



MINISTÉRIO DO  
TRABALHO E EMPREGO

Planfor  
Plano Nacional de Qualificação  
do Trabalhador

FAT  
AMPARO AO  
TRABALHADOR

GOVERNO  
FEDERAL  
Trabalhando em todo o Brasil

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MARIA ZÉLIA DE ALMEIDA SOUZA  
VERA LÚCIA DE SOUZA

N.Cham. 005.32 S729g 3 ed. SENAI  
Autor: Souza, Maria Zélia de Almeida  
Título: Gestão de recursos humanos.



5128

Ac. 4206

Ex.1 CNI ACIND ERS

BRASÍLIA  
2001



**GESTÃO  
DE RECURSOS  
HUMANOS**

**Confederação Nacional da Indústria – CNI e Conselho Nacional do SENAI**

**Fernando Luiz Gonçalves Bezerra**

Presidente

**Comissão de Apoio Técnico e Administrativo  
ao Presidente do Conselho Nacional do SENAI**

**Dagoberto Lima Godoy**

Vice-Presidente da CNI

**Fernando Cirino Gurgel**

Diretor – 1º Tesoureiro da CNI

**Max Schrappe**

Vice-Presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

**SENAI • Departamento Nacional**

**José Manuel de Aguiar Martins**

Diretor-Geral

**Mário Zanoni Adolfo Cintra**

Diretor de Desenvolvimento

**Eduardo Oliveira Santos**

Diretor de Operações



**MINISTÉRIO DO  
TRABALHO E EMPREGO**

**Planfor**  
Plano Nacional de Qualificação  
do Trabalhador

**FAT**  
AMPARO AO  
TRABALHADOR

**GOVERNO  
FEDERAL**  
Trabalhando em todo o Brasil

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**MARIA ZÉLIA DE ALMEIDA SOUZA  
VERA LÚCIA DE SOUZA**

**3ª EDIÇÃO**

SÉRIE **SENAI** FORMAÇÃO DE FORMADORES

BRASÍLIA  
2001

1443  
D01

04/0011

SESI:

16102104

SISTEMA/CNI  
ACIND-Área Compartilhada de  
Informação e Documentação

© 2001. SENAI - Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SENAI/DN

COTED • Unidade de Conhecimento Tecnologia da Educação

Ficha Catalográfica

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de recursos humanos**. 3. ed. Brasília, SENAI/DN, 2001. 170 p. (Série SENAI Formação de Formadores).

ISBN 85-7519-032-6  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CDU 658.3

**Maria Zélia de Almeida Souza** • Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Professora do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, FGV/EPGE. Consultora em Planejamento Organizacional e Recursos Humanos.

**Vera Lúcia de Souza** • Psicóloga, Mestre em Psicologia e Administração. Consultora Organizacional. Docente de cursos de pós-graduação da FGV/EBAP, EPGE e ISAE Amazônia e Mercosul.

**SENAI**

Serviço Nacional de Aprendizagem  
Industrial – Departamento Nacional

**SEDE • BRASÍLIA**

Setor Bancário Norte  
Quadra 1 – Bloco C  
Edifício Roberto Simonsen  
70040-903 – Brasília – DF  
Tel.: (0xx61) 317-9001  
Fax: (0xx61) 317-9190

Ar. 4206

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

<b>1 • PALAVRAS INICIAIS</b>	<b>9</b>
SE ALGUÉM PERGUNTASSE	11
<b>2 • EVOLUÇÃO DA PRÁTICA DE RH</b>	<b>15</b>
TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE RH NO BRASIL	17
FASE I – PRÉ-CARTORIAL ATÉ 1930	23
FASE II – BUROCRÁTICO-CARTORIAL 1930-1950	25
FASE III – RELAÇÕES INDUSTRIAIS 1950-1960	29
FASE IV – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS 1960-1980	32
FASE V – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS APÓS 1980	35
MODELOS DE RH E AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL	48
AUTO-AVALIAÇÃO	59
CHAVE DE RESPOSTA	59
<b>3 • O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>61</b>
AUTO-AVALIAÇÃO	70
CHAVE DE RESPOSTA	71
<b>4 • PAPEL DA GESTÃO DE RH: UMA PROPOSTA DE REDEFINIÇÃO</b>	<b>73</b>
PLANEJAMENTO DE RH: CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	75
CAPTAÇÃO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	97
RECRUTAMENTO	100
SELEÇÃO	106
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	109
REMUNERAÇÃO	122
AS NOVAS FORMAS DE REMUNERAÇÃO	123
GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO	128
AUTO-AVALIAÇÃO	160
CHAVE DE RESPOSTA	161
<b>5 • PALAVRAS FINAIS</b>	<b>163</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163

# **APRESENTAÇÃO**

Em decorrência do consenso de que a viabilidade das mudanças em curso no setor produtivo do trabalho depende de ações conscientes que orientem estas mudanças, e em virtude da certeza de que a preparação de novos perfis profissionais para o mercado de trabalho só é possível por meio de novas práticas educacionais e institucionais, o Departamento Nacional do SENAI, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, assume o compromisso com o desenvolvimento dos profissionais que atuam ou pretendem atuar no campo da educação para o trabalho, da própria Instituição ou fora dela.

Nessa perspectiva, o Programa SENAI Formação de Formadores, desenvolvido na modalidade de educação a distância, integra a proposta do Ministério do Trabalho e Emprego, através do Convênio MTE/SPPE/CODEFAT/CNI/SENAI-DN no sentido de atender aos anseios e às expectativas dos Formadores, contribuindo para o desenvolvimento dos perfis requeridos para todos aqueles que participam da nobre missão de educar para o trabalho e a cidadania.

# 10 PALAVRAS INICIAIS

**"O trabalho é a espinha  
dorsal da existência."**

FRIEDRICH NIETZSCHE

**SE ALGUÉM PERGUNTASSE:** “Quais as expectativas de resultados do Módulo de *Gestão de Recursos Humanos*?”, provavelmente, a resposta seria:

*“As expectativas de resultados estão vinculadas à ampliação da consciência quanto à visão de conjunto dos fundamentos e principais tecnologias de gestão de pessoas e equipes alinhadas aos paradigmas de questão emergentes.”*



Estas palavras iniciais têm a intenção de situar a trajetória que escolhida para construir este Módulo.

No momento em que vivemos, refletir sobre fatos e situações que vêm afetando nossa sociedade, nossas organizações, nossos cotidianos, parece ser condição *sine qua non* à qualidade da gestão de pessoas e equipes. Daí a importância de se compreender o contexto em que a organização atua. Contexto no sentido amplo, ou seja, o mundo, o país, a região, a empresa.

Nesta direção, o foco da Unidade 2 será o *relato da Evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH) no Brasil, bem como dos fatores externos que modelaram as características dessa evolução.*

A partir de um quadro de referência conceitual sobre o tema, esta Unidade visa transmitir informações capazes de levá-lo a discriminar os diferentes papéis desempenhados pela Administração de Recursos Humanos nas organizações brasileiras, salientando como se deu a transformação da função Recursos Humanos no Brasil, de modo a evidenciar como a gestão de RH vem sendo praticada ao longo do tempo.

Após a conclusão desta Unidade, esperamos que você esteja apto à identificação de fatores externos relevantes que vêm afetando a prática de recursos humanos no Brasil.

Em decorrência, esperamos que você também seja capaz de diagnosticar características das fases que vêm permeando a Administração de RH neste século. Um outro foco a ser destacado neste Módulo é a compatibilidade entre Modelagem Organizacional e Ambiente. Quais modelagens são compatíveis às diferentes práticas empregadas? Quais os impactos das tendências emergentes nos modelos de RH, hoje?

Buscando estimular reflexões neste sentido, ainda nesta Unidade, trataremos da reorganização do trabalho para atendimento às exigências organizacionais. Nosso desejo é capacitar o gestor a decidir quanto à modelagem de estruturas organizacionais para a área de RH capazes de favorecer o desempenho do papel de RH na consecução dos objetivos da organização.

Ao final, você será capaz de fazer escolhas quanto aos modelos organizacionais para a área de RH mais adequados para se atingir metas desejadas.

Com a finalidade de aprofundar reflexões quanto aos desafios que o gestor de RH vem enfrentando neste final de século, ainda abordaremos as características da ambiente organizacional contemporânea, enfatizando a questão das mudanças, da velocidade e da imprevisibilidade das mesmas, bem como a necessidade da organização de atuar no ambiente mutante.

Neste contexto a Administração de RH desempenha um papel-chave na medida em que deve atuar como facilitadora dos problemas do desenvolvimento organizacional, tanto no aspecto estrutural quanto comportamental.

A Unidade 3 visa despertar em você questões referentes à vinculação de RH com o Negócio. Por esta razão este Módulo privilegiará a revisão de conceitos fundamentais, debatidos no módulo “Gestão Estratégica de Negócios”, visando à operacionalização dos mesmos na gestão de RH, de forma a torná-la mais efetiva.

Ao final, esperamos que você tenha clareza quanto aos conceitos que possibilitam o entendimento de sua contribuição, enquanto RH, para a consolidação do *Negócio*, da *Missão*, dos *Objetivos* e *Metas Organizacionais*, através de uma atitude voltada para o ambiente e não apenas para dentro da organização.

Para tanto, buscaremos fornecer subsídios necessários à construção de um Modelo de Gestão de RH vinculado ao Planejamento Estratégico da Organização, enfatizando a contribuição da área de RH na formulação e/ou revisão do Planejamento Organizacional através de informações sobre Cultura da Organização.

A Unidade 4, a última, destaca as Tendências do contexto geral relacionadas a recursos humanos, tais como: evolução de emprego; atitude em face do trabalho e à

automação; práticas de recursos humanos utilizadas pelo mercado no tocante à Captação, Formação e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho, Remuneração, entre outras.

Mais ainda, sugeriremos alguns caminhos possíveis para a operacionalização desta atuação renovada através das tecnologias de gestão de RH.

Ao final, esperamos que você esteja apto a desenvolver um Plano de Ação de Recursos Humanos alinhado às estratégias e políticas da área, como também da organização como um todo, considerando as tendências de futuro.

Aproveitando a oportunidade, importante dizer que gostaríamos que ao final deste Módulo você pudesse perceber se houve ou não ampliação da sua consciência em se tratando do papel de RH nas organizações. Naturalmente, devido ao fato de ser este um processo de formação à distância, não será possível uma modalidade de avaliação *face to face*. Assim sendo, decidimos construir alguns referenciais para tornar possível uma auto-avaliação da sua aprendizagem.

Para tanto, sugerimos que você faça o seguinte:

**Desenvolva um texto referente ao papel de RH, hoje, nas organizações, fundamentado na experiência e nas idéias que você tem hoje.**

**Ao final deste Módulo, releia o texto redigido. Quem sabe você não terá adquirido informações capazes de aperfeiçoá-lo? Inclua o que for necessário, implemente alterações relevantes, exclua o que for preciso.**

**Compare os textos, analisando se houve ou não ampliação da sua consciência quanto ao papel de RH nas organizações.**

**Prossiga, iniciando o estudo da Evolução da Prática de RH no Brasil.**

## 2 • EVOLUÇÃO DA PRÁTICA DE RH

**“É cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações.”**

JOHN NAISBITT

## **TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE RH NO BRASIL**

Que tal iniciarmos o nosso diálogo refletindo sobre a prática de Recursos Humanos, no Brasil, desde a colonização até hoje?

Quais diferenças significativas ocorreram ao longo deste período?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Siga em frente.**

Continuando as reflexões... sabemos que as organizações e, por decorrência, os modelos de gestão são afetados por fatores externos.

**Redija um texto, de aproximadamente 30 linhas, resumindo quais aspectos relevantes, no seu ponto de vista, marcaram as transformações ocorridas na prática de recursos humanos no Brasil.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Refletir sobre estas questões exige percorrer uma trajetória que se inicia antes dos anos 30...

Sem querer chocar, afirmamos que infelizmente os administradores vêm recrutando, selecionando, preparando, avaliando desempenho, elaborando planos de cargos e salários, às vezes, de forma correta, mais inútil.

O paradoxo da assertiva acima é apenas aparente. Na realidade, a Administração de Recursos Humanos tem se pautado por pressupostos oriundos do séc. XIX que não mais se adequam à nova realidade organizacional. *Hoje, não basta fazer a coisa certa, é necessário ser bem-sucedido.*

**Na sua opinião, o que significa ser bem-sucedido?**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Avance somente após ter registrado a sua opinião sobre o assunto.**

Em linhas gerais, nas últimas oito décadas, a Administração de Recursos Humanos passou por diferentes fases. Em cada uma delas “ser bem-sucedido” tem assumido significados diferentes. Apesar de fases distintas, a área de RH permanece ainda à margem das decisões relacionadas ao negócio da organização, à missão organizacional, agindo, na maioria das vezes, de forma eficiente, mas ineficaz.<sup>1</sup>

**Refleta: O que significa ser eficiente e eficaz em se tratando da gestão de RH? Selecione exemplos cotidianos para exemplificar situações eficientes, contudo ineficazes. Quais as conseqüências que tais situações vêm acarretando para as pessoas, as equipes e as organizações?**

<sup>1</sup>MOTTA, Paulo Roberto. *Avaliação na administração pública; eficiência, eficácia e efetividade*. Lisboa, INA, 1989. Mimeogr.

Apenas para dar uma dica, estes dois conceitos estão intimamente relacionados. Enquanto eficácia está relacionada às contribuições dirigidas ao negócio, eficiência está vinculada ao modo pelo qual recursos são transformados em resultados.

**Lembre-se ainda: ser bem-sucedido, nos tempos atuais, implica manter o foco, simultaneamente, em prioridades e otimização de processos.**

**Desenvolva um texto sinalizando aspectos relevantes vinculados à eficiência e à eficácia em RH, ao concluí-lo, siga adiante.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Prossiga.**

Muito bem! Iniciemos a nossa conversa a partir de “uma visão de helicóptero” sobre as transformações organizacionais que vimos experimentando em função de fatores externos relevantes.

Neste ponto, antes de apresentarmos as principais transformações na gestão de Recursos Humanos, que será realizada a partir da página 22, é importante que você saiba que em seus primórdios as empresas preocupavam-se em demais com o aperfeiçoamento de tecnologias de produção e com o desenvolvimento de sistemas mercadológicos. O homem, contudo, ficou à margem.

No entanto, a partir dos anos 70, principalmente nos países mais adiantados, as necessidades econômicas provocadas por avanços tecnológicos exigiram a necessidade de repensar a organização e suas finalidades. O advento da eletrônica, bem como as novas tecnologias de produção, impuseram à sociedade uma nova organização do trabalho. Inicia-se um novo momento na dinâmica organizacional e novos paradigmas são avidamente buscados.

Que paradigmas parecem estar transformando organizações?

De modo a ampliar a sua consciência quanto ao assunto, consulte uma bibliografia especializada sobre o tema, tais como, *Reinventando a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação*, de NAISBITT & ABURDENER<sup>2</sup> e *Transformação Organizacional*, de PAULO ROBERTO MOTTA.<sup>3</sup>

**Selecione alguns paradigmas que, segundo você, têm provocado mudanças organizacionais significativas.**

---

---

---

---

---

---

---

---

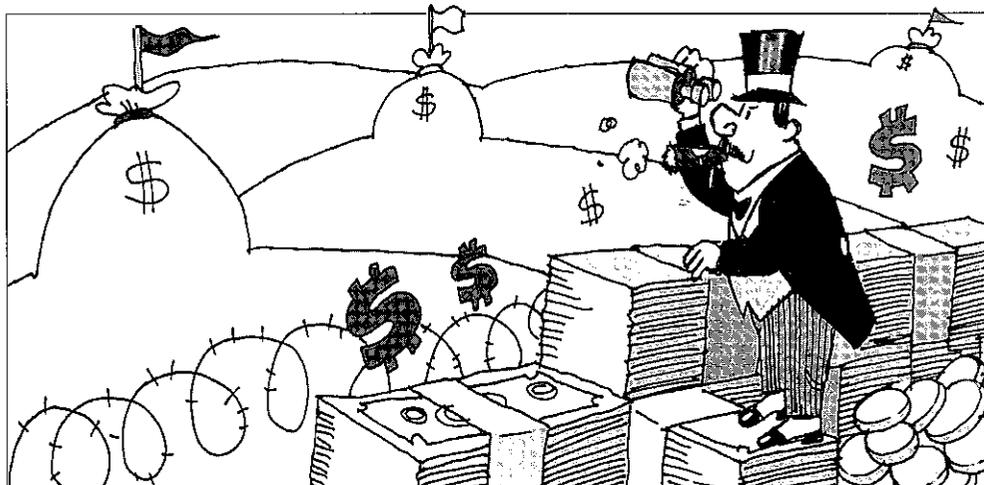
---

---

---

**Siga adiante, somente após a conclusão desta tarefa.**

Em linhas gerais, até a poucos anos, o recurso estratégico da organização era o capital financeiro e seu objetivo maior era a obtenção de lucro.



<sup>2</sup>NAISBITT, J.; ABURDENER, P. *Reinventando a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação*. Trad. Carlos Braga. Lisboa, Presença, 1987.

<sup>3</sup>MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional; a teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

Pausa para reflexão! Hoje, os recursos estratégicos são a informação, o conhecimento e a criatividade. A sociedade deixa de ser a sociedade da máquina, de produção e passa a ser a sociedade da informação.

Comente a frase.

---

---

---

Na tentativa de contribuir para a reflexão do papel da Administração de Recursos Humanos na organização moderna, leia a indicação bibliográfica indicada referente aos autores NAISBITT & ABURDENER. Verifique se os seus comentários estão convergentes às idéias destes pesquisadores. Se estiverem, ótimo! Sinalizam tendências de futuro que cada vez mais têm norteado a atuação empresarial contemporânea. Veja outros comentários sobre o tema a seguir.

NAISBITT & ABURDENER<sup>4</sup> analisam o problema das seguintes maneiras:

*“A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa conseguir ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso. O que costumava ser dantes um dos slogans favoritos dos radicais – ‘As pessoas são mais importantes que os lucros’ – está hoje a encontrar o seu caminho para as salas dos conselhos de administração e a transformar-se numa frase mais adequada ao mundo dos negócios (...), mas <sup>de</sup> cariz igualmente humanista: “As pessoas e os lucros são igualmente importantes.”*

Assim, no mundo moderno, as pessoas constituem, de fato, um recurso estratégico da empresa. Apesar desta mudança de enfoque, a Administração de Recursos Humanos conserva o mesmo perfil há pelo menos três décadas, desempenhando uma função de apoio e não participando, na maioria das organizações, da formulação de estratégias. Tomara que você tenha incluído no seu texto alguns “marcos” considerados relevantes na análise das transformações da ARH.

---

<sup>4</sup>NAISBITT, J.; ABURDENER, P., op. cit., nota 2, p. 21.

Destacam-se:

- atuação de RH desvinculada do negócio e à margem do processo decisório, gerando uma atuação ineficaz e inefetiva.
- foco de preocupação não centrado no homem, antes no aperfeiçoamento de tecnologias de produção e no desenvolvimento de sistemas mercadológicos.
- os anos 70 impuseram a necessidade de repensar a organização e suas finalidades, em face de transformações de ordem econômica geradas pelo avanço tecnológico, como, por exemplo, no âmbito da eletrônica.
- deslocamento do foco quanto ao recurso estratégico organizacional da obtenção de lucro (sociedade da máquina) para a informação, o conhecimento e a criatividade (sociedade da informação).
- na empresa reinventada, segundo NAISBITT & ABURDENER, as pessoas (capital humano) e os lucros fundamentais são igualmente importantes.

Apesar de tudo isso, RH desempenha ainda o mesmo papel de apoio, não agregando valor ao processo de formulação de estratégias empresariais.

Muito bem, continuemos! Partindo do princípio de que a perspectiva histórica facilita a compreensão dos fenômenos, vamos descrever os diferentes papéis desempenhados pela Administração de Recursos Humanos nas organizações brasileiras.

A partir de diferentes autores ((AQUINO (1980); GIL (1994); SIQUEIRA (1978); TEIXEIRA & MESSEDER (1987)) chegou-se à conclusão de que todos, apesar de divergirem quanto à sua nomenclatura, admitem cinco fases principais: Pré-Cartorial; Burocrático-Cartorial; Relações Industriais; Administração de Recursos Humanos; e Administração Estratégica de Recursos Humanos.

I. Pré-Cartorial

II. Burocrático-Cartorial

III. Relações Industriais

IV. Administração de Recursos Humanos

V. Administração Estratégica de Recursos Humanos

**Para compreender detalhadamente as diferenças entre as diferentes fases, faça de conta que você está fazendo uma viagem através de um Túnel do Tempo. Esta viagem se inicia antes dos anos 30 e continua até os nossos dias.**

**Em cada desembarque, imagine que você está em um lugar privilegiado no qual é possível enxergar tudo o que acontece. Aproveite a oportunidade para observar o País naquela época. Aproxime o olhar gradativamente para dar nitidez aos detalhes**

das pessoas trabalhando em organizações empresariais. Observe o que fazem, para que fazem, por que fazem e como fazem.

Aproveite a oportunidade para conhecer um pouco mais sobre as práticas de ARH ao longo da história deste País.

Boa Viagem!

### **FASE I – PRÉ-CARTORIAL ATÉ 1930**

Atenção! Atenção! Prepare-se para o seu primeiro desembarque!

Aproxime o seu olhar. Onde a maioria da população brasileira vivia nesta época?

Quais práticas de RH eram adotadas?

Resumidamente, descreva como você percebe ARH na época de 30.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Se necessário, complemente as descrições acerca das práticas de ARH após a leitura a seguir.

*“Só se pode falar em Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Por isso a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século deve levar em consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira.”*

O texto é de ANTÔNIO CARLOS GIL.<sup>5</sup> O autor chama a atenção para o fato de que a ARH só passa a existir a partir da representatividade do proletariado industrial. Se isto é fato, e cremos que sim, o que existia antes deste marco em termos da prática de ARH? Vejamos.

<sup>5</sup>GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos; um enfoque profissional*. São Paulo, Atlas, 1994.

No início do século XX, cerca de 80% da população brasileira vivia no campo. Nesta época não existia legislação trabalhista, concretizada apenas na década de 30.

As atividades de pessoal, se é que se pode falar assim, restringiam-se às tarefas necessárias ao cálculo do pagamento a que os trabalhadores faziam jus pelos serviços prestados.

Outro autor, BELMIRO SIQUEIRA<sup>6</sup> destaca, analisando o período, em dois textos do livro citado:

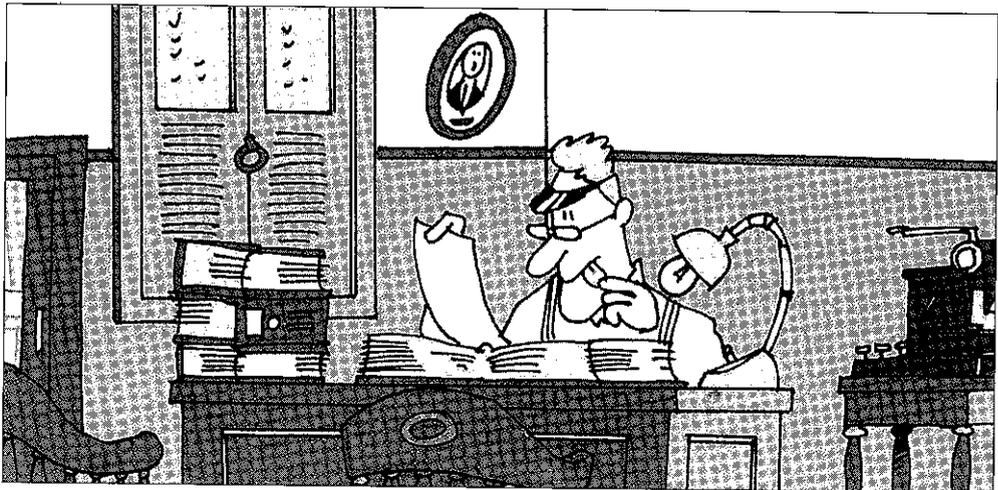
*“[...] fase abúlica, Administração de Pessoal difusa e confusa com outras funções, tais como material, contabilidade, expediente...”*

E mais adiante:

*“[...] até 1920, Administração de Pessoal mal definida, nem nome tinha – os órgãos de contabilidade e os chefes superiores de instrução faziam a Administração de Pessoal.”*

Qual era, então, o papel de ARH nesta época? O que se exigia das equipes de RH? Siga adiante que você descobrirá.

O “embrião da ARH” requeria, nesta época, de sua equipe, apenas um razoável conhecimento de aritmética, boa dose de detalhismo e capacidade de guardar segredo sobre os salários alheios.



O assunto é tão importante que traz à tona mais dois autores – TEIXEIRA & MESSEDER<sup>7</sup> –, que seguem a mesma linha de raciocínio. Destacam:

*“Constatamos que do período colonial até a revolução de 1930 predominou o que denominamos de administração ‘Pré-Cartorial’, ou*

<sup>6</sup>SIQUEIRA, Belmiro. *Elementos da administração de pessoal*; Recursos Humanos; sua gerência. Rio de Janeiro, Rio, 1978.

<sup>7</sup>TEIXEIRA, Gilnei Mourão; MESSEDER, José Eduardo. *Administração de recursos humanos para a década de 90*. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro, FGV, n. 46, 1989.

*seja, preocupação apenas com a contagem de 'cabeças' para garantir o pagamento no final do mês. Nesta fase o 'homem' de recursos humanos pouco se diferencia do 'guarda-livros.'*

Uma pergunta: Você acredita não mais existir esta Fase?

**Para responder a esta questão pense nas realidades de trabalho que você conhece. Reflita. Hoje, visões pré-cartoriais estão banidas das nossas realidades organizacionais? Justifique exemplificando, em caso afirmativo ou negativo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Leia TEIXEIRA & MESSEDER. Verifique se as situações citadas revelam vestígios de visões cartoriais. Não se assuste se você os encontrar. A emergência de uma nova visão não elimina de imediato uma outra visão já existente. A transformação de cultura nem sempre tem a rapidez dos nossos desejos de mudanças.

## **FASE II – BUROCRÁTICO-CARTORIAL 1930-1950**

Avancemos um pouco mais no Túnel do Tempo. Neste momento o Túnel do Tempo nos transporta para os anos 30... 40... 50...

Observe os fatos que ocorrem... Resuma os fatos políticos que estiveram presentes neste cenário no espaço a seguir.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Leia os comentários a seguir:

A partir de 1930, com a introdução da legislação trabalhista, as coisas começam a se alterar e as empresas organizam-se para cumprir a recém-criada legislação.

Com a Revolução de 30, o Governo Provisório instaura a República Nova, chefiada por Getúlio Vargas. Os anos 30 exemplificam estigmas do embate entre as forças que representavam o velho esquema de dominação através, principalmente, da lavoura cafeeira e o novo projeto de industrialização do Brasil. Intensas movimentações populares. Período movimentado, não é mesmo?

O governo, visando acelerar a acumulação privada, particularmente pelo rebaixamento dos custos de produção das indústrias, interveio em inúmeras áreas: distribuiu ganhos e perdas entre os diferentes grupos capitalistas; realizou gastos fiscais com a finalidade de agilizar a reprodução do capital; estabeleceu subsídios dos mais diversos e fixou preços de compra e venda, em particular o preço da força do trabalho.

A “pedra de toque” do modelo estabelecido a partir de 1930 – cuja novidade residiu na implantação, pelo Estado, do setor industrial de bens de produção – foi a legislação trabalhista e sindical constituída ao longo do período. E isto, por duas razões.

Em primeiro lugar, porque ao substituir o mercado como formador do preço da força de trabalho, o Estado evitava a possibilidade de um confronto direto entre capital e trabalho.

Acrescente-se a isto o fato que o Brasil, como signatário do Tratado de Versalhes, assinado após a Primeira Guerra, obrigava-se a adotar medidas nas relações trabalho/capital.

Por outro, ao fixar o salário mínimo em níveis biológicos, o Estado, através da legislação trabalhista, reduziu ao máximo possível os gastos dos empresários com a folha de pagamento, possibilitando, assim, a agilização da reprodução do capital. No cálculo do salário mínimo fixado pela primeira vez em 1940 não foram computados, por exemplo, despesas com educação ou saúde. Leia VIANNA, *Liberalismo e sindicato no Brasil*,<sup>8</sup> caso você queira se aprofundar neste assunto.

Visando consolidar o modelo, o Governo Vargas – ao criar, em 1940, o imposto sindical, cobrado de cada trabalhador com base no valor de um dia de trabalho por ano –, além de propiciar à União considerável reforço de receita, contribuiu para enraizar o papel tutelar do Estado junto aos sindicatos. Vejamos como.

Diante da nova massa de recursos disponíveis, os sindicatos foram dotados de novas e múltiplas funções de caráter previdenciário e educacional. Daí decorreu a ratificação de seu papel de mobilizadores da classe trabalhadora, reforçando-se, em contrapartida, o controle do Estado sobre as classes subalternas através dos sindicatos, que dele dependiam para a distribuição do imposto arrecadado.

<sup>8</sup>VIANNA, Luiz Werneck. *Liberalismo e sindicato no Brasil*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.

Assim, os sindicatos, atrelados ao Estado, são transformados em entidades meramente recreativas e assistenciais. Com a regulamentação da Justiça do Trabalho, o Estado passa a resolver os conflitos entre patrões e empregados, ficando estes últimos proibidos de recorrer à greve. A estrutura jurídica cuida da dissolução dos conflitos. Datam desta época, ainda, a criação da carteira profissional, a regulamentação do horário de trabalho, do direito a férias remuneradas e das condições de trabalho de menores, entre outras medidas.

Para fazer frente a tais exigências as empresas se reorganizam.

**De quais exigências você imagina que estamos falando?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prossiga.**

E mais: como as empresas se organizaram para enfrentar os efeitos que os fatores externos relevantes provocaram? Especificamente, quais os impactos destes fatos nas práticas de RH?

**Descreva-os, detalhando o que você considerar significativo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Leia os comentários a seguir.

Buscar auxílio na literatura gera crescimento. AQUINO<sup>9</sup> diz o seguinte acerca desta questão:

*"[...] E, como sempre, após as medidas do executivo, as empresas organizam-se para responder às exigências governamentais. Precisam acautelar-se, porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, e torna-se necessário que se estruturassem inteiramente para responder aos desafios governamentais.*

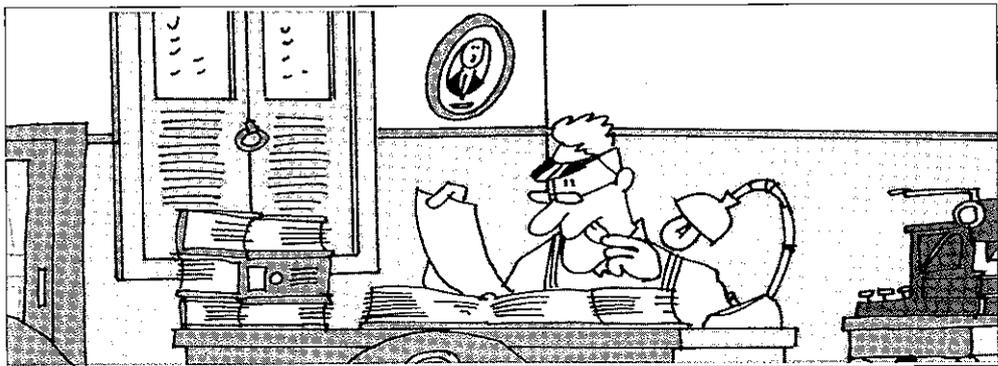
*Com efeito, as empresas criaram em suas estruturas uma unidade administrativa bastante conhecida: a Seção de Pessoal. Para dirigi-la, surge a figura do Chefe de Pessoal, contratado pela empresa especialmente para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar."*

Verifique se ao escrever suas idéias sobre o assunto você considerou os aspectos-chave ressaltados por AQUINO? Se você não esqueceu de incluir a maioria deles, leia o Capítulo 5 do livro deste autor supracitado. Somente após, então, prossiga à leitura deste Módulo.

Se, ao contrário, você incluiu a maioria destes aspectos-chave, siga adiante agora mesmo!

### Resumindo

Este autor enfatiza que o "homem" que chefiava o Setor de Pessoal era um advogado, especializado em Direito do Trabalho, contador improvisado como chefe do escritório, ou funcionário prático em rotinas trabalhistas. Assim, o Chefe de Pessoal era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, sem se preocupar com os aspectos de integração, produtividade, bem-estar da mão-de-obra. Enfim, a preocupação básica era com os aspectos legais. As pessoas estavam em segundo plano. *"Administravam-se papéis e não pessoas."*<sup>10</sup>



<sup>9</sup>AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos; uma introdução*. São Paulo, Atlas, 1980.

<sup>10</sup>*Ibid.*, p. 66.

Releia o texto que você escreveu. Aperfeiçoe o texto anteriormente redigido por você. O que você incluiria? Que aspectos deveriam ser mais desenvolvidos? Há algo a ser excluído?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**As informações contidas no livro ampliaram a sua consciência sobre o assunto? Tomara que isto tenha ocorrido. Prossigamos, então!**

### **FASE III – RELAÇÕES INDUSTRIAIS 1950-1960**

Continuando a nossa trajetória no Túnel do Tempo em direção aos dias atuais...

Imagine que agora você está desembarcando nos idos de 50.

O que você enxerga? Um momento histórico, cuja prioridade é crescer a todo custo e de maneira rápida! Certamente, você observa, aqui e acolá, movimentos que de modo geral visam à transformação da sociedade. Observe a América Latina, por exemplo. Verifique como acontece um movimento cujo objetivo é a definição de uma proposta de desenvolvimento para os países de capitalismo tardio. Trata-se da CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina é criada para o alcance desse objetivo.

Ao aproximar o olhar, algumas cenas características devem estar saltando aos seus olhos: sem dúvida, é a década de 50! Período pós-guerra! Cujas na área de Recursos Humanos recebeu o nome de *Fase de Relações Industriais*.

Neste período, a característica principal parece ser a substituição de “Chefes de Pessoal” por “Administradores de Pessoal”!

**Discrimine as semelhanças e diferenças existentes entre “Chefe de Pessoal” e “Administrador de Pessoal”, antes de prosseguir.**

**Descreva-as, por favor, no espaço abaixo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Leia os comentários a seguir.**

Para comentar esta diferença, convém contextualizar as práticas de RH neste período. Pode-se dizer que a diferença básica reside apenas na elevação de *status* do Chefe de Pessoal para Administrador de Pessoal.

Na realidade nada mudou em termos de prática de gestão. Somente o salário do Chefe de Pessoal foi aumentado e a nomenclatura do cargo foi alterada.

Com o governo Juscelino (1956-1961), o Brasil insere-se de forma clara no horizonte dessa política de desenvolvimento.

Juscelino abriu as portas para que o país desse um salto em direção à industrialização, baseada no capital. Mas o que significa capital?

*Capital privado nacional* – responsável pelas empresas produtoras de bens de consumo.

*Capital estrangeiro* – ligado ao setor de duráveis.

*Capital estatal* – alocado no setor de bens de produção.

O modelo desenvolvido no período JK assenta-se no tripé: capital privado nacional, capital estrangeiro e capital estatal.

Cabia ao Estado a mediação indispensável para o “convívio harmônico” entre essa fração do capital, daí resultando a velocidade e a intensidade das transformações promovidas no período.

Apesar desta época ter sido agitada, foi um período de absoluta liberdade política. Com o profundo desejo de quebrar normas habituais da administração.

De fato, houve nesta época um salto tecnológico, e a capacidade produtiva do país foi ampliada, cuja ênfase estava centrada nas indústrias básicas. Época de Plano de Metas.

No bojo deste movimento, cresceram empresas, surgiram novas oportunidades de emprego e elevou-se o nível de qualificação dos trabalhadores, o que implicou maior complexibilidade das relações organizacionais, e, em alguns momentos, aumento de tensão nas relações de trabalho.

Em busca de soluções, o empresariado brasileiro procurou adotar o modelo *Industrial Relations*, em voga nos Estados Unidos. Porém, os resultados práticos foram escassos, talvez devido ao fato de as empresas terem preenchido o cargo de Chefe do Departamento de Relações Industriais aproveitando os antigos Chefes de Pessoal. Por isso, em muitas delas, as únicas mudanças observadas foram a nova nomenclatura do órgão de pessoal e a elevação do *status* da chefia de pessoal, seguidas das promoções salariais condizentes, sem ter sido acrescentado mudança de enfoque às práticas de Administração de Recursos Humanos. Persistiu o enfoque burocrático e micro, ou seja, as principais atribuições da área de Recursos Humanos não sofreram alterações significativas.

**Para sedimentar as informações relativas a esta Fase, redija um artigo, de aproximadamente 25 linhas, relacionando os fatos principais deste período às práticas de Administração de Recursos Humanos decorrentes.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Período de crescimento industrial acelerado, conhecido como o “milagre econômico brasileiro” fundamentado no modelo econômico, cuja tendência pode ser definida como “produtivista”.

Neste contexto, as organizações começam a requerer ações concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros quanto humanos.

**Outra pausa para reflexão. Como este quadro nacional afeta a prática de Recursos Humanos? Desenvolva as suas idéias no espaço a seguir. Não se iniba ao investir no vertiginoso exercício do pensar. Refletir sobre a realidade parece ser um caminho eficaz à compreensão e fatos.**

Afinal, não será esta uma competência gerencial destes novos tempos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ao concluir esta tarefa, siga em frente. Mais informações sobre este período o aguardam!**

Foram inúmeros os impactos destes fatores nas empresas. Muitas passaram a atribuir mais atenção a certas áreas de Recursos Humanos, pouco consideradas até então. Ocorre uma evolução técnica na área de Administração de Cargos e Salários, Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Órgãos de Pessoal não só expandiram suas atividades como se tornaram mais complexos.

**Leia TEIXEIRA & MESSEDER para ampliar seu conhecimento sobre o papel de RH neste período.<sup>12</sup>**

Esta tendência foi se acentuando progressivamente ao longo dos anos devido aos acontecimentos na esfera econômica, política e social: crises de petróleo, inovações

<sup>12</sup>TEIXEIRA, Gilnei Mourão & MESSEDER, José Eduardo Coelho, op. cit., nota 9, p. 3.

tecnológicas, gradual democratização do país, presença cada vez maior do trabalhador na vida pública e econômica, fortalecimento dos sindicatos liderados por quadros mais lúcidos e bem assessorados.

JÚLIO LOBOS,<sup>13</sup> ao analisar o papel dos sindicatos, a partir de 1977, destaca que este sofre uma mutação, deixando o caráter até então assistencialista. Destacando a participação de algumas categorias, como a dos empregados metalúrgicos, principalmente no ABC paulista, na condução do movimento sindical brasileiro como decisiva para o aprimoramento das negociações coletivas. Tema tão esquecido até o final da década de 70.

Nota-se, portanto, na prática da Administração de Recursos Humanos, no Brasil, uma significativa mudança que, como não poderia deixar de ser, reflete a necessidade da organização de se adaptar às alterações de um dado ambiente.

Importante ressaltar que esta mudança restringiu-se ao nível técnico-instrumental, ficando circunscrita ao contexto intra-organizacional.

**Se você desembarcasse, através do Túnel do Tempo, dentro de uma organização nesta época, como você descreveria o tratamento dispensado aos recursos humanos?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Verifique a seguir informações adicionais sobre o modelo pelo qual as pessoas eram geralmente geridas nos anos 60, 70, 80.**

Os problemas relacionados a recursos humanos continuaram a ser tratados como se a empresa estivesse num contexto de modelo sistêmico fechado, dissociado do ambiente externo e como se este não exercesse influência sobre a organização.

<sup>13</sup>LOBOS, Júlio A. *Sindicalismo e negociações*. São Paulo. Embra News Publicações Especializadas, 1982. p. 6.

Esta visão/modelo contribuiu para que a área de Recursos Humanos permanecesse à margem da gestão estratégica do negócio, por ser percebida apenas como detentora de um “instrumental/técnico” capaz de dar suporte às ações preconizadas por áreas-chave (que realmente atuam na consecução do alcance da missão organizacional), como finanças, marketing, produção.

**Pense em exemplos empresariais cotidianos que revelam esta visão instrumental/técnica de RH. Descreva-os, por favor.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**A bibliografia indicada pode auxiliá-lo a analisar os exemplos citados. A leitura de literatura especializada, dentre outras, é uma excelente fonte de crescimento. Prepare-se! Você está prestes a desembarcar nos dias atuais!**

**Apertar cinto, lá vamos nós!**

## **FASE V - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS APÓS 1980**

Até os anos 80, a viagem à Administração de Recursos Humanos, através do Túnel do Tempo, demonstra que esta Área tem desempenhado um papel secundário, funcionando apenas como apoio às demais áreas funcionais da empresa. A atividade técnica de assessoria na gestão de recursos humanos tem prevalecido sobre a visão social, política, cultural e econômica do ambiente organizacional.

No entanto, as mudanças da ambiência externa começam a impor alterações cada vez mais profundas nas premissas e na postura relativa às questões da administração de pessoas nas organizações.



**Refleta: que novos desafios a ARH enfrenta nos dias de hoje?  
Liste, pelo menos, 5 (cinco) desafios.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Verifique se os desafios que você priorizou coincidem ou não  
com aqueles apontados nas páginas seguintes.**

Quais os novos desafios da Administração de Recursos Humanos?

No Brasil, a gestão de Recursos Humanos foi marcada por modelos distintos e por suas práticas, como relatado. De início, a “contagem de cabeças” para garantir o pagamento dos trabalhadores no final do mês era o principal, talvez o único, objetivo da seção de Pessoal. Hoje, *softwares* são capazes de executar as mais variadas tarefas, desde a confecção da folha de pagamento até cálculos automáticos, em caso de aumento salarial, melhor que os Auxiliares de Pessoal ou os Chefes de Departamento de Pessoal.

Em algumas empresas já é possível qualquer trabalhador pedir férias num terminal multimídia instalado na organização, digitando sua senha e a data em que pretende gozá-las. Se ele tiver realmente direito a estas férias, o sistema avisará ao chefe, calculará o pagamento e enviará o crédito para o banco na data certa. Tudo *on-line*. No mesmo terminal, qualquer pessoa tem acesso a um extrato atualizado com informações sobre salário, horas extras, data de pagamento. Não é preciso esperar o final do mês para saber quanto se vai receber.

Os trabalhadores administram suas vidas.<sup>15</sup>

Então, qual o papel a ser desempenhado, hoje, pela Administração de Recursos Humanos nas organizações modernas, se os trabalhadores “administram suas vidas”,

---

<sup>15</sup> GOMES, Maria Tereza. O velho feudo abre suas portas. *Exame*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 58-60, 1995.

e os gerentes administram os recursos humanos que lhes são subordinados?

O que restou das competências da Administração de Recursos Humanos como unidade administrativa?

---

---

---

---

---

---

---

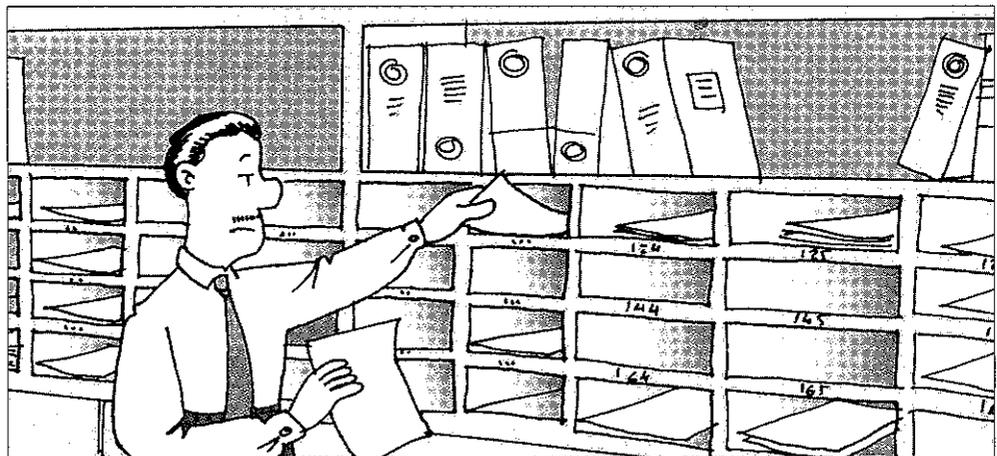
---

---

---

**Vamos conferir?**

Para melhor entendimento e solução dos problemas propostos, torna-se necessário assinalar a própria evolução do pensar administrativo. Nos primórdios da administração, a racionalidade da época buscava dotar a organização de mecanismos capazes de garantir maior produtividade através do modelo preconizado por *Taylor* e caracterizado através da linha de montagem estabelecida por *Ford*, que fragmentava e distribuía tarefas bastante rotineiras a cada operário. Os cargos eram concebidos de forma a facilitar o adestramento do empregado para melhor desempenho de sua função, acelerando, assim, o tempo de produção e aumentando o seu rendimento.



No entanto, fatores externos ao controle dos “engenheiros da administração” fazem com que a tão almejada produtividade não seja obtida como se desejava. Chega-se à conclusão de que algo interfere no processo produtivo, além das máquinas.



Surge, então, um novo e importante elemento no pensar administrativo – as pessoas. Estas necessitam sentir-se reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem, precisam sentir-se membros do grupo do qual participam ativamente.

Estas e outras conclusões são fruto de um estudo empírico realizado a partir de 1927 por professores da Universidade de Harvard, coordenado por *Elton Mayo*, na Western Electric Company, em sua fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne – bairro de Chicago –, USA.

Quase sete décadas são decorridas desde o fim da experiência de Hawthorne. O mundo, neste período, sofreu mudanças profundas.

As distâncias foram encurtadas pelo desenvolvimento do sistema de transportes; as comunicações realizam-se em *real time* graças aos avanços tecnológicos nesta área: hoje não se pensa mais segundo o tempo cronológico do relógio, mas em tempos eletrônicos.

O sistema financeiro adquiriu autonomia sem precedentes na história do capitalismo em relação à produção real.

A viagem à história da Administração de Recursos Humanos, através do Túnel do Tempo, demonstra que o mundo mudou, não é mesmo? Tornou-se mais contingencial e menos mecanicista.

No entanto, infelizmente, a gestão de Recursos Humanos ainda não conseguiu mudar suas práticas.

**Comente esta afirmação.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Analise os seus comentários à luz das informações que se seguem.**

A concepção de EDWIN FLIPPO<sup>16</sup> a respeito do campo de atuação da Administração Pessoal retrata este pensar. Para o autor, a Administração de Recursos Humanos constitui uma das inúmeras facetas das organizações e, portanto, suas metas precisam apoiar-se nas especificações das metas organizacionais.

O autor destaca que dentre as finalidades das organizações está a criação/produção e/ou distribuição de um bem ou serviço, contando para tal com recursos materiais, financeiros e humanos. A atuação da ARH, no entanto, não é sentida especificamente na produção ou na comercialização dos produtos da organização; ao contrário, seu papel fundamental é prestar serviços às demais áreas, assessorando-as na consecução dos objetivos organizacionais ou, nas palavras de FLIPPO, criando

*“um contingente de trabalho com habilidades e motivação para realizar as metas básicas da organização”.*<sup>17</sup>

Esta definição destaca pontos importantes, mas limita a função de Recursos Humanos ao atendimento de demandas típicas das demais áreas, restringindo-a a uma atitude reativa e não considerando às necessidades dos próprios recursos humanos, que são tratados como mais um insumo do processo produtivo. Ademais, como os recursos humanos permeiam as diversas áreas da organização, a responsabilidade de administrá-los não está apenas nas mãos dos profissionais da área funcional de Recursos Humanos, sendo extensiva a todos os gestores de pessoas na organização.

<sup>16</sup>FLIPPO, Edwin B. *Princípio de administração de pessoal*. São Paulo, Atlas, 1979.

<sup>17</sup> *ibid.*

É este, também, o pensamento de LUCENA,<sup>18</sup> ao destacar que:

*“[...] a prática de gestão de Recursos Humanos, como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoas, há muito tempo está superada. Muitas empresas, assim como os profissionais de Recursos Humanos, já evoluíram bastante, desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir a legislação e a burocracia conseqüente a elaborar folha de pagamento até a postura atual de que Recursos Humanos constitui o principal ativo da empresa e que a responsabilidade principal pelo planejamento e desenvolvimento de RH e pelo seu uso eficiente e eficaz é de cada gerente da organização.”*

O fato é que o papel da área de Recursos Humanos vem sendo modificado e ampliado. Além de manter as características de área prestadora de serviços e de assessoria às demais gerências da organização e de ter que responder com qualidade e pontualidade às necessidades gerenciais, cabe, primordialmente, à área de RH antever as prováveis demandas da organização como um todo, no tocante a recursos humanos, e preparar-se para atendê-las.

Assim, a área Recursos Humanos deve atuar simultaneamente, atendendo às necessidades presentes e preparando-se para o atendimento de necessidades futuras. Hoje, a Gestão de Recursos Humanos precisa atuar numa perspectiva operacional e tática, mas principalmente adotar uma Perspectiva Estratégica, visando ao desenvolvimento futuro da organização.

Para atender a este desafio, torna-se necessário que os especialistas de Recursos Humanos abandonem um *pressuposto enganoso*, até então predominante, qual seja: *A Gestão do Trabalho e do Trabalhador é atribuição para especialistas em recursos humanos e não uma das funções de todos os gerentes.*

O descartar desta falácia implica a adoção de uma postura mais flexível, menos autoritária, associando a indispensável competência técnica (*know-how* técnico) à competência administrativa (conhecimento das técnicas de administração) e à competência interpessoal.

Deste modo, a identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades serão realizados em parceria com as demais gerências, tendo em vista assegurar a realização das estratégias e dos objetivos da empresa e sua continuidade sob condições de mudança.

---

<sup>18</sup>LUCENA, Maria Diva de Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1995.

Sem esta postura, os especialistas de Recursos Humanos tornar-se-ão absolutamente desnecessários, pois estarão desviados de sua verdadeira função, que é contribuir para a realização das estratégias do negócio e dos objetivos organizacionais, assumindo, em troca, o papel secundário de catalisador de problemas. Este tema é tratado por RESENDE<sup>19</sup> quando discorre sobre o papel dos administradores e especialistas de Recursos Humanos.

Torna-se, portanto, condição *sine qua non* o empenho dos administradores e especialistas de Recursos Humanos para que o trabalho se constitua de fato em algo contributivo, integrado e voltado para os objetivos principais da empresa.

Voltar-se para o atendimento dos objetivos organizacionais, torna-se eficaz, estes parecem ser o atual desafio da administração de recursos humanos.

Aí reside o cerne do problema...

Como garantir através de pessoas que os objetivos organizacionais sejam adequadamente atendidos?

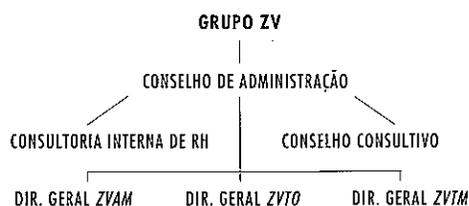
Os capítulos seguintes tratarão de responder a esta questão em um nível maior de profundidade.

**Antes, porém, reflita um pouco mais sobre a trajetória da ARH, iniciada antes dos anos 30 até os dias de hoje, resolvendo os exercícios a seguir. Acreditamos ser importante que você tenha clareza a respeito de alguns pontos-chave.**

### Exercício

O **Grupo ZV** é formado por três empresas que integram os múltiplos segmentos de transporte de mercadorias – ZV Agências Marítimas, ZV Transportes Oceânicos e ZV Transportes Multimodal.

A atual macroestrutura organizacional do grupo está abaixo representada:



<sup>19</sup>RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso em recursos humanos. São Paulo, Summus, 1986.

Hoje, a área de RH atua como consultoria interna às demais áreas, participando ativamente no planejamento estratégico da organização e vinculando seus planos de ação a curto, médio e longo prazos aos objetivos organizacionais.

**Segundo as características apontadas, em qual das Fases estudadas o Grupo ZV se encontra quanto à gestão de recursos humanos? Justifique.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Releia o conteúdo da Fase V – Administração Estratégica de Recursos Humanos se você esqueceu de incluir algumas características importante desta Fase na sua justificativa.**

**Faça o próximo exercício.**

Imagine o *Grupo ZV* em 1935, quando da sua fundação, como uma empresa alinhada às tendências de sua época. Descreva as características relevantes da dinâmica dessa empresa, enfatizando o papel de RH nessa organização. Antes, repense a própria estrutura organizacional do Grupo.

**Faça o mesmo procedimento anterior. Releia o conteúdo da Fase II – Burocrático-Cartorial. Continue se exercitando, construindo uma solução para a próxima questão.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Faça o mesmo procedimento anterior. Releia o conteúdo da Fase II – Burocrático-Cartorial. Continue se exercitando, construindo uma solução para a próxima questão.**



## AUTO-AVALIAÇÃO

Vincule cada uma das frases abaixo descritas às Fases da Administração de Recursos Humanos no Brasil, assinalando a letra correspondente.

Fases ARH

- a) Fase I – Pré-Cartorial
- b) Fase II – Burocrático-Cartorial
- c) Fase III – Relações Industriais
- d) Fase IV – Administração de RH
- e) Fase V – Administração Estratégica de RH

{ } "... AS EMPRESAS PASSAM A ORGANIZAR-SE MELHOR PARA CUMPRIR A RECÉM-CRIADA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA..."
{ } "... PERÍODO QUE SE CARACTERIZA PELA SUBSTITUIÇÃO DE CHEFES DE PESSOAL POR ADMINISTRADORES DE PESSOAL..."
{ } "... DEVE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO A REPRESENTATIVIDADE DO PROLETARIADO INDUSTRIAL NO CONTEXTO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA..."
{ } "... ADOÇÃO DO MODELO INDUSTRIAL RELATIONS, EM VOGA NOS ESTADOS UNIDOS..."
{ } "... A VISÃO EMPRESARIAL DO NEGÓCIO SENTE-SE PREMIADA A INCORPORAR A VISÃO DA GESTÃO DE RECURSOS E VICE-VERSA..."
{ } "... A RACIONALIDADE DA ÉPOCA BUSCAVA DOTAR A ORGANIZAÇÃO DE MECANISMOS CAPAZES DE GARANTIR MAIOR PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DO MODELO PRECONIZADO POR TAYLOR E CARACTERIZADO POR FORD, QUE FRAGMENTAVA E DISTRIBUÍA TAREFAS ROTINEIRAS A CADA OPERÁRIO. OS CARGOS ERAM CONCEBIDOS DE FORMA A FACILITAR O ADESTRAMENTO DO EMPREGADO PARA MELHOR DESEMPENHO DE SUA FUNÇÃO, ACELERANDO, ASSIM, O TEMPO DE PRODUÇÃO E AUMENTANDO O SEU RENDIMENTO."
{ } "... PRIORIDADE É CRESCER A TODO O CUSTO E DE MANEIRA RÁPIDA..."
{ } "... CRIAÇÃO DA CARTEIRA PROFISSIONAL, A REGULAMENTAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO, DO DIREITO A FÉRIAS REMUNERADAS E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO, ENTRE OUTRAS MEDIDAS..."
{ } "... OCORRE UMA EVOLUÇÃO TÉCNICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS, BENEFÍCIOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS. ÓRGÃOS DE PESSOAL NÃO SÓ EXPANDIRAM SUAS ATIVIDADES COMO TORNARAM-SE MAIS COMPLEXOS..."
{ } "... REQUERIA DA EQUIPE APENAS UM RAZOÁVEL CONHECIMENTO DE ARITMÉTICA, BOA DOSE DE DETALHISMO E CAPACIDADE DE GUARDAR SEGREDO SOBRE OS SALÁRIOS ALHEIOS."
{ } "... ESTA NOVA POSTURA REQUER UMA EFETIVA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS INTEGRADA À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA, PARA QUE A EMPRESA POSSA FAZER FRENTE À INCERTEZA AMBIENTAL, ADOTANDO UMA ATITUDE PRÓ-ACTIVA ÀS MUDANÇAS, QUER INTERNAS, QUER EXTERNAS..."
{ } "... AS ATIVIDADES DE PESSOAL RESTRINGIAM-SE ÀS TAREFAS NECESSÁRIAS AO CÁLCULO DE PAGAMENTO A QUE OS TRABALHADORES FAZIAM JUS PELOS SERVIÇOS PRESTADOS."
{ } "... ENGENHEIROS DA ADMINISTRAÇÃO..."
{ } "... AS EMPRESAS CRIARAM EM SUAS ESTRUTURAS UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA BASTANTE CONHECIDA: A SEÇÃO DE PESSOAL. PARA DIRIGI-LA SURGE A FIGURA DO CHEFE DE PESSOAL, CONTRATADO PELA EMPRESA ESPECIALMENTE PARA CUIDAR DAS ROTINAS TRABALHISTAS, DAS OBRIGAÇÕES, DOS DIREITOS E DOS DEVERES DO TRABALHADOR E, ACIMA DE TUDO, DA PARTE DISCIPLINAR."
{ } "... PERCEBIDA APENAS COMO DETENTORA DE UM INSTRUMENTAL TÉCNICO CAPAZ DE DAR SUPORTE ÀS AÇÕES PRECONIZADAS POR ÁREAS-CHAVE..."
{ } "... AS ÚNICAS MUDANÇAS OBSERVADAS FORAM A NOVA NOMENCLATURA DO ÓRGÃO DE PESSOAL E A ELEVÇÃO DO STATUS DA CHEFIA DE PESSOAL SEGUIDAS DAS PROMOÇÕES SALARIAIS CONDIZENTES..."
{ } "... RECURSOS HUMANOS DEVE ATUAR SIMULTANEAMENTE, ATENDENDO ÀS NECESSIDADES PRESENTES E PREPARANDO-SE PARA O ATENDIMENTO DE NECESSIDADES FUTURAS, OU SEJA, HOJE, RECURSOS HUMANOS PRECISA ATUAR NUMA PERSPECTIVA OPERACIONAL E TÁTICA, MAS PRINCIPALMENTE ADOTAR UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO."

{ } "... CHEFE DE PESSOAL ERA UM PROFISSIONAL QUE CUIDAVA BASICAMENTE DE ATIVIDADES BUROCRÁTICAS E DISCIPLINARES SEM SE PREOCUPAR COM OS ASPECTOS DE INTEGRAÇÃO, PRODUTIVIDADE, BEM-ESTAR DA MÃO-DE-OBRA."
{ } "... OS PROBLEMAS RELACIONADOS A RECURSOS HUMANOS CONTINUARAM A SER TRATADOS COMO SE A EMPRESA ESTIVESSE NUM CONTEXTO DE MODELO SISTÊMICO FECHADO, DISSOCIADO DO AMBIENTE EXTERNO E COMO SE ESTE NÃO EXERCESSE INFLUÊNCIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO. ESTA VISÃO/MODELO CONTRIBUIU PARA QUE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PERMANECESSE À MARGEM DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO..."
{ } "... DIFUSA E CONFUSA COM OUTRAS FUNÇÕES, TAIS COMO MATERIAL, CONTABILIDADE, EXPEDIENTE..."
{ } "... VERDADEIRA FUNÇÃO, QUE É CONTRIBUIR PARA A REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS..."
{ } "... APÓS AS MEDIDAS DO EXECUTIVO, AS EMPRESAS ORGANIZAM-SE PARA RESPONDER ÀS EXIGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS. PRECISAM ACAUTELAR-SE, PORQUE JÁ NÃO PODIAM ENFRENTAR OS PROBLEMAS DE PESSOAL COM IMPROVISAZÃO..."
{ } "... PERSISTÊNCIA DO ENFOQUE BUROCRÁTICO E MICRO, OU SEJA, AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS..."
{ } "... PREOCUPAÇÃO APENAS COM A CONTAGEM DE CABEÇAS..."
{ } "... AS ORGANIZAÇÕES COMEÇARAM A REQUERER AÇÕES MAIS CONCRETAS EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE SEUS RECURSOS, TANTO MATERIAIS E FINANCEIROS QUANTO HUMANOS..."
{ } "... O HOMEM DE RECURSOS HUMANOS POUCO SE DIFERENCIA DE UM GUARDA-LIVROS..."
{ } "... O HOMEM QUE CHEFIAVA O SETOR DE PESSOAL ERA UM ADVOGADO, ESPECIALIZADO EM DIREITO DO TRABALHO, CONTADOR IMPROVISADO COMO CHEFE DE ESCRITÓRIO, OU FUNCIONÁRIO PRÁTICO EM ROTINAS TRABALHISTAS."

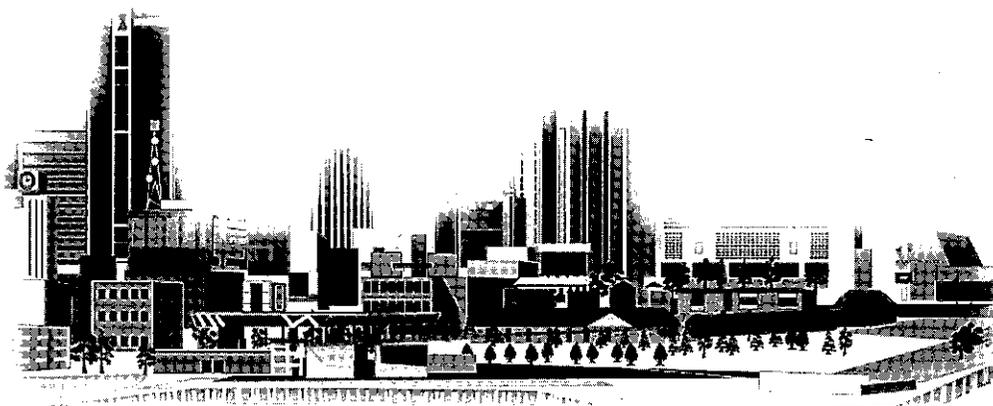
## CHAVE DE RESPOSTA

( B )	... AS EMPRESAS PASSAM A ORGANIZAR-SE MELHOR PARA CUMPRIR A RECÉM-CRIADA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA...
( C )	... PERÍODO QUE SE CARACTERIZA PELA SUBSTITUIÇÃO DE CHEFES DE PESSOAL POR ADMINISTRADORES DE PESSOAL...
( A )	... DEVE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO A REPRESENTATIVIDADE DO PROLETARIADO INDUSTRIAL NO CONTEXTO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA...
( C )	... ADOÇÃO DO MODELO <i>INDUSTRIAL RELATIONS</i> , EM VOGA NOS ESTADOS UNIDOS...
( E )	... A VISÃO EMPRESARIAL DO NEGÓCIO SENTE-SE PREMIADA A INCORPORAR A VISÃO DA GESTÃO DE RECURSOS E VICE-VERSA...
( B )	... A RACIONALIDADE DA ÉPOCA BUSCAVA DOTAR A ORGANIZAÇÃO DE MECANISMOS CAPAZES DE GARANTIR MAIOR PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DO MODELO PRECONIZADO POR TAYLOR E CARACTERIZADO POR FORD, QUE FRAGMENTAVA E DISTRIBUÍA TAREFAS ROTINEIRAS A CADA OPERÁRIO. OS CARGOS ERAM CONCEBIDOS DE FORMA A FACILITAR O ADESTRAMENTO DO EMPREGADO PARA MELHOR DESEMPENHO DE SUA FUNÇÃO, ACELERANDO, ASSIM, O TEMPO DE PRODUÇÃO E AUMENTANDO O SEU RENDIMENTO.
( C )	... PRIORIDADE É CRESCER A TODO O CUSTO E DE MANEIRA RÁPIDA...
( B )	... CRIAÇÃO DA CARTEIRA PROFISSIONAL, A REGULAMENTAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO, DO DIREITO A FÉRIAS REMUNERADAS E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO, ENTRE OUTRAS MEDIDAS...
( D )	... OCORRE UMA EVOLUÇÃO TÉCNICA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS. ÓRGÃOS DE PESSOAL NÃO SÓ EXPANDIRAM SUAS ATIVIDADES COMO TORNARAM-SE MAIS COMPLEXOS...
( A )	... REQUERIA DA EQUIPE APENAS UM RAZOÁVEL CONHECIMENTO DE ARITMÉTICA, BOA DOSE DE DETALHISMO E CAPACIDADE DE GUARDAR SEGREDO SOBRE OS SALÁRIOS ALHEIOS.
( E )	... ESTA NOVA POSTURA REQUER UMA EFETIVA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS INTEGRADA À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA CORPORATIVA, PARA QUE A EMPRESA POSSA FAZER FRENTE À INCERTEZA AMBIENTAL, ADOTANDO UMA ATITUDE PRO-ATIVA ÀS MUDANÇAS, QUER INTERNAS, QUER EXTERNAS...
( A )	... AS ATIVIDADES DE PESSOAL RESTRINGIAM-SE ÀS TAREFAS NECESSÁRIAS AO CÁLCULO DE PAGAMENTO A QUE OS TRABALHADORES FAZIAM JUS PELOS SERVIÇOS PRESTADOS.
( B )	... ENGENHEIROS DA ADMINISTRAÇÃO...
( B )	... AS EMPRESAS CRIARAM EM SUAS ESTRUTURAS UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA BASTANTE CONHECIDA: A SEÇÃO DE PESSOAL. PARA DIRIGÍ-LA, SURTIU A FIGURA DO CHEFE DE PESSOAL, CONTRATADO PELA EMPRESA ESPECIALMENTE PARA CUIDAR DAS ROTINAS TRABALHISTAS, DAS OBRIGAÇÕES, DOS DIREITOS E DOS DEVERES DO TRABALHADOR E, ACIMA DE TUDO, DA PARTE DISCIPLINAR.
( D )	... PERCEBIA APENAS COMO DEENTORA DE UM INSTRUMENTAL TÉCNICO CAPAZ DE DAR SUPORTE ÀS AÇÕES PRECONIZADAS POR ÁREAS-CHAVE...
( C )	... AS ÚNICAS MUDANÇAS OBSERVADAS FORAM A NOVA NOMENCLATURA DO ÓRGÃO DE PESSOAL E A ELEVAÇÃO DO STATUS DA CHEFIA DE PESSOAL, SEGUIDAS DAS PROMOÇÕES SALARIAIS CONDIZENTES...
( E )	... RECURSOS HUMANOS DEVE ATUAR SIMULTANEAMENTE, ATENDENDO ÀS NECESSIDADES PRESENTES E PREPARANDO-SE PARA O ATENDIMENTO DE NECESSIDADES FUTURAS, OU SEJA, HOJE, RECURSOS HUMANOS PRECISA ATUAR NUMA PERSPECTIVA OPERACIONAL E TÁTICA, MAS PRINCIPALMENTE ADOPTAR UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO.
( B )	... CHEFE DE PESSOAL ERA UM PROFISSIONAL QUE CUIDAVA BASICAMENTE DE ATIVIDADES BUCROCRÁTICAS E DISCIPLINARES SEM SE PREOCUPAR COM OS ASPECTOS DE INTEGRAÇÃO, PRODUTIVIDADE, BEM-ESTAR DA MÃO-DE-OBRA.
( D )	... OS PROBLEMAS RELACIONADOS A RECURSOS HUMANOS CONTINUARAM A SER TRATADOS COMO SE A EMPRESA ESTIVESSE NUM CONTEXTO DE MODELO SISTÊMICO FECHADO, DISSOCIADO DO AMBIENTE EXTERNO E COMO SE ESTE NÃO EXERCESSE INFLUÊNCIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO. ESTA VISÃO/MODELO CONTRIBUIU PARA QUE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PERMANECESSE À MARGEM DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO...
( A )	... DIFUSA E CONFUSA COM OUTRAS FUNÇÕES, TAIS COMO MATERIAL, CONTABILIDADE, EXPEDIENTE...
( E )	... VERDADEIRA FUNÇÃO, QUE É CONTRIBUIR PARA A REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS...
( B )	... APÓS AS MEDIDAS DO EXECUTIVO, AS EMPRESAS ORGANIZAM-SE PARA RESPONDER ÀS EXIGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS. PRECISAM ACUTELAR-SE, PORQUE JÁ NÃO PODIAM ENFRENTAR OS PROBLEMAS DE PESSOAL COM IMPROVISADO...
( C )	... PERSISTÊNCIA DO ENFOQUE BUCROCRÁTICO E MICRO, OU SEJA, AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NÃO SOFRERAM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS...
( A )	... PREOCUPAÇÃO APENAS COM A CONTADEGEM DE CABEÇAS...
( D )	... AS ORGANIZAÇÕES COMEÇARAM A REQUERER AÇÕES MAIS CONCRETAS EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE SEUS RECURSOS, TANTO MATERIAIS E FINANÇEIRAS QUANTO HUMANOS...
( A )	... O HOMEM DE RECURSOS HUMANOS POUCO SE DIFERENCIA DE UM GUARDA-LIVROS...
( B )	... O HOMEM QUE CHEFIAVA O SETOR DE PESSOAL ERA UM ADOGADO, ESPECIALIZADO EM DIREITO DO TRABALHO, CONTADOR IMPROVISADO COMO CHEFE DE ESCRITÓRIO, OU FUNCIONÁRIO PRÁTICO EM ROTINAS TRABALHISTAS...



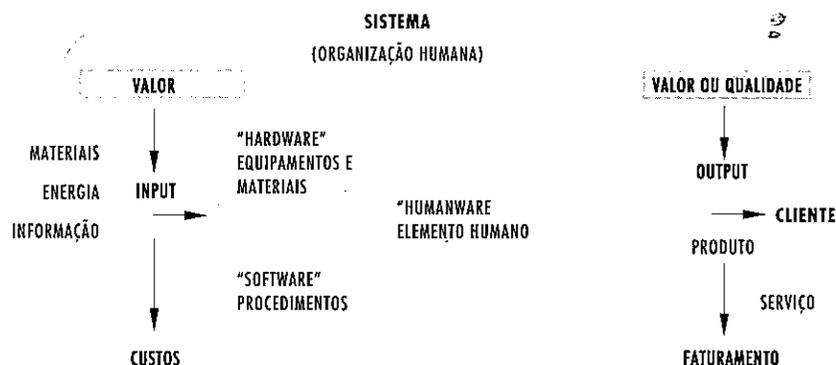
Naturalmente não é possível analisarmos diretamente o seu desenho. Mas vamos dar algumas dicas úteis para auxiliá-lo na análise da adequabilidade do seu desenho. Vamos lá!

A própria organização faz parte de um sistema maior, não é mesmo? Logo, no seu desenho, deve constar uma referência à *Sociedade* onde a organização atua, com a qual interage, e onde busca recursos para, através de um dado processamento, produzir produtos e/ou serviços que atendam às demandas de clientes que habitam nesta sociedade.



Uma outra referência importante que você não pode deixar de ter incluído no seu desenho para representar a Teoria de Sistemas – mecanismos de controle (*feedback*) para monitorar o desempenho da organização diante das demandas da clientela, bem como para acompanhar o processamento dos insumos (recursos tecnológicos, financeiros, materiais, humanos, etc.) que importou do ambiente externo.

Muito bem! Com o intuito de aperfeiçoar o esquema que você desenhou, vamos apresentá-lo a um esquema do funcionamento de uma organização à luz da Teoria de Sistemas.<sup>20</sup>



<sup>20</sup>CAMPOS, Vicente Falconi. TQC; controle da qualidade total no estilo japonês. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

**Analise o seu desenho e anote neste espaço o que faltou ser incluído. Mais adiante vamos continuar compartilhando com você outras informações pertinentes a esta referida Teoria.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esta Teoria de Sistemas surge por volta dos anos 60 revolucionando o pensar administrativo. Aliás, exatamente por esta razão fomos resgatá-la neste momento de nosso trabalho.

Precisamos tê-la em mente para entendermos questões organizacionais que serão abordadas nesta Unidade. Por exemplo:

Que tipo de recursos humanos a empresa necessita para atender às suas demandas? Por que o perfil de um bom funcionário, há poucas décadas, era aquele submisso às regras, às normas, leal à organização? Por que este perfil agora é outro? Hoje, o bom empregado é aquele que é inovador, criativo, com capacidade de autodesenvolvimento? O que mudou no mundo organizacional, ou o que está mudando? Sem medo de errar podemos afirmar que quase tudo. As organizações mudaram porque as pessoas mudaram, porque o mundo está mudando muito rapidamente.

**Façamos uma pequena brincadeira. Você é capaz de responder à questão: Qual o intervalo de tempo entre a descoberta científica e a utilização em larga escala das seguintes invenções? Anote o número de anos ao lado de cada uma delas.**

1. Fotografia
2. Telefone
3. Rádio
4. Transistor

Acertou quem respondeu 112, 56, 35 e 3 anos, respectivamente. Se você acertou, *parabéns!* Pouquíssimas devem ser as pessoas capazes de responder de imediato a tais perguntas. Contudo, saiba, o mais importante não é você ter ou não acertado cem por cento. O que de fato importa, então? O teste buscou exemplificar através de fatos a dimensão da *Velocidade da mudança*, cada vez mais acelerada.

Os profissionais que lidam com recursos humanos em função do ritmo acelerado das mudanças são bombardeados com temas e frases de efeito, ligando-as à questão da modernidade, aos desafios que o século 21, tão próximo, imporá.

Não há quem discorde das questões apontadas. O problema no entanto é: Como responder com sucesso aos desafios? Como agregar valor às organizações? Como gerenciar problemas e/ou oportunidades? Como desenvolver estruturas organizacionais que facilitem a capacidade das organizações de atenderem às mudanças? Como gerenciar pessoas e equipes? Como fazer tudo isso?

Não sei se você concorda, mas parece que os modelos de gestão vigentes, até então, não estão dando conta das novas demandas organizacionais.

Sob nosso ponto de vista, para entender as prováveis origens desta realidade torna-se necessário analisar duas questões distintas e complementares:

Em primeiro lugar, *quais são as novas demandas organizacionais?*

Em seguida, *qual o modelo conhecido, até então? Quais são os seus pressupostos?*

Examinemos, primeiramente, as *pressões e influências de forças atuantes* sobre as organizações.

Há dois tipos de pressões impulsionando mudanças nas organizações – as *externas* e as *internas*.

Dentre as pressões da ambiência externa destacam-se a concorrência acirrada, as exigências do consumidor e da comunidade. Por sua vez, a organização sofre pressões de sua ambiência interna, tais como: demanda por maior autonomia no trabalho, demanda por atividades criativas e motivadoras, melhoria de formação geral das empresas, entre outras.

Transcrevemos a seguir alguns resultados de pesquisas realizadas pela equipe do pesquisador *John Naisbitt* na tarefa de investigação de tendências de futuro. Sinalizam novos desafios a serem enfrentados por aqueles que já lidam ou que venham a lidar com o gerenciamento de pessoas nas organizações. Daí a importância de se assumir uma permanente postura de reflexão sobre o contexto onde as organizações atuam.

*“É cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações...”*

*“Nas novas empresas as pessoas não são pagas pela posição que ocupam no organograma, mas sim por sua produtividade...”*

*“Sem dúvida a melhor preparação para o futuro consiste em investir no homem como tal, em sua capacidade de mobilizar recursos para lidar com situações novas, pessoas, consigo mesmo e com o mundo...”*

*“É preciso reinventar a organização, transformando-a em um lugar onde as pessoas cresçam de fato, em vez de esperar que elas satisfaçam as suas necessidades de crescimento em suas horas de folga.”*

*“É preciso refletir mais profundamente sobre o processo de recriação da organização como fator estratégico-chave a condicionar a qualidade de suas realizações numa sociedade global muito diferente da, tipicamente industrial que tem prevalecido nas duas últimas décadas.”*

*“Nas melhores empresas o crescimento das pessoas e o crescimento das empresas são compatíveis e mutuamente benéficos.”*

*“No futuro, as organizações serão organizadas de acordo com o sistema de gestão baseado no modelo de trabalho em sistema de redes. Os sistemas serão planejados de forma a permitir ligações laterais e horizontais, e até mesmo multidirecionais e em sobreposição.”*

Agora sim podemos continuar refletindo. *Por que modelos, tão comumente adotados, não atendem mais às demandas das organizações modernas?*

As tendências que acabamos de assinalar, cada vez mais, estão presentes nos cotidianos organizacionais. Logo, parece ser ponto pacífico a necessidade de uma “rearrumação” nas organizações, essencialmente em se tratando de crenças empresariais. Até hoje, infelizmente, antigas crenças alimentam paradigmas ultrapassados, fundamentam práticas de gestão que se caracterizam por estarem na “contramão da história”.

Importante dizer que, neste momento, estamos nos referindo às crenças que norteiam os princípios e as práticas do industrialismo de massa. Falamos, principalmente, de crenças e práticas tayloristas. A este conjunto de crenças e práticas denominamos *Modelo Mecanicista*.

**Experimente fazer um *brainstorming* neste instante. Descreva como você imagina um Modelo Mecanicista. Que tipo de características organizacionais ele determina?**

---

---

---

---

Vamos verificar quais características coincidiram?

O Modelo Mecanicista, como sabemos, foi concebido no início do século XX, baseado na *Especialização de Tarefas* e na *Estruturação da Organização em Unidades e Órgãos Funcionais*, tendo como lastro a Administração Científica do trabalho de Frederick W. Taylor. O foco da preocupação organizacional eram as máquinas, a ênfase em investimentos de capital para futuras unidades de produção, a organização racional de tarefas, a especialização, a rotinização do trabalho.

A gestão desenvolvia, então, práticas e técnicas voltadas para a ambiência interna – a chamada *Visão “Intramuros”*, voltada para normas e procedimentos. O elemento humano era apenas um insumo, um meio de produção. Simplesmente.

**Vamos fazer uma outra pausa para reflexão. O que você entende por *Visão “Intramuros”*? Compartilhe conosco o que você pensa a respeito, anotando nas colunas devidas o que se pede:**

	TENDÊNCIA DECLINANTE	TENDÊNCIA ASCENDENTE
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO		
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS		
CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EMPRESARIAL		

Não esqueça: Este modelo foi, e ainda é, extremamente funcional quando a gestão se dá em um ambiente previsível e relativamente estável. Este Modelo torna-se ineficaz na medida em que este quadro se altera e a incerteza passa a ser um elemento-chave.

A partir dos anos 70, mais precisamente em 1973, o mundo é surpreendido pelo embargo do petróleo. Este fato revoluciona, então, todo o pensar administrativo.

Surpresa geral! O mundo não é tão estável e previsível quanto se pensava. Novas formas de planejamento, organização, direção e controle necessitam ser desenvolvidas, já que no novo contexto não há espaço para a repetição do passado, mas a busca incessante do novo, do que está por vir.

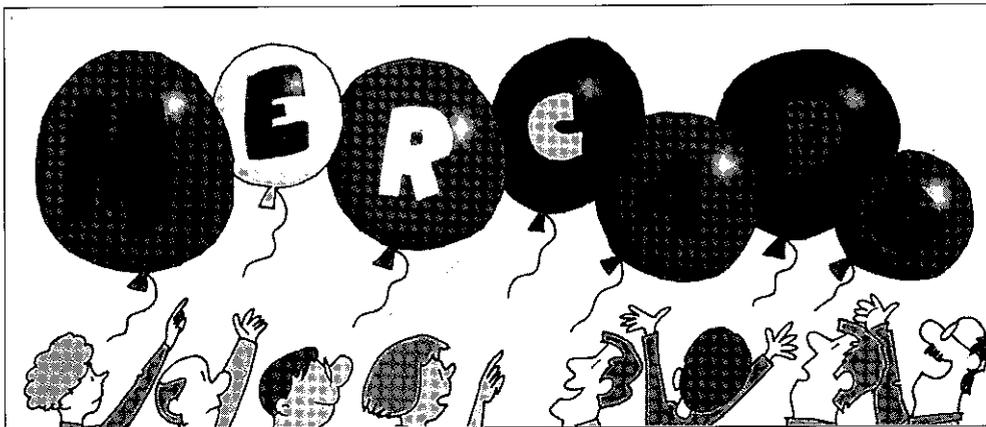
Mas o que significa conquistar o novo? Em termos empresariais está sendo necessário investir em novas práticas, em novas tecnologias de gestão. O quadro a seguir<sup>21</sup> assinala as principais transformações que estão impactando as organizações nos aspectos relativos à caracterização do trabalho, estruturas organizacionais e características de gestão.

**Compare-o com as suas respostas dadas no exercício anterior.  
Que tal o resultado?**

	<b>TENDÊNCIA DECLINANTE</b>	<b>TENDÊNCIA ASCENDENTE</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO</b>	REPRODUTIBILIDADE RIGIDEZ DIVISÃO DE TAREFAS FORMAÇÃO PRÉVIA LIDERANÇA AUTORITÁRIA	CRIATIVIDADE FLEXIBILIDADE INTERFACES NEBULOSAS, REDUNDÂNCIAS E MULTIESPECIALIZAÇÃO APRENDIZADO CONTÍNUO LIDERANÇA INTERACIONAL
<b>ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS</b>	HIERARQUIA VERTICAL REDE MATRICIAL CENTRALIZAÇÃO PERENIDADE AGLUTINAÇÃO DE FUNÇÕES	REDUÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS DESCENTRALIZAÇÃO E AUTONOMIA INSTABILIDADE COMO FATOR DE EVOLUÇÃO TERCEIRIZAÇÃO
<b>CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EMPRESARIAL</b>	FOCO NO CAPITAL TEORIAS QUANTITATIVAS DISTÂNCIA CAPITAL/ TRABALHO	FOCO NOS RECURSOS HUMANOS FOCO NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO VISÃO COMUM, IDENTIDADE E VALORES COLABORAÇÃO, PARTICIPAÇÃO

<sup>21</sup>WOOD Júnior T. Mudança organizacional e a transformação da função de recursos humanos. R. da ESPM, São Paulo, 1994.

Da análise deste esquema podemos identificar o *deslocamento do foco de atenção de uma visão "intramuros" para uma visão voltada para o mercado*, para o cliente; das máquinas para as pessoas. Estas começam a ser vistas como elemento estratégico. Este novo enfoque, esta nova filosofia acarreta uma visão radicalmente diferente do mundo do trabalho. Buscam-se modelos organizacionais mais flexíveis que possibilitem capacidades de respostas mais rápidas para fazer frente à concorrência acirrada entre organizações.



Torna-se imperioso que as unidades administrativas tenham uma visão única do negócio, da missão organizacional e todas as unidades tenham um único sentido, na medida em que apóiam um negócio comum. A informação passa a ser um elemento-chave que deve estar disponível em tempo real para que se possa tomar decisões que façam avançar o fluxo do processo decisório.

O objetivo da organização é *cumprir e gerir processos e tempo*.

**O Gerente passa a delegar responsabilidades técnicas e/ou administrativas a empregados qualificados e/ou a terceiros e foca sua atenção em tarefas que não pode delegar, quais sejam, o gerenciamento de informações e de sua equipe.**

Em decorrência desta filosofia as organizações passam a adotar medidas específicas que favorecem a:

- Utilização da capacidade e do potencial das unidades organizacionais;
- Eliminação drástica das unidades intermediárias que complicam ou encarecem o processo sem agregar valor ao negócio.

Conseqüentemente, os modelos organizacionais sofreram (sofrem) alterações. Podemos sintetizá-las através dos seguintes aspectos:

O primeiro deles objetiva a colaboração das unidades organizacionais entre si, a complementação através de uma constante agregação de valor ao negócio, garantindo

sobrevivência e desenvolvimento organizacional. Este processo de colaboração entre unidades e a busca de constante intercâmbio com o mercado fazem com que as *estruturas organizacionais* sejam cada vez mais *fluidas e transitórias*.

Com relação à *área de recursos humanos*, observa-se que a tendência é que esta deve ter estrutura simplificada e suficientemente flexível de modo a permitir a dinamicidade requerida pela constante evolução nas diversas áreas de conhecimento humano e a disseminação deste pela organização. Ao contrário de *estruturas antigas, fragmentadas em especializações* (Cargos e salários, Avaliação de Desempenho, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, etc.) e com um *número significativo de técnicos especializados em cada área de conhecimento*.

Hoje, a *tendência* é que a área seja composta por *profissionais polivalentes* e em *número reduzido* que apreciam a compatibilidade da tecnologia de gestão de pessoas a demandas identificadas junto aos demais gestores; acompanham e implementam programas de modo a assegurar a sua atualização permanente às mudanças organizacionais e à emergência de novas necessidades e em parceria com as demais unidades para desenvolver programas específicos. Ou seja, a *função de recursos humanos é descentralizada para perto do cliente, as demais unidades organizacionais*.

**O resultado prático desta nova filosofia é que a Gestão de RH é uma tarefa de todas as chefias da organização, de todos aqueles que possuem subordinados. E não atribuição única da área de RH – entendida como a unidade organizacional.**

A essa altura cabe deixar bem clara uma distinção entre a função de RH, que como foi dito é *atribuição de todos aqueles que são gestores de pessoas*. A tarefa de gerenciar pessoas, dentre outras, engloba as responsabilidades básicas de captação, formação, desenvolvimento, promoção e, quando necessário, demissão. Temas, aliás, que serão desenvolvidos na Unidade 4 deste Módulo.

Nesta direção, cabe à área de RH, como uma unidade organizacional específica, a concepção, implementação, acompanhamento e avaliação de programas específicos, bem como o apoio e a orientação aos demais gestores no tocante às tecnologias de gestão de pessoas e de equipes.

Com esta diretriz, a área de RH passa a operar sob uma estrutura mais “enxuta”, com alguns ou talvez muitos de seus tradicionais papéis contratados por unidades externas ou executados por equipes específicas em torno de clientes específicos.

Um segundo aspecto das novas formas organizacionais é a *busca de uma constante aprendizagem*.

A ênfase desses modelos está no desenvolvimento das pessoas que integram a organização, que são orientadas para a melhoria da qualidade dos processos nos quais estão envolvidas para através destes alcançarem qualidades de produtos e redução de custos.

O papel da área de Recursos Humanos neste contexto é preparar os gestores de pessoas para entenderem que cada empregado é ele próprio uma organização humana, que, a exemplo das organizações, recebem insumos, processando-os e transformando-os em produtos, seja qual for a sua posição na organização. E se isto é realidade, cada ser humano é um centro de despesas e simultaneamente um centro de receitas (o resultado do seu trabalho, se realizado com destreza e qualidade, agrega valor à organização).

Um último aspecto é o abandono de práticas reativas de gestão, com uma visão de curto prazo, para a assunção de um *Projeto de longo prazo*, de uma *postura pró-ativa*.

A este conjunto de premissas descritas dá-se o nome de *Modelo Orgânico*.

**Experimente listar algumas características possíveis de serem encontradas em organizações que adotam Modelos Orgânicos. Depois, analise a sua listagem com o quadro da página seguinte para verificar a adequabilidade das suas respostas.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esperamos que você tenha incluído na sua listagem muitas das características organizacionais que se encontram no quadro abaixo.

<b>NATUREZA BÁSICA DAS MODELAGENS ORGANIZACIONAIS</b>	
<i>MODELOS MECANICISTAS</i>	<i>MODELOS ORGÂNICOS</i>
FORMA PIRAMIDAL	DILUIÇÃO DA HIERARQUIA
DIVISÃO DO TRABALHO POR ESPECIALIZAÇÃO DE FUNÇÕES	MÍNIMA FORMALIZAÇÃO DE TAREFAS
DEFINIÇÃO PRECISA DE ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES	PRESSUPOSTOS DE MUDANÇA DOS PAPEIS INDIVIDUAIS
ESTÍMULO AO RESULTADO INDIVIDUAL	ENFOQUE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS
DECISÕES NO TOPO DA ORGANIZAÇÃO	ÊNFASE NA PESSOA/EQUIPE
	ESTÍMULO AOS RESULTADOS GRUPAIS
	DECISÕES NOS NÍVEIS MAIS BAIXOS

Pelo exposto, podemos afirmar que tem sido possível observar cada vez mais a tendência à adoção de modelos orgânicos, na medida em que o ambiente organizacional torna-se mais e mais mutante

A mudança não é mais vista como um fenômeno que ocorre de quando em quando, pelo contrário, se tornou uma força constante. E com esta consistência da mudança a tendência é o surgimento de “empresas virtuais”, onde a hierarquia gerencial tradicional é substituída por “produtores” que coordenam e dirigem os esforços em conjunto, mas por um período limitado à vista de um empreendimento específico e que ao final do mesmo as parcerias e alianças estratégicas de pessoas e empresas geralmente são desfeitas.

Quer um exemplo?

Imagine o Spielberg associando-se a outras cabeças (responsáveis por som, iluminação, figurinos, etc.) para a realização de um novo filme. A este novo estilo de empreendimento, como podemos perceber, os papéis são desempenhados de acordo com a situação, durando apenas o tempo necessário e visando executar aspectos específicos do empreendimento. Relacionamentos e não estruturas governam o trabalho. É o modelo que denomina “EM REDE”.

Então, tudo bem? Se algum ponto ainda estiver obscuro releia esta Unidade, antes de passar à próxima avaliação.

## **AUTO-AVALIAÇÃO**

Analise o seu ambiente de trabalho. Você o classificaria como um modelo que tende a ser mais mecânico ou mais orgânico:

- mecânico
- orgânico

Justifique a sua escolha.

---

---

---

## **CHAVE DE RESPOSTA**

Procure analisar as suas respostas confrontando com o disposto no Quadro intitulado NATUREZA BÁSICA DAS MODELAGENS ORGANIZACIONAIS da página 58.

# 3 • O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**A gerência estratégica é  
a gestão do futuro."**

PAULO ROBERTO MOTTA

**ANTES DE PROSSEGUIRMOS** façamos um parênteses. A nossa proposta é mostrar como a gestão de RH pode facilitar a consecução dos objetivos organizacionais. Este parênteses visa à recapitulação de alguns conceitos relativos à questão do Planejamento, já que a proposta de uma gestão de RH mais alinhada às tendências de futuro aponta para a necessidade de uma conceituação estreita entre Planejamento de RH e planejamento estratégico Organizacional. Então, recordemos.



Lembra-se de FAYOL?<sup>22</sup> Aquele que “*decantou em prosas e versos*” a importância do Planejamento como ferramenta administrativa imprescindível ao alcance dos objetivos almejados? “*Governar é prever*”, dizia ele, considerando a importância da previsão no mundo dos negócios. Para que fique bem claro, *prever*, neste contexto, significa *agir*, ao mesmo tempo, calculando o futuro para prepará-lo.

O programa de ação é a principal evidência da importância que o autor supracitado, aliás um dos clássicos da Administração, atribui à previsão para garantir o resultado almejado. FAYOL enfatiza o delineamento da linha de conduta a ser seguida, das etapas a vencer e dos meios a empregar. Advogava, também, que a fômada de decisão deveria ser apoiada por um levantamento da situação da empresa. Vejam vocês: para *Fayol* o passado tem condições de nortear o futuro!

Esta concepção de planejamento tem como sustentáculo a idéia de que *o futuro é uma projeção do passado*. Acreditava ser uma forma segura projetar o futuro com base em dados que já ocorreram. Como se o mundo fosse estável e fosse possível haver desempenho eficiente e eficaz sem maiores atritos. É uma *visão* que assinala uma *autonomia relativa da organização com relação ao seu ambiente*.

<sup>22</sup>FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**; previsão, organização, comando, coordenação, controle. Trad. Irene de Bojaro e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo, Atlas, 1989.

Esta forma de pensar persistiu até os anos 50. A partir desta época, comenta IGOR ANSOFF,<sup>23</sup>

*“[...] muitas empresas americanas defrontaram-se com sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedentes em experiências recentes. Para algumas empresas, a procura de mercado começou a cair e não podia ser reestimulada sequer pelas mais enérgicas promoções ou atividades de marketing. Para outras, a procura começou a cair em face dos produtos substitutos oferecidos por novas tecnologias. Outras ainda viram seus mercados tradicionais invadidos por vigorosos competidores externos.”*

**Pense nas realidades organizacionais que você conhece e lembre-se de decisões, tomadas ou não por você, que parecem ter sido fundamentadas na crença de que é possível caminhar com segurança para o futuro, olhando predominantemente para o passado.**

**Exercite os seus neurônios um pouco mais e anote ao lado de cada uma delas se o futuro confirmou ou não o passado.**

### **Sigamos!**

O fato é que, a partir dos anos 50, desafios cada vez mais inesperados exigiram muito esforço por parte dos administradores para atender de imediato, por exemplo, às necessidades dos clientes, às exigências dos sindicatos e ao mesmo tempo aos anseios dos acionistas. Mudanças econômicas, políticas e sociais aconteciam em

cada instante de segundo, ameaçavam a estrutura, os objetivos e o funcionamento da empresa.

Nos anos 60 torna-se, ainda, mais difícil prever e controlar as mudanças em curso.



Surge, então, na Administração um novo paradigma – *Sistemas Abertos* –, já mencionado quando tratamos dos modelos de GRH e ambiência organizacional.

Como vimos, a organização passou a ser concebida como um sistema aberto, onde as *relações organização versus ambiente são de vital importância*. A organização surge como receptora de insumos ambientais que são processados para, a seguir, serem exportados de volta para o ambiente. Isto significa que o ambiente organizacional passa a ser de suma importância e precisa ser analisado quanto ao Planejamento.

**O administrador precisa, agora, incorporar mudanças futuras a seus planos de ação e não apenas reagir a elas.**

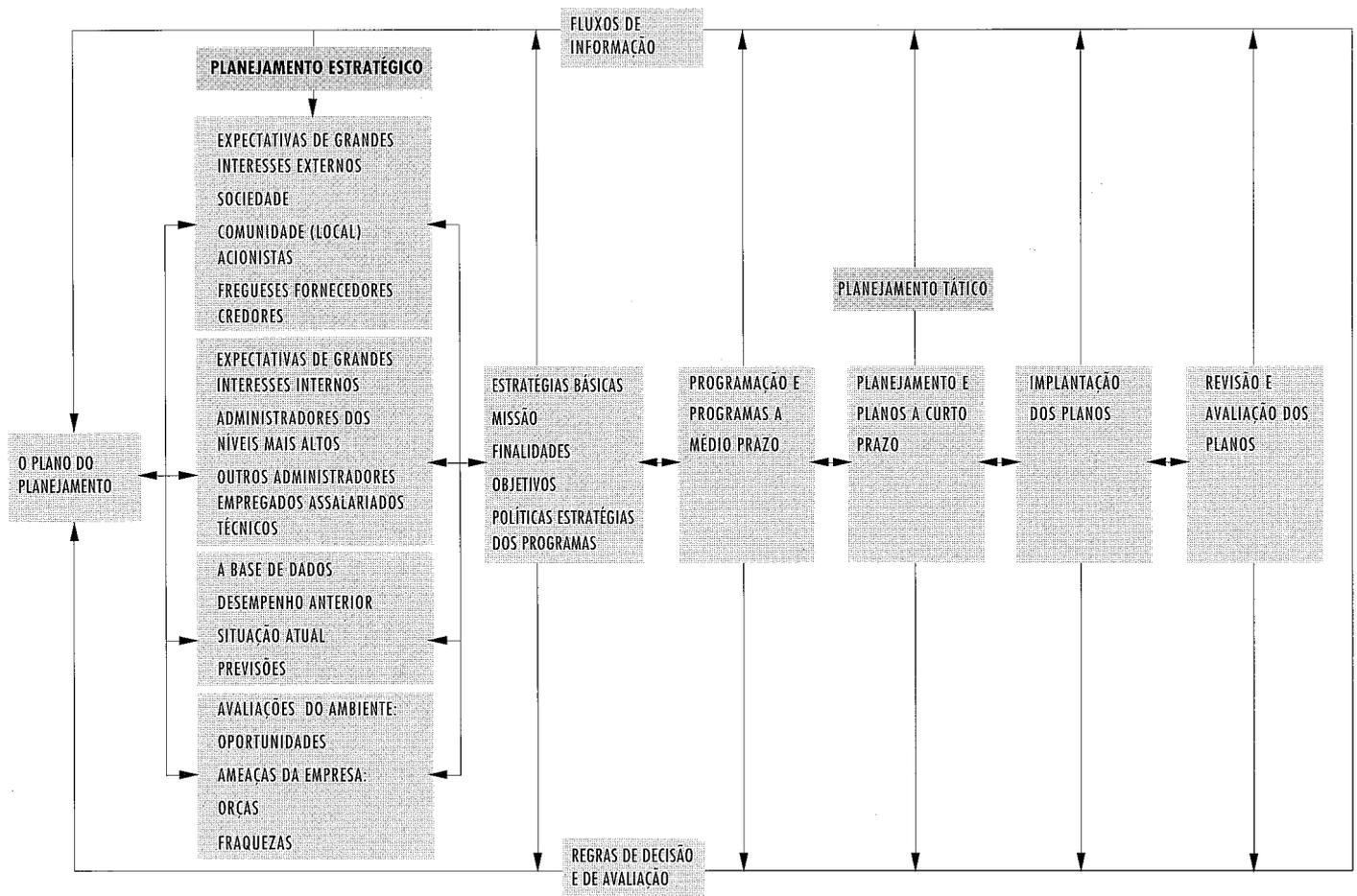
E agora, como continuar a prever na base do “*Se... Então...*”?

A *análise ambiental* passa a ser um ponto-chave em qualquer sistema de planejamento, uma vez que o futuro, em face da rapidez e da mutabilidade do ambiente, não pode ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado. Torna-se imprescindível a incorporação de novos elementos, tais como: determinação dos principais interesses externos voltados para a organização; expectativas de interesses internos dominantes; informações sobre o desempenho passado, atual e projetado; avaliações de oportunidades e ameaças do ambiente e avaliação das forças e fraquezas da empresa.

<sup>23</sup>ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo, Atlas, 1981.

Dito de outro modo, o Planejamento agora adjetivado – *Planejamento Estratégico* – precisa ter como base a análise detalhada da ambiência organizacional, comparando perspectivas com objetivos para gerar uma estratégia capaz de fornecer à organização subsídios para o enfrentamento eficaz das mudanças do ambiente organizacional.

O quadro a seguir, transcrito da bibliografia citada na nota 24, ilustra o Processo de Planejamento segundo STEINER & MINER.<sup>24</sup> Analise-o atentamente.



Analisando este esquema percebe-se que há, sem dúvida, um avanço do Planejamento em termos metodológicos. Por outro lado, muita ênfase é dada a “propostas racionais de análise antecipatória”, como se a razão desse conta de todos os problemas!

Não dá! Sabe por quê? O mundo moderno não cabe em um modelo lógico apenas. Há variáveis que não podem ser previsíveis, nem controladas.

O que estamos tentando é chamar a sua atenção para o fato de que as tecnologias e as estruturas conceituais de envolvidas tenderam a sofrer um atraso em relação aos problemas cotidianos enfrentados pelos gestores.

<sup>24</sup>STEINER, George A.; MINER, John B. *Política e estratégia administrativa*. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1981.

Vejamos como ANSOFF & HAYES<sup>25</sup> analisaram a questão:

*"[...] Um dos aspectos específicos e difíceis do problema estratégico foi a expansão e a mudança muito brusca do seu próprio conteúdo. A consequência disso é que as novas estruturas conceituais e as novas tecnologias, voltando-se para a solução de problemas, tenderam a sofrer um atraso em relação aos problemas administrativos encontrados no mundo real."*

Então, você concorda com esta afirmação? Impossível negar, não é mesmo? O fato é que algumas dimensões do Planejamento Estratégico mostraram-se ineficazes, principalmente no que concerne às propostas racionais de análise antecipatória. Desde então o problema estratégico começou a ser encarado como algo mais complexo.

Segundo MOTTA,<sup>26</sup> ANSOFF, a partir de uma visão das limitações impostas pelo conceito e pelas práticas do Planejamento Estratégico, introduz, na década de 70, o conceito de *Gerenciamento Estratégico*.

Na sua opinião, o que caracteriza o Gerenciamento Estratégico?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Verifique se você abordou os aspectos-chave que permeiam este conceito.**

Buscando em MOTTA<sup>27</sup> auxílio para a resposta, vejamos como ele trata a questão:

*"[...] A gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, que o futuro se aproxima velozmente do presente. A*

<sup>25</sup> ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L., op. cit., nota 23.

<sup>26</sup> MOTTA, Paulo Roberto. *Gerência contemporânea*; Ciência e arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1996.

<sup>27</sup> MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., nota 26.

*visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir problemas.”*

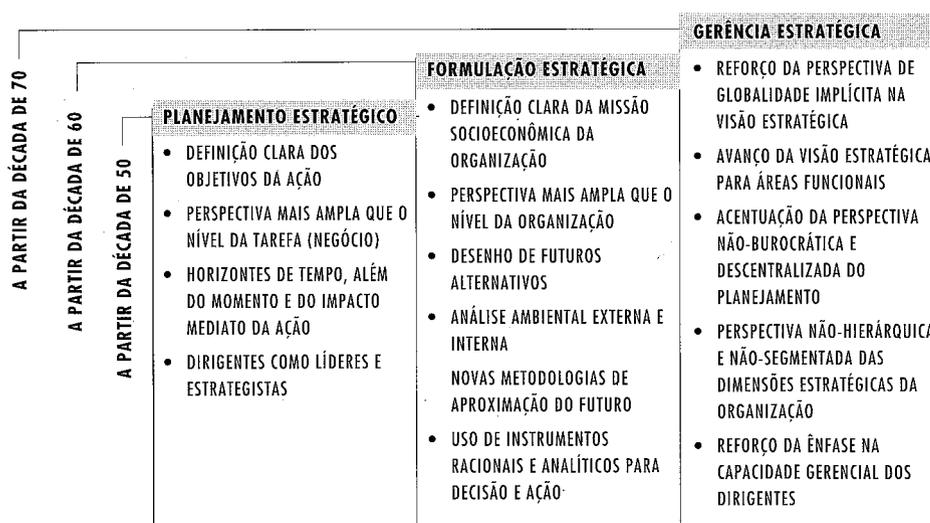
Para o autor, a *Essência da Visão Estratégica* na administração é a idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que indique com clareza um *caminho futuro suficientemente flexível para ser alterado de acordo com as novas condições ambientais*.

Finalmente, a *Administração Estratégica* é, basicamente, uma *cultura que busca desenvolver uma atitude de aceitação da mudança e fomentar a capacidade de resolver problemas*. Esta, segundo o referido autor, recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Além disto, amplia o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando, assim, a eliminar ou diminuir:

*“... a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; a perspectiva inadequada que ordena níveis de estratégia a partir dos níveis hierárquicos administrativos; a ênfase burocrática no sistema de planejamento”.*

Na tentativa de resumir as conquistas estratégicas da administração, desde as concepções mais antigas sobre planejamento até o planejamento estratégico, apresentamos um outro quadro da autoria de *Motta*, na expectativa de estimular reflexões e de sedimentar os aspectos mais relevantes. Analise-o cuidadosamente.

### Conquista da Visão Estratégica na Gerência



Conclui-se, portanto, que a conquista da *Visão Estratégica na Gestão* é fruto de um processo, cujo início foi a busca de respostas às mudanças vivenciadas pelas

organizações, através de técnicas de planejamento, baseadas em análise de tendências, e conseqüentes propostas racionais capazes de fazer frente a essas tendências.

Na medida em que as metodologias constituídas por “propostas racionais de análise antecipatória” mostraram-se ineficazes, novos conceitos foram sendo incorporados, os quais caracterizam a administração estratégica. Que tal você tentar fazer um esforço para citar alguns exemplos do seu cotidiano organizacional que refletem uma postura estratégica?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Verifique se de fato os exemplos citados por você estão compatíveis com o que, hoje, consideramos adoção de posturas estratégicas:**

- Tomar decisões prevendo os impactos sobre o resultado no longo prazo e não apenas sobre o resultado imediato.
- Procurar o contínuo aperfeiçoamento da posição competitiva da organização.
- Reconhecer que as descontinuidades são mais importantes que as tendências.

**É com base nesta nova postura que a *Administração de Recursos Humanos* busca uma redefinição de seu papel nas organizações.**

## **AUTO-AVALIAÇÃO**

Antes de iniciar a leitura da próxima Unidade, faça o seguinte exercício: Você seria capaz de estabelecer a diferença entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica?

---

---

---

## CHAVE DE RESPOSTA

Planejamento Estratégico pressupõe um plano dirigido para o futuro. Trata-se de um plano tático que pode ser depois desprezado, conforme as metas alcançadas. Em contrapartida, Administração Estratégica refere-se a uma postura permanente por parte dos gestores, implicando uma visão generalista, em que as pessoas envolvidas no processo decisório devem conhecer os diversos setores da organização, preocupando-se em integrá-los num todo, bem como aperfeiçoando seu relacionamento com os clientes e com o alinhamento de seus produtos/serviços às demandas do mercado.

# 4 • PAPEL DA GESTÃO DE RH: UMA PROPOSTA DE REDEFINIÇÃO

**"A escolha que fazemos  
da nossa atividade no  
mundo se identifica  
totalmente com aquilo  
que chamamos destino."**

JEAN PAUL SARTRE

## **PLANEJAMENTO DE RH: CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS**

Esta Unidade 4 está construída para apresentar a você os principais instrumentos de gestão de RH, bem como para alertá-lo quanto aos aspectos críticos pertinentes a cada um deles.

Este bloco inicial trata do *Planejamento de curto, médio e longo prazos*. Os demais instrumentos de gestão serão desenvolvidos nos blocos posteriores, ainda nesta Unidade – Sistemas de *Captação e T&D, Remuneração e Desempenho*. Ou melhor, sistemas que se constituem nos principais desafios de todos aqueles que têm a responsabilidade de contribuir para o crescimento de pessoas e equipes.

Muito bem! Iniciaremos apontando ser ponto pacífico que *gradativamente RH vem assumindo um papel cada vez mais estratégico nas organizações*. Em função disso, a questão central deste bloco será estimular reflexões destinadas a ampliar a sua percepção quanto aos fatores que vêm levando a Gestão de RH a abandonar funções meramente tático-operacionais. “Lugar” ocupado por longo tempo.

Mudanças externas significativas, quer diretamente vinculadas à postura dos profissionais da área, quer relacionadas à postura da organização diante das atividades desenvolvidas por RH, têm provocado esta situação.

Vamos examinar esta questão com cautela. Impossível iniciarmos uma conversa sobre este tema sem falar da responsabilidade das pessoas na aceleração do processo de mudanças. É fundamental ter consciência de quais variáveis estão afetando as transformações organizacionais. Além disto, lembre-se, não pense que apenas fatores externos são alavancas de mudanças por si só: em última instância, *somos responsáveis pelos nossos cotidianos organizacionais, bem como pelos futuros decorrentes construídos*.

Mais uma vez, vamos exercitar os neurônios! Refletir sobre o que acontece conosco e à nossa volta – uma das formas eficazes para compreender a realidade.

**Tente criar na página seguinte um quadro referencial comparativo. Para tanto, liste na coluna *Modelos Ainda Vigentes* exemplos de posturas de RH que, segundo você, representam aquelas mais comumente adotadas, nos últimos 10 anos. Anote-as, por favor. Em seguida, descreva na coluna *Modelos Alinhados às Tendências de Futuro* uma das possíveis transformações que cada uma destas posturas pode ter sofrido devido à ação de fatores externos.**

**Pense em suas experiências profissionais. Com certeza, são capazes de revelar com indubitável sabedoria o que temos que fazer para realizar essa *travessia*. Faça um esforço! Achamos que**



RETROVISÃO	EVOLUÇÃO
SE NÃO HOUVER ORDEM, OBEDIÊNCIA E COMPROMETIMENTO COM O QUE ESTÁ ESTABELECIDO O CAOS IRÁ IMPERAR	É PRECISO ALTA FLEXIBILIDADE PARA INOVAR E LEVAR EM CONTA A ENORME QUANTIDADE DE SUTILEZAS
TEMOS QUE TER CONTROLE RIGOROSO PARA CERCEAR EXCESSOS E FRAUDES	PRECISAMOS NEGOCIAR PROFUNDAMENTE PARA CONQUISTAR O COMPROMETIMENTO DE TODOS
PRECISAMOS DE UM PROGRAMA CLARO, UM PLANO ESTRATÉGICO DETALHADO, COM OBJETIVOS BEM ESPECÍFICOS	PRECISAMOS DE NOVAS PERSPECTIVAS PARA O FUTURO, ESPAÇO PARA INOVAÇÃO, AÇÕES COM FLEXIBILIDADE...
PRECISAMOS DE LÍDERES FORTES, QUE GUIEM NOSSOS PASSOS...	PRECISAMOS DE LÍDERES QUE SAIBAM POTENCIALIZAR A FORÇA HUMANA
CHEGAREMOS LÁ SE FORMOS CAPAZES DE MANOBRAR BEM AS COISAS, USAR A PRESSÃO CERTA, TRABALHAR O PODER NOS BASTIDORES	ATINGIREMOS NOSSOS OBJETIVOS LEGITIMAMENTE, POR MEIO DE AUTENTICIDADE, ÉTICA E NEGOCIAÇÕES COM AS CARTAS NA MESA
MUDANÇAS EFETIVAS SÓ ACONTECEM A PARTIR DE AÇÕES FORTES	ANTES DE MAIS NADA É PRECISO MUDAR ATITUDES E VALORES. O RESTO É DECORRÊNCIA NATURAL
TODO MUNDO BUSCA TIRAR VANTAGEM DO OUTRO. SE NÃO PROTEGER...	MANIPULAÇÃO SEMPRE DESPERTA DEFENSIVIDADE E BLOQUEIA ACORDOS BENÉFICOS PARA TODOS
ESTAMOS TODOS NUMA SELVA, ONDE UNS GANHAM E OUTROS PERDEM	COM COOPERAÇÃO MÁXIMA TODOS ESTARÃO GANHANDO
PRECISAMOS TER PESSOAS CERTAS NOS LUGARES CERTOS	PRECISAMOS DE UMA ESTRUTURA ORGÂNICA, QUE POTENCIALIZE TODOS
AS PESSOAS PRECISAM SEMPRE DE ORIENTAÇÕES MUITO CLARAS, PRETO NO BRANCO, SE NÃO AS COISAS NÃO ACONTECEM COMO DEVERIAM	AS PESSOAS PRECISAM DE ESPAÇO PARA EXPLORAR CAMINHOS INOVADORES
ISSO NÃO É DA MINHA ÁREA	O TODO É MAIS DO QUE A SOMA DAS PARTES. PRECISO ME ENVOLVER
OS FINS JUSTIFICAM OS MEIOS	INTEGRIDADE É O ÚNICO CAMINHO A LONGO PRAZO
PRECISAMOS ENDURECER: OU ELES OU NÓS...	SOMOS PARCEIROS. PRECISAMOS HARMONIZAR NOSSOS INTERESSES
UM POUCO DE COMPETIÇÃO É SEMPRE SADIO	COOPERAÇÃO MÁXIMA É O ÚNICO CAMINHO PARA TODA A EQUIPE
MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO	ESTAMOS TODOS NO MESMO BARCO: RESPONSABILIDADE E PODER COMPARTILHADOS
VAMOS APROVEITAR ANTES QUE ACABE. PRECISAMOS EXTRAIR O MÁXIMO A CURTO PRAZO	CRIAMOS HOJE AS SEMENTES DO AMANHÃ. NÃO PODEMOS SACAR CONTRA O FUTURO
ANTES O PROBLEMA QUE SE CONHECE DO QUE O PROBLEMA QUE NÃO SE CONHECE	QUEM NÃO ARRISCA, NÃO PETISCA. RISCO E RECOMPENSA ANDAM DE MÃOS DADAS
EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO NÃO SE MEXE	É PRECISO MUDAR EM PREPARAÇÃO PARA O FUTURO
ASSIM JÁ ESTÁ BOM DEMAIS	COMO PODEMOS MELHORAR? NÃO PODEMOS NOS ACOMODAR...
JÁ TENTAMOS ANTES E NÃO DEU CERTO	JÁ TEMOS EXPERIÊNCIA; AGORA PODEMOS FAZER MELHOR
MAIS TARDE, QUANDO AS COISAS ESTIVEREM ASSENTADAS, PODEREMOS PENSAR NISSO...	TEMOS QUE COMEÇAR DESDE JÁ. AMANHÃ SERÁ TARDE DEMAIS...
EIS O QUE VOU LHE ENSINAR...	O QUE VOCÊ JÁ SABE? O QUE MAIS PRECISA APRENDER?
NÃO É RACIONAL NEM LÓGICO...	PODE SER QUE FUNCIONE. VAMOS TENTAR?
CACHORRO VELHO NÃO APRENDE TRUQUE NOVO	NUNCA É TARDE DEMAIS PARA APRENDER

Como você deve ter percebido, as frases listadas no quadro anterior na coluna *Retrovisão* exemplificam posturas que favorecem a manutenção do *status quo*.

As demais, na coluna *Evolução*, revelam desejos de aceleração de mudanças.

**Neste momento convidamos você a um mergulho interno. Ou melhor, a uma auto-avaliação. Reflita sobre sua atuação profissional nos últimos 10 anos, e pergunte-se: *Verdadeiramente, tenho me esforçado para acelerar mudanças na Organização? Quais ações pró-ativas desencadeei neste sentido? Ou melhor, tenho sido de fato agente de mudança?***

Não há necessidade de anotar estas respostas. Aliás, lembre-se: este material é apenas seu. Acreditamos que estas respostas devem ser apenas suas. Compartilhe-as com alguém, apenas, se assim o desejar.

Analisando a questão, RESENDE diz que:

*“Os profissionais de Recursos Humanos – que costumam atribuir-se o papel primordial de ‘agentes de mudanças’– não têm demonstrado intenção ou disposição de promoverem modificações e renovações em suas próprias atividades...*

*...as contradições básicas da ARH perderam sem solução. Além da referida pretensão de ser agentes de mudanças nos outros e não mudar a si própria, podemos citar outras: propõe trabalhar os conflitos existentes em outras áreas e não consegue administrar os conflitos internos.*

*É uma atividade típica de assessoria e prestação de serviços e atua excessivamente em funções executivas e como atividades com fim em si mesmas.”*

Hoje, mais do que nunca, para atender aos novos desafios, a administração de Recursos Humanos necessita de um modelo mais eficaz em relação à realidade contemporânea, como já abordamos detalhadamente na Unidade 3.

**Leia-a se necessário, antes de prosseguir.**

Queremos aprofundar um pouco mais esta questão relacionada às orientações que fundamentam modelos emergentes e as decorrentes de novas práticas de gestão.

Compreendê-las é essencial à adequação dos modelos e práticas que vierem a ser delineados para enfrentar os desafios da realidade.

Contemporaneamente, modelos bem-sucedidos em Gestão de RH parecem obedecer a três orientações – sistêmica, finalística e estratégica. O que significam cada uma delas?

**Tente relacionar a primeira coluna de acordo com a segunda:**

ORIENTAÇÕES	SIGNIFICADOS
A. SISTÊMICA	( ) RUMOS DA ARH DEVEM (OU DEVERIAM) DERIVAR DOS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO.
B. FINALÍSTICA	( ) RUMOS DA ARH DEVEM ESTAR ALINHADOS AOS OBJETIVOS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO.
C. ESTRATÉGICA	( ) SISTEMA SOCIAL ABERTO QUE ENFATIZA A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO E INTERNO; A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS ATIVIDADES DA PRÓPRIA ARH E ENTRE ESTAS E AS DEMAIS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO; A AVALIAÇÃO PERMANENTE ATRAVÉS DE FEEDBACKS, BEM COMO A ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR NO TRATO DOS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS.

Conseguiu? Verifique a seguir.

### Corrija o seu exercício.

ORIENTAÇÕES	SIGNIFICADOS
A. SISTÊMICA	( B ) RUMOS DA ARH DEVEM (OU DEVERIAM) DERIVAR DOS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO.
B. FINALÍSTICA	( C ) RUMOS DA ARH DEVEM ESTAR ALINHADOS AOS OBJETIVOS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO.
C. ESTRATÉGICA	( A ) SISTEMA SOCIAL ABERTO QUE ENFATIZA A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE EXTERNO E INTERNO; A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS ATIVIDADES DA PRÓPRIA ARH E ENTRE ESTAS E AS DEMAIS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO; A AVALIAÇÃO PERMANENTE ATRAVÉS DE FEEDBACKS, BEM COMO À ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR NO TRATO DOS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS.

Aproveitando a oportunidade de demonstrar a relação entre as duas colunas, incluímos informações adicionais, para dar novas oportunidades a você de conhecer mais sobre este assunto. Acredite, saber para que e por que se faz o que se faz gera eficiência e eficácia.

#### **A** Sistêmica

**Sistema social aberto que enfatiza a interação com o ambiente externo e interno; a interdependência entre as atividades da própria ARH e entre estas e as demais atividades da organização; a avaliação permanente através de *feedbacks*, bem como a abordagem interdisciplinar no trato dos problemas de recursos humanos.**

Em se tratando desta abordagem, acredita-se que a maioria dos problemas da áreas de RH poderiam ser eliminados se fosse adotada, por parte da maioria de seus profissionais, uma postura de maior intercâmbio e uma gestão mais integrada dos subsistemas que o compõem. Por exemplo, Captação, Formação e Desenvolvimento, Remuneração, Desempenho, etc.

Advoga-se, também, que o dimensionamento e o atendimento às necessidades de RH não podem atingir objetivos através de ações isoladas das unidades especializadas que compõem a área. Reflita conosco sobre uma das preocupações de LUCENA:<sup>28</sup>

*“A necessidade de um profissional em determinada área da empresa não levará a unidade de Recrutamento e Seleção diretamente ao mercado, mas terá que conhecer os Planos de Sucessão, a disponibilidade interna e quais os meios para assegurar a capacitação profissional. A unidade de Treinamento não poderá ter um sistema próprio de Levantamento de Necessidades de Treinamento ignorando decisões estratégicas para recursos humanos, os planos de desenvolvimento decorrentes dos Planos de Sucessão, ou das recomendações propostas através da avaliação de desempenho. A partir da interação dos subcomponentes da área de*

<sup>28</sup>LUCENA, Maria Diva de Saete. **Planejamento de recursos humanos**. Rio de Janeiro, Atlas, 1995.

*Recursos Humanos, a atitude seguinte será redimensionar o relacionamento da organização, tendo em vista direcionar as ações para fora de suas fronteiras.”*

**Cite as 5 (cinco) sugestões de estratégias mais significativas que você aconselharia para serem implantadas imediatamente na sua empresa para fortalecer este intercâmbio necessário.**

SUGESTÕES	JUSTIFICATIVA

### ⑬ Finalística

**Rumos da ARH devem (ou deveriam) derivar dos objetivos e metas da organização como um todo.**

Uma outra contribuição de ARH deve estar dirigida à consecução dos objetivos organizacionais. Daí, a importância de a ARH ter clareza a respeito da sua missão dentro das organizações de modo a oferecer respostas consistentes que contribuam, de fato, para o negócio.

Neste sentido, os responsáveis pelas áreas de RH devem dispor de conhecimentos que ultrapassem o que é necessário para o desempenho estrito de suas tarefas técnicas. Torna-se necessário uma visão mais ampla sobre a atividade da empresa, já que os objetivos de sua área de atuação estão (ou deveriam estar) integrados aos objetivos mais gerais e básicos da organização.

A orientação finalística parece que só será efetivada se a postura da organização frente às atividades de Recursos Humanos passar, também ela, por um processo de mudança.

**Neste sentido, você tem alguma(s) estratégia(s) que gostaria de “vender” para fortalecer o vínculo entre os objetivos empresariais e os objetivos da área de recursos Humanos? Se tiver, defenda-a(s) neste espaço. Caso, contrário, pense um pouco e crie alguma forma de incentivar esta orientação finalística.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ⊙ Estratégica

**Rumos da ARH devem estar alinhados aos objetivos globais da organização.**

A implicação básica da orientação estratégica é o abandono de perspectivas tático-operacionais em detrimento de perspectivas essencialmente estratégicas.

Sob este enfoque, a Gestão de RH pode contribuir efetivamente formulando estratégias dirigidas ao negócio, constituindo-se em uma espécie de subsistema de apoio. Argumenta SOUZA:<sup>29</sup>

*“Este processo de formulação de estratégias (processo de planejamento), se bem concebido, deve ser dinâmico, orgânico e interativo, consubstanciando-se basicamente na troca de informações e negociações que permitem a tomada de decisões estratégicas sobre os negócios de uma empresa.”*

<sup>29</sup>SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal, a Administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? **R. de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 1979.

*“... A gerência de recursos humanos pode identificar melhor a necessidade de desenvolvimento dos dirigentes e dos recursos humanos das organizações a fim de que este desenvolvimento gerencial possa ser mais bem acoplado aos rumos estratégicos da organização.”*

*“... Nos casos de reestruturação global da empresa, a gerência de recursos humanos pode coordenar o planejamento de carreiras, de forma a torná-las mais compatíveis com os rumos estratégicos da organização...”*

Esperamos que a esta altura esteja claro para você a importância da ação integrada de todos os subsistemas de Recursos Humanos, bem como destes com as demais unidades da organização. A ausência desta situação acarreta a existência de planos e ações dissociados dos objetivos da empresa. Não é mesmo? Um outro risco é a possibilidade de haver conflitos entre eles, acarretando sérios prejuízos não apenas relacionados à agregação de valor, mas também vinculados aos conflitos no âmbito do relacionamento interpessoal.

WALKER,<sup>30</sup> um adepto dessa idéia, caminha um pouco mais e propõe literalmente a ligação entre *Planejamento de Recursos Humanos (PRH)* e *Planejamento Estratégico da Organização (PEO)*, alertando-nos contra os referidos riscos de negligenciamento desta ligação:

*“...Uma companhia de produtos químicos acrescentou rapidamente novas instalações de produção e ampliou as fábricas existentes para satisfazer a demanda sem um planejamento para o desenvolvimento dos gerentes necessários. Conseqüentemente, os inícios da produção foram por vezes retardados e surgiram problemas devido à experiência e ao treinamento inadequado de pessoal.*

*Por outro lado, uma grande companhia de produtos de papel e madeira previu suas necessidades de novos gerentes de fábrica e de pessoal técnico sênior e fazia sistematicamente uma rotação de candidatos entre as fábricas e escritórios centrais pertinentes e posições de staff regionais para satisfazer as necessidades projetadas.”*

Segundo WALKER, a ligação entre eles – PRH e PEO – envolve, ainda, o enfoque de grandes mudanças planejadas na empresa – as chamadas questões críticas. Vamos conhecê-las exercitando com dados da sua realidade. Voltamos a dizer: exercitar neurônios gera crescimento.

<sup>30</sup>WALKER, James W. *Human resource planning*. New York, MacGraw-Hill, 1980.

Muito bem:

**Elabore 3 (três) principais estratégias a serem adotadas pela ARH na sua empresa, sob seu ponto de vista, capazes de favorecer o acoplamento de ações de RH aos rumos estratégicos (globais) da organização.**

---

---

---

**Continue o exercício apresentado a seguir.**

<b>QUAIS AS IMPLICAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS PROPOSTAS?</b>	<b>QUAIS AS POSSÍVEIS EXIGÊNCIAS E RESTRICÇÕES EXTERNAS?</b>	<b>QUAIS AS IMPLICAÇÕES PARA AS PRÁTICAS GERENCIAIS, AS ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO DA SUCESSÃO?</b>	<b>O QUE PODE SER FEITO A CURTO PRAZO PARA ATENDER AS NECESSIDADES DE UM PRAZO MAIS LONGO?</b>

**Obrigada por você ter se esforçado para concluir os exercícios sobre estratégias. Releia-as mais uma vez. Elabore um projeto que você acredita que deva ser viabilizado de imediato na sua empresa. Após, crie uma oportunidade para convencer o “número um” da sua organização quanto à importância do mesmo.**

Esta é uma sugestão para você verificar a adequabilidade das suas idéias. A realidade é sem dúvida o modo mais eficaz de validar as estratégias elaboradas.

**Continuemos!**

Outra forma de desenvolver a ação de ARH atendendo às orientações sistêmica, finalística e estratégica é atentar para duas dimensões intrinsecamente integradas da gestão de RH: *Ação Imediata e Ação Futura*.

A primeira – Planejamento Empresarial – baseia-se no mapeamento, a curto prazo, da *identificação das necessidades (qualitativa e quantitativa) de pessoal para um futuro imediato e da movimentação de empregados nas várias posições da organização*. Para tanto, devem ser considerados o mercado de trabalho e as possíveis vagas a serem abertas no quadro de pessoal da organização. Considere, simultaneamente, a vinculação entre política de RH e o contexto ambiental, além de contemplar o reflexo da mudança do ambiente sobre aquele conjunto de ações. Importante ressaltar – caso isto não aconteça, pode-se dizer que esta ação não se caracteriza como uma atividade estratégica.

**Está claro para você o que estamos dizendo? Se estiver, ótimo! Caso contrário, releia este parágrafo quantas vezes forem necessárias, e continue a leitura. Mais adiante daremos informações adicionais sobre este assunto.**

A segunda dimensão – Planejamento de Recursos Humanos – envolve um prazo mais longo e incorpora uma compreensão maior da implicação dos Recursos Humanos nas estratégias empresariais.

Na primeira dimensão prevalece, portanto, a visão técnica, enquanto que na segunda o Planejamento de Recursos Humanos passa a subordinar a visão técnica às novas exigências do ambiente e às mudanças externas às quais a organização está sujeita. Esta subordinação torna-se exequível através da mudança de enfoque sobre o Planejamento de Recursos Humanos.

Os diferentes níveis encontram-se ilustrados no quadro a seguir, numa tentativa de demonstrar como o Planejamento Estratégico flui para o Planejamento Operacional.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PERSPECTIVA A LONGO PRAZO	PLANEJAMENTO TÁTICO PERSPECTIVA A MÉDIO PRAZO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL PERSPECTIVA A CURTO PRAZO
	FILOSOFIA DA EMPRESA	PROGRAMAS PLANEJADOS	ORÇAMENTOS
PROCESSO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	EXAME DO MEIO AMBIENTE: PONTOS FORTES E RESTRIÇÕES	RECURSOS NECESSÁRIOS	UNIDADES, METAS, DESEMPENHO INDIVIDUAL E DAS UNIDADES
	OBJETIVOS E METAS	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	AValiação e acompanhamento de programas
	ESTRATÉGIAS	PLANOS PARA NOVOS NEGÓCIOS, AQUISIÇÕES, DESATIVACÕES	SUPERVISÃO E CONTROLE DE RESULTADOS

	ANÁLISE DE QUESTÕES PERSPECTIVA A LONGO PRAZO	EXIGÊNCIAS DE PREVISÕES PERSPECTIVA A MÉDIO PRAZO	PLANOS DE AÇÃO PERSPECTIVA A CURTO PRAZO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	NECESSIDADES EMPRESARIAIS	NÍVEIS DE PESSOAL. NECESSIDADES?	AUTORIZAÇÃO PARA COLOCAÇÃO DE PESSOAL
	FATORES EXTERNOS	MIX DE PESSOAL (QUALITATIVO)	RECRUTAMENTO, PROMOÇÕES E TRANSFERÊNCIAS
	ANÁLISE DE SUPRIMENTO INTERNO	PROJETO DA ORGANIZAÇÃO E DO TRABALHO	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	RECURSOS PROJETADOS/ DISPONÍVEIS	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
			COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS
			RELAÇÕES TRABALHISTAS

Convém lembrar, habitualmente se associa o conceito de Planejamento Estratégico é associado a perspectivas de longo prazo. No entanto, *não é a dimensão temporal que diferencia o estratégico do tático e do operacional*. O que define o Planejamento Estratégico

prioritariamente são outros fatores:

- Análise de variáveis baseada em conceitos de mercado produtor;
- Ações que garantam a consecução de objetivos organizacionais;
- A separação dos diferentes níveis sugerida no quadro supracitado visa mostrar didaticamente.

1. *Como o planejamento estratégico é mais amplo e mais abrangente que o planejamento tático, na medida em que envolve a empresa como um todo*. Não se restringe, como o Planejamento Tático, a uma unidade administrativa a seus recursos e objetivos específicos. Por sua vez, o Planejamento Operacional, projetado para ações imediatas, envolve tarefas ou atividades isoladas e preocupa-se com o alcance de metas específicas.

2. *Como o planejamento estratégico flui para o planejamento operacional*.

3. *Como são estabelecidos elos entre o planejamento empresarial e o planejamento de recursos humanos*, de modo que a área de Recursos Humanos efetivamente colabore nas estratégias organizacionais.

Que tal um novo exercício para fixar a visão de Planejamento de RH que acabamos de descrever?

**Analise a sua realidade, inicialmente, diagnosticando as variáveis que afetam o negócio e suas conseqüências no mercado externo e no ambiente organizacional interno, bem como verificando a disponibilidade de recursos. Depois, busque conhecer as decisões estratégicas da sua empresa em face dos impactos: no âmbito do**

negócio (ex.: expansão, diversificação, etc.), no mercado (ex.: crescimento/redução de atuação, novos produtos), em finanças (ex.: aumento de capital, redução de custos), na organização (ex.: centralização/descentralização,

reestruturação, novo enfoque gerencial). Tente responder de modo reduzido no quadro a seguir a algumas indagações relevantes sobre o desenvolvimento do processo de planejamento de recursos humanos.

PREVISÃO DE NECESSIDADES DE RH	ANÁLISE DE RHS
IMPACTOS DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS NOS RECURSOS HUMANOS?	ANÁLISE DA CAPACIDADE INSTALADA – QUANTITATIVA E QUALITATIVA?
IMPACTOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PREVISTAS?	POSIÇÕES-CHAVE E CRÍTICAS?
CONSTRUÇÃO/REVISÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS REQUERIDOS?	PLANOS DE FORMAÇÃO EM CURSO?
ANÁLISE DO AMBIENTE E DO MERCADO DE TRABALHO?	INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE RH?



O assunto é extenso e polêmico. Vale dizer, contudo, que o conceito de competência surgiu na psicologia como uma alternativa ao conceito de traço. Na década de 70 foram desenvolvidos estudos que objetivavam alterar o enfoque então predominante da relação entre inteligência e personalidade. Um destes estudos foi desenvolvido por *McClelland*.

O autor sustentou, que os testes de seleção eram incapazes de prever o desempenho do candidato após a sua admissão. Em sua pesquisa, *McClelland* estudou indivíduos considerados profissionais de sucesso, em seu campo de atividade, comparando-os com os outros considerados apenas medianos. Com base nestas pesquisas, este investigador detectou comportamentos característicos encontrados em profissionais bem-sucedidos e que passou a chamar de *competências*, classificando-as em duas categorias: *essenciais e discriminadoras*.

Para ele, *Competências Essenciais* são aquelas relativas a:

*Conhecimentos* – informações sobre assuntos de área específica;

*Habilidades* – demonstração comportamental de *expertise*.

Em contrapartida, *Competências Discriminadoras* estão relacionadas à:

*Auto-Imagem* – percepção de si, valores e atitudes;

*Atributos Pessoais* – disposição geral para se comportar de certo modo, formas de reagir a situações específicas;

*Motivações* – motivos que impulsionam ações específicas.

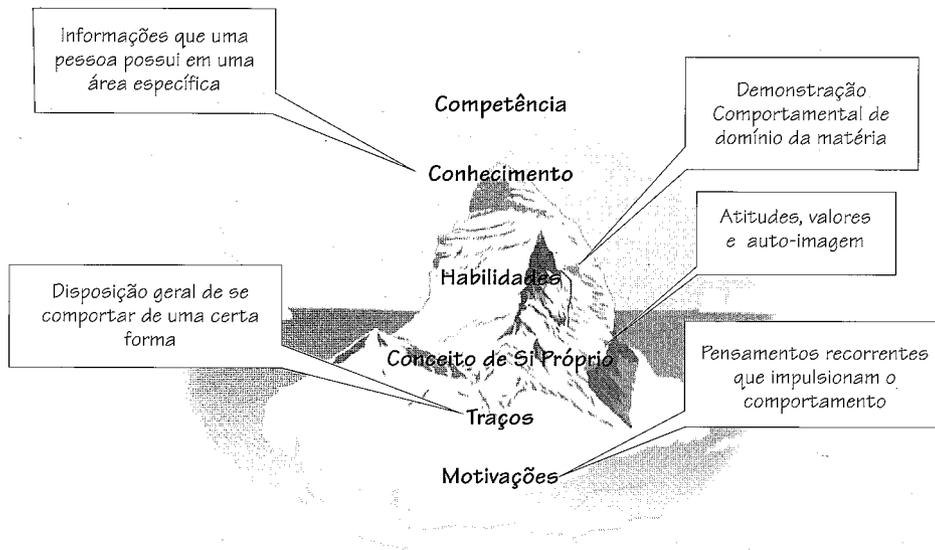
Resumindo, competências essenciais são, portanto, visíveis e, de certo modo, mais fáceis de desenvolvimento. Enquanto que as discriminadoras, mais difíceis de serem desenvolvidas, são as que de fato possibilitam as pessoas a se destacarem no seu campo de atuação.

Para sedimentar a noção de competência, apresentaremos a seguir algumas das definições comumente adotadas:

*“Comportamentos individuais que são observáveis, mensuráveis e críticos para o sucesso individual ou desempenho da organização.”*  
(American Compensation Association – ACA)

*“Conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior.”*  
(THOMAS FLANNERY e outros)

Os autores da obra citada buscam descrever as competências através de um *iceberg*, conforme a figura abaixo:



*“Como o iceberg, uma porção relativamente pequena de competências é facilmente identificável na superfície. Essas competências facilmente visíveis ou essenciais incluem habilidades aprendidas, como capacidades e conhecimentos técnicos. Mas simplesmente possuir habilidades e conhecimentos, como todo gerente sabe, não assegura necessariamente o sucesso em um cargo ou papel específico. Menos visível – abaixo da superfície – estão três níveis adicionais de comportamentos que são cruciais ao desempenho superior ou excepcional. Essas competências mais profundas ou diferenciadas incluem conceitos próprios, ou visão que uma pessoa tem de si própria, traços, ou a disposição geral de se comportar de uma determinada maneira – tenacidade ou flexibilidade, por exemplo – ou motivações ou pensamentos recorrentes que impulsionam o comportamento, como o impulso realizador e de desempenho.*”

... Deve-se observar que, embora muitas pessoas atualmente falem em competências em termos gerais e a palavra tenha sido incorporada ao jargão popular de negócios, as verdadeiras competências são aquelas que adicionam valor e ajudam a prever o sucesso... No ambiente competitivo de hoje, o sucesso não depende mais de um produto ou serviço melhor. O que distingue a melhor organização das restantes é referentes a cada uma das ferramentas gerenciais mencionadas nesta Unidade. Dito

*o seu desempenho superior em termos da qualidade, serviços ao cliente, rapidez ou qualquer outro atributo corporativo que estabeleça sua posição competitiva e a auxilie a mantê-la. Isto é igualmente verdadeiro para os funcionários...”*

Pelo exposto, muitos concluem que competência é um atributo e não atribuição. Perceber esta diferença torna-se crucial para compreendermos as diferentes tecnologias de gestão de recursos humanos adotados em organizações. Explicando melhor, organizações que focam sua gestão em cargos e seus requisitos norteiam suas ações no conjunto de atribuições, competências inerentes a cada cargo. Por sua vez, as organizações que têm como foco não os cargos, mas as características pessoais de cada empregado que compõe a organização, estão desenvolvendo tecnologias de gestão de RH focadas em competências, em atributos e não em atribuições. Os primeiros possuem um sistema tradicional de gerir, enquanto as segundas buscam desenvolver modelos de gestão mais flexíveis. As tendências apontam para esta segunda maneira de gerir.

Queremos fazer um pedido a você:

*Nunca se esqueça:*

*é fundamental saber para onde se vai.*

*Como diz o dito popular –*

***Não há bons ventos para quem não sabe para onde vai!!!!***

*É preciso ter prumos*

*para orientar a atuação de RH.*

*É preciso ter clareza do contexto organizacional*

*da cultura,*

*do modelo de gestão adequado a cada contexto*

*ao se decidir*

*quanto ao desencadeamento, sustentação e paralisação*

*de quaisquer ações voltadas à gestão de pessoas e equipes.*

Acreditamos ter conversado com você sobre aspectos significativos que afetam o *Planejamento de Recursos Humanos*. Vamos, então, ao passo seguinte: a *prática*. Tente colocar as idéias recentes que foram debatidas na prática, enquanto os “neurônios” ainda conversam sobre este assunto, estimulando reflexões.

Antes, convém compartilharmos que premissas vêm norteando *tendências em gestão de Recursos Humanos*. É um modo que encontramos para sedimentar idéias centrais

de outra forma, é um modo que encontramos de estimular você a adotar em sua empresa práticas que aceleram mudanças, porque contribuem para torná-las eficientes e eficazes.

Resumidamente, já é possível perceber a atuação de RH quando orientada ao atendimento das necessidades de um mercado globalizado e competitivo, de um modo às vezes radicalmente distinto daquele que se adotava, por exemplo, há dez anos, em um número cada vez maior de organizações.

A área de *Recursos Humanos* parece já estar dirigindo esforços e, conseqüentemente, investimentos na direção do atendimento de determinadas necessidades futuras do mercado. Exemplificando, apontamos algumas competências que parecem “estar em alta” no mercado futuro. Ou melhor, destacamos competências que o mercado parece necessitar para assegurar vantagem competitiva.

<b>PARTICIPAÇÕES EFICIENTE EM REDES</b>
ATIVIDADES DESTINADAS À MELHORIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DO TEMPO, OU MELHOR, À ADMINISTRAÇÃO ADEQUADA DE AGENDAS E TEMPOS, NA MEDIDA EM QUE AS PESSOAS TENDEM A PARTICIPAREM DE MÚLTIPLOS PROJETOS E MÚLTIPLAS REDES.
<b>ATUAÇÃO EFICIENTE EM EQUIPES</b>
ATIVIDADES QUE REQUEREM O TRABALHO EFICIENTE DAS PESSOAS EM GRUPO.
<b>KNOW-HOW INTERDISCIPLINAR E PARTICIPAÇÃO EFICIENTE EM AMBIENTES DE REDE</b>
ATIVIDADES QUE EXIGEM FLEXIBILIDADE DOS MEMBROS DA EQUIPE EM FACE DAS NECESSIDADES DA FORMAÇÃO DE LIGAÇÕES EM REDE.
<b>QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO ACOMPANHAMENTO</b>
ATIVIDADES DESTINADAS A AJUDAR A EQUIPE A MONITORAR MELHOR SEUS PROCESSOS.
<b>CULTURA ADMINISTRATIVA E ECONÔMICA</b>
ATIVIDADES VOLTADAS PARA AJUDAR A EQUIPE A COMPREENDER SUAS ATIVIDADES NO CONTEXTO DOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS E NO DESEMPENHO, DE MODO A POSSIBILITAR ÀS PESSOAS A EFETUAREM RECOMENDAÇÕES DE ORDEM ECONÔMICO-FINANCEIRA.

Vamos à prática, então!!

*Como operacionalizar este processo de T&D para que de fato se constitua em alavanca para mudanças?*

**Comece se perguntando qual deve ser e qual deverá ser o perfil das pessoas necessário a esta organização.**

Com o intuito de ajudar você a enfrentar este desafio, utilize as competências requeridas pelo mercado futuro supracitadas para exercitar o que se pede no exercício.

**Imagine a seguinte situação: se o futuro de sua empresa demandasse as necessidades descritas na página 102, será que atualmente possui pessoas com perfis de competência que atendam às demandas daqui há 2, 5, 10 anos? Antes de responder sim ou não liste as principais demandas na sua percepção. Agora, sim, responda a esta primeira questão. A seguir reflita sobre quais são estes perfis de competência, por exemplo, na área operacional?**

**ÁREAS OPERACIONAIS – VISÃO 2 ANOS**

HOJE		FUTURO		DISCREPÂNCIA	
N	PERFIS ATUAIS	N	PERFIS DESEJADOS	N	PERFIS NECESSÁRIOS

**ÁREAS OPERACIONAIS – VISÃO 5 ANOS**

HOJE		FUTURO		DISCREPÂNCIA	
N	PERFIS ATUAIS	N	PERFIS DESEJADOS	N	PERFIS NECESSÁRIOS

**ÁREAS OPERACIONAIS – VISÃO 10 ANOS**

<b>HOJE</b>		<b>FUTURO</b>		<b>DISCREPÂNCIA</b>	
<b>N</b>	<b>PERFIS ATUAIS</b>	<b>N</b>	<b>PERFIS DESEJADOS</b>	<b>N</b>	<b>PERFIS NECESSÁRIOS</b>

**QUAIS OS PERFIS DE COMPETÊNCIA GERENCIAIS NECESSÁRIOS NA SUA EMPRESA PARA A PRIMEIRA DÉCADA DE 2000?**

HOJE		FUTURO		DISCREPÂNCIA	
N	PERFIS ATUAIS	N	PERFIS DESEJADOS	N	PERFIS NECESSÁRIOS

Muito bem, antes de mais nada, parabéns pelo seu esforço! Se estiver exausto, relaxe, caminhe um pouco, tome um copo d'água, se assim o desejar.

Se você tiver dificuldades em esboçar os perfis de competência, não desanime. Acredite, vale a pena continuar se aperfeiçoando em busca do delineamento de perfis adequados. O futuro anuncia que *perfis de competência* deverão ser a base na gestão de RH, quer se trate de captação, preparação, desenvolvimento, remuneração, gerenciamento de resultados.

**Continuemos, pois, conversando. Leia com cautela o exemplo a seguir. Foi um modo que encontramos de “corrigir” o seu exercício. Afinal, não temos dados da sua realidade para verificar a adequação das respostas. Que tal compartilhar o que você escreveu com pessoas na sua empresa capazes de avaliar se de fato você está caminhando na direção certa? Já pensou se suas idéias vierem a ser transformadas em ação?**

Cabe reforçar, ainda, uma idéia que permeou esta Unidade de vital importância para todos que militam no gerenciamento de pessoas e equipes. Vivemos um momento de transição de modelos de gestão de RH – de Mecânicos para Orgânicos. Vivemos simultaneamente a coexistência das duas realidades. Numa mesma empresa estes dois modelos podem ser encontrados. Quando se trabalha em um modelo mais tradicional o enfoque é de cargos, em um mais moderno o foco são as pessoas.

Finalizando este bloco, centrado em questões que afetam o planejamento de recursos humanos, cabe dizer que *projetar aspectos de recursos humanos no planejamento estratégico organizacional é uma necessidade inconteste*, e uma tarefa de grande complexidade. Sobretudo devido à cultura das organizações brasileiras, que têm atribuído à área de RH um papel secundário no jogo do poder das organizações.

A tomada de decisões estratégicas implica, na maioria dos casos, a convocação de representantes das áreas de finanças, produção, *marketing* para deliberação sobre os rumos a serem seguidos pela organização. A área de Recursos Humanos fica restrita à resolução de problemas isolados de recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, legislação trabalhista, treinamento e desenvolvimento, medicina ocupacional, segurança no trabalho. Sem dúvida, funções necessárias, que, no entanto, tratadas de forma isolada perdem importância na medida em que pouco contribuem para criar condições que propiciem sinergismo organizacional. Ou melhor, cooperação potenciadora onde vários indivíduos e equipes possam atingir um resultado maior que a soma dos resultados individuais.

Esta integração torna-se imprescindível na medida em que, a cada momento, surgem novos problemas, quer na área trabalhista, quer relacionados ao clima organizacional, exigindo da Administração de Recursos Humanos o emprego não apenas de técnicas tradicionais, mas a assunção de uma nova configuração para responder aos novos desafios, atuando não só no seu âmbito interno, mas sendo um agente facilitador da consecução dos objetivos organizacionais.

A mudança deixou de ser um fenômeno para se transformar em um estado, exigindo das empresas uma atuação num ambiente cada vez mais turbulento, bem como solicitando respostas rápidas e precisas.

A estratégia empresarial precisa de uma visão de conjunto justamente para poder decidir prioridades, avaliar o desgaste correspondente a cada uma das iniciativas e os resultados obtidos aquilatados em função de expectativas organizacionais.

O Planejamento integrado de Recursos Humanos ao Planejamento Estratégico da organização estimula os executivos a pensarem em problemas maiores, contribuindo para a adoção de atitudes condizentes com a magnitude da missão organizacional. A busca da integração provoca uma revolução cultural, substituindo valores tradicionais, principalmente pela participação.

A Administração de RH, em consonância com os objetivos estratégicos, implica um esforço comum de todos os gestores da empresa. Esse esforço conjunto se traduzirá em melhores resultados econômicos e distinguirá uma empresa bem-sucedida das demais.

## **CAPTAÇÃO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

*“O ambiente está atarefado, destruído e espesso, devido a oportunidades e ameaças; está turbulento, incerto e dinâmico. As pessoas que trabalham para as organizações estão mais complicadas do que nunca. Elas têm necessidades, motivos e ansiedades. E, para tornar as coisas mais complicadas, trazem, para nossas instituições, expectativas muito mais elevadas do que jamais o fizeram anteriormente.” (BENNIS)*

As tendências de futuro comentadas anteriormente nos alerta para o fato de que devemos agir com rapidez e flexibilidade para acompanhar “os ventos de mudanças” que afetam as organizações e as pessoas.

Quais necessidades do mercado a nossa empresa quer atender? Quais deverão ser as necessidades de recursos humanos para atendimento dessas demandas? Vimos como o Planejamento de Recursos Humanos pode se constituir em uma ferramenta de gestão para alavancar mudanças. À semelhança, cabe-nos perguntar:



- Relacionamento interpessoal.
- Flexibilidade.
- Capacidade de auto-desenvolvimento.
- Competência para resolução de conflitos.

O processo de admissão de recursos humanos nas empresas consta de várias etapas e varia de organização para organização. O processo tem início quando os candidatos a uma vaga na organização solicitam emprego e termina com a decisão de contratar. Na prática este processo de Captação de Recursos Humanos tem duas fases: o *Recrutamento* e a *Seleção*.

Recrutamento e Seleção são faces de uma mesma moeda – o *Processo de Captação*. As duas etapas são complementares.

O *recrutamento* atua como elo entre o ambiente externo e a empresa. É, portanto, o primeiro contato do indivíduo com a organização. É a porta de entrada das empresas. Tecnicamente podemos defini-la como um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro de organização.

Embora pareça fácil, esta atividade exige cuidados específicos. Como foi dito, o processo de captação tem como pressuposto a busca de adequação dos candidatos aos cargos a serem preenchidos. Para melhor entendimento do processo, utilizemos um termo econômico – *mercado* – que auxiliará no entendimento de como se efetua esta relação de comparação entre exigência do cargo e habilidades/potencialidades do indivíduo.

*Mercado* – o termo *mercado* tem inúmeros significados. Vejamos alguns, segundo o *Aurélio*:

[...] *Permutação ou troca de produtos e/ou valores.*

[...] *Relação estabelecida entre a oferta e a procura de bens e/ou serviços...*

[...] *Relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, em época e lugar determinados.*

[...] *Conjunto de pessoas... que, em época e lugar determinados, provocam o surgimento e as condições dessa relação.”*

Analisemos, agora, o conceito de *mercado de trabalho*. Ele será útil à compreensão desta Unidade.



Os diversos meios através dos quais as empresas se utilizam para atrair candidatos são chamados de fontes de recrutamento, ou seja, são os mercados de recursos humanos que possuem pessoas capazes de suprir as necessidades de pessoal das organizações.

Surge neste ponto a primeira dificuldade do Processo de Captação. Os canais que as empresas e as pessoas utilizam nem sempre são coincidentes. Por outro lado, não é todo o mercado de recursos humanos que interessa atrair, mas determinado segmento. Logo, definir quais as melhores fontes de recrutamento é condição essencial para o sucesso do processo de captação.

Vejamos algumas delas. Podemos, para efeito de estudo, dividir as fontes em duas: primárias e secundárias.

O que são *Fontes Primárias*?

**Tente responder exemplificando e apontando o que estas fontes têm em comum.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Como o próprio nome indica, *Fontes Primárias* são aquelas onde a empresa desenvolve *contato direto* com o mercado de recursos humanos que deseja alcançar. São exemplos de fontes primárias as Escolas e Universidades, a própria Empresa, outras Empresas. Por outro lado, *Fontes Secundárias* são aquelas onde o *Contato Empresa versus Mercado de Recursos Humanos se faz de forma indireta*. Ou seja, a empresa alcança o mercado escolhido através da Agência de Recrutamento, de Associações de Classes, ou Sindicatos, etc.

Antes de debater quanto à fonte de recrutamento adequada, precisamos compreender um outro conceito – o de *Técnicas de Recrutamento*. São métodos através

dos quais as organizações abordam e divulgam a existência de oportunidades de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas.

**Segundo a sua vivência profissional, relacione as principais variáveis que devem nortear a escolha da Técnica de Recrutamento adequada. Reflita com calma.**

Nesta modalidade de formação não há um tempo fixo para a conclusão do Módulo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

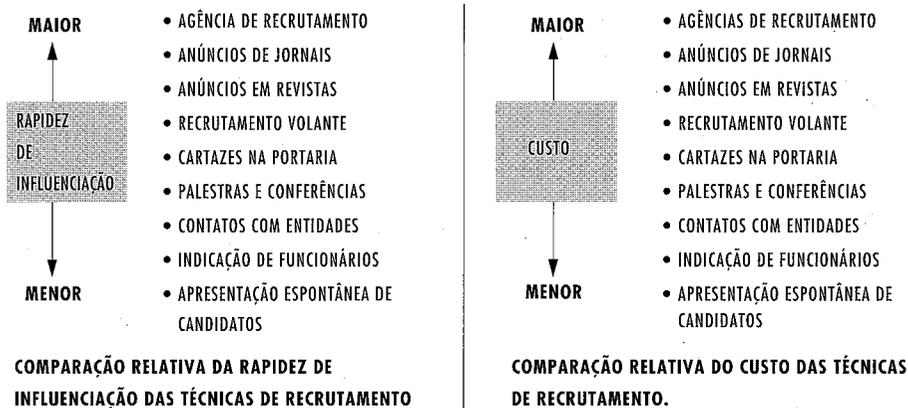
A adequação da escolha de uma ou várias Técnicas de Recrutamento envolve necessariamente:

- Localização das fontes de profissionais.
- Perfis dos cargos a serem preenchidos.
- Benefícios oferecidos.
- Custo de técnica x qualidade permitida.
- Rapidez relativa da técnica x urgência requerida.

Não sabemos se você já experimentou o desafio de recrutar pessoas, quer executando, quer orientando a execução de outras pessoas. Não é fácil a definição de qual(ais) a (as) melhor(es) fonte(s) de técnicas de recrutamento a ser(em) utilizada(s). Isto porque, como podemos observar, variáveis como custo e prazo estão envolvidas no processo. Manter o equilíbrio entre custo e prazo de fato é um desafio.

Geralmente, na medida em que se aumenta a urgência de preenchimento de uma vaga na empresa, tanto maior será o custo de recrutamento, uma vez que serão utilizadas técnicas que visem incrementar a rapidez de “influenciação”, o que

apresenta um custo relativo bem mais alto que outras técnicas, como se pode observar no quadro.<sup>31</sup>



Como pode ser percebido, na medida em que se aumenta a capacidade de “influenciação”, aumenta também o custo.

Para redução de custos, várias empresas utilizam-se em primeiro lugar do seu cadastro interno de candidatas, indicação de funcionários, para só após lançar mão de outras fontes e técnica, como anúncios em jornais, assessoria externa, etc.

O recrutamento é uma atividade que deve ser desenvolvida sem interrupção, de forma sistemática, através da qual a empresa tem sua porta aberta ao público interessado, mantendo uma constante interação com ambiente externo (mercado de recursos humanos), garantindo, deste modo, a manutenção de um cadastro de candidatas que possa atender tempestivamente às suas demandas.

O processo de recrutamento pode também ser desenvolvido através da abordagem de possíveis candidatas que já atuam na organização – é o chamado Recrutamento Interno. Logo, podemos ter Recrutamento Externo, Recrutamento Interno e Recrutamento Misto.

A esta altura você provavelmente estará questionando quais as vantagens e as desvantagens de cada um dos tipos de Recrutamento. Vejamos:

VANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
É MAIS RÁPIDO E ECONÔMICO	TRAZ “SANGUE NOVO” À EMPRESA
MAIOR VALIDADE DE SEGURANÇA	RENOVA E ENRIQUECE O PATRIMÔNIO DE FORMAÇÃO DE OUTRAS EMPRESAS
MAIOR MOTIVAÇÃO PARA O PESSOAL	APROVEITA INVESTIMENTOS DE FORMAÇÃO DE OUTRAS EMPRESAS
APROVEITA INVESTIMENTOS DE TREINAMENTO	PROMOVE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO COM IDÉIAS VINDAS DE FORA
PROPORCIONA CARREIRA	SACODE O <i>STATUS QUO</i> DA EMPRESA
PROMOVE LEALDADE À EMPRESA	
DESENVOLVE ESPÍRITO SADIO DE COMPETIÇÃO ENTRE PESSOAS	

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas; o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Makron Books, 1992.

<sup>31</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1981.

DESVANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
EXIGE POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO PARA PROMOÇÕES	É UM PROCESSO DEMORADO E LENTO
PODE GERAR CONFLITO DE INTERESSES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS	É UM PROCESSO ONEROSO
PODE GERAR ATITUDES NEGATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS NÃO PROMOVIDOS	É MENOS SEGURO E CONFIÁVEL QUE O RECRUTAMENTO INTERNO
PODE CONDUZIR AO "PRINCÍPIO DA INCOMPETÊNCIA" DE PETER	QUANDO MOBILIZA AS VAGAS, PODE FRUSTRAR O PESSOAL
PODE CONDUZIR A UMA ADAPTAÇÃO E BITOLAGEM PROGRESSIVAS	PODE SINALIZAR BARREIRAS AO ENCARREIRAMENTO DAS PESSOAS
NÃO PODE SER EXCLUSIVO, POIS LIMITA O CAPITAL HUMANO DA EMPRESA	PODE REDUZIR A LEALDADE À EMPRESA
	PODE AFETAR A POLÍTICA SALARIAL DA EMPRESA QUANDO O NOVO FUNCIONÁRIO É ADMITIDO COM SALÁRIO MAIS ELEVADO

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas; o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Makron Books, 1992.

Complete o quadro a seguir, selecionando as três vantagens e desvantagens relativas ao processo de *Recrutamento*, tendo por base duas realidades: a da sua empresa e a de uma *empresa hipotética*, construída para simulações quanto à utilização dos instrumentos de gestão comentados nesta Unidade.

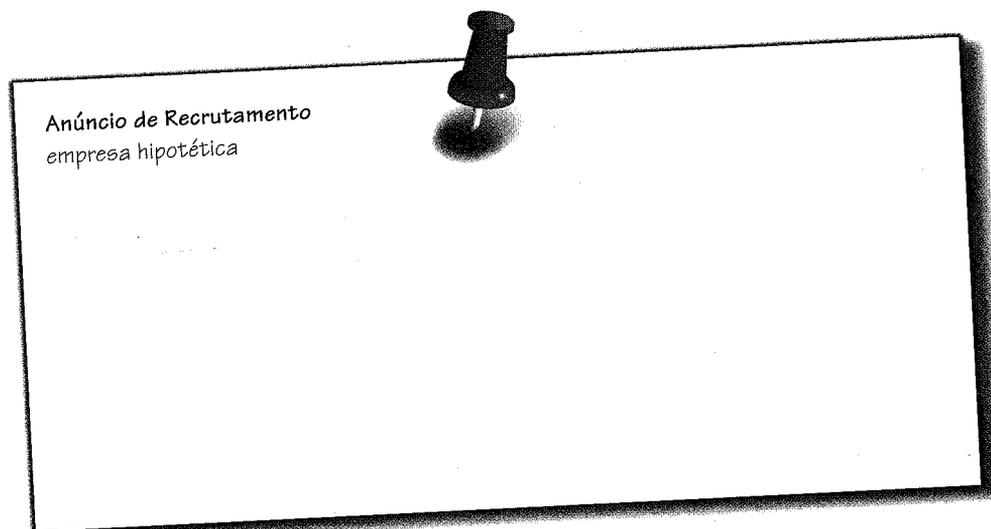
RECRUTAMENTO INTERNO		RECRUTAMENTO EXTERNO	
SUA EMPRESA		EMPRESA HIPOTÉTICA	
VANTAGENS	DESVANTAGENS	VANTAGENS	DESVANTAGENS

A partir da análise do quadro anterior, decida qual destas duas modalidades parece ser a "ideal" para a sua empresa, justificando. E para aquela *empresa hipotética*. Vamos ativar neurônios!!!

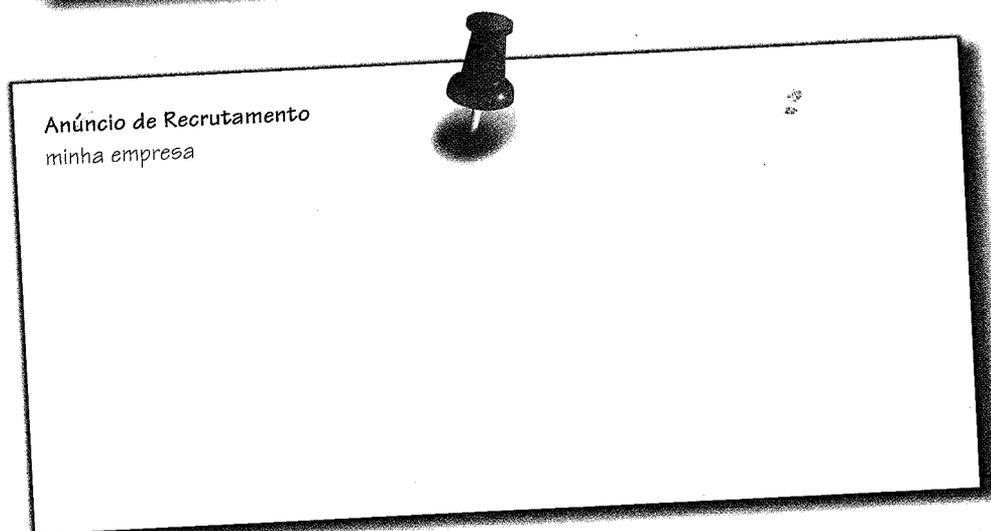
Analisando os quadros, podemos concluir que o “ideal” para a empresa hipotética criada por nós é a utilização de um *Sistema misto*, em face das vantagens e desvantagens apresentadas pelos Recrutamentos Externo e Interno. E na sua empresa? Qual devia ser a decisão? Estas informações poderão vir a ser úteis quando da necessidade de recrutamentos futuros.

Mais um exercício para fixar idéias relevantes quanto à *etapa de recrutamento do processo de captação de pessoas*.

**Muito bem! Se você tivesse que recrutar pessoas para aquela empresa hipotética que criamos na pág. 103 como você redigiria um anúncio a ser veiculado em jornais de grande aceitação no mercado? Como você descreveria as pessoas que esta organização está interessada em recrutar? E se fossem pessoas para sua equipe: que tipos de pessoas você recrutaria? Quais caminhos você utilizaria para recrutar estas pessoas?**



Anúncio de Recrutamento  
empresa hipotética



Anúncio de Recrutamento  
minha empresa

Segundo CHIAVENATO,<sup>32</sup> ao se elaborar um anúncio deve-se atentar para os seguintes aspectos:

- a) Determinar o que se tem a oferecer ao candidato.
- b) Determinar o setor do mercado de trabalho que se pretende atingir.
- c) Escolher adequadamente o veículo onde publicar o anúncio.
- d) Verificar o tipo de anúncio que se pretende fazer: aberto ou fechado (com ou sem o nome da empresa).
- e) Escolher o tipo de apelo a fazer.
- f) Dimensionar o tamanho do anúncio, os tipos gráficos e, principalmente, o conteúdo.
- g) Optar pela repetição do anúncio com efeito de reforço.

## **SELEÇÃO**

Como vimos, o *Recrutamento* tem a *missão de suprir a seleção de candidatos habilitados à ocupação de uma vaga na organização*. Uma vez criado o *pool* de candidatos, inicia-se a seleção propriamente dita.

O processo seletivo consiste em um conjunto de passos específicos para se chegar à decisão de que candidatos devem fazer parte da organização, que candidatos possuem os perfis desejados ao sucesso de nossa organização.

O processo seletivo é de vital importância para a Gestão de Recursos Humanos. Se a etapa de Seleção não for bem conduzida, os esforços iniciais estarão desperdiçados e, provavelmente, a área de Recursos Humanos não alcançará seus objetivos, na medida em que as pessoas com perfis não adequados às necessidades de trabalho estarão sendo contratadas, gerando, a curto e médio prazos, disfunções, tais como, inaptações às atividades, perda de produtividade, custo de retrabalho, desmotivação, entre outras.

A alocação correta de pessoas em cargos requer uma perfeita adequação entre dois fatores – o *perfil do cargo/competências* e o *perfil do candidato*. Ou melhor, uma seleção eficaz é desenvolvida a partir de critérios estabelecidos com base na descrição do cargo/perfil de competências (a serem trabalhados mais adiante) para o qual se deseja selecionar o ocupante.

Assim, uma boa descrição de atribuições do cargo e/ou perfil de competências é condição indispensável para que o processo seletivo obtenha os resultados esperados.

<sup>32</sup>GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo, Makron Books, 1995.

## **Etapas do processo seletivo**

O processo de seleção tem início, de modo geral, através da *triagem entre os candidatos recrutados*. Normalmente é efetuada por uma entrevista rápida e/ou pela análise de currículo ou ficha de inscrição. O objetivo desta primeira etapa é verificar se o candidato atende aos requisitos exigidos pelo cargo, bem como se as condições oferecidas pela organização pode satisfazê-lo.

Numa segunda etapa, são aplicados *testes de conhecimento e/ou psicológicos*.

A etapa seguinte é constituída por *entrevista de seleção*, geralmente realizada pela área de Recursos Humanos. São entrevistas que visam verificar a qualificação, habilidades, potencial e motivação do candidato ao cargo. Com base nos resultados das etapas anteriores são selecionados os melhores candidatos, que são encaminhados à área requisitante para verificação da profundidade de conhecimentos e qualificação, além da avaliação do candidato que, se escolhido, irá trabalhar diretamente com ela.

Escolhido o candidato, a etapa seguinte é constituída de *exame médico*. Esta etapa visa verificar as condições físicas e psicológicas do candidato de modo a garantir a saúde e segurança do candidato, bem como dos demais trabalhadores da organização. Além, é claro, de cumprimento das disposições legais.

Para exemplificar, imaginem que uma **empresa hipotética** esteja selecionando candidatos para um cargo que, dentre as suas atribuições, conste a cubagem de tanques de álcool.

Jamais um candidato com fobia à altura poderia ser escolhido. Esta negatificação só poderia, no entanto, ser efetuada se, com base na descrição de cargos, testes fossem realizados para evitar a contratação de candidato com este tipo de fobia.

Algumas organizações ainda realizam uma outra etapa: a *busca de referência* sobre o candidato. Esta etapa não apresenta muita segurança, uma vez que a maioria das organizações não fornece informações negativas de ex-empregados, a não ser que tenham sido abertos processos judiciais contra eles.

Finalmente, cabe salientar que o objetivo maior do *processo seletivo*, ou seja, a *perfeita relação entre perfil do candidato e perfil do cargo*, quase nunca é alcançado.

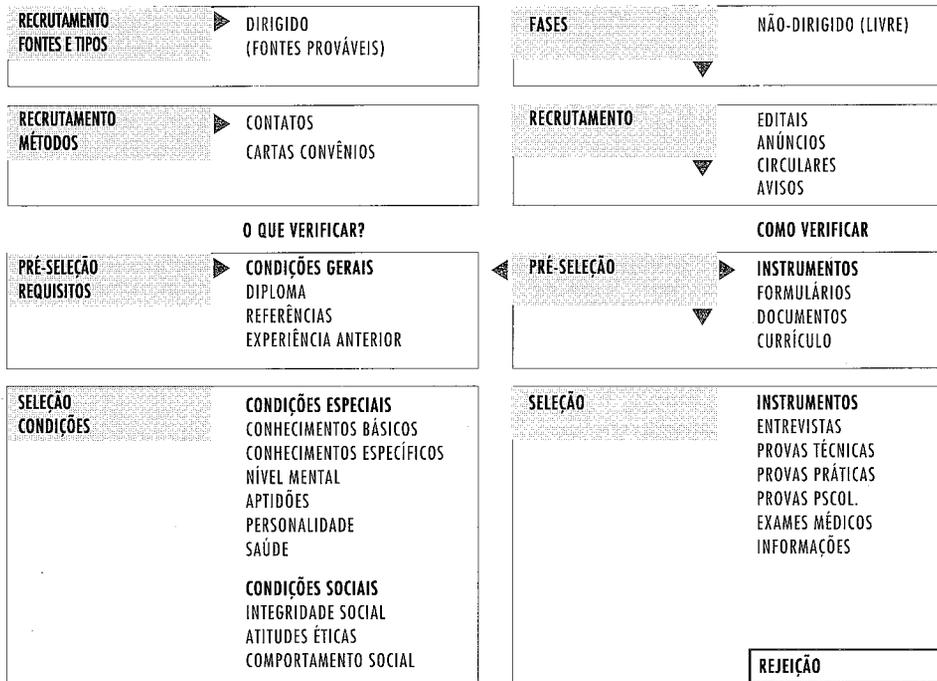
Sempre haverá aspectos subjetivos na coleta e interpretação de dados que influenciam em última instância o processo de tomada de decisão na escolha do candidato.

A minimização destes aspectos de ordem subjetiva só é alcançada quando o trabalho de seleção é compartilhado entre especialistas de Recrutamento e Seleção e chefias envolvidas.

Em suma, representamos a seguir um esquema que sintetiza os aspectos principais comentados sobre captação. Acreditamos que o mesmo possa ser útil no seu trabalho, principalmente se você for um gestor, quando se fizer necessária a captação de pessoal.

Leia-o com bastante atenção.

**DINÂMICA DO PROCESSO SELETIVO**



Fonte: Apostila do Prof. Gilnei Mourão Teixeira no Curso de Recursos Humanos.

**Não pense que vamos nos despedir tão rapidamente. Vamos concluir este Módulo sugerindo que você enfrente o desafio de esboçar um *Projeto de Captação*, tendo por base uma situação específica de uma *empresa hipotética*. Como, por exemplo, pela expansão dos negócios faz-se necessária a abertura de uma filial de sua empresa em Bauru. Depois, faça o mesmo em relação às necessidades da sua equipe. Utilize para tanto as informações contidas no quadro que acabamos de apresentar. Finalizando, compare os planos relativos a cada uma das empresas. Verifique: há *semelhanças e diferenças*? Comente-as sumariamente.**

---



---



---



---



---



---

---

---

---

Agradecemos a sua disponibilidade! Quem sabe estes projetos não se tornam realidade?

## **FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Necessidades do mercado... necessidades que a empresa quer atender... necessidades de recursos humanos para atendimento às demandas... Como atendê-las?... Captando... Treinando... Desenvolvendo pessoas, entre outras decisões... Esta última decisão é o nosso foco neste momento. Ou melhor ainda:

### **Como utilizar programas de formação e desenvolvimento como alavanca para gerenciar mudanças?**

Se você compreendeu adequadamente o que buscamos transmitir, já deve ter percebido que uma das suas contribuições para o negócio da organização deve ser *assegurar a qualidade de resultados das pessoas e das equipes*, administrando estrategicamente, planejando RH e captando pessoas de modo planejado.

Sem dúvida, o processo de captação é a base para se ter equipe que agrega valor. Contudo, o desempenho do seu papel profissional inclui a *sustentação* da qualidade das equipes construídas. O que significa exatamente? Significa que a sua contribuição para o negócio também inclui *garantir a adequabilidade de perfis de competência e/ou dos cargos às necessidades do negócio.*

*Para-tanto,  
é fundamental  
saber para onde se vai,  
ao alinhar permanentemente  
os perfis.*

### **Como fazer isto?**

Identificando necessidades numa atitude de permanente diagnóstico;

Delineando programas de formação e desenvolvimento capazes de ajustar perfis de pessoas e de equipes que atendam às necessidades do negócio;

Mantendo os perfis necessários permanentemente ajustados.

*Mas para onde vamos?* Vale destacar que quanto à atitude diagnóstica, cada vez mais os investimentos de Formação e Desenvolvimento priorizam a realização de iniciativas alinhadas às tendências de futuro, em busca do atendimento de necessidades do mercado. Por exemplo, aquelas descritas anteriormente. Vamos aprofundar um pouco mais esta perspectiva de análise, antes de seguirmos adiante.

Segundo a nossa percepção, ao contribuirmos para a qualidade de resultados organizacionais, orientados por uma visão de futuro – quer captando pessoas para construir equipes adequadas, quer garantindo a adequabilidade de perfis formando e desenvolvendo –, *também* contribuímos, simultaneamente, para uma *finalidade mais ampla!!* Acreditamos que devemos colaborar para que a empresa em que trabalhamos transforme-se, cada dia mais, no que denominamos *Organizações de alto envolvimento.*

*Alto lá!!!* Antes de continuarmos a nossa conversa, você sabe o que significa este tipo de organização? *Organização de alto envolvimento* é uma prática organizacional, a qual, segundo GALBRAITH,<sup>33</sup> vem se impondo, vem sendo utilizada para administração de negócios.

É uma das práticas de gestão mais complexa e mais difícil de ser conseguida. *Por quê?* Imaginem vocês a situação que vamos descrever. Este tipo de organização, alinhada à nova lógica organizacional, privilegia o envolvimento das pessoas.

Vamos supor que vocês foram convidados para implementar e sustentar um *modelo organizacional de alto desenvolvimento.* A “coluna vertebral”, portanto, deveria ser o *compartilhamento de informações, a descentralização de poder para os níveis mais inferiores da organização, investimentos dirigidos ao fortalecimento de competências, bem como recompensas destinadas àqueles que contribuem para o negócio.*

**Você acredita que haveria dificuldades relevantes na empresa que você trabalha para implantação deste Modelo? Quais seriam elas, segundo você? Relacione-as, por favor, no quadro a seguir.**

DIFICULDADES POTENCIAIS	CONSEQUÊNCIAS

Implantar Modelos Orgânicos nas realidades empresariais não é fácil. Eles demandam práticas radicalmente distintas daquelas tradicionais. A maioria das empresas ainda são demasiadamente mecanicistas.

Para se poder dizer que temos uma Organização de Alto Envolvimento é necessária a existência destes quatro fatores abaixo descritos. O futuro bate às nossas portas, anunciando que as nossas ações devem resultar em organizações onde as pessoas têm:

*Poder decisório*

*Informação*

*Conhecimentos para tomar decisões acertadas*

*Recompensas com base nas suas contribuições para o negócio*

### **Lembre-se:**

nem sempre esta prática deve ser implantada de imediato em qualquer empresa. Exige a preparação das pessoas para construir um ambiente organizacional capaz de proporcionar maior nível de satisfação às pessoas, bem como garantir maior efetividade à organização. Caracteriza-se, fundamentalmente, pela *democracia e participação* das pessoas no processo decisório. Torna a organização mais compatível aos valores emergentes.

Sem medo de estarmos cometendo uma leviandade, é possível se afirmar que nestas organizações a *formação e desenvolvimento de pessoas são prioridades*. Porque estas organizações, ao deslocar informação e poder para níveis hierárquicos cada vez mais baixos, consideram essencial que conhecimentos e habilidades sejam atualizados, para tornar as pessoas, pertencentes a estes níveis, capazes de lidar adequadamente com as informações e o poder transferidos. Nestas realidades, Formação e Desenvolvimento vêm sendo uma das práticas educacionais mais comumente utilizadas para atendimento desta finalidade. Em síntese, a construção de culturas favoráveis parece ser resultante de um processo educacional. Mais do que formação, falamos de investimentos na educação das pessoas.

Sem dúvida, no passado, no presente, e com certeza nos próximos séculos, o desenvolvimento de competências, através de cursos, ou atividades similares, em suas diversas modalidades, constituir-se-á em ponto crucial na preparação das pessoas.

No decorrer da história do homem, a formação tem possibilitado a transmissão de conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento das civilizações. Daí a sua relevância.

Não vamos analisar a evolução histórica da formação empresarial neste Módulo. Entretanto, cabe um instante de reflexão. Qual a relação entre formação e educação? As tentativas de conceituação de educação e de formação têm sido inúmeras. Para uns, educação tem uma abrangência mais ampla. Para outros, a formação tem um foco mais específico. Contudo, convergem para o fato de que há uma diferença significativa entre ambas. Enquanto a educação preocupa-se com o desenvolvimento do homem de modo integral, a formação trata da integração do homem ao seu trabalho, preparando-o para o atendimento de necessidades organizacionais que, por sua vez, buscam atender às necessidades do mercado. Infelizmente, em face das carências no sistema educacional brasileiro que todos sabemos existir, ainda hoje, apesar dos esforços, as empresas acabam por assumir parcela significativa de responsabilidade na melhoria deste referido sistema.

Em 1980, PONTUAL<sup>34</sup> afirmou:

*“As empresas, públicas ou privadas – as maiores interessadas em dar atenção às necessidades de produção –, não somente financiam a aquisição de educação e treinamento para seus empregados em várias instituições externas, como, também, através de programas internos cada vez mais complexos, vão-se tornando parte significativa do sistema nacional de educação.”*

**Hoje, qual a situação? Você seria capaz de arriscar algumas divagações sobre este assunto?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>34</sup>PONTUAL, Marcos. Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD. In: EVOLUÇÃO do Treinamento Empresarial. São Paulo, MacGraw-Hill do Brasil, 1980.

**Vamos ver se a nossa percepção a respeito deste assunto coincide ou não com a sua. Com base nas tendências de futuro em Formação e Desenvolvimento, tratadas anteriormente, como você completaria as frases a seguir?**

Atualmente, as pessoas precisam conhecer...

---

---

---

---

---

---

---

---

As pessoas precisam ser formadas para...

---

---

---

---

---

---

---

---

A avaliação de competências torna-se necessária para...

---

---

---

---

---

---

---

---

**Siga adiante, apenas quando tiver concluída a tarefa.**

**Que bom se as respostas estiverem próximas a estas que se seguem!  
Significa que você está acompanhando o nosso raciocínio.  
De qualquer forma, continuemos...**

*Atualmente,*

As pessoas precisam conhecer os *múltiplos aspectos do negócio, bem como compreender os fluxos dos processos de trabalho e as maneiras possíveis de se controlar a qualidade de serviços/produtos gerados.*

As pessoas precisam ser formadas para *participar de grupos de modo eficiente.*

A avaliação de competências torna-se necessária para *assegurar que as pessoas estejam capacitadas para lidar com poder e informações...*

Importante dizer que estas não são respostas que “nós achamos corretas”. Evidenciam tendências e, portanto, têm-se constituído em parâmetros que vêm norteando investimentos em formação e desenvolvimento, por decisões de gestores em empresas bem-sucedidas.

GALBRAITH, também, chama a atenção para o fato de que organizações de Alto Envolvimento<sup>35</sup> enfatizam prioritariamente formação e desenvolvimento, alocando verbas específicas no orçamento, bem como estimulando as pessoas a assumirem responsabilidades no planejamento do desenvolvimento de suas próprias competências. Nestas empresas, planos de carreira são construídos em parceria.

Para exemplificarmos, apresentamos um quadro deste pesquisador no qual são relacionadas as *práticas educacionais* que vêm sendo adotadas para “*dar aos empregados acesso a tudo de que precisam*”.

PRÁTICAS
INSTRUÇÃO EM ECONOMIA
CAPACITAÇÃO EM COMPETÊNCIA DE EQUIPE
AValiação DE COMPETÊNCIAS
INFORMAÇÕES ENTRE PESSOAS DO MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO
FORMAÇÃO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
FORMAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL
FORMAÇÃO REGULAR PARA TODOS OS EMPREGADOS
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E AQUISIÇÃO DE TÉCNICAS PARA O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

Naturalmente, o desenvolvimento de cada uma destas práticas educacionais exigiria horas e horas de conversas específicas. Alguns temas, inclusive, extrapolam o escopo

<sup>35</sup>Segundo GALBRAITH o **envolvimento empregatício** – uma prática de relacionamento entre as pessoas que privilegia mudanças reais na autoridade relacionada à tomada de decisões. Refere-se ao modo pelo qual as empresas são estruturadas e gerenciadas, e não simplesmente às crenças e atividades individuais isoladas.

deste Módulo. Outros, contudo, merecem atenção especial em face do objetivo deste Módulo: *Ampliação da sua Consciência quanto do exercício do seu Papel Profissional*.

Compreender como você deve desempenhar o seu papel profissional é básico.

Por exemplo, algumas pessoas recomendam aos gerentes que pura e simplesmente abandonem as suas “roupagens” de chefe e se transformem em *facilitadores*, como demandam os novos paradigmas. Transformação difícil de ocorrer da noite para o dia. Fica parecendo utopia! Será que os gestores de fato compreendem os desafios que estão implicando nesta demanda? É provável que, muitas vezes, os gestores venham a necessitar de orientações relativas aos requisitos específicos de seus novos papéis. É possível que precisem da sua ajuda para efetuarem adequadamente esta travessia.

**Segundo você, que competências são requeridas para o desempenho destes novos papéis gerenciais que podem e devem ser desenvolvidas através de formação, ou melhor, de um processo educacional? Cite, pelo menos, três exemplos.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Por exemplo, a formação pode melhorar a participação de gestores em processos decisórios, bem como ampliar as habilidades de delegação. Pode, também, favorecer o desenvolvimento de comportamentos interpessoais.

Contudo, quer o processo de formação ocorra em sala de aula, quer informalmente em locais de trabalho, o importante é a adequação dos mesmos aos requisitos da tarefa, às necessidades educacionais da equipe, bem como ao número de equipes participantes. O conteúdo da formação, também, deverá depender das necessidades de conhecimentos adicionais específicos da equipe. Em suma, seja qual for o conteúdo ou os mecanismos usados para fazer realizar a formação. O importante é o foco primordial: *ampliar o nível de competência das equipes*.

Ilustrando, afirma GALBRAITH:

*“Sem liderança, treinamento, informações e recompensas necessárias como suporte, as organizações não poderão contar com equipes que atendam aos objetivos empresariais de hoje em dia. Confiança nas pessoas e no trabalho duro não são suficientes nesse ambiente competitivo. Os gerentes serão responsáveis pela coordenação do fluxo de trabalho e de pessoas.”*<sup>36</sup>

Falemos, então, de *estratégias* para preparar as equipes para enfrentar os desafios das realidades empresariais.

Por razões, algumas óbvias e outras não, hoje, diante do cenário atual, as empresas preocupam-se em assegurar a existência de recursos humanos capazes e produtivos. Neste sentido, implementam estratégias de formação e desenvolvimento, tais como:

- Aumento da capacidade da liderança para discriminar problemas de desempenho que dependam de formação;
- Desenvolvimento de um quadro de especialistas qualificados para assessorar a liderança, bem como para conduzir programas internos;
- Desenvolvimento de programas internos para fomentar ajustes necessários em face das mudanças ambientais;
- Implementação de mecanismos de *feedbacks* para promover avaliações e melhorias de programas de formação, internos e externos, bem como para o levantamento de novas necessidades de formação.

Nada errado com estas estratégias. Entretanto, se desvinculadas das tendências organizacionais emergentes, tornam-se ineficazes. Daí a importância de aprofundarmos aspectos-chave para ampliarmos a possibilidade de compreendermos com mais profundidade as empresas.

Começemos pelo tema *necessidades de formação*.<sup>37</sup> Ou melhor, iniciemos pela compreensão das origens das necessidades deste tipo de programa.

Você já se perguntou *quais são as necessidades presentes e futuras de conhecimentos, competências e atitudes da sua empresa?* A sua empresa possui pessoas com competências adequadas? Caso não as tenha, qual decisão a tomar: *preparar ou admitir?*

**Lembra-se do Bloco *Captação*? Se for necessário, releia-o.**

**Continuando. Tente meditar sobre o assunto e escreva os seus comentários a respeito dos mesmos.**

<sup>36</sup>GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E., op. cit., nota 33.

<sup>37</sup>Segundo o autor supracitado, a definição de *Necessidade* no Webster “é a falta de algum requisito desejável ou útil.”

Uma das origens de atividades de formação e desenvolvimento está vinculada às informações provenientes destes questionamentos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ainda, PONTUAL assinala:<sup>38</sup>

*“A educação e o treinamento são vistos pela administração mais e mais como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, de crescimento e vitalidade empresarial, do que como um custo oneroso. No caso do Brasil, onde há desigualdade relativa em termos de distribuição de renda, tal investimento é uma maneira coerente de contribuir para a diminuição dessa desigualdade.”*

**Esta citação é de 1980; você acredita que hoje esta situação, ainda, é fato? “Filosofe” um pouco sobre o assunto no espaço a seguir.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>38</sup>PONTUAL, Marcos, op. cit., nota 34.

De modo geral, as atividades de formação e desenvolvimento têm suas raízes em três fontes de necessidades, as quais atendem necessidades imediatas ou de curto prazo:

- ajustamento às necessidades quantitativas e qualitativas do quadro pessoal;
- atendimento às mudanças em conhecimentos, competências e atitudes exigidos pela empresa de seus empregados;
- melhoria de competências e de desempenho das pessoas nos cargos atuais;
- necessidade de ampliação do nível de comprometimento com o trabalho;
- preparação das pessoas para as mudanças em suas carreiras. enriquecimento de cargos;
- melhorias ligadas ao aumento da competitividade da empresa no mercado.

**Frente do exposto, como se sente em relação às condições de levantar necessidades de formação na sua empresa? Experimente. Somente assim você saberá? Utilize as questões da página anterior para auxiliá-lo em suas reflexões.**

**A seguir, tente esboçar uma metodologia para identificar necessidades de formação e desenvolvimento, relacionando apenas os passos principais da metodologia criada por você. Quando terminar, vire a página, pois temos informações úteis à realização desta tarefa sempre que a sua realidade de trabalho exigir.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

As metodologias clássicas, e nem por isto menos atuais, ineficientes ou ineficazes, priorizam as etapas a seguir para o *diagnóstico das necessidades organizacionais*. Investigação que visa identificar as situações dinâmicas da organização através de variáveis técnico-operacionais e psicossociais. As perguntas-chave são:

- quais situações refletem uma ineficiência/ineficácia organizacional?
- quais ações de *formação e desenvolvimento* devem ser realizadas?
- quais formas de formação são compatíveis com a realidade organizacional?

Normalmente, na coleta de dados são utilizadas técnicas individuais e/ou grupais, e as pessoas que participam das entrevistas e/ou questionários têm informações relevantes sobre a empresa.

A compreensão dos dados coletados favorece a visão do programa de formação e desenvolvimento sob um ponto de vista mais amplo. Permite captar aspectos significativos, tais como: caracterização dos participantes do diagnóstico, problemas organizacionais existentes e potenciais, “pistas” quanto às prioridades de problemas a serem resolvidos, bem como em relação à modalidade de formação a ser realizada. Para tanto, faz-se necessário coletar e analisar dados sob três focos distintos: *macroambiência* (Análise do Contexto), *postos de trabalho* (Análise Operacional), bem como sobre *discrepâncias de competências* (Análise Individual).

### **Análise de contexto**

Análise do quadro conceitual da empresa e dos objetivos gerais a curto, médio e longo prazos, para verificar a congruência entre as políticas e diretrizes organizacionais destinadas à retenção e desenvolvimento das pessoas. Buscam-se informações relevantes referentes à pessoa jurídica, à estrutura organizacional, ao planejamento estratégico e seus mecanismos de controle decorrentes, à capacidade de geração de produtos/serviços, à imagem institucional, ao potencial econômico-financeiro, bem como à estrutura de recursos humanos.

### **Análise operacional**

Análise dos postos de trabalho e das tarefas pertinentes aos cargos. Quais as características atuais e futuro dos trabalhos que são realizados na empresa? Há discrepâncias? Quais são os conteúdos discrepantes? De modo geral, são utilizados procedimentos para análise de tarefas?

### **Análise individual**

Identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à competência desejada para o exercício atual e futuro do cargo/função. Quais são as discrepâncias entre o desempenho real e o desejado? O desempenho aquém do esperado pode ser resolvido através da solução formação? Enfim, é de formação o que esta pessoa precisa? Caso seja necessário, qual o treinamento de que esta pessoa necessita? Perguntas indispensáveis à adequada construção de planos de formação individuais.

**Muito bem! Já temos informações úteis para transformar necessidades em programas. Você tem alguma idéia por onde começar? Nós temos, mas só vamos contá-la após você ter tentado delinear uma metodologia para planejamento e desenvolvimento**

de programas desta natureza. Registre-a, por favor, no espaço a seguir, descrevendo as fases principais de um processo deste tipo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Confira a sua resposta com as informações que se seguem.**

Vale lembrar que um processo de planejamento de formações eficaz deve ser construído em *parceria* com os envolvidos.

O processo, portanto, deve ser desencadeado a partir do *diagnóstico do problema* e/ou da *oportunidade* (identificação da natureza da necessidade).

As fases das metodologias mais comumente adotadas por profissionais são:

**Fase da coleta de dados para decisão**

Resposta traduzida em objetivos gerais de formação, em políticas a adotar, em metas a serem atingidas, em tarefas necessárias para atingimento das metas, bem como na definição de papéis para viabilização dos programas.

**Fase de montagem do plano**

Desenvolvimento da estrutura do plano a qual inclui, geralmente, objetivos gerais e específicos, planejamento das atividades, divisão do trabalho, metodologia de aprendizagem, conteúdo programático, discriminação de turmas e orçamento.

**Fase de acompanhamento da execução**

Preocupação centrada na monitoração da execução do programa. As instalações estão adequadas? Os materiais instrucionais preparados? Os mecanismos de controle da qualidade estão adequados?

### **Fase de avaliação do programa**

As atividades realizadas foram adequadas ao atendimento dos objetivos previstos?

Que alterações são necessárias?

Quanto à comparação do desenho do programa que você fez? Algo a ser alterado? Incluído?

**Refaça o necessário, anotando neste espaço, antes de avançar para a página seguinte.**

*Arriscar-se a fazer é provavelmente o caminho mais eficaz para acertar. Até já!*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Propositadamente não vamos nos estender em assuntos relacionados aos métodos, técnicas e recursos adotados em organizações. Aconselharia você a ler a bibliografia indicada sobre T&D, visando a sua atualização sobre este assunto. Tais informações podem ser úteis à tomada de decisão.

Ratificando nosso objetivo principal, ampliação da sua consciência quanto ao exercício do seu papel profissional, gostaríamos de saber o que você pensa sobre o Papel da Formação e Desenvolvimento nas organizações empresariais na próxima década.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Finalizando este ponto, responderemos com uma afirmação de GALBRAITH:

*“A sala de aula sempre exerceu um papel central na transmissão de conhecimentos e a próxima década promete mais conhecimento, não menos... organizações com excepcional fama de qualidade investem em programas formais de treinamento... A ênfase na sala de aula mudou, recentemente, para ser usada como veículo para a introdução de mudança, executando alterações de cultura e resolvendo problemas cruciais da empresa... algumas organizações estão usando a sala de aula como um fórum vital para a implementação de mudança estratégica... no futuro, a sala de aula talvez se torne ainda mais importante na preparação de pessoas...”*

## **REMUNERAÇÃO**

*“Nas novas empresas as pessoas não são pagas pela posição que ocupam no organograma, mas sim por sua produtividade.” (JOHN NAISBITT)*

O desenvolvimento e a gestão de qualquer sistema de remuneração é complexo. Complexo porque o assunto é de interesse de todos na organização; podendo ser um instrumento de motivação ou de insatisfação, na medida em que um sistema mal delineado acarreta problemas e cria obstáculos à dinâmica organizacional.

O sucesso de um sistema de remuneração não está tanto em nível da técnica, mas antes reside na habilidade de estabelecer e gerir recompensas de forma equânime, onde se valorize os pontos-chave que necessitam ser reconhecidos e recompensados para o sucesso organizacional.

A complexidade do ser humano contribui sensivelmente para tornar ainda mais delicada a gestão dos sistemas de remuneração, na medida em que não existem duas pessoas com objetivos idênticos. Cada ser humano é único, com motivações distintas e específicas.

Durante bastante tempo, a gestão buscou desenvolver teorias e regras de aplicação geral sem considerar fatores próprios de cada contexto como a cultura e a história da organização, a tecnologia, a posição econômica e financeira, estratégias e estruturas organizacionais, além de questões relativas à centralização/descentralização de poder, tamanho de empresa, entre outros.

Os sistemas de Remuneração, assim concebidos, objetivavam a compensação do empregado por seus serviços prestados.

Concepção mecanicista baseada na visão taylorista do trabalho, onde quanto mais você produz, mais se ganha. Nessa concepção o único incentivo era de ordem monetária.

Trata-se de uma visão restrita. No entanto, entender o que alicerça esta forma de conceber o sistema de pagamento da mão-de-obra é fundamental. O trabalho é um fator de produção, passível de ser quantificado, assim como as tarefas e o esforço necessários para a sua execução. O elemento humano é irrelevante, e não se consideram os aspectos comportamentais na execução de tarefas. Ao contrário, quanto mais impessoal for o tratamento dado à questão da análise do trabalho, das tarefas que o compõem, tanto melhor o sistema de remuneração resultante.

Esta forma de remuneração é ainda encontrada nas organizações; apesar das mudanças ocorridas no mundo do trabalho.

O que se remunera através do sistema tradicional é o desempenho satisfatório das funções básicas de cada empregado, previstas em sua descrição de cargos, porém, o desempenho de excelência – aquele que é decisivo para o negócio, este fica a cargo da remuneração flexível.

### **AS NOVAS FORMAS DE REMUNERAÇÃO**

O mundo do trabalho mudou. O número de níveis hierárquicos foi reduzido, as estruturas achatadas, as rotinas de trabalho revolucionadas, via tecnologia de informação. Tarefas desde as mais simples às mais complexas passaram (e passam) por um processo drástico de mudanças.

O perfil do novo empregado, independente de posição hierárquica ocupada, exige que o profissional compreenda as necessidades dos clientes, tolere as adversidades, atue e pense de forma estratégica, mas que possua, também, competências interpessoais, principalmente úteis ao trabalho em equipe. Por decorrência, os cargos passam a ser delineados sem fronteiras bem delimitadas. O cargo restrito cede lugar ao amplo ou enriquecido. A administração de cargos parece estar sintonizada com os novos valores e processos empresariais.

O mesmo não ocorreu com a remuneração. O motivo é simples: apesar das mudanças na ambiência organizacional, as estratégias relacionadas à remuneração não acompanharam as alterações ocorridas e ficaram defasadas.

Exemplificando até os dias de hoje, a maioria das organizações entende ser o salário mais um elemento de despesas, não um investimento relacionado ao sucesso da organização a longo prazo.

É possível reverter esta visão? Cremos que sim. Em livro publicado em 1992, SCHUSTES & ZINGHEIM<sup>39</sup> sugerem ser a remuneração uma poderosa alavanca para o desempenho organizacional.

---

<sup>39</sup>SCHUSTES, Jay R.; ZINGHEIM, Patrícia K. *The new pay: linking employee and organizational performance*. 1992.

Os autores enfatizam que geralmente a remuneração tem-se constituído em um dos itens de custo importante das empresas e, em um mundo competitivo e globalizado, estas não podem transferir aos consumidores custos que não agregam valor. Porém, na medida em que seja possível alinhar estrategicamente recursos humanos e objetivos do negócio, remuneração pode ser uma fonte de vantagem competitiva e não apenas um item de custo. *Mas como fazer isto? Como, sem gerar aumento de custos fixos, manter o moral das pessoas e equipes alto? Como motivar e desenvolver pessoas sem onerar proporcionalmente custo?* Antes de apresentar possíveis soluções que vêm sendo implementadas por organizações de vanguarda para tais questões, reflitamos:

Como qualquer produto da ação humana, os Sistemas de Remuneração não são frutos exclusivamente do desejo e da capacidade de escolha dos gestores. Há um conjunto de fatores socioeconômicos, culturais, históricos e conjunturais que norteiam a decisão a ser tomada. Não havendo fórmulas prontas, faz-se necessário conhecer o contexto da organização, para com base nas diferentes variáveis que interferem em sua dinâmica, delinear-se a melhor arquitetura para o Sistema de Remuneração.

Creemos que uma forma adequada de abordar o problema é:

- A** atentar para o contexto socioeconômico onde atua a organização;
- C** mapear a cultura organizacional;
- D** entender o negócio e a missão da organização;
- E** definir como o sistema de remuneração poderá contribuir para os objetivos estratégicos de Recursos Humanos, que por sua vez estarão intimamente relacionados com os objetivos globais da organização;
- F** desenvolver a Arquitetura do Sistema de Remuneração adequados para a organização, tendo em vista o atendimento dos itens anteriores.

**Como podemos notar os itens b, c e d foram por nós trabalhados nos blocos anteriores. Volte e releia-os, se necessário.**

Tratemos, então, dos itens a e e.

De um modo geral, podemos sintetizar em alguns pontos-chave as tendências do contexto socioeconômico onde atuam nossas organizações.

No âmbito social, a questão crucial é o desemprego.

A tendência é a redução de postos de trabalho. Hoje, a oferta de profissionais qualificados é maior do que as ofertas de vagas existentes nas organizações.

Prova disto é que a Seleção de Pessoal cada vez mais privilegia níveis mais elevados de educação e qualificação.

No tocante à questão econômica, a busca de manutenção da capacidade competitiva demanda das organizações o desenvolvimento de mecanismos de controle de custos em geral.

Esses pontos convergem para uma questão, ou seja, a produtividade.

O termo produtividade é relativamente recente. Segundo *Peter Drucker*, o termo só entrou em uso corrente durante a Segunda Guerra, e muito se tem escrito sobre produtividade nos últimos tempos. O professor VICENTE FALCONI<sup>40</sup> coloca:

*“Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz (output) e o que ela consome (input).”*

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

Mais adiante o autor continua:

*“Substituímos na equação output por valor produzido e input por valor consumido; podemos visualizar a produtividade como a Taxa de Valor Agregado.”*

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{VALOR PRODUZIDO}}{\text{VALOR CONSUMIDO}} = \text{TAXA DE VALOR AGREGADO}$$

Pensar em produtividade é, em última análise, pensar a questão da agregação de valor. Numa linguagem bastante simples, agrega-se valor quando transformamos recursos de pouco valor em produtos e serviços de alto valor. Valor este atribuído por aqueles que irão consumir os serviços e/ou produtos desenvolvidos.

Continuemos exercitando nossos neurônios: um melhor processo produtivo, uma tecnologia mais avançada, com certeza, agregam valor ao produto final. Mas existe um “fator” que com certeza é crucial no desenvolvimento e implementação de processos e tecnologias: o “fator humano”. O homem, com certeza, é um agregador ou não de valor. Cada ser humano na organização, seja qual for a sua posição na hierarquia, pode desenvolver suas atividades com maior eficácia e efetividade se de fato estiver envolvido e se sentir responsável e participante na equipe onde atua. Esta deve ser a premissa básica que deve orientar o trabalho do gestor de pessoas. Ou seja, fazer com que cada ser humano seja uma fonte de agregação de valor.

<sup>40</sup>CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.

Agora sim, vejamos as respostas que vêm sendo dadas por empresas que buscam *transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionadora de processos de melhoria e aumento de produtividade e competitividade.*

A premissa básica que norteia esta nova concepção a respeito de Remuneração é que os Sistemas de Remuneração devem ser impulsionadores de processos de melhoria e aumento de produtividade. É com base nesta filosofia que as empresas desenvolvem Sistemas de Recompensas que buscam criar vínculos entre os empregados e os objetivos organizacionais, onde as pessoas passam a ser recompensadas de acordo com a sua contribuição para o sucesso do negócio. Ou seja, além de responsabilidades, atividades, outros pontos merecem a atenção para se elaborar Sistemas de Remuneração, tais como competência e desempenho.

A literatura sobre o assunto dispõe de diferentes nomenclaturas sobre as novas formas de remuneração. Apresentaremos aquela adotada pela equipe COOPERS & LYBRAND.<sup>41</sup> Segundo essa equipe, os novos Sistemas de Remuneração incluem, além da Remuneração Tradicional, a Remuneração por Habilidade, a Remuneração Variável, a Participação Acionária, os Benefícios Indiretos e as alternativas Criativas. Vamos saber um pouco mais de cada uma delas.

### **Remuneração por Habilidade**

Nos sistemas tradicionais, o cargo é a base da remuneração; em contrapartida, na remuneração por habilidade a base da remuneração é resultante das habilidades que o ocupante do cargo possui. Na remuneração por habilidade, os aumentos de salários são diretamente vinculados ao processo de certificação, onde os empregados demonstram o domínio do conhecimento e prontidão para a execução das atividades.

### **Remuneração Variável**

Existem muitas alternativas de remuneração variável. De modo geral, as alternativas podem ser agrupadas em duas: Remuneração por Resultados e Participação nos Lucros.

### **Participação Acionária**

Das novas formas de remuneração, esta é a mais complexa, em face da dificuldade de operacionalização do processo acarretada pelas implicações com a legislação trabalhista e com a regularização do mercado financeiro.

Na Participação Acionária, os empregados (geralmente executivos) recebem ações da empresa como parte de sua remuneração.

<sup>41</sup> COOPERS; LYBRAND. *Remuneração estratégica*; a nova vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1996.

### **Benefícios Indiretos**

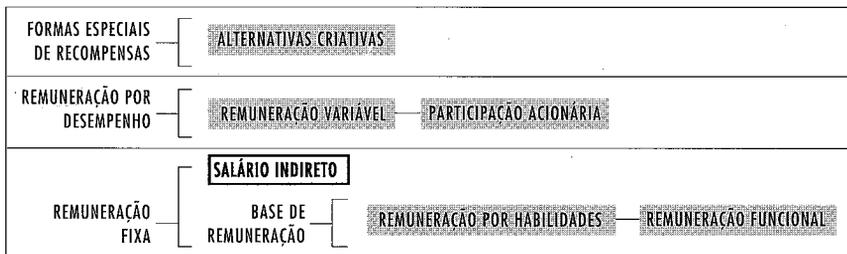
Compreende as vantagens oferecidas pela empresa a seus empregados. Cada organização possui alternativas específicas, tais como, aluguel de carros e de casas, assistência médica, reembolso de despesas com o supermercado, financiamentos, etc.

### **Alternativas Criativas**

São Programas de reconhecimentos de desempenho visando estimular melhorias. Podem ser traduzidos em recompensas monetárias (bônus, prêmios especiais, etc.) ou não-financeiras (jantares de comemoração e participação em projetos especiais). Para *Coopers & Lybrand*, a Remuneração Funcional e a Remuneração por Habilidade constituem a base de um Sistema de Remuneração. O Salário Indireto completa, com estas duas, a parte fixa da remuneração.

A Remuneração Variável e a Participação Acionária, que também pode ser classificada como forma variável, são partes integrantes do componente referente à Remuneração por Desempenho.

Finalmente, as Alternativas Criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento, conforme podemos verificar na leitura do quadro a seguir.



**Para finalizar o tema Remuneração, gostaríamos que você relacionasse as principais diferenças entre os dois Sistemas de Remuneração apresentados, centrando sua análise nos seguintes pontos:**

Ambiência organizacional e Foco e limitações de cada um dos sistemas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DE DESEMPENHO HUMANO

*Nada é verdadeiramente seu até que você o compreenda, nem mesmo você próprio. Nossos sentimentos são verdades cruas, mas até que compreendamos por que estamos zangados, alegres ou ansiosos, a verdade nos é inútil.” (BENNIS VON GLINOW)*

Já conversamos sobre a importância do planejamento das contribuições das pessoas para o negócio da empresa, da captação interna e externa de pessoas, bem como da preparação e do desenvolvimento de equipes. Um outro passo fundamental nos aguarda. Trata-se da Gestão do Desempenho dos resultados das pessoas e das equipes. Antes, porém, responda: o que significa *desempenho* para você? Será que todas as pessoas o compreendem da mesma forma? Aproveite a oportunidade para refletir sobre as suas crenças e valores a respeito do assunto.

**Fundamentado na sua prática empresarial, escreva em poucas palavras o que desempenho significa para você. Depois retorne à leitura do texto.**

**Significados de desempenho, práticas empresariais e o papel do gestor**

*“A preparação da viagem do terreno tradicional para o da nova cultura é um desafio logístico especial. Trazer uma visão para a realidade envolve viver a visão em cada passo do caminho, pois o processo de caminhar para lá é o processo de chegar lá.”*

Você está consciente dos desafios que os impactos das mudanças vêm impondo ao exercício de papéis profissionais? Acredita que o futuro depende de ações cotidianas? Questões que exigem o repensar do Papel da Liderança, que aceleram o nível da consciência de que sozinhos somos incapazes de construir um futuro organizacional propício ao crescimento das pessoas.

Qual futuro organizacional suas crenças e valores construirá?

*“Falta um espaço na organização: o espaço humano.”*



**Assinale com um x as afirmativas que mais se aproximam das suas crenças e valores e com um y aquelas que mais rejeita. Elas exemplificam modos distintos de tratar a questão *desempenho*.**

<input type="checkbox"/> "AFERIÇÃO DO GRAU EM QUE O EMPREGADO ATENDE AOS REQUISITOS EXIGIDOS PELO SEU CARGO."
<input type="checkbox"/> "FONTE DE INFORMAÇÕES, PONTO DE APOIO E SUPORTE ÀS DECISÕES, PARA DEMONSTRAR AOS LÍDERES QUE INFLUENCIAM, EM DADO MOMENTO, O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS."
<input type="checkbox"/> "IDENTIFICAÇÃO DE EMPREGADOS QUE PRECISAM DE APERFEIÇOAMENTO EM DETERMINADAS ÁREAS DE TRABALHO."
<input type="checkbox"/> "INDICAÇÃO DAQUELES QUE SERÃO PROMOVIDOS."
<input type="checkbox"/> "DISTRIBUIÇÃO ADEQUADA DE RECOMPENSA MONETÁRIA."
<input type="checkbox"/> "UTILIZAÇÃO EFICAZ DE MÃO-DE-OBRA."
<input type="checkbox"/> "OPORTUNIDADE PARA CONSCIENTIZAÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS PARA PROVIDÊNCIAS POSTERIORES."
<input type="checkbox"/> "O DESEMPENHO É A MANIFESTAÇÃO CONCRETA, OBJETIVA DO QUE O INDIVÍDUO É CAPAZ DE FAZER."
<input type="checkbox"/> "PRINCIPAL FONTE QUE POSSIBILITA PROJETAR O QUE O INDIVÍDUO SERÁ CAPAZ DE FAZER NO FUTURO, POIS O SEU POTENCIAL REVELA-SE ATRAVÉS DO SEU DESEMPENHO."
<input type="checkbox"/> "REFERE-SE À ATUAÇÃO DO EMPREGADO EM FACE DE UM CARGO QUE OCUPA NA ORGANIZAÇÃO, TENDO EM VISTA AS RESPONSABILIDADES, ATIVIDADES, TAREFAS E DESAFIOS QUE LHE FORAM ATRIBUÍDOS PARA PRODUZIR OS RESULTADOS QUE DELE SE ESPERA."
<input type="checkbox"/> "OBTENÇÃO DE SUBSÍDIOS PARA ESTIMULAR A MELHORIA DOS RESULTADOS DE TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DE CADA PESSOA EM FUNÇÃO DAS OPORTUNIDADES E COMPENSAÇÕES QUE A EMPRESA PODE OFERECER."

**Comente as suas respostas por escrito. Compartilhe com algumas pessoas o que pensa a respeito deste assunto antes de continuar a leitura.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Estas afirmações são exemplos de significados de desempenho comumente utilizados nas práticas organizacionais. Alguns são fundamentados em paradigmas ultrapassados, outros alinham-se aos paradigmas emergentes.

O crescente arcabouço teórico de pesquisas e experiências, dirigidas à compreensão do desempenho humano, tem expandido o significado deste conceito. Esforços de pesquisadores têm revelado o poder da influência de determinadas variáveis nos resultados de trabalho, como também têm sinalizado tendências quanto ao gerenciamento do desempenho humano.

A evolução do conceito de *desempenho* amplia seus limites, transformando-o em um *multiatributo dependente das relações humanas e do trabalho*. Ou melhor, desempenho, hoje, vem sendo compreendido como resultante da influência e interação de variáveis como cultura, clima, conhecimentos, habilidades, *feedback*, motivação, fundamentalmente.

Esta visão expandida transforma desempenho em *principal fonte de informações quanto à gestão de pessoas e de equipes, bem como constitui-se em ponto de apoio e suporte a decisões destinadas à melhoria de resultados e ao desenvolvimento das pessoas*.

**Fundamentado na sua experiência profissional, cite as variáveis que você acredita que vêm afetando os resultados de trabalho da sua equipe.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

As variáveis vinculadas à motivação humana vêm-se constituindo em uma das fontes mais significativas quanto à influência no nível da qualidade de resultados, quer individuais, quer grupais. Por conseguinte, a busca de soluções eficazes para assegurar a sustentação do nível da motivação humana tem sido foco de preocupação de inúmeros pesquisadores.

*“A motivação não tem nada de misterioso. As conquistas recentes das teorias da motivação, embora não produzam todas as respostas sobre o impulso da motivação para o trabalho, já oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional. Essas teorias procuram compreender a própria natureza humana, explicando, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento do indivíduo no trabalho.”<sup>42</sup>*

<sup>42</sup>MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., nota 26.

A maioria dos estudos destinados à compreensão dos impactos da motivação no trabalho têm sido provenientes da Universidade de Harvard,<sup>43</sup> renomado centro acadêmico, com tradição no estudo desta área. Os pesquisadores que mais se destacaram foram os psicólogos *Elton Mayo* e *Henry Murray*, representantes de duas correntes aparentemente distintas.

A Harvard Business School, sob a liderança do psicólogo australiano *Mayo*, investiu em pesquisas dirigidas à compreensão dos processos fundamentais da motivação no comportamento individual. *Henry Murray*, *Kurt Lewin*, *David McClelland* e *Norman Maier* e, mais recentemente, *Douglas McGregor*, *Rensis Likert* e *Warren Bennis*, interessaram-se pelo aprofundamento de estudos vinculados à prática gerencial. Destas investigações emergiram descobertas relativas à motivação e ao desempenho humano, dentre as quais destacamos algumas que nos pareceram profundamente esclarecedoras do fenômeno da desmotivação no trabalho:

*“o dinamismo e o comprometimento das pessoas parecem ser condição sine qua non” à atuação eficaz da liderança.*” (WICKLAN SKINNER)

*“os sistemas de recompensas e de remuneração estão intimamente relacionados e parecem exercer influência no nível de motivação das pessoas.”* (MICHAEL BEER e RICHARD E. WALTON)<sup>44</sup>

*“a importância da prática do diálogo entre a chefia e os respectivos subordinados.”* (ROOSEVELT THOMAS JR.)

*“as motivações extrínsecas e intrínsecas devem ser adicionais e complementares.”* (ROOSEVELT THOMAS JR.)

*“o enriquecimento do cargo é o conseqüente redesenho do trabalho parecem ser uma das principais fontes de motivação intrínseca pelo trabalho.”* (FREDERICK HERZBERG)

*“as fontes extrínsecas de motivação parecem ser “a grande falácia dos tolos”. Aparentemente, a solução dos problemas vinculados à motivação estão centrados na liderança e na igualdade de poder.”* (HARRY LEVINSON)

*“a transformação dos empregados em empreendedores aliada a uma remuneração compatível ao nível de contribuição para o negócio estimula a motivação.”* (ROSABETH MOSS KANTER)

---

<sup>43</sup>VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, Campus, 1997. pág. XI.

<sup>44</sup>BEER e WALTON distinguiram entre motivação extrínseca (por ex.: recompensas financeiras, promoções e fontes de reconhecimento) e intrínseca (trata-se do relacionamento da pessoa com a tarefa). Especificamente, *Walton* defende a motivação intrínseca como geradora de maior impacto no impulso para o trabalho.

*“a natureza dos cargos, as especificidades dos locais de trabalho, as características de determinadas culturas parecem ser mais afetadas por fatores de motivação intrínsecas, ao passo que outras parecem ser mais afetadas por recompensas extrínsecas. (E. L. DECI e R. M. RYAN) apud VROOM, Victor H., 1997. A motivação extrínseca e intrínseca podem entrar em conflito. “Em condições laboratoriais controladas, fontes de motivação extrínsecas, como o salário e as ameaças de castigo, tendem a diminuir a motivação intrínseca. Resumindo, o divertimento que se pode experimentar ao realizar o trabalho tende a ser menor quando se encontram incentivos extrínsecos que forçam a realização da tarefa.” (E. L. DECI & R. M. RYAN)<sup>44</sup> apud VROOM, Victor H., 1997.*

*“as pessoas querem saber onde se situam.” (MOHRMAN e WORLEY)  
“o desenvolvimento de competências gerenciais interpessoais visando ao alinhamento de resultados estratégicos, de equipes e individuais parece ser fundamental ao gerenciamento de desempenho. Condição denominada de ‘administração do significado’.” (BENNIS) apud VROOM, Victor H., 1997.*

*“as recompensas individuais e o reconhecimento estão relacionados à satisfação no trabalho e aos sentimentos de equidade pessoal.” (MOHRMAN e WORLEY) apud VROOM, Victor H., 1997.*

*“a progressão hierárquica, a avaliação de desempenho individual e os aumentos por mérito têm sido sentidos como uma confirmação de autoestima.” (MOHRMAN e WORLEY) apud VROOM, Victor H., 1997.*

*“a importância da competência de um líder para influenciar outras pessoas está apegada à credibilidade, integridade e confiança.”<sup>45</sup> (BENNIS)*

*“a importância da autoconsciência, ou seja, da avaliação realista de pontos fortes e fracos.”<sup>46</sup> (BENNIS)*

Estas e outras descobertas no mundo acadêmico vêm transformando de forma substancial o papel da liderança no gerenciamento do desempenho humano.

*“O papel do todo-poderoso supervisor centrado no controle homem-a-homem, mudará... o papel do gerente será o de orquestrar esse envolvimento, fornecer orientação e ajudar os empregados a reagirem e a se desenvolverem... assegurar que sejam aprovadas estratégias de recursos humanos – que as habilidades principais e a soma de talentos sejam atraídas, retidas e desenvolvidas. Isso não será mais da exclusiva*

<sup>45</sup>VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, Campus, 1997. pág. XIV.

<sup>46</sup> *ibid.*

*competência de um grupo altamente especializado em recursos humanos. Será uma responsabilidade compartilhada com os gerentes de linha.”<sup>47</sup>*

Resumindo, segundo GALBRAITH, o mundo empresarial parece exigir do exercício da liderança alguns requisitos fundamentais ao novo papel do gerente da nova década:

<input type="checkbox"/> COMPETÊNCIA PARA TRANSMITIR DIREÇÃO E MISSÃO DENTRO DA REALIDADE;
<input type="checkbox"/> COMPETÊNCIA PARA ORIENTAR PESSOAS NA DIREÇÃO ESCOLHIDA;
<input type="checkbox"/> INTEGRIDADE E COMPETÊNCIA PARA DESENVOLVER CONFIANÇA E CONFORTO EM SITUAÇÃO DE INCERTEZA;
<input type="checkbox"/> FORTE AUTOCONSCIÊNCIA;
<input type="checkbox"/> APRENDIZADO CONSTANTE;
<input type="checkbox"/> ADAPTAÇÃO.

### **Tendências quanto à abordagem de gerenciamento de resultados de pessoas e equipes**

As tendências surgidas nos últimos trinta anos, aproximadamente, sinalizam a existência de um amplo espectro de visões quanto ao gerenciamento do desempenho humano. Algumas convergentes, outras necessariamente contrastantes. Em face da existência de controvérsias, o aperfeiçoamento da competência gerencial, bem como do processo de redemocratização das relações de trabalho exigem o enfrentamento destas questões profundamente relevantes.

Conseqüentemente, quer se esteja consciente, quer não, valores emergentes vêm impondo desafios ao exercício profissional, exigindo o alinhamento de posturas e ações estratégicas organizacionais aos novos tempos. A adoção e a sustentação de um processo de gerenciamento de pessoas e equipes vêm se revelando, portanto, um dos maiores desafios impostos à liderança e aos profissionais que atuam na área de recursos humanos.

O investimento no homem torna-se condição *sine qua non*, principalmente em países em desenvolvimento. Hoje, estimula-se a idéia de que o homem deve interferir consciente e diretamente nos acontecimentos. Daí a necessidade de uma preparação que torne as pessoas capazes de alterar rumos, determinar metas e descobrir novos caminhos. Daí a necessidade de se estimular atitudes pró-ativas que favoreçam as pessoas a se tornarem aptas a enfrentar os desafios organizacionais, impostos pelas características do atual cenário comentado anteriormente.

Especificamente, no Brasil há muito o que se fazer quanto ao fomento de uma efetiva articulação e coordenação de processos afins na busca de efetividade, eficácia e eficiência na gestão de resultados de equipes de trabalho. Logo, estimular investimentos dirigidos ao desenvolvimento de recursos humanos torna-se

<sup>47</sup>BENNIS/VON Glinow (1988)



**Isto requer a ampliação da consciência quanto à importância do planejamento, do acompanhamento, da análise e da avaliação de contribuições individuais e de equipes para o negócio empresarial. Isto implica na vinculação consistente entre resultados empresariais e resultados humanos. Isto exige o gerenciamento de variáveis que facilitam e dificultam a eficácia, a eficiência e a efetividade do sistema empresarial.**

O esquema da página seguinte exemplifica um modelo de gerenciamento de desempenho. Observe-o com cautela.

**Que tal exercitar neurônios? Afinal, o processo de aprendizagem não deve ser interativo para produzir efeitos mais duradouros? Vamos lá, então! Como você imagina um modelo de gerenciamento de equipes coerente com as suas crenças/valores? Desenhe-o incluindo as etapas mencionadas anteriormente. Para cada uma delas discrimine os aspectos-chave a serem monitorados, bem como produtos resultantes em cada uma destas etapas. Utilize o tempo que for necessário.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bom trabalho!**

O esquema do processo desenhado por você deve ter incluído uma etapa destinada ao Planejamento de Resultados, uma outra voltada para o Acompanhamento e, conseqüentemente, uma outra, ainda, dirigida à Análise e Avaliação de Resultados.

Vamos comentar um pouco mais sobre cada uma destas etapas.

Este esquema supracitado representa a coluna vertebral de um processo interessado na gestão de resultados humanos, desde o planejamento de compromissos até a gestão dos resultados obtidos.

Processo que está centrado simplesmente na avaliação dos resultados das pessoas ou das equipes, para classificá-las assim ou assado. Processo que exige da liderança a monitoração de pontos críticos, em cada uma de suas etapas, visando constituir-se em uma ferramenta gerencial capaz de apoiar o planejamento, o acompanhamento, a análise, a avaliação e o replanejamento de resultados.

**Vamos ver, o que caracteriza cada uma destas etapas.**

### **Etapa Planejamento de Resultados**

#### **Aspectos-chave**

Quais compromissos a área deve assumir de modo a expressar a contribuição da equipe para os resultados empresariais? Quais compromissos as pessoas devem assumir de modo a expressar a contribuição para os resultados da equipe?

Como definir metas/resultados a serem atingidos?

Como planejar, delegar e negociar o desempenho das pessoas que compõem as equipes?

Etapa que exige clareza de resultados a serem atingidos, bem como competência na delegação de compromissos. Conseqüentemente, os *produtos são planos de trabalho individuais/de equipe*, os quais devem definir o grau de contribuição de cada pessoa/equipe para o negócio da organização.

Ausência de *transparência* e de *diálogo*, bem como as *dificuldades na delegação de compromissos* parecem ser questões centrais dos problemas que afetam a maioria das empresas. Constituem-se, pois, em um dos mais árduos desafios impostos às lideranças nos cotidianos organizacionais.

Porém, sabemos, nenhum obstáculo é intransponível. Apesar de cada realidade organizacional ser única, quem sabe as sugestões a seguir são capazes de auxiliá-lo na superação dos mesmos?

Analise fontes de informação distintas para identificar resultados desejados. Isto pode ampliar a consistência das informações obtidas.

Negocie resultados individualmente e em equipe!!! Certifique-se que estes estejam vinculados aos resultados estratégicos do negócio. A motivação das pessoas é maior quando elas sabem a finalidade e os objetivos das tarefas.

Lembre-se: as metas podem ser inovadoras, de melhorias ou de continuidade.

A harmonia entre o que se acredita, o que se conhece e o que se faz bem gera satisfação e atitudes positivas diante do trabalho a ser executado. Nesta etapa convém verificar se os compromissos assumidos estimulam habilidades, conhecimentos e valores.

No processo de definição de metas é fundamental a identificação e a análise das condições adversas que poderão dificultar o alcance dos resultados e a formulação de planos de contingência.

Transforme tarefas em metas, associando-as a indicadores de desempenho.

**Para nos certificarmos que de fato você sabe do que estamos falando, discrimine alguns exemplos de indicadores no espaço abaixo. Depois retorne à leitura do texto.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

É bem provável que os exemplos de indicadores de desempenho relacionados estejam incluídos em uma destas quatro possibilidades:

- Qualidade – ex.: índices de satisfação/reclamação.
- Quantidade – ex.: volumes, percentagens, valores.
- Prazo – ex.: duração.
- Custo – ex.: relação receita/despesa, eliminação de desperdícios, eliminação de ociosidade, quer de pessoal, quer de máquinas, quer de espaço.

No processo de revisão e adequação de *responsabilidades gerenciais*, os indicadores de desempenho a seguir são comumente utilizados:

- Eficácia (comparação entre o previsto e o realizado)
- Eficiência (comparação entre recursos previstos e consumidos)
- Qualidade dos resultados obtidos
- Inovações relativas aos produtos, serviços e processos
- Satisfação pessoal com relação à organização, ao trabalho, às responsabilidades, aos desafios assumidos, etc.
- Contribuição para com o grupo e demais áreas





empresa a verificação do alcance de resultados? Para assegurar que os desempenhos das pessoas e das equipes produzam os resultados esperados? Constituem-se de fato em alavanca de desenvolvimento de competências necessárias?

Os resultados são analisados? Há conseqüências?

Esta é uma etapa destinada à geração de informações relevantes de modo a manter o gestor permanentemente atualizado, quer sobre a evolução de resultados empresariais, quer sobre os resultados das pessoas e, por decorrência, das equipes. Há indicações de que a nova lógica de gestão empresarial exigirá novas práticas de gerenciamento do desempenho humano, apoiadas em sistemas de informações para subsidiar decisões dirigidas

*“À motivação entre cargos, à estimativa da contribuição, à retribuição da contribuição percebida, bem como ao desenvolvimento individual”.*<sup>49</sup>

*“Os sistemas de administração por desempenho e recompensas precisam apoiar o comportamento cooperativo e autogerenciado por parte dos membros da organização.”*<sup>50</sup>

*“Os sistemas de administração de desempenho devem ser estruturados para apoiar o esforço coletivo. Os objetivos de desempenho grupal precisam ser definidos e medidos, com o feedback de desempenho acurado e oportuno compartilhado com a equipe. Esta, com as informações de clientes e gerentes, poderá participar da elaboração dos objetivos. Os membros da equipe poderão conduzir avaliações dos pares e estimar o grau em que os indivíduos contribuíram para os objetivos da equipe.”*<sup>51</sup>

Os *Produtos* são *Planos de Trabalho revisados, Planos de Desenvolvimento* (individuais e de equipes), bem como *Relatórios Gerenciais* destinados à geração de subsídios, como:

- definição do grau de contribuição de cada pessoa/equipe para a consecução de objetivos empresariais;
- planejamento de ações para a melhoria do desempenho (ex.: formação, movimentações, ação social, etc.);
- planejamento de ações decorrentes dos resultados obtidos (ex.: captação, programas de desenvolvimento, recompensas, demissão, etc.);
- planos de encarecimento;
- identificação de recursos potenciais e o conseqüente planejamento de ações para estimular o crescimento daqueles que demonstram potencial para assumir cargos/ funções com nível de complexidade mais elevado;

<sup>49</sup> MOTTA, Paulo Roberto, op. cit., nota 3.

<sup>50</sup> GALBRAITH, Jay R., op. cit., nota 33.

<sup>51</sup> GOUILLART, Francis J. e KELLY, James N. *Transformando a organização*. São Paulo, Makron Books, 1995.

- planejamento de ações para fortalecer a relação entre líderes e colaboradores;
- identificação de meios necessários ao autodesenvolvimento.

Cabe destacar que a atual sociedade da informação, decorrente de impactos tecnológicos, vem transformando informações numa ferramenta de gestão. Para tanto, é recomendável o apoio da informática para a geração de relatórios gerenciais. A agilidade no tratamento dos dados é fator decisivo para a exequibilidade dos mesmos. Porém, considerando, ainda, que a tecnologia da informação não elimina a necessidade da interação face a face, apenas torna disponível informações fidedignas em tempo real, *atenção! Atenção!* Você se lembra do envolvimento empregatício comentado anteriormente? Reafirmamos que esta prática de gestão constitui-se na “coluna vertebral” das práticas emergentes de gestão de desempenho humano.

*“As formas intensas de envolvimento empregatício implicam uma nova visão global, ou paradigmas, do gerenciamento de recursos humanos nas organizações. Esse paradigma está baseado na suposição de que maximizar as habilidades dos empregados em reagir aos desafios e alterar as condições técnicas constitui a chave para maximizar a eficiência organizacional. A adoção largamente difundida desse paradigma vai depender do grau em que os gerentes adotarem novas maneiras de encarar o mundo e se familiarizarem – e se sentirem à vontade – com as novas práticas e comportamentos... o envolvimento empregatício está no início da nova abordagem administrativa...<sup>52</sup> equipes e trabalho de equipe são elementos necessários às várias abordagens horizontais de organização...<sup>53</sup> o reconhecimento da importância central estratégica dos empregados e de seu envolvimento na empresa eleva a importância e a centralidade da administração de recursos humanos. A mudança organizacional não é apenas uma questão de mudar tecnologias, estruturas e tarefas. Mais fundamentalmente, ela envolve uma mudança nos valores e nas crenças que os empregados sustentam, de modo que a função de recursos humanos precisa ser um personagem central da mudança organizacional...”<sup>54</sup>*

(MOHRMAN & LAWLER, 1985) apud GALBRAITH, Jay R., 1995.

Uma outra tendência relacionada às conseqüências é pertinente ao polêmico Sistema de Recompensas. As pesquisas recentes apontam que a relação desempenho x sistemas de recompensa deve estar centrada no desenvolvimento de competências da pessoa e não no pagamento com base no trabalho produzido.

<sup>52</sup> GALBRAITH, Jay R., op. cit., nota 33.

<sup>53</sup> ibid.

<sup>54</sup> ibid.

*“Esta abordagem premia explicitamente o movimento horizontal, o treinamento cruzado e a resultante de maior exposição, maior compreensão e flexibilidade. O pagamento pessoal reconhece explicitamente o valor individual para a organização, mas de maneira compatível com o trabalho de equipe. Encoraja o desenvolvimento e a aplicação de múltiplas competências e não atira os indivíduos uns contra os outros na disputa por uma quantia fixa de dinheiro de mérito... O sistema de recompensas numa organização de alto envolvimento precisa enfatizar e apoiar a idéia de que a informação, o conhecimento e o poder estão localizados nos escalões mais baixos da organização. Isso pode ser feito recompensando todos os empregados pelo desenvolvimento de suas competências, facilitando a movimentação da informação no sentido descendente e equilibrando o poder com recompensas que dependam do desempenho. É particularmente importante que os indivíduos a quem foi delegada autoridade obtenham recompensas que sejam plausíveis, dependendo de como exercitam seu poder.” (MOHRMAN e LEDFORD, 1992) apud GALBRAITH, JAY R., 1995.*

**Antes de continuarmos, que tal conversarmos sobre o dia-a-dia de um processo de gestão de desempenho? Conversarmos sobre o que acontece de fato nos cotidianos organizacionais? Para tanto, com base em sua experiência, relacione quais as situações que favorecem e quais as que dificultam cada uma das etapas do processo de gestão de desempenho.**

**Responda, primeiro, sob o ponto de vista dos Gestores.**

ETAPAS	SITUAÇÕES QUE FAVORECEM	SITUAÇÕES QUE DIFICULTAM
PLANEJAMENTO DE RESULTADOS		
ACOMPANHAMENTO		
ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS		

Agora, responda sob o ponto de vista da *Equipe*.

ETAPAS	SITUAÇÕES QUE FAVORECEM	SITUAÇÕES QUE DIFICULTAM
PLANEJAMENTO DE RESULTADOS		
ACOMPANHAMENTO		
ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS		

Consideramos importante aprofundar este assunto, compartilhando com você o que temos vivenciado em organizações empresariais.

## 1 Etapa planejamento de resultados

### 1.1 Dificuldades

#### *Gestores*

Inexistência de uma cultura voltada para o cliente.

Ausência de clareza quanto às necessidades e expectativas do cliente.

Dificuldades de identificar necessidades.

Metas superdimensionadas.

Dificuldades quanto à definição e desdobramento de metas.

Dificuldades quanto à definição de indicadores.

Pouca transparência de propósitos.

Ausência de cultura de negociação e a conseqüente falta de competência para negociar resultados.

Comunicação gerente/gerenciado deficiente.

Pouca consciência quanto à importância deste processo como instrumento de gestão.

Medo de errar.

Medo de mudanças.

### *Equipe*

Ausência de clareza quanto às necessidades e expectativas do cliente.

Medo de metas superdimensionadas.

Falta de uma cultura de trabalhar com metas definidas.

Ausência de uma cultura de negociação e a conseqüente falta de competência para negociar resultados.

Ausência de metas claras.

Falta de credibilidade no processo e no gerente.

Falta de informação sobre o processo.

Medo de mudanças.

## **1.2 Facilidades**

### *Gestores*

Competência para negociação de resultados.

Pleno conhecimento do processo.

Credibilidade no processo.

Processo de planejamento integrado e disseminado por toda a empresa.

Transparência na comunicação.

Disponibilidade de informações.

Patrocínio da Alta Direção.

### *Equipe*

Conhecimento do cenário em que a empresa está envolvida.

Conhecimento do processo.

Clareza de resultados.

Credibilidade no gerente.

Inclusão como parte integrante do processo.

Competência para negociar.

Oportunidade de expor opiniões e expectativas em relação ao trabalho.

Visualização da contribuição para resultados esperados.

Transparência do processo.

Relação de confiança Chefia/Subordinado.

## **2 Etapa acompanhamento de resultados**

### **2.1 Dificuldades**

#### *Gestores*

Falta de competência para ser orientador e educador do processo em sua equipe.

Falta de competência para identificar pontos fortes e fracos.

Dificuldades para manutenção do equilíbrio na delegação de equipes.

Medo da geração de conflitos.

Falta de competência para lidar com empregados problemáticos.

Ausência/deficiência na troca de *feedbacks*.

#### *Equipe*

Ausência de uma cultura de gerenciamento de metas.

Cultura de busca do culpado.

Percepção de ser cobrado em demasia.

Resistência a críticas.

Não ouvir o cliente.

Descrença no processo.

Rejeição a cobranças.

Relação de confiança entre gerente e subordinado deteriorada.

Ausência/deficiência na troca de *feedbacks*.

## **2.2 Facilidades**

#### *Gestores*

Credibilidade no processo.

Confiança nos superiores quanto às decisões relativas às conseqüências.

Incentivo à multifuncionalidade.

Incentivo à participação.

Presença física.

#### *Equipe*

Consciência dos pontos fortes e fracos.

Oportunidade de cobrar do gerente recursos e ações necessários à elevação do nível do desempenho.

Prática do diálogo e do *feedback*.

## **3 Análise e avaliação de resultados**

### **3.1 Dificuldades**

#### *Gestores*

Incompetência para dar *feedback*.

Inabilidade para ouvir o outro.

Dificuldades para renegociação de metas e resultados.

Ausência/inadequada de indicadores de desempenho.

Falta de competência para a construção dos planos de carreira, principalmente em parceria.

Medo de punições em função de registros de cunho negativo.

Falta de clareza no dimensionamento da equipe.  
Medo da exposição da avaliação.  
Dificuldades para registrar adequadamente fatos significativos.

#### *Equipe*

Dificuldades para renegociar metas e resultados.  
Dificuldades para dar e receber *feedback*.  
Falta de credibilidade na ação gerencial.  
Medo de não aceitar o parecer da gerência.  
Medo de cobranças e críticas.  
Medo de ser rotulado.  
Medo das conseqüências.  
Medo de ser avaliado.  
Medo do fracasso.  
Medo da ausência de consenso.  
Medo do registro se tornar público.  
Medo de registros distorcidos.

### **3.2 Facilidades**

#### *Gestores*

Visão global.  
Consciência quanto aos rumos da empresa.  
Conhecimento do negócio e do cliente.  
Habilidade para inspirar confiança.  
Competência para ouvir o outro.  
Competência para motivar o alcance de metas.  
Competência para fazer acontecer.  
Competência para dar e receber *feedback*.  
Competência para construir planos de carreira em parceria.  
Medo de metas superdimensionadas.  
Aplicação de critérios homogêneos.  
Flexibilidade para reavaliação e renegociação de metas.  
Competência para identificar na equipe forças a serem mantidas e fraquezas a serem superadas.

#### *Equipe*

Autocrítica.  
Confidencialidade no processo.  
Consciência de pontos fortes e fracos.

Clareza quanto às oportunidades de crescimento.  
Desejo de autodesenvolvimento.  
Confiança no gerente.  
Concordância com o registro.  
Decisões gerenciais vinculadas aos resultados da avaliação.  
Valorização e reconhecimento formal do trabalho realizado.  
Garantia de compromissos assumidos por parte da liderança.

**Agora que conversamos detalhadamente sobre cada uma das etapas, vamos continuar refletindo sobre o processo de gestão de desempenho como um todo.**

**Refleta sobre estas questões. Comente as suas respostas no espaço em branco.**

Você acredita que o nível de consciência do gestor quanto ao significado do trabalho, bem como o comprometimento com resultados afetam a qualidade do processo de gestão da equipe?

Você acredita que o desempenho competente apenas é conquistado quando as pessoas fazem aquilo que lhes dá prazer, aquilo que sabem, aquilo que querem?

**Refleta sobre estas questões. Comente as suas respostas no espaço em branco.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Após, continue a leitura.**

Pois bem, em face de nossas experiências profissionais cabe compartilhar “*nem tudo são flores*” na implementação e sustentação de um processo de desempenho humano alinhado às tendências de futuro. Exige a conquista de um espaço, até então ocupado por velhos paradigmas: “*Sempre avaliei as pessoas deste jeito, por que devo mudar?*” Resistências surgem de todos os lados. O que vem sendo praticado nas empresas, há muito, é a tradicional avaliação de desempenho sustentada por paradigmas ultrapassados. “*Uma concepção errônea muito comum é a de que a única*

*finalidade da avaliação é informar o funcionário sobre a classificação que obteve.”<sup>55</sup>*

Impossível deixar de dizer que conquistar o novo exige, acima de tudo, clareza de propósitos, bem como ousadia e coragem para aprofundar questões, tais como:

### **Aonde quero chegar?**

Trata da visão do gestor quanto ao gerenciamento de pessoas e equipes. Daí, considerando ser liderança uma das fontes de concretização da visão, importante aprofundarmos o significado de visão, este preceito novo que permeia a filosofia de negócio:

*“A idéia é que simplesmente por visualizar o futuro que se deseja pode-se mais facilmente realizá-lo. O que cada vez mais afeta a todos nós, profissionais preparando o futuro, não são as coisas concretas da vida – números finais do demonstrativo de resultados de uma empresa, por exemplo, mais as coisas não palpáveis: nossas esperanças, medos, crenças e sonhos. Apenas histórias – cenários – e nossa capacidade de visualizar tipos diferentes de futuro conseguem captar adequadamente essas coisas intangíveis. É mais fácil ir de A para B quando sabe-se onde o ponto B está. Assim, também, é mais fácil reconhecê-lo quando atingido. Sem uma meta, pessoas nem empresas vão muito longe. Quando as pessoas têm uma visão, elas capitalizam sua energia naturalmente para transformá-la em realidade.”<sup>56</sup>*

Assim, *aonde quero chegar* implica na busca de outras respostas: *O que estou construindo? O que busco realizar? Que mudanças estou disposto a enfrentar?*

### **Como chegar lá?**

Esta outra questão trata de estratégias de atuação destinadas ao gerenciamento de mudanças desejadas.

Sem dúvida, a transformação de realidades exige consciência do que ocorre ao redor, de onde se está e para onde se pretende ir. Requer escolha de rumos em busca de resultados desejados. Implica na seleção de alternativas para favorecer vantagens estratégicas.

Operacionalizando, buscar respostas para as questões *Aonde quero chegar* e *Como chegar lá* requer uma *Atuação consciente* fundamentada:

- Inicialmente, no *reconhecimento da realidade organizacional* em que se está inserido, a partir do mapeamento de variáveis que afetam, favorável e

<sup>55</sup>SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro, Campus, 1995. p. 5.

<sup>56</sup>SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão**. São Paulo, Página Aberta, 1995.

desfavoravelmente, a construção e a sustentação de um processo para se gerenciar desempenho de pessoas e de equipes;

- Posteriormente, no *delineamento de estratégias* adequadas, com base no diagnóstico efetuado, voltadas à transformação de uma cultura tradicional de avaliação de desempenho em uma cultura propícia a um processo de gestão de resultados.

Vamos, então, praticar o que está sendo sugerido:

*Leitura ambiental...*

*“bússola” que norteia ações eficazes...*

*De modo geral, o gerenciamento de mudanças exige repensar posturas e decisões...*

Como os impactos das megatendências vêm afetando os ambientes organizacionais?

Quais crenças e valores estão presentes?

O estilo de liderança predominante promove ambiente propício ao crescimento: controlador? burocrata? ampliador do potencial humano? consultor de equipe?

As formulações de políticas são compartilhadas?

Os resultados a serem obtidos são definidos com clareza?

Questões fundamentais ao desenho, à definição de estratégias para sustentação de um processo de gestão de resultados de pessoas/equipes. Mais do que isto, questões que ampliam a consciência de que o futuro depende de decisões cotidianas. Futuro para o qual a empresa se dirige afetada por oportunidades e ameaças externas, bem como por forças e fragilidades internas, que se não forem devidamente identificadas tornam-se capazes de restringir ou coibir a concretização da visão.

**As práticas organizacionais não estão dissociadas do contexto em que emergem. Em decorrência, para recriar a organização pensando no futuro, é necessário avaliar com profundidade e refletir o que se faz hoje buscando uma adequação aos novos tempos.**

**Quais os fatores favoráveis provenientes da ambiência externa/ oportunidades externas?**

---

---

---

---

**Quais os desfavoráveis em contraposição/ameaças externas?**

---

---

---

---

**Quais os pontos fortes empresariais?**

---

---

---

---

**Quais as fragilidades internas?**

---

---

---

---

Temos constatado a incidência de algumas forças e fragilidades empresariais, quer em ambientes públicos, quer privados. Compare se as situações relacionadas por você coincidem com estas listadas a seguir:

**Forças internas**

Trabalho em equipe.

Processo de comunicação informal e eficaz.

Flexibilidade.

Comportamentos colaborativos.

Comprometimento gerencial.

Pessoal qualificado.

Existência de encarreiramento.

Foco no resultado.

Valorização do cliente.

Gerenciamento participativo.

## **Fragilidades internas**

Autoritarismo.

Gerências mal preparadas.

Centralização.

Descontinuidade administrativa.

Comunicação informal.

Conflitos.

Resistência à mudança.

Existência de problemas de relacionamento interpessoal.

Interesses divergentes.

Competição.

Falta de transparência.

Ausência de clareza de objetivos.

Estrutura pesada, centralizada, excessivamente hierarquizada.

Falta de comprometimento da Alta Direção.

Desqualificação profissional.

Existência de feudos.

Após a constatação das variáveis atuantes, cabe decidir quanto às estratégias<sup>57</sup> adequadas. A experiência profissional tem comprovado que não existem estratégias adequadas em si. Antes, existem estratégias que se ajustam à realidade. O êxito de estratégias construídas para aproximação de resultados desejados e obtidos depende da adequação da mesma à cultura organizacional.<sup>58</sup>

Logo, a ampliação de consciência do gestor quanto à leitura da cultura organizacional – ou melhor, da ideologia organizacional – vigente é essencial à construção de estratégias eficazes.

Compreender a ideologia de uma organização equivale a analisar valores<sup>59</sup> e atitudes que influenciam o desempenho organizacional. *“Cada ideologia acomoda as necessidades da organização e seus membros diferentemente”*, alerta Roger Harrison.

---

<sup>57</sup>Segundo Paulo Motta estratégia *“é a ligação genérica entre meios e fins; é a intenção de mudar a organização em todas as áreas em que se pode fazer uma diferença. Na prática, a estratégia consiste em um conjunto de proposições sobre como a organização pretende atingir sua missão, dentro de um determinado cenário e visão alternativa.”*

<sup>58</sup>Segundo Roger Harrison Cultura Organizacional é *“o conjunto de crenças e valores resultantes da ideologia organizacional vigente que norteiam a conduta e a tomada de decisão numa organização.”*

<sup>59</sup>Segundo o Dicionário de Filosofia de JAPIASSÚ & MARCONDES o significado do termo valores deve ser compreendido à luz da sua origem. Do ponto de vista ético os valores são os fundamentos da moral, das normas e regras que prescrevem a conduta correta.

A ideologia organizacional especifica os objetivos e os valores que orientam as ações da empresa e define critérios pelos quais a sua eficácia pode ser medida.

**Relacione, pelo menos, dez frases ouvidas por você na sua empresa, em conversas formais e informais, que traduzam as crenças e os valores vigentes. Por exemplo: “Aqui pato novo voa baixo”, “Manda quem pode obedece quem tem juízo”, “Em terra de cego quem tem olho é rei”, “Quem não tem competência não se estabelece”, “Quem tem padrinho não morre pagão”, etc. O que elas significam para você? Quais crenças e valores parecem traduzir?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Só prossiga a leitura após acabar esta tarefa.**

Cada uma das frases listadas por você traduz uma postura diante de uma dada situação, a qual, por sua vez, é fundamentada em determinadas crenças e valores.

Denominamos ideologia organizacional ao conjunto de crenças e valores da maioria das pessoas que habitam as organizações.

As principais funções desempenhadas por uma ideologia organizacional são:

Descrever as qualidades e características dos membros da organização que devem ser valorizadas ou desacreditadas.

Definir o nível desejável de colaboração e competição entre os membros da organização.

Indicar como deve ser controlado o comportamento e que espécies de controles devem ser utilizados.

Estabelecer meios apropriados de lidar com o meio externo.

Segundo Roger Harrison, as quatro ideologias mais comuns nas organizações estão apresentadas a seguir:

### **Orientação para o poder**

**A empresa voltada para o poder é competitiva e está mais preocupada com o próprio crescimento do que com o bem-estar geral. Valoriza os empregados obedientes e fiéis aos interesses da chefia. As pessoas que têm sucesso são aquelas competitivas e fortemente interessadas no poder. Os empregados são controlados através de recompensas e punições ou pelo exercício pessoal do poder político. As tarefas são desempenhadas por esperanças de recompensa, medo de punição ou fidelidade pessoal ao chefe. As pessoas só trabalham juntas quando autoridades superiores determinam. As decisões são tomadas sempre pela pessoa de maior poder ou autoridade. Neste tipo de empresa manter o poder instituído é mais importante do que a realização das tarefas com eficácia.**

### **Orientação para o papel**

As organizações voltadas para o papel estão mais preocupadas com a legalidade, a responsabilidade e a legitimidade. Predominam as regras e os procedimentos. Existe grande respeito pela hierarquia e pelo *status*. É fácil prever os comportamentos porque geralmente são regulados por normas. A adaptação à mudança ocorre de maneira lenta, porque a empresa não está preparada para lidar com o imprevisível. As decisões são tomadas com base no que está previsto no regulamento. A obediência à chefia ocorre porque existe uma designação formal para o chefe. Cumprir ordens é mais valorizado do que a eficácia na realização das tarefas.

### **Orientação para a tarefa**

Na organização orientada para a tarefa o mais importante é alcançar os resultados planejados com a maior eficácia possível. Não se permite interferência alguma na execução da tarefa. Se a chefia impede a sua realização é banida. Se papéis, regras e regulamentos atrapalham a solução do problema, são mudados. Se os indivíduos não têm conhecimento técnico para executar as tarefas são treinados ou substituídos. A ênfase é na rapidez e na qualidade com que as tarefas são desempenhadas. Este tipo de empresa apresenta flexibilidade e agilidade para adaptar-se às mudanças, estando sempre atualizada em relação ao que há de mais moderno e mais adequado para a realização de suas atividades. A colaboração é procurada espontaneamente quando facilita o alcance de objetivos. Os empregados são valorizados pelo seu

conhecimento técnico e capacidade de realização. As funções de chefia são sempre ocupadas por aqueles que demonstram claramente a sua competência.

### **Orientação para a pessoa**

**O principal objetivo de uma organização voltada para a *pessoa* é atender às necessidades dos membros que dela fazem parte. A autoridade, neste tipo de empresa, é pouco exercida, sendo muitas vezes desnecessária. Os indivíduos colaboram espontaneamente e agrupam-se em função de interesses comuns. As funções são designadas com base nas preferências pessoais e na necessidade de crescimento de cada um.**

**Após estas descrições sumárias das características de cada uma destas ideologias organizacionais, releia as frases típicas listadas por serem aquelas mais ouvidas na sua empresa, bem como os comentários a respeito delas. Reflita e responda: qual a ideologia organizacional predominante hoje na sua empresa? Quais crenças e valores estão determinando as práticas gerenciais adotadas? Quais práticas empresariais decorrentes estão vinculadas a estas culturas? Quais favorecem e quais dificultam a construção de uma cultura propícia à sustentação de um processo de gestão de desempenho? Lembre-se de fatos para apoiar a sua análise. Comente a sua resposta.**

AH!!! Não se surpreenda se encontrar características pertinentes a mais de uma orientação ideológica. É assim que ocorre na prática. Não há empresa alguma puramente centrada no poder, no papel, na tarefa ou na pessoa. Existem, sim, orientações predominantes em um determinado momento.

Importante salientar, recursos humanos não são apenas um meio. Um recurso como outro qualquer – quer financeiro, quer material. “Um número de matrícula no crachá”. Antes, pessoas que contribuem para o processo produtivo de trabalho. Razão de ser da decisão gerencial. Neste sentido, o processo de gerenciamento de recursos humanos não deve ter cunho de verdade absoluta. Não deve ser um fim em si mesmo, fundamentado apenas em pressupostos econômicos tradicionais, cego e alheio às necessidades das pessoas, bem como às conseqüências decorrentes.

Em vez de buscarmos adaptar o homem ao trabalho, parece ser uma questão urgente investir no homem, principalmente em se tratando de países em desenvolvimento. Tarefa árdua, sem dúvida.

De modo a gerenciarmos mudanças culturais, tornando-as favoráveis à concretização de realidades organizacionais preocupadas, de fato, com o homem, com aquele que deve ser o autor, o centro e a meta de toda a vida política, econômica e social. O homem deve ser a meta do processo de planejamento. A história e os fatos têm revelado os prejuízos de a economia e não o homem ser o fator essencial do desenvolvimento.

Nesta direção, parece ser fundamental a construção de realidades gerenciais por líderes conscientes, capazes de compreender a importância de se perseguir metas destinadas à ampliação do nível de profissionalização de colaboradores, bem como ao fomento de desempenhos inovadores.

Então, como fazer para que isto aconteça? *Como chegar lá?* Criando condições para tornar possíveis estas realidades desejadas. Ou melhor, *construindo estratégias capazes de criar condições favoráveis à sustentação de um processo de gestão de desempenho.*

Aliás, a construção de estratégias parece ser a contribuição fundamental da liderança: *encontrar caminhos adequados à sustentação da automotivação, à valorização e ao reconhecimento das pessoas e das equipes.*

Vamos, então, exercitar a construção de estratégias.

Refleta sobre uma realidade organizacional muito próxima a você: a sua empresa.

Recordando, *aonde quero chegar? Como chegar lá?* São questões que implicam em reflexões, preferencialmente, olhando novos horizontes, pois os emergentes paradigmas exigem a adoção de posturas compatíveis.

Conseqüentemente, nós, protagonistas destes atuais contextos organizacionais, devemos ousar, questionando:

**O que deve mudar?**

**Qual futuro nossas crenças nos levarão a construir?**

**Estamos dispostos a nos exigirmos o quê para transformarmos crenças em realidades?**

**Acreditando que propostas e compromissos tornam-se realidades se investirmos neles e se dispendermos esforços para concretizá-los, sugerimos que você reflita sobre os fatos que influenciam a qualidade dos resultados de trabalho das pessoas e das equipes na sua empresa.**

**Inspirados nestes fatos, construa estratégias capazes de ampliar o nível da qualidade dos resultados empresariais, em face dos dilemas enfrentados em se tratando de melhoria de desempenho.**

**Estratégias que, sinceramente, possam vir a contribuir para a construção de uma cultura harmoniosa e propícia ao crescimento das organizações e das pessoas que habitam estas organizações.**

Antes, porém, reflita sobre este texto de *Castaneda*:

*“Olhe bem para cada caminho*

*Experimente-o tantas vezes quantas achar necessário*

*Depois, pergunte-se: este caminho tem coração?*

*Se tiver, o caminho é bom*

*Se não tiver, não presta.*

*Ambos os caminhos não conduzem a parte alguma.*

*Mas um tem coração e o outro não."*

*Não se esqueça:* não existem estratégias adequadas em si mesmas. Mas estratégias adequadas ao contexto e, simultaneamente, adequadas ao negócio, ao crescimento e ao bem-estar das pessoas.

**Escolha pelo menos cinco mudanças que você considera imprescindíveis de serem implementadas para criar as condições necessárias à sustentação de um processo de gestão de desempenho com as características que temos descrito neste bloco. Para cada um deles, relacione, pelo menos, três problemas a serem enfrentados. Após, identifique, pelo menos, três alternativas de soluções para eliminar (ou minimizar) tais problemas. Finalmente, identifique modos de verificação se tais problemas foram eliminados (ou minimizados) com as alternativas de soluções adotadas.**

MUDANÇAS A SEREM IMPLEMENTADAS	PROBLEMAS A SEREM ENFRENTADOS
ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES A SEREM ADOTADAS	COMO VERIFICAR A EFICÁCIA DAS SOLUÇÕES ADOTADAS?

Tomara que você tenha construído estratégias úteis e adequadas à sua realidade empresarial!

É provável que as estratégias construídas por você estejam dirigidas à superação de obstáculos semelhantes àqueles já descritos anteriormente.

De modo geral, a maioria dos obstáculos à gestão de desempenho que temos observado está vinculada, essencialmente, às dificuldades da liderança em praticar formas de gestão alinhadas aos novos tempos, centradas na prática do diálogo, da negociação e do *feedback*. Outra fonte significativa de obstáculos tem sido as resistências à promoção de uma cultura significativa e da auto-estima.

Em suma, parece que as organizações empresariais não têm sido bem-sucedidas quanto à potencialização da motivação da força humana. As estratégias para obtenção deste intento têm-se revelado frágeis e, até mesmo, ineficazes.

A maioria dos gestores infelizmente parece não ter percebido, ainda, que a motivação plena só se torna possível

*“... quando as pessoas consideram nobres as missões da empresa e se orgulham de estarem tomando parte da busca destes objetivos maiores... quando cada um dos colaboradores consegue concretizar objetivos de vida dentro e através da própria empresa... em ambientes onde prevaleça uma ética de respeito mútuo entre todas as pessoas... em ambientes que confiança e lealdade estão no centro das relações, tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima... na medida em que não existam medos de qualquer natureza... quando todos sentem-se prestigiados... quando sentem que há confiança em suas competências, qualidades e em sua capacidade de contribuir... quando os espaços para crescimento e desenvolvimento são uma realidade efetiva.”*<sup>60</sup> Indubitavelmente, o resultado do trabalho é profundamente afetado pelo nível de motivação das equipes.

Enfim, torna-se urgente enxergar com clareza o futuro de gerenciamento humano que se deseja ter, bem como criar as condições necessárias à sustentação de transformações desejadas, com vistas à adoção de atitudes pró-ativas alinhadas aos novos tempos. Neste sentido, torna-se desejável uma permanente postura de análise e questionamento para se construir processos que de fato façam acontecer resultados planejados.

---

<sup>60</sup>Retirado de: “Pessoas com real motivação”. São Paulo, Idéias Amaná.

Compartilhando com *Heráclito* a crença de que a mudança é a única situação que permanece, cabe destacar a importância de as empresas se organizarem para mudar. Para tanto, convém implementar estratégias de mudança que privilegiem, fundamentalmente:

- A atuação do gerente como um conselheiro em vez de um juiz;
- A participação dos subordinados na definição dos conteúdos de trabalho e dos prazos;
- O fomento ao uso da auto-avaliação para o favorecimento da concretização de objetivos;
- O planejamento e a avaliação do trabalho.

Muitas abordagens simplistas voltadas para o gerenciamento de desempenho supõem que o indivíduo é uma unidade de desempenho e que o trabalho deve ser desmembrado em funções individuais. Acreditam que a responsabilidade individual é o ideal, e que a equidade deve ser a base para avaliações e recompensas. Acreditam, também, em boas “medições” e em comparações justas entre pessoas. Enfim, comparam pessoas como se comparam frutas, pregos e legumes. São abordagens que valorizam comportamentos passíveis de serem traduzidos pela frase: “obra minha”.

Em contrapartida, GALBRAITH argumenta:

*“Na organização horizontalmente integrada, uma parcela muito maior do gerenciamento por desempenho é colocada nas ligações entre os executantes. Trabalho de equipe, comunicação, multi-habilidades e participação no processo de solução de problemas estão cada vez mais valorizados e se tornando uma recompensa explícita e um critério promocional. As equipes estão sendo cada vez mais reconhecidas como unidades executantes, sendo que as práticas de gerenciamento por desempenho começam a enfocar a definição das tarefas e responsabilidades das equipes, avaliando-as e recompensando-as (MORHMAN & LAWLER, 1992) apud Galbraith, Jay R., 1995. É dada atenção à maneira como o trabalho da equipe se encaixa no contexto da organização geral, bem como aos depositários-chave com os quais a integração é necessária. O enfoque na identificação de clientes internos e externos, defendido pelos proponentes da gerência de qualidade total, é uma manifestação desse fenômeno.”<sup>61</sup>*

Sem dúvida a argumentação supracitada aponta para o fato de estar ocorrendo um

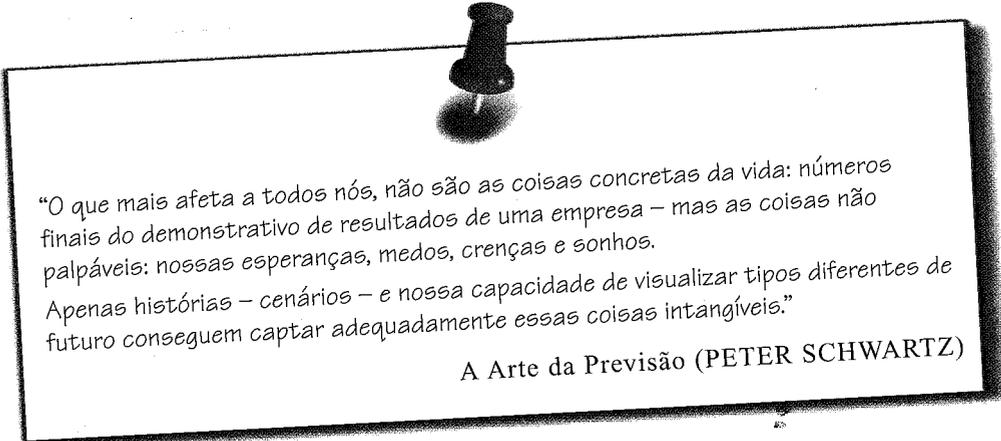
<sup>61</sup>GALBRAITH, Jay R., op. cit., nota 33.

deslocamento da análise de desempenho individual para o da equipe. Tendência esta que implica, necessariamente, a

**redefinição de requisitos e papéis individuais no contexto da equipe e da organização, na inclusão do indivíduo no processo decisório, no fomento da prática cliente-fornecedor. Por consequência, na ênfase da interdependência de resultados, quer organizacionais, quer de equipes.**

Daí as empresas estarem adotando de modo crescente práticas decorrentes desta nova visão de desempenho organizacional e de equipe, tais como, recompensas como ganhos compartilhados, bônus baseados em metas, participação nos lucros e acionária.

*“Essas abordagens ligam o auto-interesse dos executantes independentes e os alinham com o sistema de desempenho da empresa. Sistemas de pagamento por mérito pagos de uma só vez, que tradicionalmente jogam os membros da equipe uns contra os outros, serão alterados para que atuem de maneira menos destrutiva em relação à cooperação. Práticas como basear o tamanho do mérito no desempenho da equipe e fazer com que os próprios trabalhadores determinem o pagamento do mérito individual incentivam a cooperação.”<sup>62</sup>*



“O que mais afeta a todos nós, não são as coisas concretas da vida: números finais do demonstrativo de resultados de uma empresa – mas as coisas não palpáveis: nossas esperanças, medos, crenças e sonhos. Apenas histórias – cenários – e nossa capacidade de visualizar tipos diferentes de futuro conseguem captar adequadamente essas coisas intangíveis.”

A Arte da Previsão (PETER SCHWARTZ)

<sup>62</sup>ibid.

## **AUTO-AVALIAÇÃO**

Lembra-se da Empresa ZV? Neste momento ela se encontra numa profunda turbulência motivada por uma tragédia totalmente inesperada. O avião em que o presidente da empresa viajava a negócios caiu e ele morreu. Em decorrência, foi desencadeado um processo de sucessão não planejado e assumiu a presidência uma pessoa que não concordava com o modelo de gestão que vinha sendo adotado.

A empresa, até então paternalista, sobrevivendo em função de um mercado cativo, sob a liderança da nova presidência, teve como nova estratégia empresarial a conquista de novos mercados.

As novas orientações estratégicas passaram a privilegiar a implementação de melhorias nos produtos e serviços, a redução de custos, os investimentos voltados para a busca de inovações e para a velocidade de disponibilização destes produtos e serviços inovadores ao mercado. Em suma, “a nova gestão” passou a exigir um modo de atuação pró-ativo, visando assegurar vantagem competitiva.

Se você fosse convidado(a) a integrar o grupo de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de um Plano de Ação de Recursos Humanos, quais as questões relevantes que deveriam constar neste Plano para fazer frente aos desafios organizacionais impostos pelas mudanças supracitadas em relação a:

- Planejamento de RH?
- Captação, Formação e Desenvolvimento?
- Remuneração?
- Gestão do Desempenho?

## CHAVE DE RESPOSTA

é como se fosse uma bússola que norteia todas as decisões dirigidas à gestão de RH. Você concorda? Ah! Espero que você não tenha esquecido que a gestão de desempenho

que enfatizam o planejamento, o acompanhamento e a avaliação de resultados. a implementação de sistemas íntegros e transparentes, cada vez mais são adotados aqueles ser traduzidas como "a parte da remuneração vinculada ao desempenho". Objeitando pessoas para a equipe, bem como das equipes para o negócio. Tais contribuições devem existência de um sistema de desempenho capaz de "perceber" as contribuições das

- **Gestão de Desempenho** – impossível pensar em remuneração variável sem a

com tudo isso?

variável, em que o foco passa a ser a pessoa/equipe e não o cargo. Você se preocupou pessoas e das equipes, o qual será conseguido através de um sistema de remuneração será uma questão relevante o atrelamento das recompensas à geração de valor das inovação e a velocidade da disponibilização destes produtos e serviços no mercado,

- **Remuneração** – já que a ZV está incentivando a qualidade, a redução de custos, a

competência desejados?

pessoas que revelam potencial para serem desenvolvidas em direção aos perfis de necessidade de ser desenhado ou não um processo de captação externa? Se há desfeitos? Se o número de pessoas com os perfis adequados é suficiente? Se há fato de haver disponibilidade ou não na ZV de pessoas com os perfis de competência

- **Captação, formação e desenvolvimento** – será que você se preocupou com o

de recursos humanos em termos qualitativos e quantitativos.

novo modelo de gestão? Cremos que só assim você será capaz de prever as necessidades externos que afetam diretamente o negócio, bem como os aspectos internos, como o necessidades atuais da Empresa ZV? Quer dizer, você incluiu a avaliação dos fatores

- **Planejamento de RH** – você alinhou os processos de planejamento de RH às

consideramos significativas.

Que questões você abordou no Plano de ação desenvolvido? Seguem algumas que

## 5 • PALAVRAS FINAIS

**“Não importa o que fizeram de você, mas o que você vai fazer daqui para a frente.”**

JEAN PAUL SARTRE

**MUDANÇAS DE VALORES** afetam o *management* das organizações em todo o mundo... Tipos de estrutura de poder e liderança emergem substituindo a atual... Como nos tornar atores do processo de transformação compartilhando responsabilidades, superando a inércia, os interesses menores, os nossos hábitos? Questões que permeiam buscas de profissionais envolvidos com o desenvolvimento daqueles que têm o desafio profissional de provocar mudanças transformadoras em pessoas, em equipes, em organizações e, conseqüentemente, em sociedades.

Aliás, o significado da palavra *transformação* parece constituir-se no ponto central que permeou cada uma das idéias traduzidas em palavras, textos e frases neste Módulo *Gestão de Recursos Humanos*.

**TRANS** . . . PENSAR ALÉM, SALTAR ALÉM DE, TRANSPOR, ATRAVESSAR, . . .

**FORMA** . . . MODO SOB O QUAL UMA COISA EXISTE OU SE MANIFESTA . . .

**AÇÃO** . . . ATO . . .<sup>63</sup>

Ratificando nossas palavras iniciais, buscamos desenvolver aspectos-chave que, sinceramente, acreditamos, favorecem avanços em direção à concretização de visões de futuros. Através desta postura, esperamos que nossas expectativas de resultados tenham se concretizado: ampliação da sua consciência quanto à visão de conjunto dos fundamentos e principais tecnologias de gestão de pessoas e equipes alinhadas às tendências de futuro nas organizações.

Tomara que tenhamos ampliado a sua visão de mundo, em busca de uma perspectiva maior que responda a questionamentos de caráter fundamental, como estes anteriormente citados.

Tomara que tenhamos possibilitado o aumento da sua competência para participar de decisões estratégicas em face dos impactos dos *processos de transformações das empresas*. As quais vêm provocando transformações nas estruturas produtivas, nas formas de gestão, nos postos de trabalho, nos direitos dos trabalhadores. Já exaustivamente comentadas no decorrer deste Módulo.

Tomara que você tenha percebido que mais do que processos de transformações alavancados pelo fenômeno da competitividade num mundo globalizado, estes constituem-se em uma exigência da sociedade no sentido da necessária busca da excelência na prestação de serviços.

Para nós, eis o *papel* de todos aqueles que buscam caminhos conscientes e responsáveis dirigidos ao desenvolvimento das pessoas.

Mas não vamos nos despedir agora: lembra-se no início do Módulo quando sugerimos a você escrever um artigo sobre o papel de RH, hoje, nas organizações,

<sup>63</sup>CUNHA, Antônio Geraldo. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1997.

fundamentando nas suas experiências e idéias? Muito bem! Este é o momento de você aperfeiçoá-lo, incluindo o necessário, implementando alterações, excluindo o que for preciso. Antes, porém, vamos exercitar os neurônios, uma outra vez mais.

**Refleta sobre o seu papel no seu grupo de trabalho a partir do roteiro *Meu papel na equipe de trabalho*.**

### **Meu papel na equipe de trabalho**

#### **a. Análise do papel**

*roteiro para análise individual*

como você percebe o seu papel no seu grupo / equipe?

como funcionaria o grupo se o seu papel não existisse?

quais as suas contribuições específicas para o grupo?

qual a mais importante (missão principal)?

o que você faz que alguém no grupo não poderia fazer?

quais os aspectos do seu papel que você cumpre com mais facilidade?

em que aspectos você encontra dificuldades? De que tipo?

qual o resultado mais importante pelo qual você é responsável?

o quanto você está satisfeito com os resultados obtidos?

qual percentual desse resultado depende só de você?

#### **b. Relação com outros papéis**

*roteiro para análise individual*

que outros papéis/funções mais afetam seu desempenho?

de que maneira?

o que você espera de cada um dos membros do grupo/equipe para facilitar o desempenho do seu papel?

Eis uma nova sugestão para você. Com base nas reflexões estimuladas pelas perguntas do Roteiro, faça uma carta endereçada a você, cujo modelo encontra-se descrito a seguir. Você apenas deverá completar as frases incompletas.

Quanto ao endereçamento, por exemplo, se o seu nome for *Sérgio* você deverá endereçar assim:

**De: Sérgio**

**Para: Sérgio**

Quanto à data, decida se quer abri-la dentro de 6 meses, 9 meses, um ano... O importante é que esta carta expresse desejos sinceros de mudanças. Afinal, quem mais irá conhecer o conteúdo da mesma? Ninguém. A não ser que você decida compartilhá-la com alguém. Leia antes o texto ***eu sei mas não devia***. Talvez ele possa estimular você a repensar sobre a importância de se fazer escolhas conscientemente.



## Eu sei mas não devia

Eu sei, mas não devia. Eu sei que a gente se acostuma. Mas não devia. A gente se acostuma a morar em apartamento de fundos e a não ter outra vista que não as janelas ao redor. E porque não tem vista, logo se acostuma a não olhar para fora. E porque não olha para fora, logo se acostuma a não abrir as cortinas. E porque não abre as cortinas, logo se acostuma, esquece o sol, esquece o ar, esquece a amplitude.

A gente se acostuma a acordar de manhã, sobressaltado porque está na hora. A tomar café correndo porque está atrasado. A ler o jornal no ônibus porque não pode perder o tempo de viagem. A comer sanduíche porque não dá para almoçar. A sair do trabalho porque já é noite. A cochilar no ônibus porque está cansado. A deitar cedo e dormir pesado sem ter vivido o dia.

A gente se acostuma a abrir o jornal e ler sobre a guerra. E aceitando a guerra, aceita os mortos e que haja números para os mortos. E aceitando os números, aceita não acreditar nas negociações de paz, aceita a ler todo o dia de guerra, os números de longa duração.

A gente se acostuma a pagar por tudo o que deseja e o que necessita. A lutar para ganhar o dinheiro com que se paga. E a pagar muito mais do que as coisas valem. E a saber que cada vez pagará mais. E a procurar mais trabalho para ganhar dinheiro, para ter com que pagar as filas em que se cobra.

A gente se acostuma a andar nas ruas e ver cartazes. A abrir revistas e ver anúncios. A ligar televisão e assistir a comerciais. A ir ao cinema e engolir publicidade. A ser instigado, conduzido, desorientado, ameaçado pela infundável catarata dos produtos.

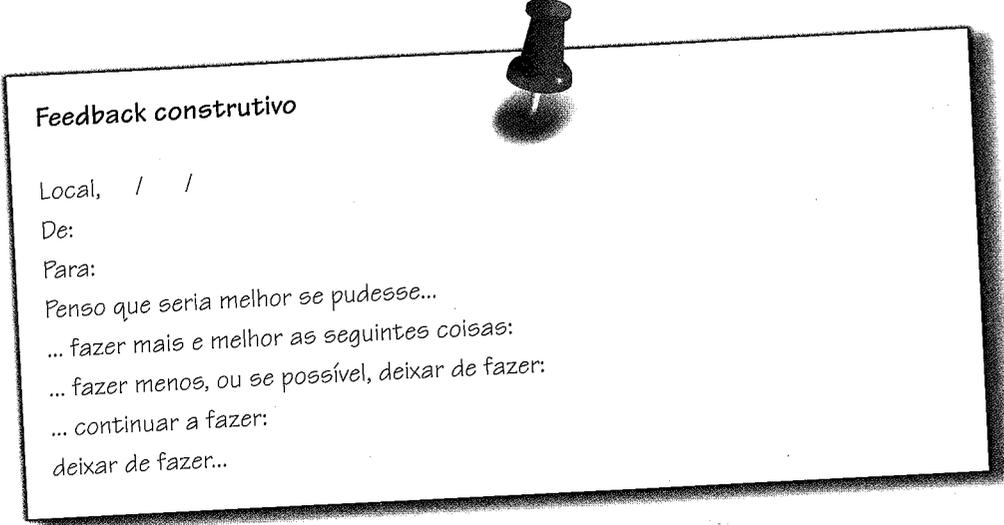
A gente se acostuma à poluição. À luz artificial de ligeiro tremor. Ao choque que os olhos levam na luz natural. Às bactérias de água potável. À contaminação da água no mar. À lenta morte dos rios. Se acostuma a não ouvir passarinhos, a não ter galo de madrugada, a temer a hidrofobia dos cães, a não colher fruta no pé, a não ter sequer uma planta.

A gente se acostuma a coisas demais, para não sofrer. Em doses pequenas, tentando não perceber, vai se afastando uma dor aqui, um ressentimento ali, uma revolta acolá. Se o cinema está cheio, a gente se senta na primeira fila e torce um pouco o pescoço. Se a praia está contaminada, a gente molha só o pé e sua no resto do corpo. Se o trabalho está duro, a gente se consola pensando no fim de semana. E se no fim de semana não há muito o que fazer, a gente vai dormir cedo e ainda fica satisfeito porque tem sempre o sono atrasado.

A gente se acostuma para não ralar na aspereza, para preservar a pele. Se acostuma para evitar feridas, sangramento, para esquivar-se da faca e da baioneta, para poupar o peito.

A gente se acostuma para poupar a vida. Que aos poucos se gasta, e que de tanto se acostumar, se perde a si mesma.

Marina Colassanti



### Feedback construtivo

Local, / /

De:

Para:

Penso que seria melhor se pudesse...

... fazer mais e melhor as seguintes coisas:

... fazer menos, ou se possível, deixar de fazer:

... continuar a fazer:

deixar de fazer...

Tomara que tenhamos despertado em você o desejo de buscar formas inovadoras de fazer as coisas, de produzir transformações de enorme poder multiplicador.

Sinceramente, esperamos ter plantado sementes capazes de se transformar em frutos que apontem para modelos e práticas futuros comprometidos com a democracia, liberdade, solidariedade, justiça e com os interesses e necessidades da organização e das pessoas, simultaneamente.

Isto exige eficiência das organizações. Requer de todos nós, que lidamos com recursos humanos, a elaboração e apresentação de alternativas, traduzidas em propostas voltadas à descentralização do poder, à democratização das informações, ao crescimento profissional das pessoas e às justas recompensas em face das contribuições para o negócio. Sabemos, propostas não bastam. Os novos tempos demandam atuação integrada, articulada e participativa. Antes de tudo, requerem a definição de objetivos e prioridades.

Tomara que tenhamos contribuído para você ter encontrado um Norte que o permita tomar decisões que levem ao desenvolvimento auto-sustentável da sua empresa.

Gratas pela sua disponibilidade em chegar ao final do Módulo! Nós crescemos buscando temas capazes de expressar nossas crenças e desejos quanto à gestão de recursos humanos. Crescemos criando alternativas para chamar a atenção para aspectos-chave que asseguram efetividade, eficácia e eficiência.

*Sucesso!*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1981.
- 2 AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recurso humanos**; uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- 3 BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. São Paulo, Atlas, 1988.
- 4 BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- 5 CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**; controle da qualidade total no estilo japonês. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- 6 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1981.
- 7 \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**; o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo, Makron Books, 1992.
- 8 \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**. São Paulo, Atlas, 1996.
- 9 COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica**; nova vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1996.
- 10 CUNHA, Antônio Geraldo. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1997.
- 11 DEMING, William Edwards. **Qualidade**; a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- 12 DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- 13 FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**; previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo, Atlas, 1989.
- 14 FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo, Atlas, 1979.
- 15 FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro, 1986.
- 16 GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- 17 GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**; um enfoque profissional. São Paulo, Atlas, 1994.
- 18 GOMES, Maria Tereza. O velho feudo abre suas portas. **Exame**, São Paulo, v. 27, n. 2, 1995.
- 19 GOUILLART, Francis J.; KELLY, James N. **Transformando a organização**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- 20 HESSELBEIN, Marshall Goldsmith; BECKARD, Richard. **A organização do futuro**; como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo, Futura, 1997.
- 21 JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário de filosofia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1989.

- 22 LEVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las competencias**. Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- 23 LUCENA, Maria Diva de. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1995.
- 24 MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação na administração pública**; eficiência, eficácia e efetividade. Lisboa, INA, 1989. Mimeogr.
- 25 \_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea**; a ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. Rio de Janeiro, Record, 1996.
- 26 \_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**; a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- 27 NAISBITT, John. **Macrotendências**. Lisboa, Presença, 1988.
- 28 \_\_\_\_\_. **Megatendências**. São Paulo, Abril, 1982.
- 29 NAISBITT, J.; ABURDENER, P. **Reinventando a empresa**; transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação. Lisboa, Presença, 1987.
- 30 ORDÓÑEZ, Miguel. **La nueva gestión de los recursos humanos**. Barcelona, Gestión 2000, 1995.
- 31 PONTUAL, Marcos. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. In: **EVOLUÇÃO do Treinamento Empresarial**. São Paulo, MacGraw-Hill do Brasil, 1980.
- 32 PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- 33 RESENDE, Ênio J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos**. São Paulo, Summus, 1986.
- 34 SACHS, Randi Toles. **Como gerenciar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- 35 SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão**. São Paulo, Página Aberta, 1995.
- 36 SIQUEIRA, Belmiro. **Elementos da administração de pessoal**. Rio de Janeiro, Rio, 1978.
- 37 SOUZA, Carlos César da Silva. Afinal, a administração de recursos humanos é uma função realmente estratégica? **R. de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, 1979.
- 38 STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1981.
- 39 SUBIRATS, Joan. **Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración**. Madrid, INAP, 1989.
- 40 TEIXEIRA, Gilnei Mourão; MESSEDER, José Eduardo. Administração de recursos humanos para a década de 90. **Cadernos EBAP**, Rio de Janeiro, FGV/EBAP, 1989.
- 41 VIANNA, Luiz Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.
- 42 VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- 43 WALKER, James W. **Human resource planning**. New York, MacGraw-Hill, 1980.
- 44 WOOD JÚNIOR, T. Mudança organizacional e a transformação de função de recursos humanos. **R. da ESPM**, São Paulo, 1994.