, como um conjunto unificado. Na verdade, o sucesso ou insucesso da GP deve ser considerado em termos de totalidade, e não como um fenômeno separado e individualizado. Um excelente processo de inclusão de novos funcionários pode ser totalmente neutralizado por um precário processo de aplicação que o acompanha a seguir. Isso significa que a avaliação da GP deve ser feita sistematicamente, levando em conta todo o conjunto de processos e programas. A avaliação deve levar em conta as influências ambientais externas, bem como as influências organizacionais internas sobre os processos de gestão de pessoas e os resultados finais desejáveis, como mostra a Figura 8.

Os critérios para a avaliação da eficácia da GP podem ser subjetivos ou objetivos.

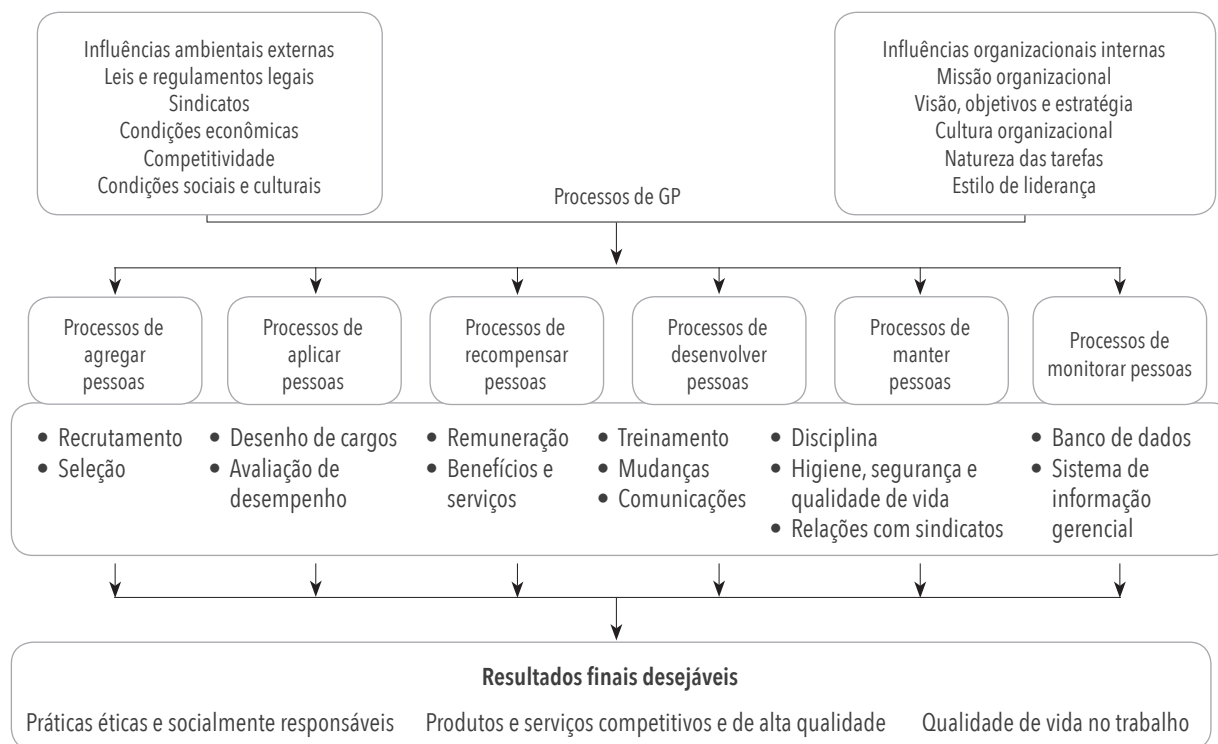


FIGURA 8 Modelo de diagnóstico de GP.

Critérios subjetivos

Os principais critérios subjetivos para a avaliação da GP são:

- Nível de cooperação do órgão de GP com os demais da organização.
- Opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do GP.
- Grau de abertura e disponibilidade do GP para todos os funcionários para lidar com problemas ou explicar políticas da organização.
- Atitude e confiança dos funcionários no GP.
- Rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas à GP.
- Avaliação da qualidade do serviço oferecido pela GP aos gerentes de linha.
- Avaliação da qualidade da informação e assessoria oferecida à administração de topo.
- Satisfação ou insatisfação dos clientes – gerentes de linha e funcionários.
- Filosofia e políticas de GP.
- Resultados finais desejáveis alcançados, como práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho.
- Valor agregado à organização e às pessoas pelo GP.

Critérios objetivos

Os principais critérios objetivos para avaliação da GP são:

- Grau em que a estratégia de GP apoia e avança a estratégia global da organização.
- Ação afirmativa e impulsionadora no alcance dos objetivos.
- Tempo de resposta para atender às solicitações.
- Relação de custos/benefícios da área de GP.
- Eficiência, ou seja, orçamento da GP dividido pela população servida. Este critério pode significar o retorno do investimento feito em GP.
- Eficácia, isto é, alcance das metas propostas por critérios objetivos.

Na prática, existem critérios apriorísticos que também podem ser utilizados para a avaliação genérica da GP, como mostra a Figura 9.



GP DE HOJE: políticas e instrumentos utilizados em GP⁹

Pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral¹⁰ e divulgada pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade

Desempenho fraco	Desempenho bom	Desempenho excelente
Pessoas como mão de obra	Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
Orientação para o serviço	Orientação para a empresa	Orientação para o cliente
Orientação para a mediana	Orientação para segmentos	Diferenças individuais
Oferta de serviços	Serviços ampliados	Soluções para resultados
Orientação para a função	Orientação para o processo	Superação da concorrência
Reação à concorrência	Comparação à concorrência	Parceria com pessoas
Tirar vantagem das pessoas	Participação das pessoas	Orientação para agregar valor
Orientação para o custo/preço	Orientação para a qualidade	Equipes de trabalho
Hierarquia	Estruturação em rede	Alianças estratégicas
Integração vertical	Organização horizontal	Socialmente orientada
Orientação para o acionista	Orientação para os processos	

FIGURA 9 Avaliação genérica das práticas de GP.

(FPNQ) mostra as principais políticas e os instrumentos adotados pelas empresas pesquisadas em percentuais:

- Educação – programas de T&D executados por instituições contratadas 94,2%
- Política de remuneração atrelada aos resultados da empresa 93,1%
- Gestão do clima organizacional 87,3%
- Política de valorização da qualidade de vida 87,1%
- Política de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos 82,6%
- Avaliação estruturada do desempenho 78,6%
- Plano de carreira 76,1%
- Política de remuneração atrelada a habilidades e competências 68,6%
- Educação local continuada – universidade corporativa 63,2%
- Educação a distância continuada – *e-learning* 57,4%
- Avaliação do desempenho 360° 52,5%



AVALIAÇÃO CRÍTICA: visão sistêmica e holística

O que é o ornitorrinco? É um mamífero ovíparo, com focinho em forma de bico de pato, sem orelhas, cauda achatada e pés com membranas entre os dedos. Um bicho esquisito? Desengonçado? Sem dúvida! Mas é o que parecem certos programas de GP de algumas organizações. Um bicho horrível, uma colcha de retalhos, um amontoado de programas, até bem feitos

individualmente, mas que não guardam nenhuma relação ou compatibilidade entre si. Ao juntá-los, cria-se uma espécie de ornitorrinco. Falta visão sistêmica, holística, coesa e integrada. O importante não é cada parte. É o todo!



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: sinais de alerta na Monte Alto

Mário Sérgio mostrou à diretoria da MA os benefícios que a auditoria de RH pode trazer à organização, como:

- Encorajar os gerentes de linha a examinar todo o sistema de RH.
- Promover a ideia de que todos os gerentes são gestores de pessoas.
- Colocar o DRH na perspectiva de fornecedor de serviços e parceiro de negócios.
- Programar épocas para avaliar o valor das práticas de RH da companhia.
- Proporcionar um estímulo para a mudança organizacional.
- Apoiar os esforços de administração da qualidade total.
- Avaliar a contribuição das práticas de RH para a organização.

Para Mário Sérgio, é um passo importante para o maior envolvimento dos gerentes e funcionários na atuação do DRH. O que fazer no seu lugar?

Retorno do investimento

Todo investimento – inclusive em GP – deve provocar um retorno igual ou maior como compensação. O retorno do investimento (*return on investment* [ROI]) representa o benefício obtido em relação ao custo do investimento. É a análise dos benefícios colhidos com o investimento, programa ou projeto. Requer a tabulação de todos os custos no programa ou projeto. Entre eles estão:¹²

- Os custos para desenhar e desenvolver o programa, considerando a duração e a vida esperada.
- Os custos de todas as pessoas requeridas pelo programa.
- Os custos das facilidades: materiais, equipamentos, instalações.
- Demais custos administrativos e operacionais.
- Eventuais custos de *assessment* e avaliação podem ser incluídos.

O cálculo do ROI é feito utilizando os benefícios e os custos do programa. O índice de benefício-custo segue a fórmula a seguir:

$$\text{Índice de benefício-custo} = \frac{\text{Benefícios do programa}}{\text{Custos do programa}}$$

O ROI utiliza os benefícios líquidos divididos pelos custos do programa. Os benefícios líquidos são calculados pelos benefícios do programa menos os seus custos:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios líquidos do programa}}{\text{Custos do programa}}$$

Muitos benefícios e custos são intangíveis e até não monetários. O cálculo do ROI é baseado na conversão de dados *hard* e *soft* em valores monetários. Alguns benefícios intangíveis são:

- Aumento da satisfação no trabalho.
- Aumento do comprometimento das pessoas na organização.
- Melhora do trabalho em equipe.
- Melhora do serviço aos clientes interno e externo.
- Redução de conflitos e reclamações.

Ao lado de critérios, métricas e indicadores, o ROI é importantíssimo na avaliação de resultados da GP.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Muitas organizações utilizam técnicas contábeis e estatísticas para calcular os custos e benefícios da função de GP, como o dinheiro investido em treinamento, o custo da rotatividade de pessoal ou dos benefícios sociais concedidos aos funcionários – técnicas que permitem calcular quantitativamente a contribuição da GP. Outras organizações utilizam pesquisas junto aos executivos de linha, executivos de GP, sindicatos, funcionários e clientes para determinar como as atividades da GP são avaliadas e percebidas. As organizações bem-sucedidas utilizam técnicas e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da GP. O *benchmarking* é muito utilizado.

O passo inicial para avaliar a eficácia da GP é definir quais medidas ou critérios de eficácia aplicar. Os critérios de avaliação podem ser assim agrupados:³

- Medidas de desempenho:
 - Desempenho global da GP: como custos laborais unitários por unidade de resultados.
 - Custos e desempenho da GP: como custo dos programas de GP por funcionário.
- Medidas de adequação:
 - Adequação aos requisitos legais: como salário mínimo, remuneração dos funcionários, programas de higiene e segurança do trabalho.
 - Adequação à missão e aos objetivos organizacionais.
- Medidas de satisfação dos funcionários:
 - Satisfação dos funcionários com a empresa: aferida por meio de pesquisas de atitude.
 - Satisfação dos funcionários com as atividades de GP: como programas de treinamento, remuneração, administração dos benefícios e programas de desenvolvimento de carreiras, aferida por meio de pesquisas de atitude.
 - Motivos que levam funcionários a pedir desligamento da empresa.
- Medidas indiretas de desempenho dos funcionários.
- Rotatividade: índice de rotatividade por área e por tempo.
- Absenteísmo: índice de ausências voluntárias por área e por tempo.
- Índices de desperdício: como baixos resultados, índice de manutenção de máquinas e equipamentos, horas perdidas de produção.

- Índices de qualidade e produtividade: por área e no total da empresa.
- Número de funcionários que solicitam transferência ou desligamento.
- Número de reclamações por área e no total da empresa.
- Índices de acidentes e questões de segurança física.
- Número de sugestões de melhora: média por colaborador, por área, por tempo e no total da empresa.

Cada uma dessas medidas – ou algumas combinações delas – permite avaliar a eficiência e/ou eficácia dos esforços de GP. Como os critérios são variados, devem ser integrados em conjuntos. A decisão seguinte é determinar qual é a abordagem que se pretende utilizar na avaliação da GP. As duas abordagens mais importantes são: a avaliação por listas de verificação e por critérios estatísticos.

Avaliação por listagens de verificação (*checklists*)

Consiste em analisar as políticas e práticas de GP por meio de uma listagem de verificação das atividades desenvolvidas. As listas de verificação (*checklists*) são muito utilizadas por consultores para analisar a função de GP das organizações. A GP, ou o consultor externo prepara uma lista das atividades mais importantes desempenhadas pela GP, e os gerentes de linha e/ou os funcionários assinalam ao lado de cada item como essas atividades são avaliadas. Os itens listados são agrupados por área de atividade (Figura 10).

A listagem de verificação produz melhores resultados do que uma abordagem informal, pois proporciona um formato que permite o preparo do material para o questionário e para o registro das informações coligidas. Contudo, tabular e interpretar os resultados torna-se mais difícil quando envolve aspectos subjetivos e de difícil quantificação. Além disso, algumas políticas específicas são mais importantes do que outras e têm um papel relevante que nem sempre é ressaltado. A dificuldade está em dar-lhes a devida ponderação.

Abordagens estatísticas de avaliação

Os métodos de avaliação da GP mais utilizados se baseiam em análises estatísticas que permitem comparações mais objetivas e apreciação mais profunda. A abordagem estatística é mais sofisticada do que as listagens de verificação, pois permite comparar cada

unidade com seu desempenho passado ou com algum padrão de medida. Os fatores quantitativos nem sempre explicam ou avaliam as coisas por si mesmos. Contudo, as estatísticas permitem indicar quando algo precisa ser analisado para avaliar os problemas detectados.

As abordagens estatísticas mais comuns se referem à rotatividade, ao absenteísmo, ao número de reclamações e queixas, às pesquisas de atitude e às outras medidas de eficácia para análise estatística da GP. A Figura 11 mostra os principais índices estatísticos de avaliação da GP.



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: sinais de alerta na Monte Alto

A preocupação de Mário Sérgio é que a avaliação da ARH possa trazer certas controvérsias e levantar alguma poeira. Na verdade, o confronto com os gerentes de linha pode trazer excelentes oportunidades, como:

- Ultrapassar temores do DRH quanto à apreciação dos gerentes de linha.
- Reconhecer que os problemas têm causas múltiplas que podem ser localizadas e eliminadas.
- Assegurar que a avaliação do DRH seja uma utilização proveitosa de tempo.
- Quantificar custos e benefícios dos programas de RH e o retorno.
- Interpretar as informações colhidas na avaliação do DRH para a aplicação.

Sem dúvida, para Mário Sérgio, a auditoria de RH seria um importante marco na filosofia e práticas de RH na MA. A busca de um trabalho mais amplo e envolvente. É possível concordar com Mário Sérgio? Explicar.

PESQUISAS INTERNAS DE AVALIAÇÃO

A pesquisa interna é um excelente instrumento para avaliar a função de GP; permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas por técnicas de questionário de informações e tabulação de resultados para critérios estatísticos. A pesquisa pode ser feita levando-se em conta vários grupos de *stakeholders* internos ou externos, como diretores, gerentes de linha ou funcionários. Pode ser feita com clientes e

Relações com a comunidade

1. O que os gerentes querem fazer quanto às relações com a comunidade? O que fazer com as relações com a comunidade? Você encoraja seus subordinados a participar delas? Quais são as suas atividades pessoais?

Segurança e medicina

2. Quem é responsável pela segurança em sua área. É papel dos líderes de grupos?
3. O que você faz a respeito da segurança? Ações regulares? Resultados alcançados?
4. Você tem algum problema de segurança importante em sua operação? Causas? Curas?
5. O que o especialista de GP faz? Ele ajuda? Que outras coisas ele pode fazer?
6. Quais são outros comentários ou sugestões sobre segurança?
7. Qual é a sua opinião sobre o ambulatório? Tempo de espera do funcionário? Tipos de serviços oferecidos? Atendimento?

Comunicação

8. Como você mantém seu pessoal informado? Quais são as atividades regulares de comunicação? Problemas particulares?
9. Como você se comunica com os funcionários? Canais e métodos? Qual é a regularidade? Quanta informação você passa aos superiores? Qual é o grau de interesse dos supervisores? Como as pessoas proporcionam informação?
10. A GP ajuda a melhorar a comunicação na organização?
11. Como a GP tem ajudado você nas atividades de comunicação?

Canais disponíveis de comunicação

12. Quais são as melhorias necessárias nos canais de comunicação?
13. O que sugere a respeito de comunicação? Quais são as mudanças e melhorias?

Planejamento de RH

14. Quais são os seus planos para as futuras necessidades de GP em sua unidade?
15. O que os gerentes fazem quanto ao planejamento das necessidades futuras da GP?
16. Qual é a participação da GP no planejamento das competências de sua unidade? E da organização como um todo?

Desenvolvimento de RH

17. Como é feito o treinamento de colaboradores de sua unidade? Quais são os procedimentos?

18. Quais são as mudanças ou melhorias que você sugere no treinamento dos funcionários? Por quê?
19. Quais são as mudanças ou melhorias que você acha necessárias no treinamento em classe? Por quê?
20. Você ajuda seus subordinados a melhorar o desempenho no trabalho? Avaliações regulares internas ou externas? Reações dos funcionários? Resultados? Melhoras?
21. Você planeja para os subordinados a preparação para futuras responsabilidades? Avaliações regulares internas ou externas? Procedimentos? Reações dos funcionários? Resultados? Melhoras?
22. Como a GP ajuda nos problemas de T&D?
23. Você tem algum comentário sobre o T&D proporcionado pela GP?

Práticas de GP

24. Como os colaboradores trabalham em grupo? Quais são os procedimentos usados?
25. Como as promoções são feitas? Procedimentos seguidos? Como as decisões são tomadas? Quais são as contribuições da GP? Mudanças necessárias e razões?
26. Como são as promoções para dentro e fora da equipe? Procedimentos seguidos? Como são tomadas as decisões? Qual é a contribuição da GP? Mudanças necessárias e razões?
27. Você tem algum problema de corte de pessoal? Natureza dos problemas? Soluções possíveis? Quais são as contribuições da GP?
28. Como você procede nos períodos probatórios do pessoal? Qual é a extensão do período? Quais são as atitudes do sindicato? O que é feito?
29. Como você lida com colaboradores ineficientes? Como os outros gerentes fazem?

Remuneração

30. Qual é a sua responsabilidade quanto à gestão da remuneração? Na avaliação de cargos? Na determinação de aumentos salariais? Qual é o seu grau de autoridade?
31. Como você decide os aumentos salariais? Procedimentos? Ponderação dada ao mérito? Informação aos funcionários?
32. Quais são seus maiores problemas na administração de salários? São focalizadas no cargo ou nas competências? São baseadas em planos ou em sua opinião?
33. A GP assiste você nos problemas de administração de salários? Avaliação de cargos? Mudanças necessárias e razões?

FIGURA 10 Lista de verificação para a auditoria da gestão de pessoas com os gerentes.¹³

outros agentes externos. Também, há vários tipos de pesquisa: clima organizacional, atitude e opinião, satisfação no trabalho, cada qual com a sua finalidade específica. As áreas cobertas por essas pesquisas nem sempre são bem definidas, pois quase sempre extrapolam o campo de avaliação e invadem aspectos colaterais trazendo superposição de resultados.

É óbvio que as atitudes das pessoas são fortemente influenciadas pelas práticas e políticas de GP da organização. As pesquisas de atitudes são desenhadas para

1. **Índices de eficácia:**
Faturamento por funcionário.
Vendas por funcionário.
Resultados em unidades por hora trabalhada do funcionário.
Perdas e refugos por unidade da organização.
Custos de pagamento por unidade.
2. **Índices de acidentes:**
Coeficiente de frequência de acidentes da organização ou da unidade organizacional.
Número de dias perdidos por acidentes.
Coeficiente de gravidade da organização ou da unidade organizacional.
Indenizações pagas a acidentados em cada mil horas trabalhadas.
Acidentes por tipo e por parte do corpo.
Custo médio por acidente e por parte do corpo envolvida.
3. **Índices organizacionais e relações no trabalho:**
Número de greves e paralisações.
Número de queixas e reclamações.
Número de arbitragens efetuadas.
4. **Índices de rotatividade e absenteísmo:**
Frequência, atrasos e horas extras em comparação com cada unidade organizacional como medida de como as operações são executadas pelos funcionários.
Rotatividade de pessoal por unidade da organização e para toda a organização.
5. **Índices de aplicação:**
Dias de férias como porcentagem dos dias trabalhados da força de trabalho.
Dias de ausência por doença como porcentagem dos dias trabalhados.
Afastamentos por acidentes, maternidade, doenças prolongadas, por motivos de estudo, etc., como porcentagem dos dias trabalhados.
Distribuição dos funcionários por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.
Distribuição dos gerentes por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.
Idade média da força de trabalho.
Idade média dos gerentes.

FIGURA 11 Abordagens estatísticas de avaliação da GP.³

obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e os programas de GP da organização, e qual é a maneira de reagir a eles. Geralmente, abordam condições de trabalho, remuneração e benefícios, gerência e supervisão e se as políticas da organização são aceitas ou não pelos funcionários. Os resultados são avaliados em um *continuum* que se estende desde atitudes muito positivas dos funcionários até atitudes muito negativas.

Pesquisas de clima organizacional

O conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais. Posteriormente, foram agregadas três fontes para caracterizar o desenvolvimento do clima: a exposição dos funcionários à mesma estrutura organizacional, os processos e as práticas que tornam o grupo um conjunto homogêneo e o compartilhamento de significados por meio da interação social.¹⁴ Os executivos precisam compreender o conceito de clima, pois a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais. A percepção sobre o clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários e pode servir como um instrumento administrativo eficaz para integrar a motivação pessoal com os objetivos da organização.¹⁵ Em outras palavras, o clima organizacional depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Dependendo do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho (Figura 12).

As pesquisas de clima organizacional procuram coletar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo; ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

Dimensões	Definição
Conformismo	Sentimento de limitações por regras, procedimentos, políticas e práticas da organização
Responsabilidade	Grau em que os funcionários sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar os superiores
Padrões	Sentimentos sobre como a organização enfatiza a qualidade do desempenho e a produtividade das pessoas, e como ela define objetivos que estimulem seu compromisso
Recompensas	Como os funcionários percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e como são criticados e punidos quando erram
Clareza organizacional	Sentimento a respeito da organização interna e como os objetivos são definidos claramente
Calor e apoio	Reconhecimento da amizade como norma e o grau de confiança que as pessoas têm em relação às outras, e como elas se apoiam mutuamente
Liderança	Disposição para aceitar direção e liderança e assumi-la quando necessária com base na perícia

FIGURA 12 Dimensões do clima organizacional.¹⁵

GP DE HOJE: exemplo parcial de pesquisa de atitude ³

Esta é uma pesquisa para conhecer a sua opinião sobre assuntos de nossa organização. Este questionário é confidencial. Não precisa se identificar. Precisamos de sua franqueza honesta. Apenas queremos conhecer o que nossos funcionários pensam a respeito das políticas internas para tornar nossa empresa um melhor lugar para trabalhar. Isso não é um teste nem existem respostas certas ou erradas. Os resultados serão compilados para fornecer um relatório final. Preencha todas as partes, colocando um círculo no número que melhor caracterize sua resposta: 1 = discordo muito; 2 = discordo; 3 = indeciso; 4 = concordo; 5 = concordo muito.

Parte I: cargo e condições de trabalho

Salário	1	2	3	4	5
Meu salário é bom para o trabalho que faço					
Ganho mais do que meus colegas					
Meu salário é adequado ao custo de vida					
Estou satisfeito com meu salário					
Meus colegas recebem menos que merecem					
Sei como o meu salário é determinado					

Quais são as mudanças que sugiro no sistema salarial:

Benefícios	1	2	3	4	5
O plano de benefícios tem excelente cobertura					
Sei como é o plano de benefícios					
Estou satisfeito com nosso plano de benefícios					

Quais são as mudanças que sugiro no plano de benefícios:

AVALIAÇÃO CRÍTICA: o que é? O que é?

Ao encerrar um seminário sobre gestão estratégica, foi feita uma última indagação aos participantes: O que é um sistema de gestão? A resposta do grupo foi rápida e unânime: um conjunto de políticas, conceitos e práticas coerentes entre si no sentido de alcançar objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. A segunda pergunta veio logo a seguir: e o que é uma empresa? A resposta também chegou rápida: um conjunto de atividades empreendidas por uma ou mais pessoas com o objetivo de satisfazer a todos os parceiros envolvidos no seu funcionamento. A terceira: e qual é o objetivo fundamental de uma empresa? A resposta: satisfazer uma ne-

cessidade da sociedade, gerar riqueza e distribuí-la entre os parceiros que possibilitaram a sua geração. Assim, valeria então uma quarta pergunta, como uma verificação final: e como a empresa pode alcançar os objetivos? A resposta seria quase uma revisão de tudo o que foi escrito até aqui. A sobrevivência das empresas dependerá da mudança do ambiente de negócios, da maior clareza dos objetivos a alcançar, do senso de responsabilidade das pessoas e do aumento da liberdade na escolha dos meios e métodos para atingir os objetivos.

Certamente, na execução de qualquer atividade existem certas restrições e limites para assegurar eficiência e eficácia, mas essas restrições devem ser mantidas no mínimo indispensável. As pessoas devem exercer naturalmente suas competências e a autonomia torna-se o elemento fundamental para que isso possa ocorrer.

Em resumo, a sobrevivência das empresas estará na proporção em que elas souberem utilizar o patrimônio humano naquilo que ele tem de mais sofisticado e importante: o capital intelectual. O investimento do futuro deverá ser feito no capital intelectual. É exatamente aí que o retorno do investimento poderá ser bem maior.

que fazem outras organizações excelentes, sejam ou não do mesmo ramo de atividades. O *benchmarking* é a principal técnica utilizada para as pesquisas externas de GP.



GP DE HOJE: *benchmarking* melhora o desempenho competitivo¹⁶

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que certas empresas podem realizar muito mais tarefas e bem melhor do que outras. O *benchmarking* permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses usaram o *benchmarking* no período após a Segunda Guerra Mundial, copiando produtos e práticas norte-americanas.

Em 1979, a Xerox empreendeu o primeiro projeto de *benchmarking* nos EUA; desejava aprender como as concorrentes japonesas – Sharp, Canon, Ricoh, Nashua – produziam copiadoras melhores a um preço abaixo dos custos de produção dos seus. Ao comparar e analisar as copiadoras japonesas praticando a chamada “engenharia reversa”, a Xerox aprendeu com as concorrentes como melhorar a qualidade e reduzir custos. E não parou aí; foi além, levantando outras questões, como: nossos engenheiros e cientistas estão entre os melhores em suas respectivas especialidades? Nosso *marketing*, vendedores e práticas estão entre os melhores do mundo? Estas questões exigiam

PESQUISAS EXTERNAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação dos processos e programas de GP pode também envolver uma comparação externa com aquilo

Atitudes quanto às condições de trabalho	Atitudes quanto à remuneração	Atitudes quanto ao gerente	Atitudes quanto à organização
<ul style="list-style-type: none"> • Condições físicas de trabalho • Planejamento e programação do trabalho • Requisitos do cargo e habilidades pessoais • Especificações do cargo • Segurança no emprego • Segurança no trabalho • Horário de trabalho • Relações interpessoais no trabalho • Adequação do treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Promoções • Reconhecimento e <i>status</i> • Oportunidades de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicação • Qualificações e conhecimentos dos gerentes • Estilo de gestão • Habilidades <ul style="list-style-type: none"> – Liderança – Negociação – Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de RH • Comunicações • Imagem e prestígio • Imagem global • Atitude quanto: <ul style="list-style-type: none"> – Ao meio ambiente – À sociedade – À comunidade – Às pessoas – Aos clientes – Aos sindicatos

FIGURA 13 Principais aspectos cobertos pela pesquisa de atitude.³

a identificação das “melhores empresas” para poder aprender com elas. Embora o *benchmarking* focasse o estudo dos produtos e serviços de outras empresas, seu escopo expandiu-se incluindo processos de trabalho, desempenho organizacional e o processo completo de agregar valor. E chegou à área de GP.

Outra pioneira do *benchmarking* foi a Ford. A montadora norte-americana estava perdendo vendas para os fabricantes de automóveis japoneses e europeus. O presidente da Ford solicitou aos engenheiros e *designers* que construíssem um novo carro que combinasse as 400 características que os consumidores da Ford consideravam ser as mais importantes. Se a Saab construía os melhores bancos, a empresa deveria copiá-los, e assim por diante. O presidente foi além: pediu aos engenheiros para “melhorar o melhor” sempre que possível. Quando os novos carros foram concluídos, ele anunciou que seus engenheiros não só copiaram, mas superaram a maioria das melhores características dos automóveis concorrentes. Em outro projeto, a Ford descobriu que empregava 500 pessoas no seu departamento de contas a pagar, enquanto a Mazda administrava a mesma tarefa com apenas 10 pessoas. Após estudar o sistema da Mazda, a Ford fez uma reengenharia de processos, partiu para um “sistema sem faturas” e reduziu seus funcionários para 200, com evidentes melhoras no desempenho.

Empresas como a IBM, Kodak, DuPont, Motorola, AT&T usam o *benchmarking* como ferramenta administrativa para medir e comparar o desempenho em relação às melhores empresas de seus setores industriais. Outras preferem utilizá-lo para se avaliar em relação às melhores empresas mundiais. A Motorola inicia cada projeto de *benchmarking* com uma busca pelas “melhores práticas mundiais”, pois “quanto mais nos comparamos com outras empresas do mercado, mais felizes ficamos, pois procuramos superioridade competitiva e não apenas paridade competitiva”, diz um de seus dirigentes.

O *benchmarking* é um processo que envolve sete etapas:

1. Determinar em quais funções se deve praticá-lo.
2. Identificar as principais variáveis de desempenho para mensurar.
3. Identificar as melhores empresas do setor.
4. Mensurar o desempenho dessas melhores empresas.
5. Mensurar o desempenho da empresa em questão.
6. Especificar programas e ações para eliminar discrepâncias.
7. Avaliar e monitorar os resultados.

O *benchmarking* é uma técnica aberta que nada tem de espionagem industrial. Após identificar as empresas de “melhores práticas”, é necessário coletar mensurações de seus desempenhos em relação a custos, tempo e qualidade.

As críticas contra o *benchmarking* dizem que ele considera os desempenhos de outras empresas como ponto de partida. Pode levar a desenvolver práticas já obsoletas, quando as outras empresas já as estão abandonando. Pode levar a empresa a focar apenas seus concorrentes, perdendo contato com as mutáveis necessidades dos clientes e não adotando melhoras em suas principais competências. Tudo isso pode ser evitado. Sem o *benchmarking*, a empresa ficaria restrita a olhar apenas para o próprio umbigo para tentar melhorar o desempenho, sem saber o que existe lá fora. O inimigo nº 1 do *benchmarking* é a expressão: “não foi inventado aqui”.

O *benchmarking* é um acervo de ideias para melhorar a qualidade e o desempenho competitivo. E está sendo intensamente utilizado pela área de GP: conhecer o que as melhores empresas estão fazendo para aprender a fazer melhor do que elas. Imitar e copiar o melhor do melhor para depois servir de modelo de excelência. Aprender com elas para depois ensinar a elas e dar exemplo das melhores práticas de GP. E ser a elite da elite.

BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação da GP deve ser objetiva e funcionar como uma espécie de diagnóstico completo. Sua finalidade é preventiva e profilática, pois quando diagnosticados precocemente, os problemas ou as disfunções podem ser mais facilmente resolvidos ou controlados antes que produzam resultados negativos.

Os benefícios que a avaliação de GP pode trazer à organização são:¹⁷

- **Encorajar gerentes a examinar todo o sistema da GP:** quando o nível gerencial da organização visualiza e acompanha os programas e as práticas de GP na totalidade, torna-se mais fácil localizar problemas e definir soluções. Muitos problemas de GP (como altos índices de rotatividade e absenteísmo, acidentes, queixas e reclamações) são inter-relacionados e somente uma avaliação integrada

da GP permite visualizar a constelação das causas (clima organizacional negativo, relações precárias com supervisores e clientes). Somente esse *insight* produz a criação e a implementação de estratégias para lidar com a situação toda.

- **Promover a ideia de que todos os gerentes são gestores de pessoas:** a GP é uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Uma das funções de *staff* é desenvolver políticas e programas e proporcionar assessoria para os gerentes a fim de que possam administrar os subordinados. Trata-se de verificar aquilo que a GP oferece aos gerentes como prestadora de serviços e como consultora interna. Há também o reverso da medalha: verificar como os gerentes estão utilizando esse suporte e desempenhando seu papel de gestores de pessoas.
- **Colocar a área de GP em perspectiva como fornecedora de serviços, consultora interna e parceira do negócio:** em vez de atuar isoladamente, o órgão de GP deve funcionar como fonte de orientação e apoio para os executivos de linha. A avaliação da GP deve ajudar a identificar como os membros do *staff* de GP estão ajudando os executivos de linha. Em muitas organizações, mede-se o número de horas que o órgão de GP dedica aos serviços solicitados pelos executivos de linha. Estes são avaliados pelos superiores e subordinados (360°) a respeito da implementação das políticas de GP na organização. Essa avaliação do desempenho reforça a noção de que a GP seja o negócio básico e fundamental de todo executivo.
- **Examinar o valor das práticas de GP vigentes:** os procedimentos de GP surgem por ensaios e erros para lidar com certos problemas ou assuntos específicos que surgem e que mudam com o passar do tempo. Essas práticas permanecem inalteradas e inflexíveis. Daí a necessidade de revisões periódicas e regulares para verificar quais delas ainda fazem sentido. Essa revisão crítica encoraja os gerentes de linha e o *staff* de GP a focalizar a atenção sobre o que precisa ser melhorado, modificado ou substituído. Verificar por que se faz o que se está fazendo.
- **Proporcionar um estímulo para a mudança:** a avaliação da função de GP permite que a organização compare os níveis de desempenho reais com os níveis desejados e efetue a ação corretiva se houver alguma discrepância indesejável. Pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar sinais que requeiram atenção imediata.

- **Proporcionar suporte para os esforços de qualidade total na organização:** muitas organizações criam uma cultura focalizada na qualidade. Como os programas de qualidade total se assentam em coletas e análises de dados, a avaliação da GP pode proporcionar dados para a avaliação das melhorias obtidas. A autoavaliação da GP costuma fazer parte integrante do processo de melhora da qualidade, com indicadores sobre o potencial dos funcionários, rapidez e acuracidade do sistema de informações e relatórios da GP, qualidade do treinamento, adequação da remuneração, etc. A maioria das organizações que possui a certificação ISO 9000-2000 considera que a auditoria da qualidade suplementa, mas não substitui a avaliação da GP.
- **Avaliar a contribuição das práticas de GP para o negócio da organização:** as práticas de GP devem apoiar as estratégias organizacionais. A sua avaliação permite examinar se estão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Muitas empresas, em vez de investir no cliente, fazem-no indiretamente, investindo nos funcionários que os atendem. E ganham muito mais com isso. O retorno é muito maior.

PESSOAS COMO PROVEDORAS DE RECEITAS, E NÃO COMO CUSTOS

Toda avaliação de GP corre sério risco de distorcer resultados e conclusões. Em plena Era da Informação, quando o capital humano e o capital intelectual constituem a nova moeda dos negócios mundiais, as pessoas precisam ser visualizadas de maneira diferente da abordagem tradicional das antigas auditorias de GP. A contabilização de GP e a avaliação dos processos de GP precisam ser alinhadas a essa nova concepção: pessoas como fontes de receita, e não apenas como custos ou centros de despesas.¹⁸

Na medida em que as organizações utilizam o conhecimento, o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial e contábil se tornam assimétricos. A contabilidade tradicional apenas cobre os ativos tangíveis. Mas são os ativos intangíveis os responsáveis por esse diferencial. Por que razão a Microsoft tem um altíssimo valor de mercado? Qual é o ativo misterioso e tremendamente produtivo que a tornou uma das empresas mais valiosas do mundo, com tão poucos bens patrimoniais na contabilidade financeira? E por que razão as ações da Ford e da Bethlehem Steel são nego-

ciadas bem abaixo do patrimônio contábil? A resposta está nos ativos intangíveis, e não nos tangíveis.

Os três componentes dos ativos intangíveis são:¹⁹

1. **Competências dos colaboradores:** envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis. Embora a competência individual não seja propriedade da organização – pois pertence a cada pessoa –, ela deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis; é impossível conceber uma organização sem pessoas. Nas organizações de conhecimento, existe pouco equipamento além dos cérebros das pessoas. É o caso da Google e da Microsoft. Todos os ativos e as estruturas – tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Tudo depende das pessoas para continuar a existir. As pessoas conseguem expandir seu mundo pelos meios tangíveis (quando adquirem bens ou fazem coisas concretas) ou meios intangíveis (quando geram ideias ou desenvolvem relações com outras pessoas ou organizações). A responsabilidade gerencial está em desenvolver os ativos da organização. A dificuldade aparece quando os ativos mais valiosos não são materiais e concretos, mas intangíveis e, portanto, invisíveis.
2. **Estrutura interna:** como marcas, patentes, modelos e sistemas administrativos e TI da organização. A cultura organizacional faz parte da estrutura interna. A estrutura interna e as pessoas constituem o que é chamado de organização. Mas são as pessoas que criam a organização por meio da interação mútua.
3. **Estrutura externa:** envolve relações com clientes e fornecedores, bem como com outras organizações. Reputação e imagem da organização estão incluídas neste conceito. O valor desses ativos depende do grau de satisfação com que a organização soluciona os problemas dos clientes e demais elementos do ambiente externo.

As pessoas estão por trás de todos os três componentes dos ativos intangíveis que trazem valor para as organizações. Aqui, elas são consideradas fonte de receita, e não custos organizacionais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR), entidade norte-americana que reu-

ne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial, 68% dos jovens norte-americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social, enquanto 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social. No Brasil, ainda não existem estatísticas a respeito do tema, mas várias empresas começam a discutir formas de disseminar a cidadania empresarial, ou seja, a atuação da empresa com responsabilidade social.

O instituto congênere do BSR no Brasil é o Instituto Ethos (palavra grega que significa estudo dos costumes, do caráter e da ciência moral). Os princípios do Ethos podem até parecer óbvios à primeira vista, mas a responsabilidade social já é um diferencial de mercado das empresas teoricamente mais exigentes.²⁰ Com a facilidade cada vez maior de obtenção de informações, os clientes ficam sabendo rapidamente, em qualquer lugar do mundo, se o produto que estão comprando foi produzido a partir da exploração do trabalho infantil, por exemplo. A Nike teve um sério arranhão em sua imagem quando os jornais de todo o mundo anunciaram que fábricas chinesas que produziam seus famosos tênis empregavam trabalho infantil em condições impróprias e desumanas. A empresa teve de rever totalmente sua política de *outsourcing* em todo o mundo.



GP DE HOJE: empresas socialmente corretas²¹

Para manter a preferência dos clientes e a admiração dos funcionários, as empresas estão partindo para a filantropia. Entre uma empresa que adota uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira. Pesquisa da Cone Communications e do Roper Group revelou que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos relacionados com algum tipo de ação social, desde que tenham preço e qualidade competitivos. Isso significa que quem faz o bem deve mostrar o que faz.

As empresas estão aderindo ao programa "Empresa Amiga da Criança", da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. A adesão significa o compromisso das empresas em não utilizar o trabalho de menores de 14 anos e a incentivar e sugerir formas de ação que contribuam para a formação de crianças e a capacitação profissional dos adolescentes.

Fazer o bem pode significar uma vantagem competitiva. E nisso as organizações sem fins lucrativos

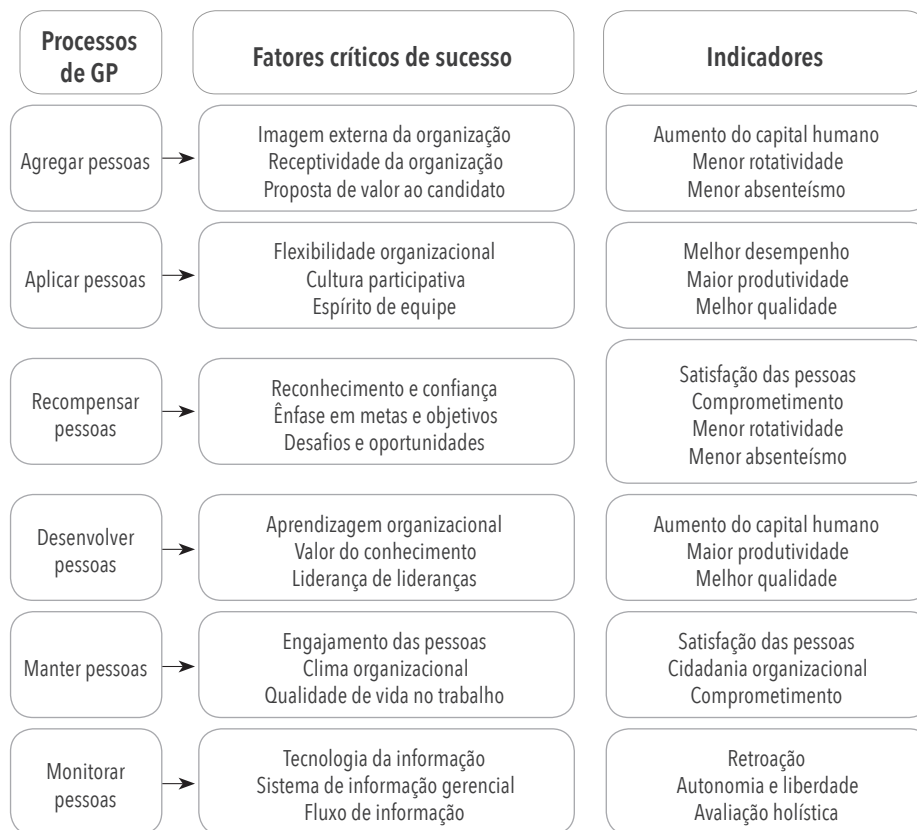


FIGURA 14 Processos de gestão de pessoas, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados.

são pioneiras, utilizando práticas que as empresas terão de aprender no futuro. Peter Drucker²² defende a integração entre empresa e entidades filantrópicas por duas razões: a primeira é que as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, definição de objetivos, foco, parcerias estratégicas; a segunda é que elas recebem uma lição de creches, orfanatos e asilos sobre como fazer mais com menos, motivação dos membros, foco e trabalho em grupo.

E como motivar executivos e colaboradores para tarefas filantrópicas? AAGF Brasil Seguros achou uma fórmula interessante. Ela mantém há cinco anos uma creche para 200 crianças e uma escola de alfabetização de adultos em São Paulo. Nos finais de semana, os colaboradores envolvidos no projeto se reúnem para pintar paredes, arrumar jardins e verificar os resultados alcançados. É um trabalho multidisciplinar, em que o diretor trabalha ao lado do *office-boy*. Nos Estados Unidos, esse tipo de atividade é comum. O ex-presidente Jimmy Carter costuma aparecer ao

lado de pessoas humildes fazendo trabalhos braçais em comunidades pobres, como forma de ajuda humanitária.

O que faz os colaboradores se tornarem mais motivados pelo fato de ajudar alguém é a procura de uma identidade corporativa, uma causa comum que vai além das atividades que desempenham. Em um grupo de colaboradores trabalhando para uma creche, o relacionamento, motivação e a busca de parcerias são vitais. No meio desses grupos, surgem verdadeiros líderes, cada vez mais procurados e disputados pelas organizações. Na C&A, 800 colaboradores trabalham como voluntários e muitos deles foram promovidos por demonstrarem aptidão para liderança nessas atividades.

Mas o mais importante para Robert Levering, presidente do Great Place to Work Institute – consultoria em qualidade do ambiente de trabalho nos EUA –, é que os colaboradores se sentem especiais pelo fato de estarem ligados a uma empresa que tem excelente fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que proporciona à sociedade.

O PAPEL ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Para atuar com sucesso, a GP precisa atuar em quatro papéis distintos (Figura 15):

1. **Competência em capital humano:** a GP precisa saber cuidar e assessorar os gerentes nos vários processos de GP – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – ao mesmo tempo que transforma pessoas em talentos humanos e estes em capital humano.
2. **Credibilidade:** a GP precisa ganhar credibilidade de todos os seus clientes internos e externos. Presidente, diretores, gerentes, executivos, colaboradores – todos eles precisam confiar e acreditar nos propósitos e na eficácia da GP. Principalmente os colaboradores. Como se sente um colaborador quando é solicitado a ir ao órgão de GP? Se ele vai com alegria e orgulho, a GP tem credibilidade suficiente para contar com ele. Se não, algo está errado.
3. **Competência em mudanças:** a GP precisa funcionar como o carro-chefe da mudança, criatividade e inovação na organização, desenvolvendo as competências individuais, gerenciais, funcionais e organizacionais adequadas para isso.
4. **Competência nos negócios:** a GP precisa focar em clientes, necessidades e aspirações e ser parceira nos propósitos e objetivos. Principalmente no que tange aos negócios da organização.

Todos esses papéis são igualmente importantes no sentido de juntar ativadores básicos que possam promover resultados intermediários capazes de permitir o alcance de resultados finais para a organização. Toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são os objetivos organizacionais mais almejados. Para alcançá-los, a organização precisa de clientes para servi-los, atendê-los e satisfazê-los adequadamente. São os clientes que garantem os resultados do negócio. Mas, para conquistar clientes, a organização precisa dispor de processos internos – como produtividade, qualidade e inovação – como impul-

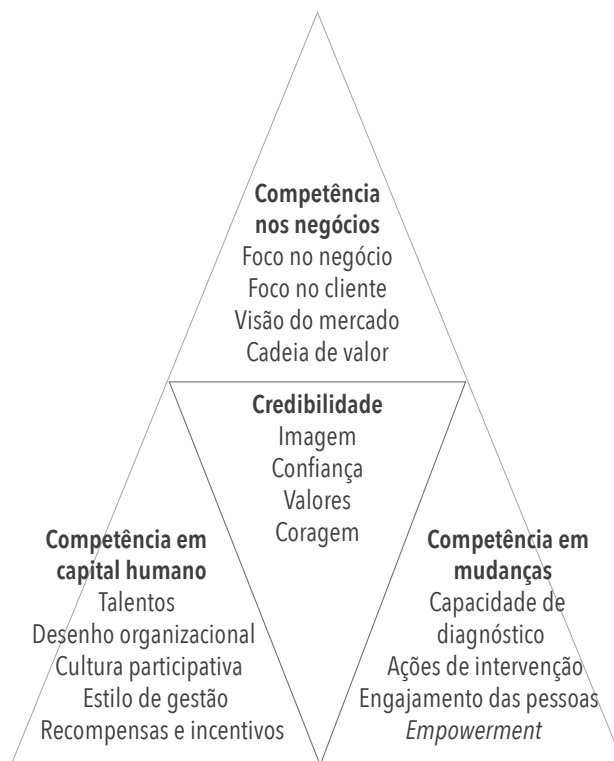
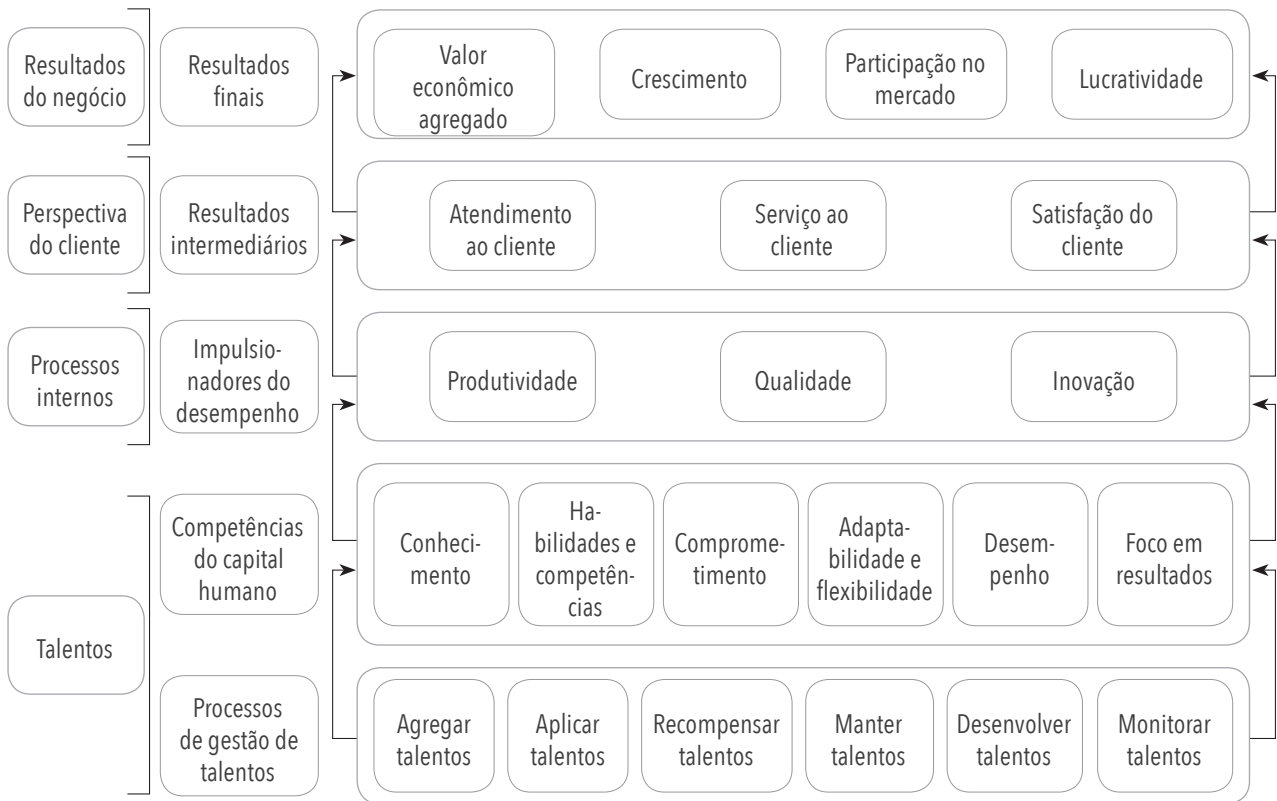


FIGURA 15 Modelo de competências da gestão de pessoas.

sionadores do negócio. Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais; estas decorrem do capital humano, como habilidades e competências, atitudes, compromisso, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados. E, para alcançar e consolidar tais competências do capital humano, são necessários processos de gestão de talentos, como agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Uma verdadeira cadeia interna de criação de valor. Tudo começa na GP. O *balanced scorecard* na Figura 16 mostra essa cadeia interna de valor.

Na verdade, trata-se de uma relação de causa e efeito de caráter sinérgico. Fazendo uma engenharia reversa, são necessários processos de gestão de talento para alcançar competências do capital humano, as quais permitem desenvolver impulsionadores do negócio – como produtividade, qualidade e inovação – que melhoram e catapultam os processos internos para servir ao cliente e proporcionar resultados globais do negócio. Assim, a base fundamental para o alcance de resultados do negócio reside nos processos de gestão de talentos que cada organização é capaz de criar e utilizar.

FIGURA 16 *Balanced scorecard* da gestão de pessoas.

GP DE HOJE: quais são os indicadores da GP?²³

Sob a perspectiva da *balanced scorecard* os indicadores da GP são:

- **Resultados do negócio:** são medidas do desempenho organizacional, análises financeiras, EVA, participação no mercado, lucratividade. Indicam como a organização está sendo bem-sucedida nos negócios. São os indicadores de resultado final.
- **Impulsionadores do desempenho organizacional:** são medidas de resultados intermediários, como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Os resultados do negócio são alcançados pelo desempenho organizacional. São indicadores de resultados intermediários que permitem o alcance de resultados finais.
- **Competências humanas:** resultam do capital humano da organização e consistem de qualidades mais imediatas e visíveis – incluindo atitudes e habilidades – que são necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências

que conduzem aos resultados intermediários que promovem o alcance dos resultados finais.

- **Processos de gestão de pessoas:** consistem de práticas que conduzem ao aumento do capital humano da organização. Incluem os processos básicos de GP que permitem o aumento e a consolidação das competências humanas na organização.

PARA ONDE VAI A GESTÃO DE PESSOAS?

Há uma pergunta que sempre paira no ar em reuniões acadêmicas e em agradáveis tertúlias de profissionais da área. Uma indagação que retrata um estado de perplexidade e incerteza que predomina em situações ambíguas que a mudança rápida e imprevista cria no mundo dos negócios. É uma pergunta que pode ser formulada clara ou fugidamente, mas que persiste de maneira compulsiva e frequente. Para onde vai a área de GP? Qual é o futuro e o seu destino? Deverá desaparecer com o passar do tempo? O órgão de GP deverá ser extinto? Quais são as tendências para o futuro?

Essa indagação tem lá as suas razões bem profundas. O mundo mudou. E como. As empresas também estão nessa onda de mudanças. Algumas delas vão disparadas na frente, outras seguem atrás na esteira, enquanto algumas outras ainda vão na lanterninha, quase paradas no tempo e confusas, sem entender exatamente para onde ir ou o que está acontecendo ao redor.

Não é de estranhar que a área de GP também passe por mudanças. Aspectos como globalização, desenvolvimento da TI, inovação disruptiva, competição desenfreada, necessidade de reduzir custos, ênfase no cliente e a necessidade de competitividade trazem impactos que a área não pode ignorar. Assim, se o mundo mudou e as empresas também, a área de GP precisa acompanhar essas mudanças. Em muitas organizações a GP vai na frente, como o carro-chefe das mudanças organizacionais. Em outras, representa o obstáculo que impede esse ajustamento às novas condições do mundo moderno.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: para onde vai a GP?

Assim, a indagação acima tem um forte sentido. O que fazer com a área de GP mediante tamanha mudança e tanta pressão das circunstâncias externas? A época de desperdício, acomodação e complacência já se foi, e hoje as organizações estão preocupadas em manter e desenvolver apenas aqueles aspectos que contribuem direta e positivamente para o negócio e para o sucesso das operações. As áreas de inércia e resistência devem ser eliminadas nessa corrida desenfreada. E qual é a resposta para a pergunta inicial? A área de GP deve ser mantida? Ou não tem futuro? Os profissionais de GP devem buscar outra profissão, em tornarem-se consultores internos ou independentes?

A resposta à avaliação crítica será negativa em algumas situações. Não, a área de GP não deve ser mantida, deve ser eliminada se não traz nenhuma contribuição ao negócio ou não favorece o ajustamento às demandas do novo ambiente empresarial. É dispensável quando nada agrega e serve apenas para controlar e regular o comportamento das pessoas e aplicar medidas disciplinares que em nada melhoram o desempenho. Deve ser extinta se funcionar como elemento de resistência e bloqueio à mudança e à inovação e se mantiver como um cen-

tro de despesa ou mesmo se significar um investimento que não traz nenhum retorno à organização. Nesses casos, as demais áreas tomam a iniciativa de assumir a GP em um estilo totalmente descentralizado, livre e participativo, com ou sem a ajuda e a assessoria dos profissionais de GP.

Mas a resposta será positiva em outras situações. Sim, a área de GP deve ser mantida e até ampliada, deve ser incrementada e desenvolvida, se traz uma contribuição ao negócio ou se favorece o ajustamento da empresa a um mundo mutável e competitivo. Ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, da visão e dos objetivos da organização e funciona como elemento que esclarece os valores e princípios da empresa, cria uma nova cultura de comprometimento e engajamento das pessoas e as torna empreendedoras e criadoras de novos patamares de qualidade. Não se muda uma empresa apenas com o aporte de novas tecnologias, mudando equipamentos ou reengenhando processos internos e desenvolvendo novos produtos e serviços. Isso é consequência e não causa da mudança. Mudar o *hardware* é mudar o contexto, e não o conteúdo do trabalho. Muda-se uma empresa a partir de atitudes, conhecimentos e competências das pessoas que nela trabalham. Muda-se uma empresa a partir da criação de uma nova mentalidade e estado de espírito que deve ter início na cúpula da organização. E aqui a área de GP consegue prestar inestimáveis serviços trazendo uma nova cultura organizacional e criando um clima de participação e realização da missão e da visão da organização para melhor servir ao cliente.

Existem organizações e organizações com seus respectivos órgãos de GP. Nas duas pontas extremas, as organizações ômega e as organizações alpha (Figura 17).



AVALIAÇÃO CRÍTICA: as organizações ômega

As organizações ômega são aquelas em que a área de RH ainda é centralizada e monopoliza todas as decisões e ações relacionadas com as pessoas. As pessoas trabalham como meros funcionários submetidos ao regulamento interno e ao rígido horário de trabalho. O importante é que elas sejam assíduas e pontuais, e não o que façam no decorrer do horário de trabalho. Os car-

Características	Antiga economia	Nova economia
Escopo	Doméstica	Tecnologia, inovação
Força motriz	Produção em massa	Conhecimento, informação
Recurso	Capital financeiro	Dinâmicos, em empresas menores
Empregos	Estáveis, em grandes empresas	Matricial, fluida, descentralizada
Organização	Centralizada e hierarquizada	Instáveis, fluidos
Mercados	Estáveis	Instruídos, adaptáveis, especializados
Trabalhadores	Não instruídos, não especializados	Complexas, intelectuais e participativas
Tarefas	Simple e manuais	Eletrônica, biologia
Tecnologia	Mecânica	Inovação e criatividade
Ênfase	Previsibilidade	Vertical, horizontal e interativo
Fluxo de informações	Vertical, de cima para baixo	Fluidas, rotativas, móveis
Oportunidades	Limitadas, fixas	Colaboração, sociedade
Negócios e governo	Intervenção mínima	Computador
Símbolo representativo	Fábrica, chaminé	

FIGURA 17 Características da antiga e da nova economia.²⁴

gos são rigidamente definidos, isolados, individualizados e desempenhados em uma rotina que não muda e que não requer que as pessoas pensem ou melhorem seu trabalho. Pensar e contribuir criativamente é algo que não acontece nessas empresas. A denominação que mais se ajusta aos seus funcionários é "empregados" ou "mão de obra", já que essas organizações nada mais requerem das pessoas do que atividade física e muscular. A maior perda nessas organizações não é o desperdício contabilizado de dinheiro, materiais ou tempo: é o desperdício de talento humano que é jogado no ralo das fábricas sem qualquer consideração e de maneira cotidiana e continuada. O capital intelectual escorre para o esgoto sem qualquer aplicação construtiva e nenhum retorno. E assim, "la nave va"... É preciso transformar urgentemente o órgão de RH, de um centro de despesa em um centro de lucro capaz de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes.



AVALIAÇÃO CRÍTICA: as organizações alpha

Pelo contrário, as organizações alpha são aquelas que incentivam e motivam as pessoas a errar, criar e inovar em suas tarefas na busca da melhora contínua e incremental. São organizações em que as pessoas têm liberdade para pensar, raciocinar e usar o que têm de mais sofisticado: a inteligência a serviço da empresa. São orga-

nizações em que as pessoas devem agregar valor, melhorar a qualidade daquilo que fazem e servir ao cliente. Embora sejam as que mais exigem das pessoas em termos de contribuição e resultados, as pessoas têm mais satisfação e prazer em trabalhar. São as melhores organizações para se trabalhar. A área de GP constitui uma área de constante inovação e criatividade e que funciona como elemento de consultoria interna para que os gerentes possam funcionar como gestores de pessoas. A gestão das pessoas é totalmente descentralizada e desmonopolizada em direção aos gerentes e as equipes. O organograma tradicional é substituído por uma rede integrada de equipes. Não se administram as pessoas como fatores de produção ou como recursos passivos. As pessoas não são simples empregados nem são chamadas de recursos humanos: constituem os parceiros e colaboradores que fornecem o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso do empreendimento conjunto em plena Era da Informação. Não se administram pessoas, mas se administram juntamente às pessoas. Tanto assim que o órgão de RH mudou de nome: gestão de pessoas ou gestão de talentos humanos (GTH) ou ainda gestão do capital humano ou do capital intelectual.

O ambiente, as organizações e as pessoas estão mudando intensamente. Quais são as razões para as mudanças? Muitas. Atrás delas, as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, políticas, culturais, demográficas, etc. impulsionam novas mudanças em um cam-

po dinâmico de forças. E qual é o papel da GP nesse contexto? Certamente não é o de manter e conservar a situação atual das organizações. O papel da GP nesse novo contexto é o de servir de carro-chefe para as mudanças organizacionais no sentido de ajudar as organizações a navegarem em mares turbulentos. Por todas essas razões, a GP está mudando.



GP DE HOJE: as mudanças na abordagem da GP

A moderna GP está conduzindo seu foco em:

- Foco no negócio da organização: GTH não deve começar com RH. Ela deve começar com o negócio.
- De foco nos processos para foco no sistema integrado, isto é:
 - De processos de agregar talentos para ter talentos excelentes.
 - De processos de recompensar talentos para ter talentos motivados.
 - De processos de desenvolver talentos para ter talentos qualificados preparados e capacitados.
 - De processos de manter talentos para ter talentos satisfeitos e engajados.
 - De processos de monitorar talentos para ter talentos conhecidos e identificados.
 - De processos de aplicar talentos para ter talentos competentes e eficazes.

Os processos de GP devem se adequar ao sistema integrado. Integração e visão sistêmica são fundamentais.

- **De foco nos meios para foco nos fins desejados:** metas e objetivos são fundamentais. Indicadores e métricas também são importantes para melhor direcionar o foco.
- **Do modelo tático para o modelo estratégico:** o maior desafio da GT é tornar-se um parceiro estratégico capaz de agregar valor ao negócio e produzir resultados significativos para os *stakeholders*. Os talentos constituem as fontes da VC que os concorrentes não conseguem imitar. Visão estratégica e negocial são fundamentais.
- **De talentos para vantagens competitivas:** os talentos devem possuir competências, a partir das quais possam ser utilizadas como vantagens com-

petitivas para o negócio. Das partes para a totalidade, com visão sistêmica.

- **Afinal, quem é o responsável pela GP:** todo líder de negócios deve ser um responsável pela gestão de sua equipe. Uma questão de liderança de lideranças. A GP requer a participação ativa e proativa de todas as pessoas envolvidas. Todas! Sem exceção. Todo líder e toda pessoa – qualquer que seja o nível ou área de atuação – deve ser responsável pela GP.
- **E o que é capital humano?** É o patrimônio de talentos, o estoque de conhecimento organizacional e o repertório de competências de uma organização.
- **E quem é o responsável pelo capital humano da empresa?** Todos! Sem nenhuma exceção, incluindo o presidente, diretores, gerentes, executivos e os próprios colaboradores.
- **E qual é o papel do capital humano da empresa?** Participar da construção do capital intelectual do negócio e agregar valor a todos os *stakeholders*. O principal componente do capital intelectual da empresa é o capital humano. Assim, a GP deve alinhar suas práticas aos requisitos dos *stakeholders*. Os últimos recebedores do negócio estão nos mercados que a empresa serve. Esses mercados incluem consumidores que compram produtos e serviços e os *shareholders* que proporcionam capital de risco para o negócio.
- **Assim, a GP deve proporcionar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas:** para oferecer valor aos *stakeholders*.
- **Em GP todos os processos e as atividades devem atender às múltiplas responsabilidades da empresa:** financeira, social, cultural e ambiental. Integração e visão sistêmica são indispensáveis.

Por todas essas razões, a GP precisa urgentemente de estrategistas, e não apenas de especialistas.

MACROTENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

As principais macrotendências que estão acontecendo na GP são:¹⁹

- **Uma nova filosofia de ação:** a denominação ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recente abordagem: a GP. Para ser mais preciso, gerenciar pessoas é cada vez mais uma responsabilidade da

gerência de linha. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos, e não simples recursos empresariais. As características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois são dotadas de personalidades singulares, inteligência e aptidões diferenciadas, conhecimentos e habilidades específicos. Mais ainda, nas organizações bem-sucedidas, não se fala mais em administrar ou gerenciar pessoas, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima. Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio, e não elementos estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas as parceiras que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida por meio das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí, o surgimento do *endomarketing*, o *marketing* interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los por programas amplos e abrangentes, assisti-los nas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização por meio de dinâmicas relações de intercâmbio. Daí também a administração holística, que visualiza o homem em um contexto organizacional humano, e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo. Administrar com as pessoas é sinalizar uma nova mentalidade empresarial.

- **Uma nítida e rápida tendência para o *downsizing*:** o gradativo e o sistemático dismantelamento da área de ARH, a redefinição e a descentralização rumo às outras áreas da organização. A ARH está sendo reestruturada, reduzida e enxugada no nível do essencial ou do básico. Ou seja, do *core business* específico. Com o enxugamento, os executivos de RH estão mudando radicalmente suas atribuições. O enxugamento da estrutura organizacional da empresa, a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação, o desmembramento em unidades estratégicas de negócios, os programas de melhora contínua e qualidade total e outras tendências da administração moderna das empresas

estão sendo acompanhados de perto por mudanças paralelas e equivalentes na GP. Nem poderia ser diferente. A busca de uma empresa ágil e flexível, criativa e inovadora, que privilegia a qualidade total, a participação e o comprometimento de todos os membros tem sido a meta perseguida pela GP. Dessa forma, há a forte tendência para reduzir e flexibilizar a área. Contudo, o *downsizing* é mais um auxiliar para os problemas de hoje do que uma diretriz para a empresa de amanhã. Serve como corretivo dietético para ajustar as operações do passado à realidade, mas não é uma rota que norteie o futuro da área. Põe apenas a casa em ordem. Mas é o que as organizações estão fazendo.

- **Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna:** a estrutura departamental da ARH está cedendo lugar a unidades estratégicas voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos. A antiga organização funcional está dando lugar para a organização por processos. Em vez de órgãos ou departamentos, a GP está coordenando processos ou subsistemas. A mudança da cultura focada na função para a cultura focada no processo. De um órgão prestador de serviços para uma consultoria interna voltada para resultados. Além disso, a GP está transferindo para terceiros parte das atribuições rotineiras e burocráticas em nível operacional, em um nítido processo de terceirização de atividades não essenciais na busca da transformação de custos fixos em custos variáveis. Ou seja, de focalização no essencial e desativação de recursos físicos dispensáveis para melhorar a relação de custos/benefícios. A terceirização é um esforço para utilizar intensivamente recursos externos, já que os processos terceirizados são executados por outras empresas mais bem preparadas para fazê-los melhor do que a própria empresa conseguiria. Mas não significa melhora do sistema de RH se não vier acompanhada de efetiva mudança de enfoque.
- **Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha:** é o deslocamento de atividades antes centradas na ARH para os gerentes das demais áreas da empresa. Seleção, treinamento e remuneração são as principais funções. Administrar pessoas é um componente estratégico, uma tarefa importante demais para ser centralizada e confiada a apenas um departamento da empresa. Os gerentes de linha tornam-se os gestores de pessoas e ganham plena autonomia nas decisões

e ações a respeito dos subordinados. Os gerentes tornam-se multiplicadores do processo de preparar e desenvolver as pessoas. O treinamento gerencial passa a ser intensivo e contínuo. Isso significa um compromisso da alta direção em confiar nas gerências e delegar parte das decisões e responsabilidades e forte necessidade de desenvolvimento gerencial para abrigar as novas habilidades não técnicas e conceituais e interpessoais na conduta gerencial cotidiana. Com isso, a GP passa a se preocupar com a produtividade do capital intelectual da empresa, com o desempenho gerencial e com as contribuições das pessoas aos objetivos organizacionais. Isto é o essencial: a busca da eficácia e da excelência a partir das pessoas.

- **Uma intensa ligação com o negócio da empresa:** a GP está se ligando ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios pelos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Isso significa focalização nas áreas de resultado da empresa e impõe o comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização. Educação, comunicação e comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo. A filosofia de GP é amplamente declarada e praticada por todos. O planejamento de GP é vinculado ao planejamento estratégico dos negócios para que os planos de RH apoiem e incentivem os negócios da empresa. Os objetivos de GP são focalizados em objetivos organizacionais, como lucratividade, crescimento, produtividade, qualidade, competitividade, mudança, inovação e flexibilidade. O impacto do processo de gerenciamento de RH nas pessoas é avaliado para proporcionar os constantes ajustes necessários em um mundo em constante mudança.
- **Ênfase na cultura participativa e democrática:** a participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupo e em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de informações *on-line* estão consolidando a administração consultiva e participativa, por meio da qual as pessoas trabalham em uma cultura democrática e impulsionadora. Há uma preocupação com o clima organizacional e com a satisfação das pessoas. A

qualidade de vida passou a ser uma obsessão: significa bons salários, bons benefícios, cargos bem desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação contínua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação, educação continuada e tudo o mais. Um colaborador não pode ter qualidade de vida na empresa se não tiver todas essas coisas. É a qualidade de vida que lhe permite condições de proporcionar à empresa a qualidade de trabalho como retribuição. O retorno vale todo o investimento: um colaborador feliz trabalha melhor e produz muito mais do que um empregado insatisfeito e revoltado. Para amparar essa nova cultura está surgindo uma nova estrutura enxuta com poucos níveis hierárquicos para aproximar a base organizacional do topo. Além do mais, está havendo uma desregulamentação da área de ARH no que concerne a ações disciplinares e punitivas. A área está perdendo seus antigos ares duros e sombrios de verdugo para ganhar uma nova postura arejada, amigável e de apoio e suporte às pessoas.

- **Utilização de mecanismos de motivação e realização pessoal:** os objetivos e as necessidades individuais estão sendo realçados e valorizados, e as empresas estão buscando meios para oferecer oportunidades de plena realização pessoal aos funcionários. As pessoas são realçadas como pessoas, e não como recursos produtivos. Para tanto, o levantamento de necessidades de treinamento é efetuado entre funcionários e gerentes com base nas carências e necessidades dos negócios e dos funcionários. Estes se tornam conscientes da importância do autodesenvolvimento e, como reforço, são utilizadas práticas de gerenciamento por objetivos participativos, nas quais executivo e subordinado traçam em conjunto metas e objetivos a atingir, enquanto se utiliza a remuneração variável para abranger bônus e participação nos resultados alcançados. A velha APO ressurge valorizada e com nova roupagem. A remuneração variável é a recompensa material direta pelo sobre-esforço e tem sido feita sem custos adicionais em face da alavancagem obtida e beneficiando a ambos, empresa e funcionário, nos ganhos obtidos pelo sistema. A administração participativa por objetivos utiliza demais a avaliação do desempenho. Os sistemas de reconhecimento são abundantes e variados e fartamente utilizados e comemorados nas empresas.

- **Adequação das práticas e políticas de GP às diferenças individuais:** a antiga tendência à padronização das regras e dos procedimentos está cedendo lugar a práticas alternativas desenhadas de acordo com os desejos e as necessidades individuais. Em vez de esquemas genéricos e abrangentes, as empresas estão utilizando menus, opções e alternativas à escolha das pessoas. A GP está oferecendo pacotes e menus alternativos, seja na área de benefícios e serviços, seja em treinamento, encareiramento, etc. Em vez de um plano único e fixo de assistência médica, os funcionários optam, entre duas ou mais opções, por aquela que melhor atenda às suas necessidades ou preferências pessoais.
- **Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo:** a GP está se voltando para o usuário. Os gerentes e funcionários estão sendo orientados para a satisfação dos clientes. O treinamento em qualidade e produtividade é intensivo, obrigatório e cíclico. A qualidade é reconhecida e premiada. Os círculos de qualidade, os grupos multitarefa, as equipes autônomas, as células de produção, os times e comitês são amplamente estimulados pelas empresas. O trabalho confinado e isolado cedeu lugar ao trabalho em equipe como meio de interação social enquanto o desenho de cargos e tarefas utiliza intensamente as chamadas dimensões motivacionais. A satisfação do cliente cede lugar ao esforço impecável de encantar o cliente e ultrapassar suas expectativas. A busca da excelência é a norma. E a GP está embarcando nessa busca.
- **Forte preocupação com a criação de valor na empresa:** ou criação de valor para o cliente. Ou ainda, aumento de valor para o contribuinte. Está havendo uma preocupação quanto ao alcance contínuo de ganhos incrementais pela contínua geração de riqueza. Agregar valor. Isso pode ser chamado de emergente sistêmico ou efeito sinérgico ou, ainda, maximização do lucro, mas o que interessa é que, a partir desse conceito, o presidente se preocupa em tornar a empresa cada vez mais valiosa, cada diretor e cada gerente se preocupa em fazer as pessoas cada vez mais capacitadas e cada pessoa se preocupa em aumentar o valor dos produtos e serviços que executa para o cliente. O que se pretende é aumentar a riqueza dos acionistas, aumentar a satisfação dos clientes, elevar o valor do patrimônio humano. É essa cadeia de valores que proporciona aumento da riqueza patrimonial e intelectual da organização e a constante melhora do negócio. A

GP tem muito a ver com a educação das pessoas e sua conscientização no sentido de gerar continuamente valor na organização.

- **Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro:** a ARH está abandonando o comportamento passivo e reativo para adotar uma postura proativa e voltada para o futuro, no sentido de se antecipar às demandas e necessidades da organização. Está deixando de preservar o passado para começar a criar o futuro. A GP está envolvida em preparar continuamente a empresa para a organização do futuro que certamente virá. Se é que já não chegou. Nas organizações mais avançadas, a GP está adotando a postura de inconformismo com a mediocridade e um sentido de provisoriedade da situação atual, considerando que tudo pode e deve ser melhorado e desenvolvido ainda mais, apesar do nível de excelência já conquistado. Que a qualidade de vida no trabalho pode melhorar mais. Que a empresa pode alcançar resultados melhores ainda. Não dormir sobre os louros da vitória, mas elevá-la cada vez mais. Este é o novo impulso que a GP tem trazido para as empresas. O sopro de renovação e vitalidade.
- **Utilização intensiva do *benchmarking* como estratégia para a constante melhora dos processos e serviços:** o *benchmarking* reflete uma visão voltada para o ambiente externo e para o que existe de excelente lá fora. Na área de GP, o *benchmarking* veio para valer, seja interno, externo ou internacional. A necessidade de comparar as operações e os processos de uma empresa com outras bem-sucedidas por meio de marcos de referência passou a ser uma atividade normal na GP. *Benchmarking* tem se revelado um poderoso instrumento de aprendizagem gerencial e ajustamento à medida que aponta marcos de referência das empresas excelentes na área e mostra caminhos para alcançá-los. Por trás disso, há uma forte competição entre empresas excelentes em oferecer as melhores práticas de gestão de GP, não apenas no sentido de conquistar e reter os melhores talentos, mas também em obter o máximo em termos de eficiência e eficácia das pessoas para alcançar sucesso nos negócios.

Todas essas macrotendências não ocorrem gratuitamente nem ao acaso. Elas refletem a necessidade de competitividade das organizações em um mundo turbulento e cheio de desafios, e a necessidade de contar irrestritamente com o apoio e o suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance de

resultados. Uma visão que considera a enorme capacidade de desenvolvimento e criação de valor que as pessoas podem aportar para o sucesso organizacional.

1. Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos nem administrar pessoas, mas, sim, administrar com pessoas.
2. Enxugamento e *downsizing* voltado para o *core business* da área de GP.
3. Metamorfose da área de serviços para uma área de consultoria interna.
4. Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.
5. Intensa ligação com o negócio da empresa.
6. Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
7. Utilização de mecanismos de motivação e realização pessoal.
8. Adequação das práticas de GP às diferenças individuais dos colaboradores.
9. Virada em direção ao cliente interno ou externo.
10. Preocupação com a criação de valor para a empresa e para o cliente.
11. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
12. Visão voltada para o ambiente externo e utilização do *benchmarking*.

FIGURA 18 Macrotendências da gestão de pessoas.¹⁹

Em suma, o mantra que sempre nos acompanha: a missão da função de GP é chegar a ser um respeitador parceiro do negócio, ajudando a organização a alcançar os objetivos pelos significativos serviços para ajudar os gerentes a gerenciar seu mais importante ativo: suas pessoas. A missão da GP é aumentar o sucesso da organização pela melhora das decisões que dependam da influência e impacto das pessoas.²⁵ Mas isso ainda é tático. O importante é que a GP constitua um elemento de ampla e permanente consultoria organizacional e negocial que permita competitividade e sustentabilidade para a organização. É muito? Mas é perfeitamente possível!

CASO PARA DISCUSSÃO: as empresas mais admiradas do mundo²⁶

A cada ano, a revista norte-americana *Fortune* seleciona as empresas mais admiradas do mundo por

meio de uma pesquisa do Hay Group, que avalia cerca de 21 áreas de atividade, utilizando 11 critérios (atributos):

1. Qualidade da administração geral.
2. Qualidade dos produtos e serviços.
3. Inovação.
4. Valor como investimento de longo prazo.
5. Situação financeira.
6. Responsabilidade social e ambiental.
7. Uso adequado dos ativos corporativos.
8. Eficácia nos negócios globais.
9. Reputação de classe mundial e visão global.
10. Aproveitamento de oportunidades no caos e planos de longo prazo.
11. Capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas.

Em ordem crescente, as 25 empresas mais admiradas do mundo são:

1. Apple	Computadores e eletrônica
2. Google	Varejo e serviços pela Internet
3. Amazon.com	Varejo pela Internet
4. Coca-Cola	Refrigerantes
5. IBM	Computadores
6. FedEx	Correio
7. Berkshire Hathaway	Seguros e investimentos financeiros
8. Starbucks	Alimentos
9. Procter & Gamble	Alimentos e cosméticos
10. Southwest Airlines	Aviação
11. McDonald's	Alimentos
12. Johnson & Johnson	Farmacêutica
13. Walt Disney	Entretenimento
14. BMW	Automóveis
15. General Electric	Eletrônica e equipamentos elétricos
16. American Express	Cartões de crédito
17. Microsoft	Computadores
18. 3M	Produtos diversos
19. Caterpillar	Equipamentos industriais e agrícolas
20. Costco Wholesale	Varejo
21. Nordstrom	Varejo
22. J.P.Morgan Chase	Banco comercial
23. Singapore Airlines	Aviação
24. Walmart Stores	Varejo
25. Target	Varejo

Mas o que faz uma organização ser admirada? A J.P.Morgan oferece recompensas como opções de ações para seus executivos, avaliando liderança, trabalho em equipe e habilidades gerenciais das pessoas. Aqueles que apresentam essas características são regiadamente recompensados. Os gerentes da Bristol-Myers-Squibb são avaliados no sistema 360°, não só pelo superior imediato, mas também pelos subordinados, colegas e clientes. A Toyota, cujas vendas na Ásia estão caindo, faz treinamento extra, em vez de fazer cortes de cabeças. Nelas, as decisões são balizadas por um conjunto de valores, expectativas e comportamentos compartilhados. Essa cultura corporativa de profundo respeito ao funcionário constitui o contexto comum a essas empresas.

E como funciona essa cultura corporativa? O Grupo Hay utilizou a técnica *Targeted Culture Modeling* e concluiu que as culturas corporativas das empresas de alto desempenho são diferentes das culturas das companhias médias. Nelas, as prioridades básicas são o trabalho em equipe, o foco no cliente, o tratamento justo dos funcionários, a iniciativa e a inovação: bola pra frente. Nas outras, as prioridades são a redução de riscos, a ênfase na cadeia de comando e o apoio aos chefes e a elaboração de orçamentos.

As mais admiradas têm uma forte cultura organizacional e total consenso a respeito de prioridades culturais. Nelas, há pouca diferença entre a cultura atual e a cultura ideal. A Intel apresenta uma ética igualitária e cooperativa, na qual não há espaços reservados nos refeitórios e estacionamentos nem salas separadas para executivos. Elas são muito felizes ao transformar sua visão em realidade e muito claras nas prioridades, como tomada de decisão rápida, treinamento intenso ao pessoal e ação pronta em novas oportunidades. Elas revelam um verdadeiro temor à complacência. Por trás, há o trabalho conjunto e integrado de milhares de talentos humanos que são a maior riqueza e o tesouro dessas organizações. O seu capital intelectual.

Questões

1. Por que razão as empresas mais admiradas no mundo são também as melhores empresas para se trabalhar?
2. Qual veio antes: o ovo ou a galinha? Em outras palavras, essas empresas são admiradas porque

possuem pessoas talentosas ou as pessoas são talentosas porque trabalham em empresas admiráveis?

3. Embora alguns critérios (atributos) sejam estranhos à área de GP, por que a cultura organizacional tem tanta importância na avaliação dessas empresas, a ponto de ser a característica comum de todas elas?
4. A GE já teve o maior valor de mercado no mundo todo. A que atribuir isso?
5. Entre as empresas mais admiradas estão uma de Singapura e uma alemã (BMW). As demais são norte-americanas e com forte presença na Califórnia e em Nova York. Como explicar isso?



EXERCÍCIOS

1. Definir avaliação ou auditoria de RH. Quais são os seus principais aspectos?
2. O que é análise da importância/desempenho? Explicar.
3. Quem deve avaliar a ARH?
4. Quais são os critérios de avaliação da ARH? Explicar.
5. Quais são os métodos de avaliação da ARH? Explicar.
6. Explicar a construção do *balanced scorecard* de GP.
7. O que são medidas de desempenho, adequação e satisfação?
8. Explicar a avaliação por listagens de verificação (*checklists*).
9. Explicar as abordagens estatísticas de avaliação.
10. Qual é o papel da entrevista de desligamento?
11. Explicar as pesquisas internas de avaliação.
12. Explicar as pesquisas externas de avaliação.
13. O que é *benchmarking*. Comentar suas aplicações.
14. Quais são os benefícios da avaliação de RH?
15. Explicar o modelo de competências da GP.
16. Comentar a respeito das pessoas como receitas, e não como custos.
17. Explicar a responsabilidade social das organizações.
18. Para onde vai a GP?
19. O que são organizações ômega e alpha? Explicar.
20. Quais são as macrotendências da GP? Comentar.

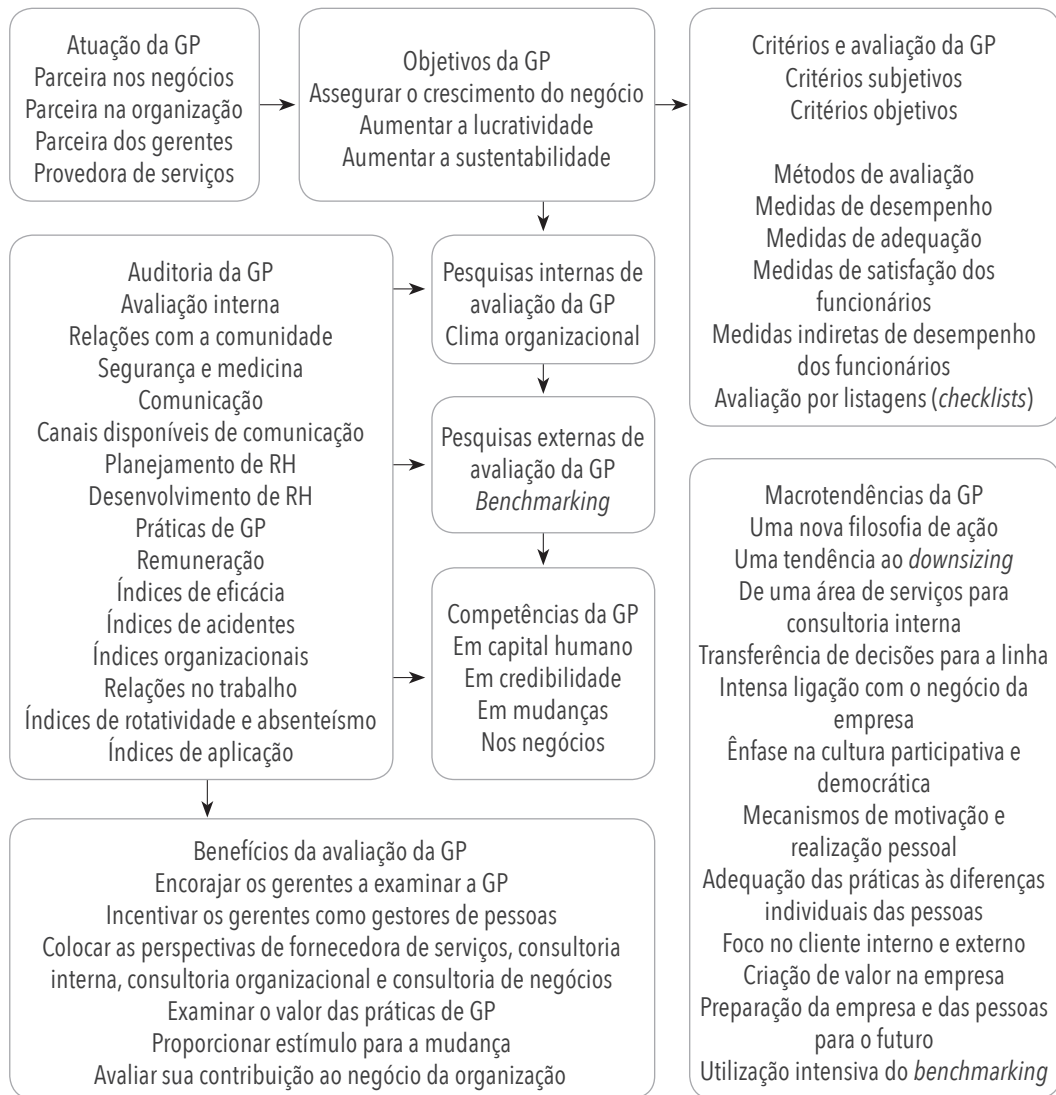


FIGURA 19 Mapa mental do Capítulo 17 – Avaliação da Função de Gestão de Pessoas.

PASSEIO PELA INTERNET

www.orgplus.com
www.prometric.com
www.cpp.com
www.fnq.org.br
www.fdc.org.br
www.accenture.com
www.workforce.com
www.abrh.org.br
www.shrm.org
www.chiavenato.com
www.hbs.edu
www.abrh.org.br
www.axialent.com

www.humancapitalinstitute.org
www.hbrbr.com.br
www.brainyquote.com
www.bartleby.com
www.whartonsp.com
www.peoplekeys.com
www.hewitt.com
www.questionmark.com
www.apqc.org
www.boozallen.com
www.hreonline.com
www.hrshopper.com
www.authoria.com

www.convergys.com
www.personneldecisions.com
www.shl.com
www.workscape.com
www.kronos.com
www.pwc.com
www.hay.com

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. SARATOGA INSTITUTE. Disponível em: PriceWaterhouseCoopers: www.pwc.com [acesso em 13 fev 2012].
2. ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Quando os indicadores de desempenho não financeiro deixam a desejar. *Harvard Business Rev*, v. 81, n. 11, p. 74-80, 2003.
3. IVANCEVICH, J. M. *Human resource management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.

4. BILES, G. E.; SCHULER, R. S. *Audit handbook of human resources management practices*. Alexandria: Am Soc Personnel Administration, 1986.
5. MEE, J. F. (Org.). *Personnel handbook*. Nova York: Ronald Press, 1958.
6. CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.
7. DESSLER, G. *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.
8. BERSIN & ASSOCIATES. Disponível em: http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/Predictions2012_Final.pdf [acesso em 13 fev 2012].
9. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, n. 44, p. 57-58, 2004.
10. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: www.fdc.org.br [acesso em 13 fev 2012].
11. FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE (FPNQ). Disponível em: www.fpnq.org.br [acesso em 13 fev 2012].
12. PHILLIPS, J. J. *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*. Houston: Gulf, 1999.
13. MAHLER, W. R. Auditing PAIR. In: DALE, Y; HENEMAN, H. *ASPA handbook of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs, 1979.
14. SCHNEIDER, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1900.
15. KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; McINTYRE, J.M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
16. KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
17. CHIAVENATO, I. Ajudando a avaliar a função de ARH. *Decidir*, n. 52, p. 10-14, 1998.
18. GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
19. CHIAVENATO, I. *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1997.
20. INSTITUTO ETHOS. Disponível em: www.ethos.org.br [acesso em 13 fev 2012].
21. Motivação dos funcionários pode garantir cargos mais altos. *Adm Professional*, v. XXI, n. 147, p. 1-7, 1998.
22. DRUCKER, P.F. *Managing the non-profit organization: principles and practices*. Nova York: HarperBusiness, 1992.
23. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
24. KANTER, R. M. *The change masters*. Nova York: Simon & Schuster, 1983.
25. BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. *Beyond HR: the new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
26. KAHN, J. The world's most admired companies. *Fortune*, n. 16, p. 77, 2012.

Leitura recomendada

1. CAMP, R. C. *Benchmarking: the search for industry-best practices that leads to superior performance*. White Plains: Quality Resources, 1989.
2. SPENDOLINI, M. J. *The benchmarking book*. Nova York: Amacom, 1992.
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ÍNDICE REMISSIVO

13º salário 291, 439

A

abordagem estrutural 391
absenteísmo 55, 184, 293, 381, 418, 460
ação
afirmativa 465
disciplinar 382
organizacional 65
aceitação grupal 165
acidentes de trabalho 401
administração
da mudança 51
de recursos humanos 31
holística 482
por objetivos 209, 224
progressiva 342
salarial 247
agências de recrutamento 107
agente de mudança 349
ambiente
competitivo 64
de trabalho 12, 158, 401
organizacional 55
ameaças ambientais 64
análise
ambiental 94
da estrutura de cargos 318
das competências organizacionais
requeridas 318
de cargos 123, 188
dos recursos humanos 318
do treinamento 318
organizacional 94, 318
transacional (AT) 360
aplicação final 346
apoio
à tecnologia 179
emocional 381
aposentadoria 291
por invalidez 410
aprendizado em equipe 343
aprendizagem
corporativa 14
experiential 363
organizacional 325, 342, 359
pela ampliação de fronteiras 325

pela aquisição de competências 325
pela experimentação 325
pela melhoria contínua 325
por ação 336
prática 352
aquisição de ações 23
arbitragem 375, 395
arquitetura
da organização 174
organizacional 8, 69
aspectos ambientais 401
assertividade 394
atendimento ao cliente 210
atitude conservadora 162
atividade(s)
laboral 410
fragmentadas 182
ativo(s)
da organização 475
intangível(eis) 338, 448, 474
tangíveis 339, 474
atribuição de comissões 352
aumento(s)
da produtividade 97
salariais 211
por mérito 383
autoavaliação do desempenho 215
autocontrole 179
autodireção 179
não burocratizada 225
autoemprego 444
autogerenciamento da carreira 198
automação dos escritórios 188
autonomia 12, 163, 182, 227
autoritarismo 162
auxílio-acidente 410
auxílio-doença 291
avaliação
de cargos 249
do desempenho 128, 209
dos resultados 346
por mérito 211
avanços tecnológicos 434

B

balanced scorecard 15, 477
balanço(s)

financeiros 447
patrimonial 450
social 433
banco
de dados 433
de horas 443
base
horária de salário 284
salarial 260
bem-estar social 179
benchmarking 325, 442, 473
benchmark job(s) 124, 250
benefício(s)
assistenciais 291
espontâneos 291
legais 291
líquidos 467
marginais 291
não monetários 291
por incapacidade de natureza acidentária 410
recreativos 291
sociais 84, 289, 462
bonificação anual 265
brainstorming 319, 346
burocracia 203
burocratização 149
business games 324, 353

C

cálculo de rotatividade 23
canais de comunicação 378
capacidade
de inovar 145
de trabalhar em equipe 145
técnica 279
capital
de giro 390
financeiro 448
humano 13, 105, 118, 309, 460
intelectual 13, 105, 339, 448, 460
capitalismo intelectual 41
características organizacionais 17
caráter contingencial 73
cargos 174, 239
multifuncionais 363
cartão de ponto 445
células de produção 187

- ciclo(s)
econômicos 96
operacional 438
- cidadania empresarial 475
- círculos
de controle de qualidade 187
de qualidade 346
- clientes-alvo 213
- clima organizacional 373, 466
- coaching* 48, 331, 335
- coesão intragrupal 395
- Cofins 298
- comando autoritário 395
- combinação 341
- comércio internacional 96
- commodities* 37, 338
- compartilhamento do conhecimento 339
- competências 239
individuais 126, 268, 311
metodológicas 223
organizacionais 63
pessoais 223
sociais 223
tecnológicas 223
- competição
desenfreada 479
interna 96
- competitividade 5, 40, 59, 63, 201, 268
organizacional 117, 151, 419
- complementação
de aposentadoria 291
da cultura organizacional 156
- comportamento(s)
burocrático 345
contraproducentes 420
proativo 268
- computer-based training* 326
- comunicabilidade 145
- comunicação 180, 227
de acidente de trabalho (CAT) 410
não verbal 162
- concorrência 61, 181
- condições de trabalho 363, 470
- conflitos extrajudiciais 395
- conhecimento 40, 279
corporativo 310
- conjuntura econômica 83
- conservantismo 178, 203
- construção de competências 310
- conteúdo do cargo 123
- contexto organizacional 48
- contrato(s)
coletivos 23
de trabalho 290
psicológico 162
- controle de qualidade 342
- cooperação intradepartamental 16
- core competences* 258
- creche para filhos de funcionários 291
- credibilidade 43, 282, 477
- créditos 390
- credo da organização 56
- crença no indivíduo 57
- crescimento
autossustentado 56
do emprego 95
econômico 95
pessoal 351
profissional 185
sustentável 7
- criação de ideias 346
- criatividade 92, 164, 279, 345, 420
- cultura
corporativa 8, 69, 154
organizacional 33, 105, 151, 153, 347
- curriculum vitae* 105
- custos
de saúde 426
laborais 284, 418
operacionais 443
- D**
- declínio da produtividade 420
- defensividade 388
- definição dos objetivos 226
- demissões 211
- desburocratização 482
- descanso semanal 443
- descartabilidade 41
- descentralização 482
- desempenho
competitivo 472, 473
departamental 223
econômico 158
global 223
grupal 223
humano 210
individual 223
organizacional 45, 158
- desenho
do trabalho 173
organizacional 173
- desenvolvimento
da carreira 198, 354
da TI 479
de pessoas 335, 352
organizacional 13, 72, 335, 359
pessoal 184
profissional 354
tecnológico 94, 99
- desqualificação 101
- desregulamentação 482
- determinação da viabilidade 346
- diferenciação das recompensas 282
- diferencial competitivo 5
- dificuldade financeira 160
- dinâmica ambiental 55
- disciplina 382
positiva 386
progressiva 384
- distribuição
das tarefas 173
de ações 270, 273
do lucro 270
- diversidade 158
- divisão do trabalho 150
- doenças profissionais 402
- domínio pessoal 343
- downsizing* 16, 175, 314, 338, 482
- E**
- economia 58
de serviços 97
- educação
a distância 323
continuada 483
corporativa 365
- efeito(S)
de generalização 218
sinérgicos 63
- eficácia 7, 58
organizacional 378
- eficiência 58
e-learning 326
electronic performance monitoring 228
- elitismo 58, 246
- empowerment* 48, 158, 442
- empreendedorismo 145
- empregabilidade 8, 96, 199
- empregos tradicionais 96
- empresabilidade 8
- empréstimos 291
- encargos sociais 259, 444
- endomarketing* 482
- ênfase
na eficiência 178
na estabilidade 203
na gestão de pessoas 34
nas relações industriais 33
no cliente 40, 479
nos recursos humanos 33
- engenharia
de segurança 417
industrial 177
- enriquecimento
de cargos 184
de talentos 12
- entrevista de desligamento 84

- entropia negativa 82
entusiasmo 164
enxugamento da estrutura organizacional 482
equipamentos de proteção individual (EPI) 403
equipe(s)
 autodirigidas 199
 autogeridas 187
 de trabalho 164
 de força-tarefa 199
 de melhoria de processos 200
 de projetos 199
 funcionais cruzadas 199
era
 da informação 37, 316, 336
 industrial 316, 336
escala do emprego 96
escalonamento 250
Escola de Relações Humanas 180
espírito
 coletivo 163
 de equipe 48, 58
 de julgamento 216
 democrático 162, 180
 empreendedor 223
estilo
 colaborativo 394
 competitivo 394
 de acomodação 394
 de colaboração 394
 de compromisso 394
 de evitação 394
 de gestão 8, 69
 de liderança 483
 participativo 162
estratégia
 comparativa de benefícios 295
 de benefícios mínimos 295
 de pacificação 295
 global da organização 465
 organizacional 57
estresse no trabalho 405
estrutura organizacional 117, 155
estudo de casos 353
ética 158
executivos
 de gestão de pessoas 434
 empreendedores 40
experiência de Hawthorne 180
experimentação inicial 346
exploração de oportunidades 201
externalização 341

F
factor comparison 252
fadiga
 no trabalho 443
 psicológica 179

faixas salariais 257
fator(es)
 ambientais 181
 motivacional(is) 151, 181
férias 291, 439
ficha profissiográfica 124
fidelidade 105
 dos consumidores 213
fidelização 63
filosofia da organização 56
flexibilidade 63
 de contratação e demissão 98
 do emprego 98
fluxo de pessoal 78
focalização no futuro 225
folha de pagamento 439
força de trabalho 80, 438
formação de equipes 351
formalidades 203
fragmentação das tarefas 150
fraquezas internas 64
fringe benefits 291
frustração com a tarefa 179
função(ões)
 de liderança 203
 de staff 19, 219
Fundo de Aposentadoria Programada Individual (Fapi) 299
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço 259
fusões 338

G
gerência 182
gerenciamento
 de conceitos 346
 de informações 342
 de projetos 342
gerentes de linha 17, 465
gestão
 da carreira 173, 198
 da força de trabalho 434
 da inovação 346
 da mudança 350
 de competências 14
 de conflitos 375
 de pessoas 1, 173, 373, 375
 do conhecimento 14
 corporativo 335, 365
 participativa 377
gestores de pessoas 312
globalização 36, 40, 479
grandes corporações 160
gratificação(ões) 267, 291
greve(s) 23, 387
grupos multifuncionais 187

H
habilidades
 sociais 101
 técnicas 101
headhunters 108
Henry Ford 99
hierarquia de autoridade 434
higiene
 do trabalho 402
 e segurança do trabalho 8
 ocupacional 402
hipercompetitividade 354
home office 319, 444
homo economicus 178
horário flexível de trabalho 443

I
identidade
 da organização 159
 própria 63
igualitarismo 246
impacto financeiro 51
imparcialidade 58
imperícia 409
impostos 290
imprudência 409
incapacidade temporária 412
incentivo(s) 239
 salariais 178, 266, 437, 439
indenizações 418
indicadores
 de inovação 223
 financeiros 222
 internos 223
 ligados ao cliente 222
índice(s)
 de absenteísmo 81
 de acidentes 468
 de acidentados 412
 de benefício-custo 467
 de desperdício 467
 de rotatividade 460
individualismo 162
industrialização
 clássica 37
 neoclássica 37
informação 40
informatização 188
infração disciplinar 383
infraestrutura administrativa 340
in-house development centers 353
iniciativa 164, 227
inovação 51, 63, 92, 159, 210, 279, 345
 disruptiva 479
 organizacional 364

insalubridade 401
 insumos 182
 inteligência
 corporal-cinestésica 137
 interpessoal 137
 intrapessoal 137
 lógico-matemática 137
 musical 137
 naturalista 138
 pictográfica 138
 verbal 137
 intercâmbio de ideias 158, 327
 interconectividade 99
 interesses vocacionais 198
 internalização 341
 inventário multifásico de personalidade 138
 investimentos
 em pessoas 41
 sociais 447
 irredutibilidade dos salários 315

J

job
 classification 250
 ranking 250
 jornada de trabalho 442
 justiça distributiva de compensação 421
just-in-time 98, 326

K

knowledge management 339

L

legislação trabalhista 98, 290, 463
 lei e ordem 58
 liberdade 12
 liderança 145, 180
 logotipo 162
 longevidade 63
 lucratividade 63, 210, 462
 lucro 7, 266

M

mapeamento de riscos 417
 marca 162
 mecanismos de controle 229
 medicina ocupacional 404
 memória organizacional 440
mentoring 335
 mercado
 de recursos humanos 99
 de trabalho 94
 metas setoriais 282

métodos tradicionais de avaliação 217
 migração de empregos 97
 missão da organização 460
 modelagem do trabalho 69, 195
 modelo(s)
 burocrático 33, 150
 contingencial 181
 de planejamento tático 76
 humanístico 180
 mentais 343
 operacionais 77
 organizacional 335
 quantitativos 77
 modernização
 das fábricas 97
 industrial 97
 motivação 105, 180, 223, 381, 483
 mudança(s)
 organizacional 335, 349
 tecnológica(s) 80, 160
 multifuncionalidade 145
 múltiplas inteligências de Gardner 137
 mundo
 globalizado 181
 sem fronteiras 35
 Myers-Briggs *type indicator* 138

N

natureza do trabalho 96
 necessidades organizacionais 92, 355
 negentropy 82, 354
 negligência 409
 negociação(ões) 145
 coletivas 23
 níveis
 hierárquicos 246, 351
 salariais 17
 normas de higiene ocupacional 403

O

objetivo(s)
 predeterminado 272
 da organização 154
 de aperfeiçoamento 62
 do negócio 311
 educacionais 321
 globais 61
 inovadores 62
 organizacionais 91, 373, 383
 rotineiros 62
 obrigações tributárias 290
 oferta e procura 80
 oficinas de criação 346
ombudsman 388
on-line training 326

oportunidades
 de carreira 397
 de empregos 83
 oportunismo 59
 organização(ões)
 orgânicas 336
 rígidas 336
 sem fronteiras 35
 organograma da empresa 174
 orientação
 das pessoas 153
 para resultados 145
 profissional 128
outplacement 83
outsourcing 38, 338, 440

P

padrão(ões)
 burocrático 210
 de atitudes dos funcionários 228
 de desenvolvimento de pessoal 228
 de ética 158
 de excelência 402
 de liderança no produto 228
 de lucratividade 228
 de posição no mercado 228
 de produtividade 228
 de responsabilidade social 228
 padronização das atividades 179
 paridade competitiva 473
 participação
 acionária 276
 no mercado 477
 nos lucros 23, 281
 nos resultados 270
partnering 440
 patrimônio humano 105
 pensamento sistêmico 145, 343
 periculosidade 401
 personalidade 279
 perspectiva global 51
 pesquisa(s)
 de campo 219
 de atitudes 470
 salarial(is) 23, 239
 PIS/Pasep 298
 planejamento 227
 da carreira 80, 198
 de recursos humanos 55
 operacional integrado 79
 plano(s)
 de bonificação anual 270
 de carreira 466
 de incentivos 23, 284
 Gerador de Benefícios Livres (PGBL) 299
 poder 58
 aquisitivo 243

- point rating* 254
- política
- de descentralização 163
 - de portas abertas 164
 - de remuneração 466
 - disciplinar 384
 - organizacionais 378
 - salarial 83, 239
- posições de assessoria 352
- postura não conformista 60
- potencial de desenvolvimento 212
- pragmatismo 320
- predisposição aos acidentes 415
- prejuízo 266
- prêmios
- de produção 178
 - de reconhecimento 379
 - de seguros 418
 - salariais 246
- prestadores de serviços 440
- previdência
- privada 289
 - social 260, 289
- princípio
- da mútua responsabilidade 294
 - do retorno do investimento 294
- procedimento disciplinar 384
- processo(s)
- internos 8
 - racionais de trabalho 117
 - seletivo 91, 117, 164
- produtividade 7, 40, 95, 118, 169, 210, 223, 227, 418, 419, 477
- produtos superespecializados 315
- programa (s)
- de assistência aos empregados 381
 - de bem-estar 426
 - de prevenção de acidentes 415
 - de proteção à saúde dos funcionários 404
 - de qualidade total 474
 - de recrutamento 72
 - de sugestões 379
 - de trainees 357
 - de treinamento 311
 - em criatividade 346
- progressão de salários 245
- promoções 211
- provisão de insumos humanos 79
- punições 265, 383
- Q**
- qualidade 40, 419, 477
- de vida 51, 179
 - no trabalho 12, 401
- quarteirização 338
- R**
- racionalidade lógica 149
- racionalização do trabalho 178
- realimentação 267
- reciclagem profissional 82
- reciprocidade 162
- reclamações trabalhistas 401
- recolocação profissional 83
- recompensas 58, 239, 265, 483
- financeiras 229
 - formais 392
 - grupais 285
 - monetárias 246
 - não monetárias 246
- recrutamento 8, 101, 462
- recursos
- de produção 32
 - humanos 1
 - organizacionais 33
 - tecnológicos 117
- redes de informação 437
- redução
- de acidentes 416
 - de custos 7, 315
- reengenharia 16, 175, 338
- reestruturações 338
- refeições subsidiadas 291
- regime contratual 98
- regras burocráticas 177
- relacionamento interpessoal 145
- relações
- com a comunidade 462
 - com empregados 462
- relações
- industriais 37
 - sindicais 8, 373
- relevância social 422
- remuneração 8, 239, 421, 463
- aberta 246
 - confidencial 246
 - empresarial 16
 - fixa 245, 268
 - flexível 266
 - indireta 289
 - personalizada 279
 - por competência 258, 270, 279
 - variável 245, 268
- requisição de pessoal 124
- responsabilidade
- de linha 19, 92, 219
 - gerencial 34, 475
 - social 447, 475
- retorno do investimento 228, 328, 467
- retroação 267
- direta 317
- revolução
- digital 35
 - industrial 32
 - tecnológica 61, 96
- rightsizing* 338
- riscos
- de acidentes 412
 - potenciais de saúde 426
- role playing* 324
- rotação de cargos 352
- rotatividade 167, 184, 383, 418
- de pessoas 55
- rotina burocrática 210
- S**
- salário-família 291
- salário-maternidade 291
- salário(s) 239, 390, 437
- e benefícios 397
 - mínimo 243, 467
 - nominal 243
 - real 243
- satisfação
- dos clientes 484
 - no trabalho 467
- saúde
- do trabalho 401, 439
 - financeira 282
 - ocupacional 401, 401
 - organizacional 63
- seguro
- de acidentes de trabalho 291, 417
 - de vida em grupo 291
- seleção 8, 462
- de pessoas 117
 - de *trainees* 101
- serviços 40
- de aconselhamento 382
- setor
- de serviços 96
 - industrial 97
- shareholders* 8
- significância das tarefas 182
- simbiose 6
- símbolos materiais 162
- sincronismo 164
- sindicatos 290
- sistema(s)
- autoritário-benevolente 377
 - autoritário-coercitivo 377
 - consultivo 377
 - de informação gerencial 433, 439
 - de monitoração 433
 - de promoções 363
 - de punições 266
 - de recompensas 266
 - de remuneração 239
 - descentralizado 247

- participativo 377
- slogans* 60
- sobrevivência
 - das empresas 472
 - do negócio 160
- sociabilidade 101
- socialização 341
 - organizacional 153
- solidariedade social 447
- soluções criativas 395
- stakeholders* 8, 57, 155, 210, 240, 310, 338
- stock options* 274
- sucesso
 - do negócio 460
 - organizacional 5, 375
- superioridade competitiva 473
- sustentabilidade 7, 40

T

- talentos criativos 181
- tarefa organizacional 94
- taxa bruta de desemprego 96
- técnicas
 - de seleção 117
 - de simulação 139
- tecnologia 40
 - da informação 34, 78, 94, 227, 322, 434
 - de capital intensivo 244
 - de treinamento 321
- tempo de lazer 443

- teoria(s)
 - administrativa 336
 - clássica 33
 - comportamental 33
 - da contingência 33
 - da máquina 178
 - das relações humanas 33
 - de sistemas 33
 - estruturalista 33
 - multifatorial de Thurstone 135
 - neoclássica 33
- terceirização 38, 338
- testes de personalidade 138
- tomada de decisão 227
- trabalho
 - em equipe 173, 467
 - esporádico 393
 - organizacional 173
 - produtivo 395
- tradição 159
 - burocrática 309
- trainees* 319
- trajetória profissional 174
- transporte subsidiado 291
- treinamento 8, 309, 462
 - da sensibilidade 360
 - gerencial 483
 - por competências 312
- turnover* 82

U

- universidades corporativas 365

V

- valor(es)
 - econômico agregado 477
 - da organização 169
 - orçamentários 390
 - organizacionais 57
- valorização da qualidade de vida 466
- vantagem(ens) competitiva(s) 5, 76, 127
- Vida Gerador de Benefícios Livres (VGBL) 299
- visão
 - compartilhada 343
 - organizacional de futuro 317
 - proativa 224
- volume
 - de negócios 175
 - de produção 80
- vontade de inovar 420

W

- web-based training* 326
- workshops* 319

Sem dúvida, esta é a mais moderna e atualizada obra sobre a Gestão das Pessoas nas organizações, Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Capital Humano, Capital Intelectual ou qualquer outra denominação que receba. Trata-se de um livro inovador, que mostra os novos horizontes e as desafiantes tendências que se abrem para o futuro próximo ou remoto. Escrito por uma das maiores autoridades no assunto, este livro apresenta mais de 200 citações de empresas de primeira linha para oferecer exemplos de casos bem-sucedidos e aplicações práticas dos conceitos apresentados. Com um texto leve, inovador, agradável, instigante e didático, esta obra contém os objetivos a serem alcançados em cada capítulo, casos para discussão, casos de apoio para discussão de conceitos específicos, dicas, exemplos de aplicações empresariais, apreciações críticas, exercícios e questões para revisão final. Além disso, no site www.manoleeducacao.com.br ou www.chiavenato.com, podem ser consultados planos de aula, *slides* para apresentação, casos, exemplos e temas para discussão em grupo. Todos esses recursos didáticos e a forte base instrucional fazem deste livro o mais recente lançamento do nosso mestre em Recursos Humanos e, sem dúvida, um enorme avanço no ensino dessa disciplina.

Aplicações:


Livro-texto básico e fundamental para a disciplina Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Psicologia, Sociologia, Pedagogia e Ciências Contábeis.

Livro recomendado para cursos de pós-graduação em Recursos Humanos.

Leitura complementar para as disciplinas de Psicologia Industrial, Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional, Sociologia Organizacional e Qualidade Total.

Texto obrigatório para programas de treinamento e desenvolvimento de executivos que desejam ser gestores de pessoas.

Leitura recomendada para advogados, médicos, engenheiros, economistas e demais profissionais que desejam seguir carreira em empresas e tornarem-se futuros gestores de pessoas.



As denominações da área variam conforme a empresa: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Capital Humano, Capital Intelectual. No entanto, o objetivo é único e certo: lidar com as pessoas tornou-se hoje uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos. Está mudando cada vez mais e para melhor, é claro, pois se trata de uma função abrangente e estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

Este livro mostra a nova maneira de administrar o negócio juntamente com as pessoas e a rápida passagem do papel de consultoria interna para o de consultoria organizacional, que está se consolidando na maior parte das organizações bem-sucedidas. Administrar com as pessoas – consideradas colaboradores e parceiros do negócio, e não mais como meros recursos empresariais – constitui o mais importante desafio interno das empresas em plena Era da Informação. E essa é a tarefa de todo líder: seja ele o presidente, diretor, gerente ou supervisor, bem como todo colaborador.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres e rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento e as competências das pessoas e colocá-los rápida e eficazmente em ação na busca de soluções adequadas e na oferta de novos produtos e serviços inovadores, tudo isso focalizado no cliente e na satisfação de todos os *stakeholders* envolvidos no negócio.

A rápida e definitiva transformação do papel das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento e de competências – é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova arquitetura organizacional, em que se privilegia o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas, engajadas e motivadas para tanto. O capital humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio da empresa, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade. Assim, a área está se tornando estratégica, inspiradora e impulsionadora.