



LIVRO

# Inovações em aplicações de pessoas

# Inovações em aplicação de pessoas

Marcio de Cassio Juliano

Marilia Maria de Oliveira Santos

Cristiano de Almeida Bredda

© 2017 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Alberto S. Santana  
Ana Lucia Jankovic Barduchi  
Camila Cardoso Rotella  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé  
Emanuel Santana  
Grasiele Aparecida Lourenço  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo  
Paulo Heraldo Costa do Valle  
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisão Técnica**

Cristiano de Almeida Bredda  
Leila Navarro Bredda

**Editorial**

Adilson Braga Fontes  
André Augusto de Andrade Ramos  
Cristiane Lisandra Danna  
Diogo Ribeiro Garcia  
Emanuel Santana  
Erick Silva Griep  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

J94i Juliano, Marcio de Cassio.  
Inovações em aplicação de pessoas / Marcio de Cassio  
Juliano, Marília Maria de Oliveira Santos, Cristiano de Almeida  
Bredda. – Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A.,  
2017.  
200 p.  
ISBN 978-85-522-0220-2

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Administração de  
pessoal. I. Santos, Marília Maria de Oliveira. II. Título.

CDD 658.406

---

# Sumário

<b>Unidade 1   Desafios da gestão de pessoas</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Desafios centrais para a área de recursos humanos	9
Seção 1.2 - Ferramentas de gestão em recursos humanos	22
Seção 1.3 - O papel do RH na gestão de mudanças	31
<b>Unidade 2   Novas ferramentas aplicadas em gestão de pessoas</b>	<b>45</b>
Seção 2.1 - Paradigmas em gestão de pessoas	47
Seção 2.2 - Novas formas de trabalho	63
Seção 2.3 - Tecnologias aplicadas em recursos humanos	81
<b>Unidade 3   Estratégias aplicadas em gestão de pessoas</b>	<b>101</b>
Seção 3.1 - Liderança em gestão de pessoas	103
Seção 3.2 - Sistema de desenvolvimento de carreira	120
Seção 3.3 - Aplicação da educação corporativa	140
<b>Unidade 4   Modelos de gestão aplicados em gestão de pessoas</b>	<b>159</b>
Seção 4.1 - Gestão por competência em recursos humanos	161
Seção 4.2 - Canvas aplicado em recursos humanos	180
Seção 4.3 - Acompanhamento e análise de resultados em recursos humanos	195



# Palavras do autor

Caro aluno, seja bem-vindo, aprenderemos muito nesta nova disciplina. Inovações em Aplicação de Pessoas é uma disciplina que está focada nas ferramentas de gestão, na inovação e no que está acontecendo no mercado competitivo atual.

Vamos capacitar os alunos na compreensão dos alicerces fundamentais de relações organizacionais, desenvolver novos paradigmas e conhecer as tendências no processo de gestão de pessoas.

Contudo, neste caminho para o aprendizado, a sua participação e o seu empenho são essenciais. Do mesmo modo que a sua aplicação e persistência são a chave do sucesso para conquistar resultados acadêmicos sustentáveis.

O mercado de trabalho busca, insistentemente, pessoas conectadas com o conhecimento, com novas formas de realizar, de trazer ideias, e isso se torna impossível sem ler, estudar e investigar. Está curioso para saber o que vem pela frente? Então olha só que conteúdo interessante está disponível para compor o seu arsenal do saber. Vamos lá conhecê-lo?

Toda organização, seja de pequeno, médio, grande porte ou multinacional, de gestão familiar, pública ou privada, necessita de profissionais que saibam lidar com os desafios que são encontrados no dia a dia. Nesta disciplina você aprenderá as técnicas para saber atuar com os desafios centrais que acompanham a área de RH, e que não são poucos, a relação da gestão da qualidade, o papel do RH na gestão de mudanças, paradigmas e novas formas em gestão de pessoas. Todos assuntos que estão sendo trabalhados no atual cenário do país, com força total, navegará em novas tecnologias e sistemas de desenvolvimento de carreira. Conhecerá sobre liderança, assunto que nunca sairá das organizações e da área de gestão, educação corporativa, além de adentrar no universo de gestão por competências e modelos de negócios (Canvas), tudo isso com a possibilidade de atuar, realizar exercícios, totalmente aderentes ao que ocorre no mercado corporativo. Além de, refletir sobre questões complexas e poder participar das soluções destas problemáticas. Para isso, é necessário que você, aluno, se aplique, estude e se prepare, o

mundo corporativo busca talentos e estes buscam sempre a inovação, a persistência que é totalmente calcada no saber e aprendizagem.

Enfim, agora é chegada a hora de colocar a "mão na massa" e adentrar neste universo instigante, complexo, mas muito recompensador que é trabalhar com pessoas. Vamos adiante, excelente estudo.

Seja muito bem-vindo!

## Desafios da gestão de pessoas

### Convite ao estudo

Seja bem-vindo à Unidade 1 de *Inovações em Aplicação de Pessoas*. Você teve uma panorâmica dos desafios centrais para a área de recursos humanos, frente a um mercado veloz e exigente, em que a concorrência é acirrada tanto no mercado corporativo quanto no mercado de trabalho. O objetivo desta unidade é mostrar a importância de uma área de recursos humanos esclarecida, atuante e conectada com as situações e desafios do dia a dia, quando os colaboradores trazem e requerem soluções com resultados positivos. Veja o caso da “Aquarela Produtos Sustentáveis”, empresa de médio porte, com 300 colaboradores, que produz embalagens descartáveis e ecologicamente corretas. A empresa possui duas fábricas no Brasil, uma fica na região metropolitana de São Paulo, na qual concentra-se a maior de parte de seus colaboradores, 200 pessoas entre escritório e produção. Já a segunda, tem 100 pessoas na produção/chão de fábrica, na região de Petrolina interior de Pernambuco, nordeste brasileiro. A empresa é familiar e constituída de 01 presidente, 02 diretores da família e 01 diretor oriundo do mercado corporativo. A companhia passa por um processo de absenteísmo e toda semana são apresentados atestados, aqueles que voltam à empresa entram no “piloto automático” no presenteísmo, ou seja, estão de “corpo presente” apenas, mas não executam suas tarefas. Ambos os casos são imensamente prejudiciais para a empresa, acarretando acúmulo de trabalho para aqueles que realmente se aplicam e se esforçam.

Existe na empresa um processo informal de entrevista de desligamento, em que o colaborador, quando pede demissão ou é demitido, apenas preenche um formulário. Mesmo em

meio a tantas facilidades, muitos saem e deixam o formulário em branco. Isso acontece nas duas fábricas, os "donos" chegaram até a cogitar fechar a segunda fábrica em Petrolina e/ou terceirizar alguns departamentos. A empresa possui uma boa liderança, oferece abertura de gestão horizontalizada, recebe sugestões, mas não entende o que acontece na produção e até mesmo em algumas outras áreas. Sempre se questionaram o que poderia ser melhorado, mudado e se deveriam trazer uma nova qualidade para a gestão de pessoas. Pensando nisso, foi recentemente contratada uma gerente de RH, com foco em desenvolvimento de pessoas. Gabrielle Souza, é oriunda de empresas familiares de grande porte e também de empresas multinacionais, e agora está diante do complexo desafio de implantar vários subsistemas de RH e analisar todo o cenário em que a empresa se encontra em nível de gente e trazer um novo "modus operante", novas formas de trabalho de motivação aos colaboradores, enfim, um belo trabalho, você é nosso convidado especial para embarcar nesta enriquecedora aprendizagem.

# Seção 1.1

## Desafios centrais para a área de recursos humanos

### Diálogo aberto

Chegou a hora de nos envolvermos com esta empresa que fará com que você aprenda bastante. Temos um desafio bacana pela frente e um caso para resolvermos. Sabemos que são muitas informações, mas sua convocação como consultor externo se faz de extrema importância em apoio a nova gerente de RH e você poderá ajudar, mas terá que se aplicar e estudar. Boa Sorte. Vamos relembrar a questão?

Com a chegada da nova colaboradora, obrigatoriamente ela passará pelos subsistemas de RH e pelos temas que são importante entender, para propor planos de ações para cada situação. Como nosso convidado especial, agora você é o consultor externo e irá colaborar com a Gabrielle Souza neste desafio. Uma das primeiras demandas que a gerente enfrentará será com o absenteísmo e o presenteísmo que as unidades vêm sofrendo. Em seu lugar, qual primeira medida você faria para investigar estes ocorridos? Este assunto lhe parece familiar? Você já teve algum amigo (a) que passou por esta situação? Neste momento compete a você pesquisar sobre estes temas que estão disponíveis na literatura e na web para justificar sua orientação. Bom trabalho!

### Não pode faltar

Agora vamos fundamentar e entrar no universo dos conceitos, que é muito importante e nos serve como base para entender o que estamos aprendendo. Para que tudo possa conversar entre as partes é preciso sua participação, que sempre será especial, isso significa exatamente estudar, ir além e, com certeza, o resultado será excelente e só quem sairá ganhando será você mesmo. Então, está preparado para mergulharmos em novos conhecimentos? Vamos lá!

Muitas são as situações que envolvem a gestão de pessoas e muitos são os desafios para resolver com sabedoria, inteligência e rapidez, apresentando um resultado positivo às organizações. Para tanto, se faz necessário adentrarmos nos conceitos que permeiam estas

situações, ou seja, é importante entendermos o que a problemática aborda e quais fundamentos estão ligados diretamente ao tema. Nunca se usou tanto o termo “contra fatos não há argumentos”, então, é necessário, antes de sair correndo e “colocando a mão na massa”, entendermos efetivamente cada problemática e não apenas ficarmos na superfície.

Quando mencionamos o caso da empresa “Aquarela Produtos Sustentáveis”, e a contratação de uma nova gerente de RH, sabíamos que ela encontraria uma série de demandas de trabalho e muitos desafios a ultrapassar. O primeiro deles é sobre o absenteísmo que vem ocorrendo na empresa como um todo, mas de onde vem este termo? O que significa essa palavra? Absenteísmo, segundo Chiavenatto (2004), é ausência ou falta do empregado ao trabalho. Em sentido mais amplo, a expressão pode ser definida com a soma dos períodos em que os empregados da organização estiverem ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente. Exemplificando, você deseja sair de sua casa e chegar a um determinado lugar, mas um acidente na estrada lhe impediu a passagem, então surgiu um fator interveniente, independente de sua vontade, que interferiu no resultado pretendido.

Algumas faltas são consideradas legais, vamos exemplificar duas delas segundo a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho). Três (03) dias em virtude de casamento e Cinco (05) dias para os homens em virtude do nascimento dos filhos, porém existem sindicatos que têm o seu próprio acordo específico dependendo da categoria de atuação. Essa ausência torna-se um problema grave e crítico para as organizações e seus gestores, pois se tornam difíceis de gerenciar, é importante que exista o acompanhamento dos índices para que as empresas desenvolvam planos de ações que neutralizem as causas e, conseqüentemente, reduzam o seu aumento.

A falta dos colaboradores geram para as empresas custos, atraso no processo produtivo, problemas com a qualidade do produto, diminuição da eficiência na equipe de trabalho, além de problemas administrativos.

Para Souza e Mendes (2008) existe diferença entre absenteísmo por motivo de saúde e absenteísmo-doença. O absenteísmo por motivo de saúde são as ausências decorrentes de problemas de saúde do próprio trabalhador ou de seus dependentes, neste ocorre a procura

pelo diagnóstico, assistência, terapia e acompanhamento médico, sem que o colaborador interrompa suas atividades profissionais. Já o Absenteísmo-doença caracteriza-se pela falta de capacidade do indivíduo por motivos de doença ou lesão acidental em continuar suas atividades profissionais, normalmente é preciso o afastamento das atividades profissionais e o encaminhamento ao Sistema de Previdência Social.



## Assimile

O absenteísmo gera para a organização custos, atraso no processo produtivo, problemas com a qualidade do produto, diminuição da eficiência na equipe de trabalho, além de problemas administrativos.

Souza e Mendes (2008), em seu estudo, identificaram que as mulheres estão mais propícias ao absenteísmo do que os homens, elas apontam a dupla jornada de trabalho como um dos motivos que contribuem para essa situação. Quando olhamos para a questão da faixa etária, as pessoas mais jovens tendem a abster-se mais do trabalho que pessoas mais maduras e, por fim, os trabalhadores que tem mais tempo de casa tendem a faltar menos ao trabalho do que os que possuem pouco tempo na empresa.

Muitos autores consideram os índices de absenteísmo como indicadores de qualidade de vida dos colaboradores em seu ambiente de trabalho e de como esse ambiente pode influenciar no adoecimento funcional.

Para Dutra (2002), a organização deve demonstrar interesse nas questões relacionadas aos vínculos de trabalho e a saúde nas relações de trabalho. Para o autor, o absenteísmo é uma problemática da gestão de pessoas, e é preciso uma investigação na dimensão quantitativa, um monitoramento e prevenção à ocorrência do absenteísmo.

Outra situação que ocorre na empresa “Aquarela Produtos Sustentáveis” é o presenteísmo, que o autor Calzaretta (2007) defende que é um neologismo criado para indicar o oposto ao absenteísmo, metaforicamente se refere a “estar presente no trabalho, mas sem trabalhar”. Para o autor, o presenteísmo se manifesta nas interações sociais e está ligado a fatores biopsicossociais que afetam o desempenho do trabalhador.

O conceito de presenteísmo pode ser entendido sob dois aspectos interessantes, a primeira concepção está relacionada à saúde ocupacional mais utilizada na Europa. Segundo Yamashita, Arakida (2006), essa visão refere-se ao fato de o colaborador permanecer trabalhando mesmo que esteja doente. Já o autor Levin-Epstein (2005), mostra que o presenteísmo refere-se ao fato de a pessoa permanecer no trabalho mesmo doente, o que contribui efetivamente para uma perda de produtividade que ocorre quando os colaboradores mostram baixo rendimento, desempenho, devido a qualquer tipo de doença.

A segunda concepção proposta por Ogata (2010), e que é mais utilizada nos Estados Unidos, está ligada às condições que afetam negativamente a produtividade no trabalho, é uma visão de caráter individual.

Segundo o Stevens (2005) a questão de os trabalhadores estarem presentes no trabalho não quer dizer que conseguirão realizar todo o seu potencial, a mesma linha de pensamento de Umann (2012), que se refere ao presenteísmo como a condição em que as pessoas comparecem ao ambiente de trabalho, porém realizam suas atividades de modo não produtivo, ou seja, não apresentam bom desempenho por problemas de ordem física ou emocional que podem ou não estar relacionada ao ambiente de trabalho.

No que tange aos motivos desencadeantes do presenteísmo, Flores-Sandi (2006) menciona que é difícil indicar apenas uma causa, pois o colaborador pode estar envolvido em questões biopsicossociais e cada indivíduo pode ser afetado de uma forma diferente.

As cobranças excessivas e vigilância constante pelo gestor foram identificadas como possíveis desencadeantes do presenteísmo, ou seja, aquele líder que fica "muito no pé" do seu liderado, ou mesmo quando vê que seu funcionário está com algum problema faz de conta que não existe problema, não conversa, não faz o papel de líder, ao invés de entender aquele comportamento isolado, distante, faz cobranças e muitas das vezes até sendo grosseiro, ríspido na frente dos colegas de trabalho, (SILVA, OLIVEIRA, SOUZA, 2011). Essas situações além de comprometerem a produtividade do empregado, somam prejuízos em sua vida pessoal.

Segundo ARECHAULETA, (2008), quando uma organização não tem familiaridade com o conceito de presenteísmo, pode provocar

uma demissão equivocada ou desperdício de um talento, pois entender que o colaborador não está produzindo de acordo com o esperado por estar fazendo “corpo mole” não quer dizer que seja de fato a causa deste efeito. Então, frente a estes conceitos de absenteísmo e presenteísmo, verificamos que muito a empresa “Aquarela Produtos Sustentáveis”, junto com sua nova gerente de RH, tem a fazer para identificar as causas que estão causando esses fenômenos.

Aproveitando o “gancho” sobre as possíveis demissões que possam ocorrer devido ao absenteísmo e presenteísmo, vamos tratar de um assunto extremamente importante nas organizações, que são os Programas de Desligamento Funcional e a sua importância do tratamento aos colaboradores que deixam a organização.

Ribes-Iñesta (2015) propõe o conceito de desligamento funcional como referência para a identificação da causa do comportamento, diz respeito às relações de ambiente-comportamento.

Muito se tem falado sobre os Programas de Desligamento Voluntário (PDV's), que podem ser definidos como uma forma de desligamento que pode interessar a um número de pessoas expressivo e específico, em troca de um conjunto de incentivos financeiros e não financeiros, se demitem das organizações. Um objetivo do Programa de Desligamento Voluntário é o de extinguir o contrato de trabalho com a finalidade de reduzir o quadro de pessoal, por motivos de ordem econômica e visando a reorganização, oferece uma oportunidade para aqueles que quiserem ser dispensados do emprego possibilitando-lhes direito e benefícios mais amplos do que os previstos em lei.



### Refleta

Será que para reduzir custos, o PDV é a melhor Alternativa? Como que os empregados se sentem ao serem desligados da organização, mesmo em um programa de PDV?

Abaixo o link de uma matéria vinculada pela Revista Você RH que contribuirá para que você adentre e reflita melhor sobre corte de pessoas, a matéria está intitulada de: *O que fazer antes de passar a faca*.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/o-que-fazer-antes-de-passar-a-faca/>. Acesso em: 27 jun.2016.

Independentemente da terminologia, quanto à área de RH, O PDV é uma forma de desligamento, e também um encerramento da relação de emprego com a organização. Uma preocupação na forma como o conceito é utilizado por várias organizações, que consideram uma solução para todos os problemas da empresa através do corte de custos e de pessoas, faz com que muitos empregados se deixem levar pelo impulso e aproveitem o momento do PDV e adiram à campanha. É importante ressaltar, no entanto, que é necessário um suporte psicológico para todas estas ações, e perguntar se é o momento de aderir ao PDV. E se houver arrependimento? Você está preparado para este desligamento? Todas estas perguntas devem ser respondidas de forma muito tranquila e confortável por parte de quem está aderindo a este pacote, e este trabalho fica muitas das vezes a cargo do RH.

Quando as demissões se tornam inevitáveis, existem alternativas para que elas ocorram de forma menos traumáticas do que a simples dispensa de funcionários. É nesta linha de contextualização que se apresenta o PDV como uma das ferramentas mais utilizadas na implantação de um processo de *Downsizing*. Wetzel (2000), diz que permite que a empresa dispense colaboradores sem prejuízo da imagem da empresa perante a sociedade e o efeito negativo sobre o clima interno.

Embora o PDV esteja relacionado à redução da força de trabalho, não quer dizer que ele possa ser aplicado somente às empresas que estejam com dificuldades, com declínio. O *Downsizing* pode ser usado como uma forma proativa de melhorar a competitividade, mesmo utilizando de instrumentos como o PDV.

Não podemos esquecer que muitas empresas não utilizam nem de *Downsizing* (enxugamento) nem de PDV, mas simplesmente realizam demissões por reestruturação, falta de performance, e é neste momento que iremos falar sobre um instrumento muito importante para coleta de dados e informações, a chamada Entrevista de Desligamento.

Sempre que um empregado se desliga da organização, ele deve passar por uma entrevista de desligamento, seja com o RH ou com o seu gestor direto, para a coleta de informações sobre sua apreciação pessoal e quanto a organização, sentimentos quanto ao gestor direto e para sabermos quais os motivos de sua saída. Os resultados são

coletados e tabulados servindo de índices estatísticos a respeito de como os empregados que saíram visualizam a organização e suas políticas de pessoal. Chiavenato (1999).

Por fim, é muito profissional, respeitoso que aquele funcionário que trabalhou por muito tempo ou mesmo aquele que não se enquadrou ao perfil da empresa, que foi desligado ou pediu desligamento, saia com a sensação de fechamento de ciclo, que preserve a imagem da empresa e que, mesmo no último dia de atuação profissional, seja tratado com dignidade e consideração.

Vamos tratar de um assunto muito importante aqui e aproveitamos para fazer uma provocação, na verdade um momento de reflexão, é sobre a aposentadoria. É impressionante como os profissionais não possuem o preparo para esta ocasião, quantos de vocês já se depararam com um amigo, ou pais de amigos que foram pegos de surpresa quando se aposentaram e não sabiam o que fazer quando ficaram em casa e bateu aquele desespero? Vamos entender melhor.

França (1999) diz que a aposentadoria é a saída de um trabalho regular e o termo está associado à idade, entretanto, ser jovem ou velho para o trabalho não diz respeito apenas a uma avaliação da capacidade física, mental ou psicológica para o trabalho. Dependerá de uma gama de variáveis e contextos nos quais o trabalhador estiver inserido como: histórico sociocultural, regionalidade, situação econômica e política, ou seja, condições que este profissional teve. Alguns se aposentam mais jovens porque começaram uma vida profissional jovens e tiveram estabilidade, outros tiveram que trabalhar muito cedo e em trabalhos informais e sem registros, vão se aposentar com certeza mais velhos, alguns morrem antes de se aposentarem, então as variáveis e motivos são relativos.

Profissionais de RH devem estar alertas para o desligamento dos trabalhadores excessivamente envolvidos com o trabalho e a dificuldade deles em aceitar novos estilos de vida, apoiá-los neste momento de transição é fundamental para a aposentadoria desses trabalhadores, requer aconselhamento e apoio psicossocial. O desequilíbrio no tempo de vida pessoal e vida de trabalho pode ser tão forte que, mesmo para aqueles que estão prestes a se aposentar e assumir o controle total sobre o seu tempo, não raro emerge um sentimento de incapacidade em administrá-lo ou uma sensação de falta de propósito na vida. Daí a necessidade de um programa que

priorize a realização de metas de vida dentro das rotinas diárias, a escolha das atividades mais prazerosas, o repasse dos conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades, numa dinâmica de atualização de processos e ideias.

Mencionando a questão da transição nos faz lembrar e trazer um assunto que é relevante e que todas as empresas deveriam ter esse modelo de atendimento, de projeto, de trabalho, estamos falando do *Outplacement* ou Recolocação de Profissionais. Quem de vocês já se deparou com um colega com teve um gestor que foi recolocado por uma consultoria de RH com foco em *Outplacement*? Mas o que vem a ser este termo? Vamos aprender?

Oliveira (1998) trata o *Outplacement* como um conjunto de práticas em que o corpo diretivo decide prestar apoio, visando a recolocação do ex-empregado no mercado de trabalho e, geralmente, atende aos profissionais de níveis gerencias ou especializados demitidos. Este movimento oferece um benefício ao empregado demitido, trazendo apoio e encorajamento para a volta ao mercado de trabalho. Essa conduta estratégica da área de Gestão de Pessoas pode resultar em estímulo à vinda de capital intelectual, que é uma importante fonte de recursos à empresa.

A Recolocação de pessoal que foi desligado da empresa, segundo Silva (2001), mostra um recurso que minimiza os danos e gera resultados altamente positivos à empresa em relação ao marketing externo e interno. Contribuindo diretamente para a imagem da empresa, com a valorização de seu pessoal e, por fim, estimula seu mercado de mão-de-obra, além de criar um clima de segurança e evitar problemas com clima e com a produtividade dos empregados que permanecem na empresa.



### Exemplificando

Modelo de Entrevista de Desligamento contendo suas principais perguntas.

- 1) Qual o principal motivo de sua demissão? E os motivos secundários?
- 2) Qual é:
  - Seu cargo
  - Salário

- Data de admissão
  - Departamento
- 3) Qual sua opinião sobre seu (s) /suas (s):
- Cargo
  - Salário
  - Benefícios
  - Supervisor(a)
  - Condições de Trabalho
  - Políticas
  - Políticas da companhia
  - Relações com a campanha
  - Relações com os/as colegas
  - Horário de Trabalho
  - Oportunidade de progresso

Muito útil para ampliar um pouco mais seus horizontes.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



## Pesquise mais

Nesta matéria você poderá se aprofundar, ainda mais sobre o presenteísmo e suas causas. Vale a muito a pena aprofundar neste tema!

Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/vida/noticia/2016/06/entenda-o-que-e-presenteismo-problema-que-cause-desanimo-e-excesso-de-tensao-no-trabalho-6125016.html>. Acesso em: 10 abr. 2017.

## Sem medo de errar

Olá, caro aluno. Chegou a hora de relembrar, afinal você faz parte deste desafio e nada melhor que por “a mão na massa”. E então, está preparado? Vamos encarar esta demanda?

Relembrando: Você foi convidado como consultor externo e irá colaborar com a Gabrielle Souza neste desafio, só lembrando que Gabrielle é a nova gerente de RH contratada para diversos desafios. Uma das primeiras demandas que ela enfrentará, será com o

absenteísmo e o presenteísmo que ambas as unidades vem sofrendo, em seu lugar, qual primeira medida você faria para investigar estes ocorridos? Este assunto lhe parece familiar? Você já teve algum amigo (a) que passou por esta situação?

- Vamos lá, a primeira medida é conhecer tanto a empresa, sua missão, visão, valores, competências, como também a nova gerente de RH, quais os seus anseios, o que ela tem em mente, o que ela deseja fazer para alinhamento. A segunda fase é o momento da organização, você deve conhecer sua liderança e alguns colaboradores chave. Após essa etapa, estudar em conjunto com a Grabielle a possibilidade de uma pesquisa simples, mas que pudesse apurar informações ricas e de posse do resultado desta pesquisa, propor um plano de ação;
- Esse assunto é bastante familiar, sempre temos um amigo ou uma experiência nossa, na qual passamos por absenteísmo, presenteísmo. Lembra daquele amigo que está desmotivado? Aquele que quando lembra que precisa ir para o trabalho entra em desespero para levantar da cama.

## Avançando na prática

### A importância dos programas de preparação para aposentadoria e outplacement

#### Descrição da situação-problema

Caro aluno, acompanhe esta reflexão baseado no momento que você enxerga no cenário sócio-político e econômico brasileiro, a questão do desemprego e recessão. Fica difícil imaginar o governo ou mesmo a organização onde você trabalha, investir em projetos sociais com duração de médio a longo prazo. Contudo, não parece viável a concentração no desenvolvimento financeiro econômico, sem que se tenha este olhar no desenvolvimento do indivíduo em qualquer faixa etária. Não é papel somente do governo estabelecer políticas que abram garantias àqueles que envelhecem. A organização pode também abrir espaços para a participação de seus colaboradores, independente da idade em projetos que abrangem a comunidade.

Agora chegou a sua vez de ter mais uma participação! Você, no lugar da nova gerente de RH da empresa "Aquarela Produtos

Sustentáveis”, faça um relatório com argumentação sobre o que você faria como proposta de preparação para a aposentadoria. Lembre-se, você é o gerente!

### **Resolução da situação-problema**

Vamos lá aluno, acompanhe o seguinte raciocínio. Primeiramente, os temas eposentadoria e envelhecimento com qualidade deveriam estar nas escolas, assim como as empresas deveriam se preparar para lidar com este tema para planejamento do futuro dos seus colaboradores.

Quando a empresa tem preocupação com esse público e cria um programa de preparação, ela não somente beneficia os empregados como a si mesma, ela passa uma imagem de uma empresa sólida, que investe e possui uma cultura organizacional mais sólida. Desta forma, ela cria condições para que o funcionário realize seu planejamento e se prepare para as mudanças que surgirão com a aposentadoria. A empresa pode ser beneficiada em relação à imagem e atuação social, já que seu produto também terá mais visibilidade e repercussão comercial, tornando-se competitiva e atraente diante do mercado de trabalho.

Para a implantação de programas de preparação para uma aposentadoria com qualidade, devemos ter alguns cuidados:

Contratação de uma empresa e/ou profissionais especialistas no assunto para palestras, cursos, treinamentos e também para os colaboradores que estão de saída. Uma empresa de *Outplacement* (recolocação), pode fazer toda a diferença nessa hora, pois alguns funcionários trabalharam por anos nas organizações e quando saem ficam perdidos, não sabem nem ao menos fazer um currículo. É preciso procurar uma empresa idônea, com bastante vivência neste tipo de trabalho, que nada mais é que uma solução profissional elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas empresas. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos.

É importante montar um grupo focado para este fim, onde ideias pudessem ser absorvidas e implantadas pela organização.

## Faça valer a pena

**1.** Muito se tem refletido nas organizações das áreas que lidam com pessoas, sobre o quanto é prejudicial quando alguém que é considerado “fundamental para a equipe”, deixa de cumprir seus afazeres, seja iniciando por uma ausência uma vez por semana, depois duas vezes, depois a semana inteira. O que faz um indivíduo desistir de comparecer ao seu posto, ao seu estado normal? Seria o se gestor? Seria um problema familiar? Seria um colega de trabalho, uma exaustão física?

Os períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente, é denominado:

- a) Turnover
- b) Presenteísmo
- c) Absenteísmo
- d) Retração
- e) Retroação

**2.** Se no momento em que um colaborador, um empregado ou um funcionário, não importa como ele seja chamado pela empresa na qual ele atuava, está saindo, sendo ele o demissionário, o solicitante ou não, ele quer ser ouvido, ou quer falar, cabe aqui como um futuro gestor de RH (se já não for), um momento de agradecimento, de ouvi-lo. Que diferença esse momento traz para a empresa, para o indivíduo que sai? Qual a última “fotografia” que este profissional terá deste local?

O empregado, ao ser desligado da empresa, seja por parte da empresa ou por sua vontade própria, deve passar por uma entrevista de desligamento para:

- a) Coleta de informações, índices estatísticos a respeito de como os empregados saíram da organização.
- b) Para saber sobre sua liderança direta, saber como é o seu “jeitão para com as pessoas”.
- c) Para entender se o empregado ficou com alguma mágoa de pessoas ou departamento.
- d) Para saber se foi a questão salarial que impactou na saída ou desmotivação.
- e) Para tentar reverter o processo de desligamento em prol dele mesmo para ganhar vantagem.

**3.** O ser humano muitas vezes parece uma “caixinha de surpresas”, para que ele gere resultados o líder precisa estar bem próximo acompanhando. Embora muitos não gostem deste tipo de acompanhamento, por outro lado se o líder se afasta muito, dizem que estão abandonados. Como se reconhece quando um colaborador então está apenas de corpo presente?

Isso parece ser estranho, mas, pelo que se foi estudado, é mais comum do que se pensa e é vivido dentro de grandes empresas, não apenas em pequenas e empresas familiares. O que fazer neste caso? Estar próximo, acompanhar, conversar, seria isso tudo válido? O que você aluno pensa a respeito?

Qual é a melhor definição para presenteísmo?

- a) A desmotivação do ambiente isoladamente.
- b) Relacionado à saúde ocupacional e as condições que afetam negativamente a produtividade e é de caráter individual.
- c) Relacionado ao comportamento e atitudes exclusivas e únicas do gestor direto.
- d) Relacionado às pessoas com quem o indivíduo trabalha.
- e) Relacionado à adaptação isoladamente.

# Seção 1.2

## Ferramentas de gestão em recursos humanos

### Diálogo aberto

Estamos avançando nos estudos, assim como no conhecimento, isto está ficando interessante e instigante. Nos levando a buscar novas soluções e diferentes maneiras de agir. Então, vamos lá.

Recordemos que a empresa “Aquarela Produtos Sustentáveis” aplica entrevistas de desligamento informal, e a diretoria, desmotivada por não ter as informações, chegou até mesmo a cogitar terceirizar, quarterizar e, em última alternativa, fazer um *downsizing* e enxugamento na unidade de Petrolina. Com a chegada de Gabrielle, é imprescindível que ela leia as entrevistas de desligamentos que existem e também conheça as pessoas, líderes, e colaboradores no geral, ou seja, aqueles que “carregam o piano”.

Frente a esta situação, faça uma análise do por que é necessário que ela leia essas entrevistas e converse com estas pessoas? Qual seria o propósito? Utilize os conceitos que serão apresentados no decorrer da disciplina para facilitar a sua pesquisa. Bom trabalho!

### Não pode faltar

Caro aluno, este é o momento para estudarmos, buscarmos sempre um conhecimento a mais e nos inteirarmos com efetividade e para o mercado, então vamos adiante.

Podemos verificar que a empresa chegou a mencionar em seu momento de gestão crítico nomes como terceirização e quarterização, mas o que vem a ser isso? O assunto terceirização surgiu nos Estados Unidos em meados de 1940, durante a segunda guerra mundial Silva, (1997). Com a guerra houve um aumento e necessidade de aprimoramento dos armamentos Castro (2000), desta forma, os fabricantes tiveram que acionar as indústrias atividades que não estivessem ligados a atividade fim, ou seja, a fabricação dos armamentos. No Brasil, a terceirização se deu a partir da necessidade da modernização da produção e dos processos de globalização da economia.

Segundo Miranda(2004), a consolidação de um novo modelo econômico nos anos 90 trouxe mudanças significativas para as empresas que atuavam no Brasil. As empresas com as exigências de novos programas de gestão da produção, de reorganização de trabalho e de inovação tecnológica, tiveram que se reciclar para enfrentar a concorrência e, no caso brasileiro, a opção foi a terceirização da economia. Atualmente existem tipos de funcionários que não são mais contratados pelas empresas e sim pelas empresas parceiro-terceiras. Segundo Oliveira (1994), um fato interessante que surge e devemos prestar bastante atenção é que embora tenhamos na mesma empresa empregados e terceiros, os terceiros participam dos mesmos anseios, estão envolvidos nas questões motivacionais e de valorização. Chiavenato (2005) diz que a motivação é um processo psicológico junto com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, está tudo junto, mas a motivação se sobressai como um importante processo de compreensão do comportamento humano, o indivíduo quer se sentir importante, pertencente aquela empresa, naquele grupo que está inserido, então é um processo de relação.

Outro processo que é muito utilizado nas organizações é a quarteirização, que significa o gerenciamento da terceirização. Segundo Dias (1998), este termo foi criado para designar a delegação a um terceiro especialista da gestão da administração das relações com os demais terceiros e a quarteirização está muito voltada a área e universo logístico de grandes centros de distribuição.

A terceirização e quarteirização estão totalmente ligadas à redução de custo. Segundo Neves (2013), a quarteirização é algo que está ligado ao tático e ao estratégico do negócio, ou seja, vai mexer na estrutura também. Para se chegar no resultado é preciso entender toda a panorâmica, como se estivéssemos em um jogo de futebol - existe a tática de cada jogador, o trabalho do treinador e depois a estratégia para conseguir o ataque, o gol, geralmente são mais especialistas no assunto e, é claro, tanto a terceirização quanto a quarteirização trazem redução de custo. Quais são as vantagens que você vê na contratação de uma mão de obra terceirizada? Um dos pontos importantes seria a redução de custo, redução de investimento em treinamento e mão de obra, mais flexibilidade, por um outro lado, será que teríamos desvantagens? Sim, o autor levanta que as principais desvantagens são a dependência das parcerias, a

perda de controle, a possibilidade de assumir vínculos empregatícios e o aumento nos custos operacionais, mas até aqui falamos das questões materiais que são extremamente significativas e fazem com que as empresas sobrevivam. Uma pergunta que não “quer calar” é: e as pessoas, como ficam neste cenário? As pessoas são extremamente importantes e, neste momento, não há diferenciação, as emoções são as mesmas que ocorrem seja com o colaborador efetivo ou com o colaborador terceirizado, é claro que empresas que visam o bem-estar, o ouvir, o não ter essa separação, que é meramente contratual, tendem a ter mais êxito e respeito por parte dos indivíduos.



### Refleta

Há quem pense que terceirização e quarteirização são saídas espetaculares para o empresariado, e há quem defenda que é um retrocesso por ser uma atividade meio. Qual é a sua visão sobre esse tema?



### Assimile

A Terceirização e Quarteirização estão totalmente ligados à redução de custo. Segundo Neves (2013), a quarteirização é algo que está ligado ao tático e ao estratégico do negócio.

Seguindo nesta linha de pensamento, de como lidar com pessoas no seu dia a dia, perceberemos que existem muitas organizações que adotam a Gestão Horizontal, mas o que vem a ser isto? São empresas que reduzem os níveis hierárquicos que existem e deixam a comunicação mais ágil, direta e todos os funcionários podem elevar o comprometimento, tornando parte ativa de todo o processo. O objetivo central deste formato organizacional é incluir muitas pessoas no processo de tomada de decisão, isso gera sinergia, a organização horizontal rompe paradigmas com o convencional e com a forma de pirâmide. A organização que utiliza o formato horizontal tem como premissa básica a livre circulação da informação, que é o sustentáculo do formato horizontal, pois não é possível ter um grau de desconcentração sem a disponibilização entre as pessoas que delas necessitam. Agora parece que complicou um pouco, então vamos entender melhor o que isso significa: se você quer dar autonomia às pessoas, você não pode centralizar as informações nas mãos de

poucos, porque a informação não chegará a todos. Então, precisa ter acesso, e isso dar “gancho total” para um assunto muito interessante que é o *Empowerment* e o Gerenciamento como Livro Aberto.

Segundo o autor Pinto (2003), *Empowerment* pode ser definido como um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades que se traduz num acréscimo de poder que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania. De acordo com Blanchard, et al., o *Empowerment* é um meio de tornar os indivíduos de uma equipe parceiros no negócio, ou seja, você também se sente “dono do negócio, da empresa” isso determina o sucesso, ou o fracasso, isso dá às pessoas autoridade e responsabilidade para tomar decisões importantes para o business, é um aspecto fundamental, estrutural do *Empowerment*. A verdadeira essência do *Empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo muito pouco usados.

Já o Gerenciamento como Livro Aberto (*Open Book Management*) permite envolver as pessoas e fazer com que assumam conjuntamente a responsabilidade pelo sucesso organizacional, por intermédio de conhecimento de todos os dados de dentro de uma empresa, com a divulgação transparente de todos os dados organizacionais pelos responsáveis com a disseminação de sua missão, visão, valores, política de qualidade, objetivos, metas, planos, programas, instruções de trabalho, problemas, desafios, entre outros. Há uma troca de fidelidade e comprometimento das pessoas em função do seu envolvimento com as questões organizacionais. Essa ferramenta que surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, foi criada pelo empresário Jack Stack, mas a tecnologia se tornou conhecida com o livro do jornalista John Case, publicado em 1995, que reuniu vinte casos desse estilo de gestão. A vantagem desta metodologia aplicada é o clima que melhora e a questão da confiança entre os colaboradores, aumentando o crédito da organização e a imagem perante todos. Por outro lado, a desvantagem é justamente a exposição que a empresa sofre por alguns colaboradores que não sabem lidar com este tipo e grau de trabalho que requer uma atitude profissional madura.

Por fim, vamos falar sobre dois assuntos que permeiam a área de RH, Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual.

O conhecimento deriva da informação, não é puro e nem simples, mas é uma mistura, é intuitivo, portanto difícil de ser posto em palavras ou de ser entendido em termos lógicos. Nonaka e Takeushi (1997) observam que o conhecimento, diferente da informação, refere-se à crença e compromisso, eles classificam o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades.

Já o explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, expressões matemáticas, manuais, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

Gestão do conhecimento é o processo de identificação, criação, renovação e aplicação do conhecimento que são estratégicos na vida de uma organização.



### Exemplificando

Tácito que é o conhecimento que envolve fatores intangíveis, neste vídeo intitulado gestão do conhecimento - tácito, há um exemplo vivo e muito divertido, mas que ilustra de forma muito clara sobre este conhecimento.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=X2xWo0hkT0U>.

Acesso em: 12 abr. 2017.

Quando o assunto é capital intelectual, Edvinsson e Manole (1998), dizem que é uma parte invisível, porém, já para Stewart (1998), o capital intelectual nada mais é do que material intelectual.

Ele afirma que é a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

O capital intelectual abrange o conhecimento e a inteligência das pessoas, agregando valor aos produtos e serviços, possuindo o intuito

de facilitar o aprendizado para estimular a criatividade, desenvolver a capacidade individual e do grupo, e gerar um diferencial de competência, obtendo vantagem competitiva para as empresas que estão destinando a devida importância a este novo capital.

Agora vamos falar um pouco mais sobre capital intelectual, pois este é um tema muito importante nas organizações e as pessoas não percebem, entram no “piloto automático” e não valorizam tanto o conhecimento. Segundo Duffy (2000), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um colaborador.

Para entender melhor o capital humano é preciso entender as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio, relacionadas abaixo:

- Habilidade do tipo commodity: são as habilidades adquiridas, por exemplo, a habilidade de atender ao telefone.

- Habilidades alavancadas: o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra.

- Habilidades proprietárias: são os talentos específicos da empresa, em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. Pode ser codificada em forma de patentes, direitos autorais, expertise.



**Pesquise mais**

Nesse vídeo intitulado *O que é terceirização*, veremos que existe duas visões sobre vantagens e desvantagens desse tema tão importante no mundo corporativo. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=YlwQ8\\_25toA](https://www.youtube.com/watch?v=YlwQ8_25toA). Acesso em: 10 abr. 2017.

## **Sem medo de errar**

Chegou a hora de colocar a “mão na massa” sem medo, afinal é para isso que estamos aprendendo e é muito importante que a sua participação seja intensa! Então vamos ver a sua análise.

Vamos lá, quando você chega em uma organização, é primordial conhecer todo o “território”. Primeiramente você precisa conhecer quem são as pessoas, qual é o local que você está adentrando para que você possa tomar qualquer atitude e ação, ou você é daquelas

pessoas que sai fazendo tudo sem antes parar, pensar, refletir, cuidar, verificar, checar? Então, é necessário sim ouvir o lado da empresa, a necessidade dela, o que ela precisa, mas agora chegou a hora de ler estes questionários, porque neles poderão estar impressos muitas informações importantes, confidenciais que vão ajudar a compor um novo plano de ação.

Segundo, conversar com as pessoas de uma forma amigável, respeitosa, profissional e, desta forma, captar todas as informações, anotar, pedindo sempre licença para a pessoa entrevistada se pode anotar, isso é sempre importante, pois existem pessoas que se sentem invadidas, é importante anotar inclusive o comportamento e emoções, com isso em mãos, entrevistas e a leitura dos questionários, já se tem uma base para um primeiro plano de ação piloto para mostrar à diretoria.

## Avançando na prática

### Livro Aberto

#### Descrição da situação-problema

Temos uma problemática aqui, os diretores da empresa “Aquarela Produtos Sustentáveis” sempre utilizaram de Gerenciamento do Livro Aberto. Como a empresa é familiar, iniciou com muitas pessoas que hoje são gerentes, então aprenderam a dividir tudo com eles, as dificuldades e os êxitos, e acreditam que desta forma a liderança sempre entenderá que precisa “puxar a linha com os funcionários” para os resultados, porém percebe que alguns andam desmotivados, faltando, não levam a sério esse benefício. Você foi contratado como consultor externo e ajudará a resolver este problema com estes três líderes que já foram identificados.

Mãos à obra!

#### Resolução da situação-problema

Interessante esse “quebra cabeças” porque sabemos que no GLA existem riscos, ainda requer muita maturidade profissional e também pessoal, mas o que fazer neste momento? Um caminho, geralmente indicado por consultores, é chamar os três gerentes para uma conversa sincera de forma tranquila, expondo todos os pontos importantes deste ocorrido e os desconfortos que estão acontecendo. Investigar

se eles ainda estão dentro da empresa, se ainda gostam de trabalhar na empresa e explicar que é necessário confiança, credibilidade e muita dedicação. Isto posto, caso eles concordem, dar um voto de confiança e acompanhar os comportamentos, dar a devolutiva para a diretoria e acompanhar de perto.

## Faça valer a pena

**1.** Uma crença fundamental do ser humano e, este foi o fator diferencial que os consultores Maurício Goldstein e Vicente Gomes, da Coral, encontraram nos líderes de 24 empresas identificadas por eles como adaptadas, são as atuais exigências do mercado. O resultado desta pesquisa está no livro “Novas organizações para uma nova economia – Um mundo onde as empresas, as pessoas e o planeta prosperam juntos”, ponto de partida da entrevista do programa Mundo Corporativo, da rádio CBN. Goldstein destacou ainda que essas corporações geralmente têm um fundador ou um líder muito forte, carismático e um sonho mobilizador. **Entrevista realizada na CBN Mundo Corporativo por Milton Jung 12/07/14.**

Pensando no que foi citado acima e na Gestão e Organização Horizontal as empresas estão preparadas para este novo conceito?

- a) Sim, mas somente as grandes empresas que possuem um presidente e RH forte.
- b) Sim, mas somente as empresas que possuem presidente e RH com perfil idealizador.
- c) Não, as empresas somente buscam colaboradores que possam dar resultados positivos.
- d) Não, ainda necessita de um amadurecimento por parte dos presidentes como dos executivos.
- e) Sim, a empresas, tem as suas “digitais impressas” pelo presidente que comanda a empresa.

**2.** Por que é tão importante para o ser humano ser reconhecido? Será que isso mexe com a autoestima, com o ego, com o status, com o poder, com a autoridade. Como que em um passe de mágica, quando você é reconhecido, você como resposta oferece o seu melhor, porém o contrário é verdadeiro também em muitos dos casos, se não for reconhecido, você oferecerá o pior e, neste caso, é melhor as organizações se apressarem e empoderarem seus colaboradores.

Quando um indivíduo se sente empoderado, com *Empowerment*, há efetivamente resultados positivos no grupo que são tangíveis e intangíveis?

- a) Sim, há apenas resultados tangíveis.
- b) Sim, há apenas resultados intangíveis.
- c) Sim, há resultados positivos tangíveis e intangíveis.

- d) Não, não conseguimos medir os resultados intangíveis.
- e) Sim, porém só medimos os resultados tangíveis.

**3.** Terceirização e quarteirização são serviços utilizados há muitos anos nos USA, desde a primeira Guerra Mundial. Aqui no Brasil, a crescente foi a cada ano considerável pelas empresas, o maior motivo é a redução de custo, ações trabalhistas, treinamentos com o quadro de funcionários, custos fixos, entre outros. Em tempos de crise como a que o Brasil vem enfrentando, se há oportunidades como terceirizados, é uma saída de fato, é um emprego, porém o tratamento pessoal oferecido na organização ainda é um desafio a ser ultrapassado ou isso já não existe mais?

Há diferenças no tratamento entre colaboradores efetivos da organização e terceirizados, assinale a questão que não é diferença e mais se aproxima com tudo que foi exposto no conteúdo.

- a) Os terceiros não podem participar dos mesmos treinamentos.
- b) Os terceiros não podem circular nas dependências da empresa.
- c) Os terceiros não podem participar de festinhas e confraternizações internas.
- d) Os terceiros não podem participar de palestras com convidados especiais.
- e) Os terceiros não podem ser promovidos para trabalharem dentro da empresa cliente.

# Seção 1.3

## O papel do RH na gestão de mudanças

### Diálogo aberto

Estamos avançando nos estudos e isso é bastante prazeroso, mostra que a cada etapa estamos conhecendo mais, aprendendo e ficando antenados com o que está acontecendo lá fora no mundo corporativo.

Você está lembrado que a gerente Gabrielle Souza tem um grande desafio e você terá que ajudá-la a resolver, certo? Então vamos à questão?

Gabrielle Souza é uma gerente que ama o que faz, gosta de trabalhar com gente e este é o perfil para quem escolheu trabalhar com recursos humanos. Ela se depara, então, com uma empresa que se diz ecologicamente correta na produção de suas embalagens e no que oferece ao mercado. Na liderança tem espaço para falar, emitir suas sugestões, a gestão é horizontal e é dado um certo poder nas ações para alguns líderes mais antigos. Eles são valorizados pelos seus feitos, pela sua dedicação e autoconhecimento e por contribuírem para o resultado positivo da organização, ou seja, de forma tímida, existe uma possibilidade de trabalhar ações que motivem os colaboradores. Se tem ações que contribuem, inclusive, para a imagem da companhia são as que lidam com diversidades e voluntariado, os colaboradores se sentem orgulhosos de pertencer a uma empresa que oferece oportunidades para ambos os sexos, raça, cor, credo e que também busca colaborar com entidades necessitadas, sejam de bens materiais ou intelectuais e atividades sociocriativas. Os colaboradores ficam bem animados, já que a empresa tem em seu DNA o cuidado com o meio ambiente e com a natureza.

Você, como gerente de RH, deve elaborar um plano de ação que trabalhe programas de diversidade e de voluntariado.

Não esqueça que vocês são vitalizadores de gestão de mudança! Bom trabalho!

## Não pode faltar

Vamos adentrar agora em um universo que tratará sobre temas interessantes, atuais e que se aplicam em empresas preocupadas com pessoas, bem-estar, inclusão e oportunidades. Então, vamos conhecer os contextos destes assuntos?

Ter um programa de diversidade em uma organização mexe com as pessoas, porque vai levantar questões internas de cada indivíduo, como preconceito e crenças. Por outro lado, vai oferecer a oportunidade de derrubar tudo isso de forma positiva se tiver um programa bem elaborado com suporte, construtivo. Muitas empresas já vêm trabalhando e tem até departamento próprio para este tema dependendo do tamanho da empresa, mas vamos conceituar o que vem a ser diversidade. Segundo o autor Cox Jr. (1993, p. 5-6), a questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor representatividade no sistema social, comparados ao grupo majoritário e que têm historicamente mais poder e recursos econômicos que os grupos minoritários. Ele menciona ainda que isso traz potenciais benefícios para as organizações, em termos de melhor tomada de decisão, maior criatividade e inovação e um melhor atendimento mercadológico de diferentes tipos de consumidores. Em contraponto, o autor diz que existe também um custo potencial associado a uma força de trabalho mais diversificada como a elevação de rotatividade, conflitos interpessoais e problemas de comunicação.



### Pesquise mais

A questão da diversidade está diariamente exposta nas pessoas e suas atitudes e isso reflete diretamente na sociedade e dentro das organizações. Cabe somente a profissionais de RH buscar soluções para inibir essas ações entre os funcionários. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Mv5m7OX6piU>. Acesso em: 19 abr. 2017.

Uma definição mais ampla é apresentada por Thomas Jr. (1991, p. 10) para o qual o conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

A partir disso foi criado um time organizacional heterogêneo, e isso não é nenhum problema. Independente de escolhas e diversidade, chega um momento que isso deve ser deixado de lado pelos funcionários, devido a cultura organizacional existente em cada empresa. Principalmente, uma mistura racial em que os novos empregados pudessem abandonar suas diferenças para serem moldados de acordo com as normas de comportamento organizacional existentes. A assimilação por meio da mistura racial se destinaria a assegurar a minimização das diferenças e a conformidade de comportamentos. O resultado foi a "diversidade assimilada", que é de fato uma aparência superficial de diversidade.

Esta abordagem foi um meio de criar uma força de trabalho diversificada e facilitar a mobilidade ascendente de minorias (negros, homossexuais) e mulheres. Um dos principais benefícios dessa alternativa foi a maior inclusão destes grupos em grandes empresas, mas esse progresso foi ilusório e difícil de sustentar, apesar dos fortes motivos legais, morais e de responsabilidade social.

Maria Tereza Leme Fleury (2000) afirma que "há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua".

Segundo Borger (2001), a atuação das empresas orientadas para a responsabilidade social não implica que a gestão empresarial deixe os seus objetivos econômicos e não atenda aos interesses dos acionistas, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retornos para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. A responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes, podemos citar: os compromissos éticos e o compromisso com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.



**Pesquise mais**

O artigo intitulado *Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia*, é uma boa leitura para gestores de recursos humanos se inteirar sobre esse tema tão importante dentro e fora das empresas

nos dias atuais. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf). Acesso em: 19 abr. 2017.

Cox (1993) menciona os seguintes resultados com a gestão da diversidade:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho.
- Promover a criatividade e a inovação.
- Facilitar a resolução de problemas.
- Desenvolver a flexibilidade organizacional.
- Reconhecimento de que pessoas de origens diferentes tem talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa.

Outro tema muito interessante nas organizações são os programas de voluntariado que, quando bem aplicados, de forma bem construída, com pilares sólidos, trazem um resultado bem positivo e todos saem ganhando, mas quando é confundido com assistencialismo, ou seja, os indivíduos são encarados e vistos como “coitadinhos” ao invés de haver contribuição para a inserção destes na sociedade. Para o mercado de trabalho, ao contrário, excluímos, deixando do mesmo jeito que está, mas vamos lá, entender melhor o contexto deste tema tão atual. Segundo Fischer e Falconer (1999), na pesquisa “Estratégias de empresas no Brasil: Atuação social e voluntariado”, as atividades podem variar de modo informal, para que as pessoas se dediquem fora do horário de trabalho, até a criação de programas formais, nos quais os colaboradores são convidados a realizar atividades durante o horário de trabalho.

O voluntariado empresarial traz ganhos para a empresa, a comunidade e os colaboradores. O programa de voluntários melhora a imagem da empresa, além de conseguir maior comprometimento e motivação de seus colaboradores. Os funcionários têm a oportunidade de exercer sua cidadania e de desenvolver outras habilidades que nem sempre sabem que têm e que, em uma atividade simples de recreação, é despertado ou revelado como uma competência. Já a comunidade ganha através das aptidões, energia, talento e compromisso dos voluntários que podem auxiliar na gestão da organização. Segundo o autor Goldberg (2001, p. 32) o trabalho voluntário revela iniciativa, pró-atividade e resistência à frustração por

parte dos colaboradores, pois geralmente é árduo e os resultados são poucos divulgados, indica que a pessoa tem disposição para contribuir com os demais e se doar, que é cooperativa, de fácil relacionamento e carrega em sua essência um propósito maior, uma crença de que o mundo pode ser melhorado. Por isso, ser voluntário conta pontos positivos no currículo e agrega valor ao ser humano e à organização assim como à comunidade.



### Pesquise mais

O Programa de voluntariado é muito importante para o entendimento do Recursos Humanos. Como é uma realidade cada vez maior nas empresas e influencia diretamente as pessoas, tornou-se fundamental fazer um estudo sobre o mesmo. Leia o artigo *Engajamento voluntário faz bem à sociedade* para saber mais sobre o assunto. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade\\_Social/Artigo/10397/engajamento-voluntario-faz-bem-a-sociedade.html](http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/10397/engajamento-voluntario-faz-bem-a-sociedade.html). Acesso em: 19 abr. 2017.

Caro aluno, creio que até aqui esteja tudo bem, certo? Agora vamos adentrar em um tema que é intrigante, mas muito importante para RH, até porque todos queremos ser avaliados e exigimos saber o quanto somos eficientes ou não, ou será que não é bem assim? Já ouviu alguém dizer que foi bem avaliado ou não na empresa? Vamos entender que tema é esse?

Segundo Chiavenato (2001) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e a sua contribuição para o negócio da organização.

É muito válida para identificar problemas de gerenciamento de pessoal, integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carência de treinamento e serve para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. A grande pergunta é por que avaliar o desempenho?

Todo indivíduo necessita receber feedback a respeito de seu desempenho para saber como está indo no trabalho. Sem esse feedback fica-se às cegas e a empresa necessita também saber

como está o desempenho das atividades para se ter uma ideia das potencialidades dos empregados.

As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são.

1. Fundamentação para aumentos salariais.
2. Comunicar aos colaboradores de como eles estão sugerindo necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos, ou seja, nas competências.
3. A avaliação permite saber o que o gestor pensa a respeito do trabalho dele. Chiavenato (2001).



### Assimile

Dentre as funções da avaliação de desempenho está a de adequação da pessoa ao cargo, resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Os benefícios da avaliação: ela não deve abarcar somente o desempenho do cargo ocupado, mas o alcance de metas e objetivos, deve enfatizar o indivíduo no cargo e não os hábitos pessoais dele no trabalho, ou seja, levar para o lado pessoal e não comportamento, há uma grande diferença neste quesito, avaliação deve ser aceita por avaliador e avaliado e deve trazer benefício para a organização e para o colaborador.

Geralmente os pontos fracos do processo de avaliação de desempenho são: quando os indivíduos percebem como recompensa ou punição pelo desempenho passado, quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação, quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso.

Segundo Chiavenato (2001), a avaliação 360 graus é utilizada nas grandes empresas. Todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica, podem ser simultaneamente avaliadores e avaliados. Essa metodologia permite que o colaborador seja avaliado por si mesmo, por seus superiores e pares/funcionários. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.

O sucesso dessa técnica depende da proteção do anonimato dos avaliadores e exige um nível alto de maturidade dos envolvidos, garantindo a todos maior liberdade para avaliar o desempenho de superiores e colegas. Assim, obtém-se um feedback realmente verdadeiro e imparcial, bem como sugestões de estratégias para viabilizar a mudança de comportamentos que resultem na melhoria efetiva da performance da equipe.

Já a Avaliação 180 graus é uma ferramenta que tem como foco a gestão estratégica de pessoas, onde o **avaliado é analisado somente pelos seus superiores**, ou seja, permite que o gestor realize uma avaliação de cada membro da sua equipe, tendo por base as metas que lhe foram determinadas durante o período.

Trata-se de um modelo intermediário da avaliação e denominado 180 graus, no qual não ocorre a avaliação dos subordinados, mas apenas dos pares, clientes e da chefia imediata.

A avaliação 360° (um pouco diferente da Avaliação 180) fornece uma imagem mais completa dos pontos fortes e fracos dos funcionários e, muitas vezes, capta qualidades que outros métodos ignoram.

Por exemplo, um funcionário pode ter um relacionamento complicado com seu supervisor, mas ser muito bem visto por seus pares e subordinados.

A abordagem pode levar a ganhos significativos, **muitas vezes motivando os funcionários a melhorar suas notas**.

Por outro lado, os funcionários podem mostrar-se indispostos para serem rígidos com seus colegas, levando a certa uniformidade das classificações.

Em geral, este tipo de avaliação tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela empresa.

Neste sentido, o avaliador deve ter uma visão sistêmica da rede, de como funciona a comunicação interna, o clima de cooperação ou competitividade e se certificar de que as pessoas envolvidas na avaliação foram preparadas para tal.



A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. A ideia não é ficar em cima do funcionário, mas sim identificar pontos que necessitam melhoria e valorizar boas práticas. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/blog/sua-carreira-sua-gestao/avaliacao-de-desempenho-como-melhoria-para-o-crescimento/>. Acesso em: 19 abr. 2017.

Por fim, mas não menos importante, vamos para o Plano de Carreiras que, segundo Chiavenato (2001), é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por um indivíduo ao longo de sua vida profissional. Ele pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos, o desenvolvimento de carreira é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de RH, como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e planejamento de RH.

Porém, ao longo desta caminhada, o profissional deve também fazer um investimento em sua carreira, que não inclui somente a empresa prepará-lo, ele deve cuidar do seu autoconhecimento, do seu amadurecimento, do seu interesse em evoluir profissionalmente, isso também causa impacto positivo nos gestores, mas um ponto crucial é o planejamento.

As principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreira são:

1. Centro de avaliação: técnica de seleção de talentos humanos.
2. Testes psicológicos.
3. Avaliação de desempenho.
4. Planejamento de sucessão.

Além disso existem os aconselhamentos como ferramentas de orientação aos colaboradores:

1. Aconselhamento individual.
2. Serviços de informação.
3. Inventário de habilidades.
4. Mapas de carreiras.



Será que as empresas que possuem diversidade conseguem enxergar de verdade a miscigenação, valorizando nossas diferenças de raças? Ter um dia de consciência negra melhorou ou aumentou o racismo

## Sem medo de errar

É chegada a hora de relembrar a questão em que você será o ator principal. Como consultor externo foi solicitado a elaboração de um plano de ação para programas de diversidade e de voluntariado. Você pode fazer de várias maneiras, abaixo um caminho interessante para esse tema.

1) Para o programa de diversidade poderiam ser estabelecidas palestras com temas que abordassem homofobia, racismo, grupos minoritários, ou seja, tudo que envolvesse preconceito e que quebrasse paradigmas, crenças sensibilizasse de forma tranquila, serena, sem imposição, pois é uma ação polêmica, e precisa de tempo para ser absorvida.

2) Criar um programa alternativo, que é interessante também para ter neutralidade, consultoria externa, caso tivesse verba e/ou estivesse no *budget* orçamentário.

3) Para o programa de voluntariado seria interessante procurar um projeto que tivesse aderência com o ramo de atividade da organização. Então, já que a empresa é a Aquarela Produtos Sustentáveis, isso fortalece a mensagem. Uma ideia seria convidar todos a participarem da limpeza, a diretoria faria muitas divulgações, murais, jornais internos uma vez ao mês e depois com aderência de quinze em quinze dias.

4) Um outro caminho, que gera neutralidade, é a contratação de consultoria externa especializada mediante orçamento aprovado.

## Avançando na prática

### Como crescer na carreira de RH?

#### Descrição da situação-problema

Percebemos que a nova gerente de RH, Gabrielle Souza, chegou na empresa "Aquarela Produtos Sustentáveis" e logo recebeu um várias demandas e desafios e já sabe de antemão que sua trajetória na

empresa não será nada fácil. Por outro lado, sabe que com força de vontade, determinação e colocando em prática tudo o que sabe (já que experiência não lhe falta), terá êxito.

Logo em sua chegada Gabrielle foi recepcionada por dois colaboradores que demonstraram muita vontade em ajudá-la e estão juntos com ela para o “der e vier”, trata-se da analista de RH, Thamires Alencar, e do consultor interno de RH, Dárcio Dantas. Porém, ao conversar em separado com cada um deles, Gabrielle percebeu que estão bastante desmotivados, não têm plano de carreira e sentem que não têm futuro na organização, disseram que com a vinda dela sentiram uma “luz no fim do túnel”.

Agora a situação ficou complicada, mas para tudo há uma solução! Você agora é a Gabrielle Souza e terá que solucionar este pequeno problema que surgiu, afinal você não pode nem pensar em perder estes dois grandes apoios neste momento crucial.

E aí, o que você fará para manter esses dois funcionários?

### **Resolução da situação-problema**

Em primeiro lugar, é importante conversar com os dois colaboradores individualmente, de forma franca e sincera, também é necessário traçar um plano de carreira de pequeno, médio e longo prazo, estipular metas claras alcançáveis e que estejam atreladas ao plano estratégico da empresa. Isso dará certo a partir do momento que o projeto for criado, pois tudo está interligado, mas treinamento é sempre válido, capacitação e a forma como o gerente trata sua equipe faz um grande diferencial e é importante investir na carreira dos colaboradores, é claro que isso varia de empresa para empresa, mas já é um passo.

### **Faça valer a pena**

**1.** Todo indivíduo almeja ter um plano de carreira estruturado e saber onde ele chegará dentro de sua organização, especificamente ele pensa somente em cargos, mas será que ao longo deste desenvolvimento existem outros pilares importantes?

Partindo do pressuposto que o autoconhecimento serve como uma bússola para onde se quer chegar, qual motivo é crucial para que se tenha um bom plano de carreira?

a) Planejamento de carreira.

- b) Organização de carreira.
- c) Disciplina de carreira.
- d) Recompensa de carreira.
- e) Status decarreira.

**2.** A melhor forma de um gestor demonstrar que está de olho no trabalho de um colaborador, avaliando seus resultados e metodologia, é acompanhando de perto as atividades realizadas. A ideia não é ficar em cima do funcionário, mas sim identificar pontos que necessitam melhoria, valorizar boas práticas e conhecimentos e analisar a postura profissional de cada membro da equipe, com o objetivo de incentivar o crescimento individual e organizacional.

Como fazer isso de maneira eficaz e produtiva? Podemos entender então que a avaliação de desempenho é:

- a) Uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o potencial individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.
- b) Uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o talento individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.
- c) Uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.
- d) Uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar a eficiência individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.
- e) Uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar a eficácia individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa.

**3.** Voluntariado empresarial é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade.

Visto que o voluntariado é cada vez mais importante na visão da empresa, qual alternativa que reflete melhor esse conceito?

- a) A empresa valoriza candidatos envolvidos em uma causa e princípios que esteja fora de seu dia a dia de trabalho.
- b) A empresa valoriza candidatos envolvidos em uma causa e dedicação que esteja fora de seu dia a dia de trabalho.
- c) A empresa valoriza candidatos envolvidos em uma causa e propósito que esteja fora de seu dia a dia de trabalho.
- d) A empresa valoriza candidatos envolvidos em uma causa e sensibilidade que esteja fora de seu dia a dia de trabalho.
- e) A empresa valoriza candidatos envolvidos em uma causa e ideal que esteja fora de seu dia a dia de trabalho

# Referências

- ARECHAVALETA, F. O fantasma do presenteísmo. **Revista Amanhã**, 240 ed. Março de 2008. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/240/capa01.asp>. Acesso em: 6 jun.2017.
- BLANCHARD, Kenneth H.; CARLOS, John P.; RANDOLPH, W. Alan. **As 3 chaves do empowerment**. Record, 2001.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001, 258 f. Tese (Doutorado em administração)-Faculdade de economia. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CALZARETTA, A. V.; DE SEGURIDAD, Tecnológica Asociación Chilena. Presentismo Laboral. **Ciencia & Trabajo**, v. 24, n. 9, 2007.
- CASE, J. **Open-book management**: The coming business revolution. HarperCollins, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 2009.
- COX Jr., T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- DA SILVA, C. P. **A terceirização responsável**: modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.
- DE CASTRO, R. F. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.
- DE OLIVEIRA, U. R.; Y RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão da diversidade**: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. 2004.
- DIAS, R. **Tópicos Atuais em Administração**: Quarteirização. São Paulo: Alínea, 1998.
- DUFFY, D. Uma idéia capital. HSM Management. **Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo. ano 4, n. 22, p.72-78, set/out/2000.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas, 2002.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. 1998.
- FAZENDA, I. Empowerment e participação, uma estratégia de mudança. **Centro Português de Investigação e História e Trabalho Social**, 2003.

- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Estratégias de empresas no Brasil**: atuação social e voluntariado. Núcleo de Coordenação do Programa Voluntários, 1999.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *Revista Administração de Empresa*, jul/set. 2000. v. 40, n. 3 p. 18-25. São Paulo.
- FLORES-SANDI, G. "Presentismo": Potencialidad en accidentes de salud. **Acta médica costarricense**, v. 48, n. 1, mar 2006. Disponível em: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0001-60022006000100006](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022006000100006). Acesso em: 15 de jun. 2010.
- FRANÇA, L. H. F. P. **Terceira Idade: Alternativas para uma sociedade em transição**. Organizado por Renato Veras. Relume Dumará/UnATI – 1999. Disponível em: <http://www.luciafranca.com/PDF/Aposentadoria%20Article%20Portugues.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.
- GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo, Ethos, 2001.
- LEVIN-EPSTEIN, J. **Presenteeism and Paid Sick Days**. Clasp, Washington, 2005.
- MIRANDA, Carlos Roberto. Ataque ao mundo do trabalho. **Terceirização e seus reflexos na segurança e saúde do trabalhador**. 2004.
- NONAKA, I. T. H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, p. 27-39, 1997.
- OGATA, A. **O inimigo oculto da produtividade**. Associação Brasileira de Qualidade de Vida. São Paulo. Disponível em: <http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=53>. Acesso em 15 set. de 2010.
- OLIVEIRA, M. A. G. **Agora, José?** São Paulo: Senac, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Terceirização: estruturas em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.
- RIBES-IÑESTA, E. El desligamiento funcional y la causalidad Aristotélica: un análisis teórico. **Acta Comportamental**, v. 23, n. 1, p. 5-15, 2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Persaon Prentice Hall. 2005.
- SILVA, E. F. OLIVEIRA, K. K. M; SOUZA, P. C. Z. Saúde mental do trabalhador; o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Ver. Bras. Saúde Ocup**; São Paulo, 2011, 56-70.
- SILVA, G. L. R. Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SOUSA, C. A. P.; MENDES, A. L. F. **O absenteísmo odontológico na empresa brasileira de correios e telégrafos**. Brasília. UnB, 2008. Monografia (Especialização em Odontologia do trabalho). Universidade de Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.unb.br/fs/sbc/monosbc2008/mon1/02.pdf>. Acesso em: 1 out. 2009.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- UMANN, J.; GUIDO, L. A.; GRAZZIANO, E. S. Presenteísmo em enfermeiros hospitalares. **Revista Latino Americano de Enfermagem**. v. 20, ano 1. Ribeirão Preto, jan/fev. 2012.

THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACON, 1991.

YAMASHITA, M.; ARAKIDA, M. Concept analysis of presenteeism and its possible applications in Japanese occupational health. **Sangyo eiseigaku zasshi= Journal of occupational health**, v. 48, n. 6, p. 201-213, 2006.

WETZEL, Ursula. **Histórias de recomeço**: privatização e downsizing. Rio de Janeiro: Mauad – COPPEAD, 2000.

# Novas ferramentas aplicadas em gestão de pessoas

### Convite ao estudo

Olá estudante, seja bem-vindo à Unidade 2 da disciplina Inovações em aplicação de pessoas. Depois que você foi apresentado a uma parcela do nosso assunto e já conhece os desafios centrais para a área de recursos humanos, as ferramentas de gestão em recursos humanos (RH) assim como o papel do RH na gestão de mudanças, agora você deve estar curioso para saber o que vem pela frente nesta Unidade 2, não está?

Então vamos acabar com essa curiosidade. Nesta unidade você estudará sobre os paradigmas em gestão de pessoas, sobre as novas formas de trabalho e, ainda, sobre as tecnologias aplicadas em recursos humanos. Espera-se que agora a sua curiosidade tenha se transformado em interesse por esses assuntos e que isso te motive a se dedicar aos estudos, lembrando que todo esse aprendizado favorecerá o seu conhecimento a respeito das tendências e dos novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas, facilitando a aplicação das ferramentas com foco em resolução de problemas em gestão de pessoas.

Os objetivos desta unidade orientarão você a conhecer o conceito de gestão de talentos e as táticas para se manter e monitorar as pessoas nas organizações, assim como refletir sobre as consequências dos paradigmas de motivação e sobre a necessidade da humanização no ambiente de trabalho por meio de programas de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no trabalho. Você também tomará contato com as novas formas de trabalho, como o tele trabalho, identificando as suas vantagens e desvantagens e identificando em quais casos a adoção desse método de trabalho é recomendada, fazendo uma relação do horário de trabalho com a produtividade do profissional. Finalmente, você aprenderá a identificar os

dados e as informações relevantes para recursos humanos, entendendo o conceito de ERP em RH, assim como as funções e aplicabilidade do Business Intelligence (BI) e a necessidade de planos de ações e de avaliações para esses sistemas.

Gostou da proposta do conteúdo?

Mas ainda falta apresentar a situação geradora de aprendizado que permeará esta unidade, vamos conhecê-la?

Nesta unidade você será o braço direito do senhor Morça, um empresário que possui dez lojas de calçados e está com dificuldades para manter o padrão de bom atendimento entre os seus 80 colaboradores. Quando encontra um bom funcionário, que trata bem o cliente e gera vendas, ele não consegue mantê-lo por muito tempo nessa condição de bom desempenho, pois ou o funcionário pede demissão ou passa a apresentar um desempenho sofrível. Que tal ajudar o senhor Morça a resolver esse problema e se tornar um profissional competente quando o assunto for inovações em aplicação de pessoas? Então, continue se esforçando para resolver todas as tarefas e a realizar um bom trabalho para superar todos os desafios que virão pela frente nesta unidade.

Bons estudos!

# Seção 2.1

## Paradigmas em gestão de pessoas

### Diálogo aberto

Prezado estudante, seja bem-vindo à primeira seção desta Unidade 2.

Você já deve ter escutado falar sobre empresas que perderam profissionais talentosos para os seus concorrentes, ou que investiram pesado para treinar seus colaboradores e deixá-los tinindo para apresentarem desempenho de alto rendimento e não conseguiram retê-los, perdendo a maturação do investimento e desperdiçando recursos financeiros.

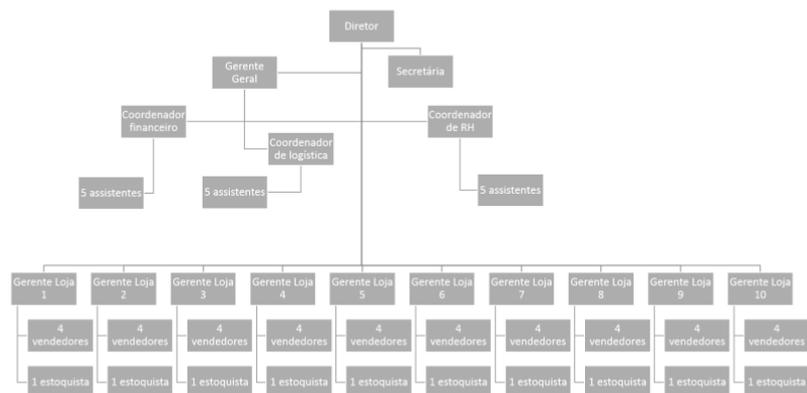
Pois é, perder bons colaboradores é um grande desafio a ser superado pelas organizações e é por isso que você deve aprender sobre como identificar, gerir e manter pessoas talentosas para ser um profissional de RH com alta performance. Mas o que aprender para dar conta dessa tarefa e superar esse desafio?

Um profissional de RH deve, necessariamente, estar consciente da influência que o monitoramento de desempenho, as recompensas, a motivação e a qualidade de vida têm sobre a vontade de um profissional talentoso para continuar ou deixar uma organização.

Lembra que você agora é o braço direito do senhor Morça? Ele é um empresário que possui dez lojas de calçados e está com dificuldades para manter o padrão de bom atendimento entre os seus 80 colaboradores e você é o responsável que o ajudará a resolver essa questão.

O senhor Morça, apesar de ter um setor administrativo centralizado, onde inclusive funciona o departamento pessoal da empresa, dá total autonomia para os gerentes das lojas contratarem, monitorarem e demitirem seus subordinados. A Figura 2.1 apresenta o organograma da empresa do senhor Morça, descrevendo a distribuição de funcionários pelas suas respectivas funções.

Figura 2.1 | Organograma da cadeia de lojas do Morça



Fonte: elaborada pelo autor.

Neste exato momento o senhor Morça enfrenta um índice de rotatividade de 50% ao ano e isso parece estar dificultando o bom desempenho da empresa, pois os funcionários que deixam a empresa são sempre os que apresentam melhor desempenho. Quer uma dica de como ajudar o senhor Morça neste caso? Então preste atenção se existe alguma preocupação em identificar bons funcionários e retê-los, evitando a sua saída, veja também se os funcionários encontram condições propícias de motivação e qualidade de vida no trabalho, só assim o problema do senhor Morça começará a ser resolvido.

Agora é com você, mãos à obra e bons estudos.

## Não pode faltar

Você já ouviu falar no termo “Gestão de Talentos”? Provavelmente sim, porém antes de defini-lo é importante entender o que significa um talento. A palavra talento é de origem latina e já designou medida de massa e unidade monetária em tempos antigos, mas atualmente ela designa a propensão natural de um ser humano para realizar uma dada atividade ou tarefa com louvor. Uma outra menção mais refinada sobre talento indica que para ser considerada talentosa no âmbito profissional uma pessoa deve demonstrar competência para realizar as suas atividades, comprometimento com a empresa e sentir-se reconhecida pela sua contribuição com o sucesso organizacional. Neste ponto é importante ressaltar que nem sempre um talento pode ser útil para um dado posto de trabalho, fornecendo um aspecto contextual ao conceito de talento, que significa que determinados

talentos podem não ser assim considerados se eles não forem aplicados para favorecer o desempenho no trabalho. Complicou? Que tal um exemplo para deixar o seu entendimento mais fácil?



### Exemplificando

Uma empresa de produtos químicos abriu um processo interno para identificar talentos e dentre os candidatos surgiu um muito talentoso, que tocava violão e cantava como um artista profissional. Porém, a empresa precisava de um talento que conhecesse o mercado de produtos químicos, assim como apresentasse habilidades para desenvolver novas aplicações para os seus produtos químicos.

Depois do exemplo do violão ficou mais fácil entender o aspecto contextual do conceito de talentos, pois um talento pode servir como uma luva para uma empresa, porém, pode não ser útil para outra.

Assim, é possível afirmar que gerir talentos significa criar mecanismos para identificá-los, monitorá-los e recompensá-los de modo que eles se sintam satisfeitos com as suas condições de trabalho e de remuneração.



### Assimile

Gestão de talentos é um conceito administrativo que propõe a criação de uma política planejada e executada pelo setor de Recursos Humanos com o objetivo de atrair, desenvolver, monitorar e reter pessoas talentosas e por consequência com alto grau de desempenho.

Por isso, segundo Dessler (2003) se torna de extrema necessidade que as organizações desenvolvam a capacidade de atrair talentos que estejam alinhados com a sua cultura e compartilhem dos seus valores, oferecendo a eles a possibilidade de participar de projetos e de atividades desafiadoras. Desse modo, se diminui sensivelmente a propensão de o talento ficar insatisfeito por incompatibilidade com a cultura e os valores ou ainda desmotivado por realizar tarefas que não lhe representem desafios e por conta desses fatos deixar a empresa. Portanto, a atração de talentos é um fator primordial para se atingir alta performance organizacional, mas qual seria o subsistema de RH responsável por isso?

O subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) é o responsável por desenvolver processos para recrutar (atrair) pessoas talentosas,

enaltecendo as vantagens de se trabalhar na empresa, sempre tomando o cuidado para não fazer nenhuma propaganda enganosa e nem oferecer algo que não será concretizado no ambiente de trabalho (BOHLANDER & SNELL, 2016). Já em relação à seleção, também se faz necessário o uso de técnicas que possibilitem identificar nos candidatos as competências que são consideradas essenciais para que se configure um talento para uma dada posição na hierarquia organizacional, respeitando o aspecto contextual do talento (exemplo do violão).

Após a identificação de um talento, e a sua respectiva admissão, a empresa deve verificar se realmente acertou na contratação, monitorando o desempenho desse novo funcionário. Mas, será que existe algum cuidado em relação a esse monitoramento?

Sim, o monitoramento só poderá ser implantado se a empresa respeitar as regras dos verbos da gestão de desempenho, você conhece esses verbos?

Eles são três: Saber, Querer e Poder.

O verbo saber certifica se o funcionário sabe exatamente o que deve fazer na empresa, se ele tem consciência sobre qual o seu papel no ambiente de trabalho. Se não sabe o que fazer, será difícil de cobrar qualquer nível de desempenho.

Já o verbo querer está ligado à motivação do funcionário, levantando se ele quer ou não quer trabalhar, se ele está ou não com vontade de desempenhar as suas funções.

Finalmente o verbo poder se relaciona a capacidade de o funcionário dar conta das suas tarefas, identificando se ele tem ou não tem o conhecimento necessário para exercer a sua função.



### Pesquise mais

Sérgio Behnken, Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AjAX30YV89c>. Acesso em: 23 maio 2017.

O vídeo desse psicólogo e consultor organizacional descreve os tipos de avaliação de desempenho, assim como provoca uma reflexão sobre as dificuldades de se implantar essa sistemática de monitoramento e como as consequências da sua adoção afetam a empresa.

Agora que a empresa contratou um talento e se certificou que ele realmente tem um bom desempenho, chegou o momento de colher os frutos e não se preocupar mais com esse funcionário, correto? Não, isso está longe de ser a coisa certa a se fazer, pois ainda falta um cuidado a ser tomado, você imagina qual seria esse cuidado?

O cuidado a ser tomado é o de a empresa criar mecanismos de retenção desse talento, garantindo que ele não seja contaminado por variáveis que levem à desmotivação e que ele seja devidamente recompensado pela mobilização dos seus talentos em prol da empresa.

Vale a pena saber que ainda existe outra maneira alternativa de ter funcionários talentosos na organização sem a necessidade de atraí-los e identificá-los no mercado de trabalho. A empresa poderá desenvolver os seus próprios talentos com uma proposta agressiva de treinamentos, sempre tomando o cuidado de não formar mão de obra para o mercado de trabalho (GRAMIGNA, 2007).



### Refleta

O que você acha que aconteceria com um funcionário que participasse de um programa de treinamento e desenvolvimento, que o transformou em um talento, no momento que a empresa não reconhecesse o seu valor, ou não oferecesse atividades desafiadoras ou ainda não mobilizasse políticas de remuneração ou benefícios compatíveis com o novo patamar de desempenho do novo talento adquirido?

A essa altura do seu estudo e da sua leitura você deve estar se perguntando, como eu posso fazer para dar conta de toda essa estratégia de retenção de talentos?

Primeiro você deve saber que é importante conhecer sistemas que desenvolvam pessoas, considerando ações para monitorá-las e mantê-las.

O desenvolvimento de pessoas é uma atividade de RH que, por meio de programas educativos e treinamentos, transforma funcionários comuns, com as suas potencialidades devidamente identificadas, em talentos de alta performance.

Um exemplo clássico de estratégia de desenvolvimento de pessoas é o programa de trainee, você já ouviu falar sobre ele? Sabe como ele funciona?

O programa de trainee consiste em uma estratégia para capacitar mão de obra qualificada e geralmente com pouca ou sem experiência para assumir posições no nível gerencial de setores estratégicos da organização. O trainee é bem remunerado ao longo dos programas de treinamentos e será melhor remunerado ainda ao terminar o programa e ser efetivado no cargo gerencial, principalmente para que ele, agora preparado e experiente nos negócios e processos da empresa, não se demita e leve toda a bagagem adquirida para outra organização.

Contudo, uma empresa que investe pesado em um programa de trainee tem de se preocupar em monitorar os seus participantes para detectar possíveis “falhas” no processo de seleção, pois imagine o desperdício de recursos se ela continuar mantendo, em um programa de custo alto como esse, uma pessoa que não se adaptou à empresa ou que não apresentou condições de concretizar o seu potencial durante as atividades do programa.

São vários os aspectos possíveis de serem monitorados quando o assunto é avaliar o desempenho de profissionais e, conforme aponta Pontes (2008), a orientação que deve ser respeitada é que esses aspectos possam ser traduzidos na forma de indicadores de desempenhos concretos, rejeitando qualquer forma de avaliação subjetiva.



### Assimile

Indicadores de desempenho são as unidades de medida que permitem calcular o desempenho de um profissional visando detectar se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Os indicadores são expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, prazos, índices, entre outros.

Ao monitorar o desempenho dos talentos, a empresa deve evitar critérios subjetivos, como aparência, aspectos emocionais (triste, alegre, raivoso), focando no que pode ser medido. Você saberia descrever alguns indicadores concretos e objetivos? Pontualidade, absenteísmo, cumprimento de prazos e quantidade de tarefas realizadas são exemplos de indicadores que podem ser mensurados sem subjetividade.

O talentoso é aquele profissional que consegue superar todos os padrões de desempenho estabelecidos para os indicadores propostos, desse modo excedendo os padrões. O profissional deve

receber uma recompensa que lhe satisfaça e que seja de seu interesse, neutralizando assim a chance de ele deixar a empresa e levar o seu talento para a concorrência.



### Exemplificando

Uma empresa identificou alguns talentos entre o seu grupo de profissionais e decidiu que seria um erro estratégico perdê-los para o mercado de trabalho. Face a esse dilema, a empresa resolveu monitorar a quantidade de sugestões dadas por esses talentos no período de seis meses, estabelecendo que a cada duas sugestões que se transformassem em soluções nesse período de tempo (seis meses) o funcionário receberia um prêmio equivalente à economia ou à receita gerada pela sua solução.

Você percebeu que no último parágrafo existe uma referência a “recompensas que satisfaçam ou sejam de interesse” do funcionário? Os termos “satisfação e interesse” estão diretamente ligados a um conceito muito importante do comportamento organizacional, você já sabe qual é esse conceito?

Acertou quem disse “motivação”!

Motivação é justamente um estado no qual um indivíduo mobiliza as suas forças para “satisfazer” uma ou mais necessidades que são de seu interesse. Um indivíduo que tem fome estará motivado para agir no sentido de encontrar alimento, outro que precisa de reconhecimento terá sua motivação aguçada diante da possibilidade de ser reconhecido, em outras palavras, a expectativa de satisfazer uma necessidade gera motivação no ser humano para mobilizar recursos e agir no sentido de obter o que se necessita. Vale neste ponto fazer uma observação: muito cuidado ao gerar expectativas nas pessoas, pois se essa expectativa não for concretizada certamente a consequência será a frustração do indivíduo, culminando em consequências emocionais que certamente influenciarão negativamente a relação pessoal e o rendimento no trabalho. Portanto, nunca deixe de cumprir o que foi prometido e nunca prometa o que não terá condições de cumprir.



### Refleta

Como você se sentiria se a promoção prometida pelo sucesso do seu projeto não fosse concretizada? Você estaria disposto e motivado a manter um desempenho de alto rendimento após essa frustração?

Qual sentimento provavelmente prevaleceria no seu comportamento emocional? Tristeza? Raiva? Fúria? Revolta?

Desde que considerada a observação acima, é possível e recomendável adotar a técnica de motivação pela expectativa, que consiste na proposição de uma consequência positiva (prêmio) para desempenhos que atinjam ou superem os padrões estabelecidos, afinal o homem motiva-se quando acredita que seu esforço será recompensado, aumentando a sua produtividade e dedicação ao trabalho quando percebe a possibilidade de um ganho maior.



### Pesquise mais

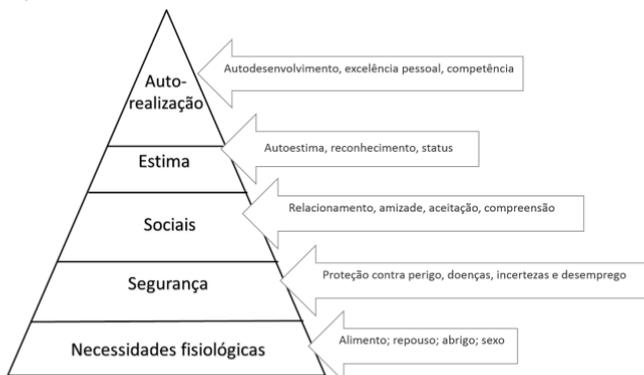
Você quer saber sobre o motivograma? Antes, porém, lembre-se que ele não é um teste de conhecimento e não existem alternativas certas ou erradas, somente seja sincero para que o resultado seja apurado com mais fidelidade, representando assim a realidade do seu estado motivacional.

Para conhecer o motivograma acesse o link: [https://drive.google.com/file/d/0BzbJkk70GG6PZmJjYTJjMzctYjZkMS00MGU3LWJkMjAtYWwNiOTgzZmM0Yjg2/view?hl=pt\\_BR](https://drive.google.com/file/d/0BzbJkk70GG6PZmJjYTJjMzctYjZkMS00MGU3LWJkMjAtYWwNiOTgzZmM0Yjg2/view?hl=pt_BR). Acesso em: 12 jun. 2017.

Outra teoria sobre motivação muito difundida entre profissionais de RH é a teoria de Maslow, já ouviu falar dela?

Abraham Harold Maslow foi um americano que se formou em psicologia e desenvolveu uma teoria de motivação embasada em uma hierarquia de necessidades descrita em forma de pirâmide conforme ilustra a Figura 2.2.

Figura 2.2 | Pirâmide de Maslow



Fonte: elaborada pelo autor.

Para Maslow, um ser humano teria de preencher as necessidades da base da pirâmide para então sentir motivação e começar a agir para preencher a satisfação do próximo nível da pirâmide. Para ele, um indivíduo só passaria a agir para obter moradia (necessidade de segurança) assim que já estivesse com as suas necessidades fisiológicas devidamente supridas. Do mesmo modo, uma pessoa só poderia se motivar para obter reconhecimento se já estivesse satisfeita em relação aos aspectos sociais, de segurança e de necessidades fisiológicas.



### Exemplificando

Um empresário percebeu a baixa produtividade entre os seus funcionários e promoveu um churrasco com futebol para "motivar" a galera. Porém, isso de nada adiantou, pois a produtividade se elevou apenas durante poucos dias depois do evento. Analisando mais profundamente a situação, ele percebeu que a região de residência dos funcionários era muito carente e o problema poderia ser oriundo da fome. A partir desta constatação, ele começou a servir um sopão diariamente aos seus funcionários, acertando no alvo e elevando a produtividade na sua empresa.

Atualmente, porém, já se sabe que a teoria da hierarquia de Maslow falha ao propor que o ser humano só se preocupa com um nível acima na sua pirâmide quando o nível de baixo estiver totalmente preenchido ou satisfeito (BOHRER, 1981). Sabe-se também que todas as necessidades estão presentes em um indivíduo, contudo, dependendo das circunstâncias, uma delas receberá ênfase em determinado momento. Um bom exemplo prático é o de alguns artistas em fase inicial de carreira, eles podem abrir mão de necessidades básicas, na busca de auto realização, perdendo amigos, esquecendo-se da família e, em muitos casos, passando fome e morando de favor.

No mundo do trabalho é possível identificar alguns importantes fatores motivacionais, entre eles podemos listar a remuneração e os benefícios sociais recebidos pelo trabalhador, as condições físicas e psicológicas a que ele está exposto, como também as questões relacionadas à sua segurança no ambiente de trabalho.

Como já vimos anteriormente a remuneração e os benefícios auxiliam a atrair talentos, garantindo que os funcionários talentosos não deixem a empresa e criando assim uma tática para a retenção desses talentos.

Em relação aos aspectos físicos, o trabalhador poderá se sentir mais ou menos motivado de acordo com a intensidade da carga ou do esforço necessário para desenvolver as suas funções e ainda da duração da jornada de trabalho sob tal intensidade. Isso significa que um trabalhador braçal que realiza trabalho pesado durante todo o horário de seu trabalho, muito provavelmente apresentará um rendimento menor ao final da jornada diária devido ao cansaço físico. Por outro lado, aquele trabalhador que vive sob pressão para atingir metas, fechar bons acordos e negociar intensamente para defender os interesses da empresa poderá apresentar sintomas de stress e doenças sintomáticas se não houver uma “válvula de escape” ou uma tática de despressurização para aliviar a tensão cotidiana.

Você gostaria de saber como amenizar ou neutralizar os efeitos do desgaste físico ou psicológico nos trabalhadores?

Então vamos lá tratar dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois são esses programas que procuram garantir a manutenção da saúde e da segurança do trabalhador, humanizando assim o ambiente de trabalho, afinal, um trabalhador fadigado reduz a eficiência no trabalho e causa redução da produtividade e da qualidade, elevação do índice de rotatividade, aumento de doenças e acidentes que contribuem diretamente para elevar o absenteísmo (DEFANI & XAVIER, 2006).

Apesar de aparentemente ser um conceito novo, a qualidade de vida no trabalho já era estudada nos primórdios dos estudos administrativos. Taylor, Fayol e Ford já faziam experiências com foco em investigar como os movimentos e a fadiga influenciavam a produtividade do trabalhador, chegando a comprovar que os intervalos durante o trabalho braçal elevavam o rendimento do funcionário, diminuía os índices de acidentes e doenças e reduzia o nível de absenteísmo.

Mas o que seria essa tal de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)?



Um programa de QVT pode ser considerado como uma estratégia que propõe um conjunto de atividades para a organização, envolvendo o diagnóstico de problemas e a proposição de melhorias e inovações dentro e fora do ambiente de trabalho com o objetivo de proporcionar, saúde, bem-estar e satisfação dos colaboradores da empresa e, na maioria dos casos, também de seus familiares.

O termo QVT não está relacionado exclusivamente a ausência de doenças, ele também está relacionado a um estado de bem-estar físico, mental e social que só se tornará possível de se concretizar com a prática regular, metódica e bem orientada de atividades físicas ou mentais deliberadamente criadas para essa finalidade de amenizar a fadiga e o stress do trabalho, proporcionando, bem-estar conforto e satisfação ao trabalhador na execução de suas tarefas e na sua vida pessoal.

Agora que você já sabe o que é QVT, que tal conhecer alguns desses programas?

A ginástica laboral é um dos mais tradicionais programas de QVT e consiste em um conjunto de exercícios realizados antes, durante (em intervalos) e depois do período de trabalho. Este tipo de programa já comprovou a sua eficácia ao diminuir sensivelmente o número de casos de lesões causadas por esforços repetitivos (LER). Além disso, a prática regular de exercícios no ambiente de trabalho proporciona uma convivência mais amigável entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos, interrompendo a rotina de trabalho de uma forma saudável e resultando em uma associação positiva entre atividades físicas, integração social e preservação da saúde dos participantes do programa.

Não existe uma "receita" para se elaborar um programa de QVT, porém, algumas orientações devem ser seguidas para o seu sucesso. Vamos conhecer algumas dessas orientações?

Ao elaborar um programa de QVT, que tenha a pretensão de ser efetivo, inicialmente deve se conhecer muito bem o público-alvo, elencando quais são as metas que se pretende atingir. Sempre considere a contratação de profissionais especializados para cada diferente tipo de atividade, se for uma atividade física é necessário contratar um profissional dessa área, se o programa for relacionado

à alimentação, uma nutricionista deve ser convocada para dar conta das ações. Vale lembrar que a contratação desses profissionais não precisa necessariamente ser via contrato de trabalho, existem muitos profissionais que prestam este serviço sem a necessidade de vínculo empregatício e, neste caso, recomenda-se estabelecer um contrato de prestação de serviços que deixe bem claro os direitos e deveres de ambas as partes (empresa e prestador de serviços) realizando os pagamentos mediante a apresentação de uma nota fiscal ou de um recibo de trabalhador autônomo.

Procure contar com uma equipe multidisciplinar (formada por profissionais de diversos departamentos) para elaborar o programa, de modo que essa equipe possa estipular os indicadores que serão objeto de monitoramento e mensuração dos resultados do programa. Se não houver engajamento suficiente, tempo disponível ou disponibilidade de pessoal para montar uma equipe, é recomendável eleger um coordenador que será responsável em contratar e acompanhar uma empresa especializada em diagnóstico e elaboração de programas de QVT.

Vamos conhecer alguns outros exemplos de programas de QVT?

Uma parcela de programas de QVT é direcionada para promover uma alimentação mais saudável, visando reduzir a ocorrência de obesidade, da diabetes, das doenças coronarianas entre outras. É muito comum este tipo de programa abranger inclusive a família do funcionário.

Outra parcela deste tipo de programa é voltada a incentivar a prática de esportes e atividades física, provocando a estimulação do sistema musculoesquelético com o seu respectivo gasto calórico. Algumas organizações proporcionam a flexibilização do horário de trabalho, fornecendo subsídios para incentivar e apoiar o trabalhador a praticar atividades físicas. Inclusive já existem empresas que providenciaram estrutura interna própria para prática de dança, ginástica ou esportes.

Outros programas de QVT focam a realização de campanhas antitabagistas, antidrogas ou ainda que desestimulem o consumo de bebidas alcoólicas.



Que tal conhecer um pouco mais sobre as abordagens da QVT?

Então leia este artigo que apresenta uma proposta teórica sobre a definição, o histórico e as abordagens de qualidade de vida no trabalho na visão de diversos autores, objetivando uma reflexão sobre a importância deste tema e suas diversas formas de análise. KUROGI, Marcia Sumire. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais da Anhanguera**, v. 12, n. 16 (2008). Disponível em: <http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2642/2512>. Acesso em: 20 maio 2017.

Bem, agora que você deu conta de todo esse conteúdo e aprendeu sobre a importância de atrair e reter talentos, conhecendo subsídios para monitorar o desempenho no trabalho e entendendo os aspectos que permeiam a motivação, assim como o impacto que a QVT tem na produtividade de uma empresa, chegou a hora de realizar as próximas etapas dessa seção e mobilizar esse conhecimento para resolver as atividades seguintes.

Bom trabalho!

## Sem medo de errar

A cadeia de lojas do senhor Morça já tem um organograma bem desenhado, fato esse que possibilita o início de um diagnóstico organizacional com o objetivo de descobrir o que está levando a empresa a atingir expressivos 50% de índice de *turn over*.

Como você elaboraria este diagnóstico?

Esse diagnóstico pode se iniciar com a aplicação de um motivograma, que nada mais é do que um questionário individual que levanta a latência de cada um dos níveis de necessidade da pirâmide da Maslow, mapeando as carências do indivíduo em cada nível.

É de extrema importância que a empresa realize uma pesquisa salarial e verifique se não está remunerando ou oferecendo benefícios abaixo do mercado aos seus profissionais.

Outra importante ação, altamente recomendável para um diagnóstico preciso, é a adoção sistemática de entrevistas demissionárias, pois só assim será possível investigar os reais motivos que levaram o funcionário a se desligar da empresa e colher

informações preciosas sobre o ambiente de trabalho nos aspectos sociais, infraestrutura, condições de saúde, higiene e limpeza.

Mais uma tática de diagnóstico possível é a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional segmentada por setores de trabalho, possibilitando a averiguação de possíveis problemas centralizados em um dos setores, como problemas de relacionamento pessoal entre funcionários ou de infraestrutura precária, por exemplo.

Após esse diagnóstico será possível adotar ações para combater o que está prejudicando a empresa e tirando o sono do senhor Morça.

Entre as ações a serem tomadas, é muito provável que se adote um programa de monitoramento para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, de modo a identificar os talentos por meio de indicadores concretos, como quantidade de itens vendidos, faturamento semanal por vendedor, número de reclamações sobre mau atendimento, número de elogios por bom atendimento entre tantos outros indicadores possíveis.

Especificamente no caso das lojas Morça, é preciso uniformizar, alinhar e centralizar as ações de avaliação de desempenho das lojas, criando um padrão que possa ser aplicado em todas elas, afinal, atualmente cada gerente faz (ou não faz) o monitoramento da sua própria maneira. Tomando como base esse monitoramento sistemático, o senhor Morça deve ser orientado a criar um mecanismo de retenção de bons empregados, oferecendo premiação e incentivo aos talentos (funcionários que apresentarem alto rendimento nos indicadores elencados).

Ainda levando em consideração o resultado do diagnóstico, sugere-se que a empresa crie programas de QVT voltados para preservar a saúde física e mental dos colaboradores, evitando doenças e estimulando a prática de atividades físicas, sociais, educativas e culturais. Pois só assim é que os verdadeiros talentos passarão a ter um interesse maior em se dedicar ao trabalho e uma menor propensão de procurar emprego na concorrência.

## Avançando na prática

### Trabalho pesado

#### Descrição da situação-problema

Imagine que o setor de produção de uma empresa de mineração está vivendo um momento de elevado absenteísmo e afastamento

do trabalho por conta de doenças contraídas pelos colaboradores no exercício das suas funções. Tendinites, bursites, lombalgias e outras lesões, causadas por esforços repetitivos ou trabalho braçal pesado, estão proliferando entre os funcionários, deixando a empresa desfalcada de pessoal e fazendo com que ela tenha gastos extras desnecessários. Também é muito comum encontrar funcionários com baixa produtividade devido ao excesso de peso, pois como o trabalho é pesado, eles sentem muita fome e exageram na quantidade de comida. O que fazer em uma situação dessas? Quais problemas podem ser identificados nesta situação?

Crie uma proposta de programa de QVT que ajude a empresa a dirimir esses problemas e os gastos relacionados a eles.

### **Resolução da situação-problema**

É possível identificar duas patologias organizacionais nessa nova situação problema, a primeira diz respeito às lesões ocasionadas por movimentos repetitivos e por trabalho pesado. A segunda é o problema da obesidade. Ambas trazem e trarão prejuízos à empresa por conta da sua influência negativa sobre o absenteísmo, o afastamento do trabalho e o índice de rotatividade, podendo até causar a perda de talentos para a organização.

O ideal neste caso é propor um programa de QVT que abranja essas duas perspectivas, criando ações que imprimam uma rotina constante de ginástica laboral e incentivem a criação de artefatos que reduzam a carga do trabalho pesado. Quinze minutos de ginástica laboral a cada duas horas de trabalho pode ser uma boa alternativa a ser adotada.

Outra ação que pode constar no programa de QVT dessa empresa seria um programa de reeducação alimentar que fornecesse conhecimento sobre as vantagens de se alimentar bem, assim como subsídios para que o funcionário possa se alimentar com alimentos mais saudáveis e benéficos para o funcionamento do seu corpo.

### **Faça valer a pena**

**1.** Uma teoria motivacional bem difundida entre gestores de pessoas é a das necessidades de Maslow. Nesta teoria, se considera que um indivíduo pode se sentir motivado para suprir níveis hierárquicos diferentes das suas necessidades.

Qual é a denominação do nível hierárquico que trata do relacionamento da amizade da aceitação e da compreensão na pirâmide de Maslow?

- a) Necessidades básicas.
- b) Necessidades de segurança.
- c) Necessidades sociais.
- d) Necessidades de estima.
- e) Necessidades de autorealização.

**2.** A palavra talento é de origem latina e já designou medida de massa e unidade monetária em tempos antigos, mas atualmente ela designa a propensão natural de um ser humano para realizar uma dada atividade ou tarefa com louvor.

Qual das frases abaixo é correta em relação ao conceito de talento?

- a) É mais fácil atrair um talento do que mantê-lo.
- b) É mais difícil atrair um talento do que mantê-lo.
- c) Talentos usualmente ficam pouco tempo nas empresas.
- d) Nem sempre um talento pode ser útil para um dado posto de trabalho.
- e) Um talento poderá ser útil para qualquer posto de trabalho.

**3.** João é dono de uma pequena metalúrgica com 36 funcionários e resolveu premiar os seus funcionários de acordo com o tempo de casa, oferecendo prêmios em dinheiro para os funcionários com mais tempo de empresa. Mesmo adotando essa prática, João percebeu que o rendimento dos funcionários no trabalho estava caindo ano após ano.

O que João deveria fazer para tentar reverter esse quadro?

- a) Encerrar imediatamente a premiação por tempo de serviço.
- b) Remodelar esse sistema de premiação adicionando a premiação por produtividade.
- c) Trocar a premiação em dinheiro por presentes e viagens.
- d) Demitir os funcionários mais antigos para reduzir o investimento nos prêmios.
- e) Contratar trainees para renovar a alma da empresa.

## Seção 2.2

### Novas formas de trabalho

#### Diálogo aberto

Olá estudante, seja muito bem-vindo à seção 2.2 da disciplina Inovações em aplicações de pessoas.

Você muito provavelmente deve conhecer alguém que trabalha em sua própria casa ou que trabalha em um local fisicamente distante da empresa que o contratou. Você também já deve ter conhecido algumas oportunidades de trabalho em que não existe a necessidade de o trabalhador estar o tempo todo no seu posto de trabalho para exercer as suas funções. Pois é, essa tendência de trabalho a distância, aos poucos, se tornou realidade nas organizações brasileiras e mundiais e é chamada de teletrabalho, *home office* ou ainda trabalho remoto. Mas você saberia dizer quais seriam os impactos dessas modalidades de trabalho a distância nas relações de trabalho? Como e para quem essa modalidade poderia ser aplicada? Como a legislação trabalhista do país trata essa relação de trabalho a distância?

Você conseguirá responder a todas essas perguntas ao final desta seção, pois serão justamente esses temas que serão abrangidos por ela. Depois de aprender, na Seção 2.1, sobre a retenção de talentos, sobre os aspectos motivacionais e de qualidade de vida que envolvem os trabalhadores chegou a hora de aprender sobre as inovações ligadas às relações de trabalhos, mais especificamente sobre os conceitos centrais de *home office*, do teletrabalho e do trabalho remoto, conhecendo as vantagens e desvantagens de se optar por essa modalidade de trabalho, assim como considerando quais funções são passíveis de aplicação dessa relação de trabalho a distância. No final desta seção você ainda conhecerá como o horário de trabalho pode influenciar a produtividade do profissional.

O senhor Morça e as suas lojas estão passando por dificuldades na gestão de seu pessoal e você é quem vai ajudá-lo a resolver alguns desses problemas.

O senhor Morça recebeu a visita de um consultor estratégico que lhe orientou a realizar alguns ajustes para cortar custos e se tornar mais competitivo.

Na perspectiva destes ajustes está a possibilidade de o setor administrativo, hoje centralizado em apenas um local, sair do prédio atual, que tem um valor de aluguel muito alto, e ser transferido para um local menor e com um aluguel mais barato. Mas como essa mudança para um local onde não caberão todos os funcionários poderia ser implementada? Em um estudo prévio, o senhor Morça tomou conhecimento que não existe uma necessidade premente de os funcionários dos setores de Logística e RH trabalharem no mesmo local que o senhor Morça e os demais empregados administrativos, possibilitando uma oportunidade de trabalho a distância. A boa notícia é que você é quem elaborará o planejamento para que isso possa ser viabilizado. Gostou do desafio?

Então prepare-se para agir e aprender sobre o trabalho a distância, pois só a sua dedicação nos estudos é que permitirá um aprofundamento no conhecimento das tendências e novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas, facilitando assim o domínio da aplicação das ferramentas com foco em resolução de problemas dos recursos humanos.

## **Não pode faltar**

Você consegue enxergar as variáveis que atualmente estão influenciando as práticas de gestão de pessoas? Você saberia descrever o atual contexto que envolve as novas formas de trabalho na era digital?

Para ajudar a responder a essas perguntas é bom lembrar que o gestor de RH desenvolve as suas atribuições em um ambiente globalizado, que por sua vez conta com uma tecnologia cada vez mais avançada, seja por novas plataformas, sistemas ou processos de trabalho disponíveis em um ambiente virtual, onde as fronteiras são os logins e as senhas de acesso e não mais barreiras físicas ou territoriais. Aplicativos, ferramentas e novas maneiras de se fazer as coisas surgem a cada dia, gerando a necessidade de reestruturação das formas de trabalho e fazendo surgir novas profissões, fatos esses que exigem atenção especial do departamento de recursos humanos além de novas estratégias de gestão de pessoas.

De acordo com BOHLANDER & SNELL (2015) entre os principais fatores que impactam a gestão de pessoas e estimulam novas formas de trabalho, vale destacar três: o contexto do livre comércio, a evolução e desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços e as plataformas integradas de tecnologia.

O livre comércio promoveu a queda de barreiras comerciais entre alguns países, reduzindo as fronteiras e estimulando uma nova forma de comportamento organizacional, exigindo, necessariamente, o alinhamento com os padrões internacionais ou a adaptação dos trabalhadores frente às diferenças culturais, religiosas, educacionais, da estrutura social e do idioma de nações diferentes.

Já a questão da prestação de serviços se refere à migração dos postos de trabalhos perdidos na indústria manufatureira, por motivo de substituição do homem por máquinas, robôs e sistemas produtivos, para o setor de serviços, em que a necessidade de presença dos profissionais é maior e a substituição deles por equipamentos tecnológicos é mais restrita. Afinal, é muito mais produtivo e simples se produzir mil coxinhas por hora em uma máquina automática de fazer salgadinho do que manter e administrar 10 funcionários produzindo cem coxinhas cada um por hora. Por outro lado, a empresa prestadora de serviço que faz a manutenção dessa máquina de salgadinhos automática dificilmente irá substituir o seu técnico de manutenção por um robô para realizar um reparo neste equipamento. Desse mesmo modo, as vagas de trabalho que ainda se mantiveram nessa indústria de coxinha foram aquelas que exigem maior qualificação do trabalhador.

Com relação às plataformas integradas de tecnologia, elas influenciam o RH diretamente no ponto temático desta seção, o trabalho a distância, pois são elas que viabilizam tecnologicamente essa nova relação de trabalho, propiciando a prerrogativa de o trabalhador desempenhar as suas funções em um local diferente de onde a empresa está instalada.



### Exemplificando

Carlos mora na periferia da zona leste da cidade e viaja todo dia o extremo sul para desempenhar as suas funções de diagramador em uma grande empresa gráfica. Com o surgimento de conexões de internet mais velozes e mais seguras, Carlos agora poderá trabalhar na

sua residência e enviar o seu trabalho eletronicamente para a empresa, se deslocando apenas uma vez por semana para participar de reuniões, alinhar os objetivos e se socializar com os demais colegas de trabalho. Tanto a empresa quanto o próprio Carlos estão felizes com a elevação da produtividade e a melhoria na qualidade de vida.

Porém, vale salientar que a adoção de meios de telecomunicações no teletrabalho não é uma prática tão recente ou inovadora, haja vista que em meados de 1857 a companhia de estradas de ferro Pennsylvania Railroad nos Estados Unidos da América, usava o seu sistema privado de telégrafo para gerenciar e monitorar as atividades dos trabalhadores que estavam desempenhando as suas funções nos canteiros de obra bem longe da sede central da empresa.

Já deu para perceber que tanto o livre comércio, quanto a prestação de serviços e as plataformas integradas exigem uma mudança no *status quo* da gestão de pessoas, principalmente pelo fato de abrirem precedentes para uma nova relação de trabalho, o trabalho a distância. Mas o que seria esse tal de trabalho a distância?

Segundo Nelson e Quick (2013, p. 34) esse conceito consiste no “envio de trabalho eletronicamente de um computador doméstico para o escritório”. Essa definição foi baseada em um contexto bem diferente do atual, tomando como base o exemplo pioneiro da empresa de computadores IBM na época em que ela experimentou instalar computadores nas residências de seus funcionários, recebendo o produto do trabalho deles no formato eletrônico.

Muita coisa mudou na modalidade de trabalho a distância e apesar de esses autores estarem na direção correta para definir esse modelo, percebeu-se que a definição proposta por eles, ou estava incompleta ou não poderia abranger determinadas formas de trabalho a distância, como o do trabalho de médicos que realizam procedimentos cirúrgicos complexos à distância e, em alguns casos, participam de uma equipe multidisciplinar envolvendo profissionais que não estão presentes fisicamente no mesmo ambiente.

Você já consegue arriscar e dar um palpite sobre uma definição alternativa a dada por Nelson e Quick (2013)?

Você pode definir trabalho a distância como uma forma de trabalho realizada por um profissional que exerce as suas funções sem a necessidade de estar presente no mesmo ambiente onde a

empresa que o contratou está localizada. Mas será que teletrabalho, *home office* e trabalho remoto fazem parte desta mesma definição?

Não, cada um tem uma definição diferente, pois são conceitos diferentes de um mesmo tema. Quer aprender a diferença entre eles?

Então você vai aprender primeiro sobre o conceito de *home office*. O *Home Office* é uma forma de trabalho realizado na casa do trabalhador e pode ser flexível ou não e frequentemente é feito por meio de uma ferramenta tecnológica de comunicação. Uma exceção ao uso de uma ferramenta tecnológica no trabalho em casa são os serviços manuais, como o caso de serviços de costura, por exemplo.

O teletrabalho é um conceito que designa o trabalho realizado por meio das ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), independentemente do local onde o trabalho é realizado (em casa, no aeroporto ou em uma biblioteca pública), de modo que os resultados de sua atividade são transmitidos por meio de uma conexão proporcionada por algum tipo de TIC.

Já o conceito de trabalho remoto se operacionaliza sob as mesmas bases do teletrabalho e consiste no trabalho de equipes compostas por profissionais, multidisciplinares ou não, distribuídos em locais diversos, como aquele do exemplo da equipe médica citado a pouco. Outro exemplo de trabalho remoto é aquele no qual o trabalhador fica em uma base monitorando sistemas de segurança ou computacionais situados em locais distantes da base.

Contudo, é fundamental reconhecer que o desenvolvimento tecnológico e a criação de ferramentas digitais para comunicação, localização e gestão de tarefas (para computadores ou aplicativos de celulares) contribuíram sobremaneira para o crescimento do trabalho a distância, principalmente porque são elas que auxiliam no controle dos resultados e no monitoramento do exercício das funções, permitindo aos gestores o acompanhamento com clareza de todos os passos dados pelos teletrabalhadores.

Já que o trabalho a distância é uma condição consolidada e está cada vez mais presente nas relações trabalhistas, apresentando poucas chances de reversão, o gestor de pessoas contemporâneo e atualizado deve conhecer as vantagens e as desvantagens em adotá-lo.

Porém, segundo Sakudal e Vasconcelos (2005) e Silva (2009) essas vantagens e desvantagens da adoção do trabalho a distância podem

e devem ser vistas sob pontos de vista diferentes, como os pontos de vista dos trabalhadores, das empresas e gerais.

De uma maneira geral, a adoção de práticas de deste modelo de trabalho implica diretamente na redução no tráfego de veículos e conseqüentemente nos níveis de poluição, principalmente em centros urbanos, oferecendo uma condição justa para conciliar as necessidades do colaborador com as demandas de tarefas da empresa sem prejudicar o meio ambiente e contribuindo para elevar a qualidade de vida da população.



### Exemplificando

A cidade de Los Angeles, em 1984, no momento da realização dos jogos olímpicos, incentivou a adoção do teletrabalho com a finalidade de amenizar o tráfego e reduzir os níveis de poluição da cidade durante o megaevento esportivo. O resultado da ação culminou em uma redução de 4% nos congestionamentos durante o período dos jogos sem notar piora na poluição.

Sob o ponto de vista dos trabalhadores, essa condição oferece vantagens como jornadas não tão rígidas, flexibilidade, economia de tempo e dinheiro ao evitar deslocamentos, conveniência e liberdade para trabalhar no conforto do lar ou escolher um outro local para trabalhar e ainda promove um incremento da sua qualidade de vida.

Já as desvantagens para o trabalhador envolvem elevadas oportunidades de distração e conseqüente perda de produtividade ao trabalhar na sua própria residência, falta de interação social com os colegas de trabalho, excesso de carga de trabalho sem o respectivo pagamento das horas extras, criando no trabalhador um sentimento de disponibilidade plena e instantânea para o empregador. O trabalhador poderá, ainda, sentir uma redução drástica ou ausência total das relações interpessoais formais e informais, assim como da possibilidade de ascensão profissional, com poucas chances de promoção. O trabalho a distância também pode originar problemas com a família se não houver entendimento da necessidade de dedicação e atenção ao trabalho em detrimento dos afazeres domésticos e ainda elevar os custos domésticos com a manutenção do acesso ao ambiente virtual e aos meios de comunicação.

Sob o ponto de vista empresarial as vantagens advêm da diminuição de parte dos custos fixos proporcionada pela redução das suas

instalações que eram ocupadas pelos agora trabalhadores a distância e uma sensível melhora na produtividade empresarial ao propiciar acesso instantâneo à diversos profissionais sem a necessidade de deslocamentos ou sincronia de agendas frequentemente cheias de compromissos. A empresa também tem a possibilidade de adequar a produção de acordo com as demandas de trabalho e ainda tem a oportunidade de encontrar profissionais competentes sem a preocupação ou a restrição de barreiras ou distâncias geográficas, lembrando que o nível de absenteísmo por motivo de doenças, congestionamentos ou condições climáticas tende a reduzir quando se adota o trabalho a distância.

Já as desvantagens para a empresa passam pela insegurança jurídica sobre as relações trabalhistas, pois ainda existem algumas incertezas na legislação sobre essa modalidade de trabalho contemporâneo. Também fica mais difícil para a empresa compartilhar a sua cultura, somando-se o fato de que em um trabalho em grupo realizado a distância e com interação social eletrônica pode ocorrer um enfraquecimento na coesão da equipe pelo fato da individualização das tarefas e da falta de oportunidade de interação social física com a respectiva perda do sentimento de vínculo social ou da identidade cultural. Apesar de todo o aparato tecnológico existente, algumas empresas ainda apresentam dificuldades de monitoramento e controle das ações dos seus trabalhadores a distância.



### Pesquise mais

Quer assistir a uma entrevista bem interessante sobre os benefícios de poder trabalhar em casa? O colunista da Central Brasileira de Notícias (CBN) Marcello Pepe realiza uma reflexão sobre a modalidade de trabalho a distância sob o título de: *Home Office* e o teletrabalho. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LN76sMIVZSY>. Acesso em: 3 jun. 2017

Bem, agora que você já sabe sobre as vantagens e desvantagens, do ponto de vista da empresa e do empregado, em se adotar o teletrabalho, que tal aprender sobre os cargos, responsabilidades e competências aplicáveis à modalidade de trabalho a distância?

Inicialmente é importante que você saiba que o trabalhador poderá ser um profissional autônomo ou com vínculo empregatício,

dependendo dos pressupostos básicos do direito do trabalho que configurem relações de emprego, mais precisamente os pressupostos da pessoa física, da subordinação jurídica, da pessoalidade do empregado, da não-eventualidade e da onerosidade.



### Pesquise mais

O artigo de MASCARENHAS, Thales Trajano. *Requisitos que caracterizam a Relação Empregatícia*, pode te ajudar a compreender mais sobre esse assunto. Disponível em: <http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=2450&idAreaSel=8&seeArt=yes>. Acesso em: 30 maio 2017.

De acordo com Garcia (2012) a legislação sobre teletrabalho no Brasil está descrita na Lei 12.551, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 16 de dezembro de 2011, alterando o artigo sexto da CLT, e acrescentando um parágrafo único que reconhece o trabalho à distância como uma modalidade formal de trabalho. Conforme descrito no DOU: "Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego". Já o parágrafo único destaca: "Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio".

Todavia, em uma reportagem publicada pelo jornal Estado de São Paulo no dia 26 de setembro de 2016 sob o título: "Lei não contempla o trabalho a distância, uma tendência mundial" fica clara a insegurança dos empregadores no sentido de adotarem o trabalho a distância, mesmo quando essa ação privilegia mais o trabalhador do que a empresa, pois segundo os representantes patronais, a justiça do trabalho é uma máquina de produzir processos. Essa preocupação só deve ser levada em conta se a empresa estiver lesando o trabalhador e ferindo os seus direitos, caso contrário não pode ser considerada como um argumento válido para evitar o trabalho a distância.

Mesmo assim, antes de contratar um teletrabalhador é de suma importância que qualquer empresa conheça os aspectos jurídicos e comportamentais ligados à essa modalidade de trabalho que deverão ser analisados minuciosamente quando do recrutamento e seleção

dos trabalhadores para conseguir uma produtividade de alto nível e não ferir a legislação vigente.

Em primeiro lugar é essencial definir de modo transparente o tipo de relação trabalhista que envolverá o teletrabalho (prestação de serviço sem vínculo ou trabalho exclusivo com vínculo empregatício) sempre respeitando a legislação vigente e evitando artifícios escusos para enganar a justiça e o trabalhador.

Também é bom saber que o trabalhador a distância é muito mais suscetível à ocorrência de distrações, perda de foco ou dispersão, o que exige dele uma elevada capacidade de concentração, lembrando que, da mesma maneira, o fato de ele trabalhar isoladamente poderá afetar o seu estado psicológico, exigindo assim alto grau de automotivação.

É fundamental que o profissional desenvolva a competência da autodisciplina, principalmente porque no ambiente de trabalho doméstico ele não está submetido a qualquer tipo de controle presente no ambiente físico tradicional de uma empresa (supervisão da chefia). Assim como em um processo de recrutamento e seleção qualquer, é altamente recomendável que o contratante tenha claramente definidas as competências técnicas específicas e necessárias para que candidato desempenhe as atividades do seu trabalho, assim como é essencial que se constate, por meio de um processo de seleção, se realmente o candidato domina essas competências.

A empresa que pretende contratar esse perfil de colaborador deve preferir candidatos que demonstrem flexibilidade e espírito de inovação, evitando candidatos que apresentem dificuldades para se adaptar à novas situações de trabalho ou que sejam resistentes a mudanças. Também é importante considerar que, no caso de um recrutamento interno ou de uma promoção, deve prevalecer a isenção e o foco nas competências requeridas para o exercício das funções e nunca tratar a possibilidade do trabalho a distância como um prêmio ou uma punição aos trabalhadores. É possível dar prioridade aos candidatos com restrições físicas que causam dificuldades para o trabalhador se locomover até o local de trabalho ou ainda para mães ou pais com filhos, contudo, não é aconselhável que a opção de trabalho a distância seja adotada para resolver problemas domésticos.

Ao decidir pela adoção do trabalho a distância, a empresa deve prever formas de socialização para os teletrabalhadores, basicamente

porque, como já foi citado anteriormente, o teletrabalho imprime uma rotina de trabalho que restringe a socialização e leva a um certo isolamento do trabalhador, o que pode causar sérios problemas como a obesidade e o sedentarismo e, ainda, a dependência de álcool ou drogas. Por isso a orientação é que a empresa planeje contingências de trabalho que permitam interação social entre esses trabalhadores e os demais, seja fisicamente em encontros esporádicos na sede da empresa ou em escritórios virtuais, ou ainda em eventos destinados a esse fim como confraternizações, palestras, oficinas, seminários ou congressos.

A empresa deve ter a iniciativa de treinar e orientar gestores e trabalhadores (extensivamente às famílias) no sentido de criar um ambiente adequado de trabalho, com fluidez de informações e que não sofra interrupções frequentes por conta das atividades familiares.

No caso de dúvida ou de opção desta metodologia de trabalho, sugere-se que a empresa faça uma experiência inicial antes de uma implantação definitiva, começando com uma pequena escala e criando um sistema experimental para testar a funcionalidade da metodologia.

Seja como autônomo, prestador de serviço ou funcionário com vínculo empregatício, existem várias profissões que podem ter algumas ou todas as suas atividades realizadas parciais ou totalmente fora das dependências da empresa contratante. A lista, não esgotada, dessas profissões está contida no quadro abaixo.

Quadro 2.1 | Profissões que podem ser exercidas via trabalho a distância

Escritor e revisor de textos	Tradutor e Intérprete	Organizador de eventos
Corretor de imóveis	Gestor de mídias sociais	Atendimento
Tutor	Engenheiro	Contador
Web designer	Fotógrafo	Produtor
E-commerce	Consultor	Pesquisador
Programador	Escritor	Artesão
Tecnologia da informação	Artista plástico	Biólogo
Marketing	Secretário virtual	Revisor
Gestor de turismo	Advogado	Assessor de imprensa/ comunicação
Blogueiro	Vendedor	Publicitário
Analista de SEO	Recursos humanos	Tradutor

Psicólogo	Social media	Coaching
Representante comercial	Relações públicas	Arquiteto de informação
Médico	Físico	Operador de telemarketing
Personal stylist	Ilustrador	Diretor de arte
Investidor	Videomaker	Executivo de contas/ venda
Administrador	Arquiteto	Decorador e designer de interior

Fonte: elaborado pelo autor.

Como será que toda essa flexibilidade de horário proporcionada pelo trabalho a distância pode afetar a produtividade de um profissional?

Inicialmente é possível dizer que a presença de qualquer funcionário no ambiente de trabalho não é garantia de elevada produtividade ou qualidade dos resultados por ele apresentados, muito menos a obrigação de cumprir os horários e a carga horária estipulada no contrato de trabalho é sinônimo de trabalho eficiente e eficaz. Por conta disso é que se recomenda monitorar o desempenho dos funcionários pelos resultados atingidos frente às metas estabelecidas, facilitando assim o rastreamento de potenciais problemas produtivos por parte da empresa ou por parte do trabalhador e a proposição das respectivas soluções (SILVA, 2009).

Desde os primórdios da administração, mais precisamente a administração científica de Taylor, Fayol e Ford, já estava presente a preocupação com a queda de produtividade por conta do horário de trabalho, tanto que nas pesquisas de Taylor foi descoberto o conceito da vadiagem sistemática, que consiste na redução proposital do ritmo de produção em cerca de um terço pelos trabalhadores para evitar a redução dos salários e garantir o número dos postos de trabalho. Em contrapartida, Taylor criou o estudo do tempo e dos métodos de trabalho para padronizar movimentos e o tempo necessário para a realização de cada etapa de uma linha de produção ou de um processo de trabalho (SILVA, 2008).

Já foi constatado que longas jornadas de trabalho causam fadiga, sonolência e favorecem a incidência de erros e acidentes no trabalho, por isso se recomenda a redução da carga horária de trabalho semanal para menos de 40 horas. (CARMICHAEL, 2015).



Se períodos longos de trabalho causam efeitos nefastos como fadiga e sonolência, elevando o risco de acidentes e erros no trabalho, quais seriam os efeitos dessa elevada carga de trabalho sobre a produtividade do trabalhador?

De acordo com o Jornal do Senado (2014), aqui no Brasil já foi realizada uma experiência bem-sucedida de redução da carga horária de trabalho. Uma empresa de pneus instalada no estado do Paraná reduziu em oito horas a carga de trabalho semanal, reduzindo de 44 horas para 36 horas. Após a implantação a empresa constatou uma significativa elevação de 37% na produtividade dos trabalhadores.

A pesquisa do International Labour Organization (ILO, 2011) investigou, em nível continental, como era regulado o tempo de trabalho semanal. Por exemplo, no continente africano, 40% dos países implementaram um limite de 40 horas, mas quase metade tem limites que excedem 40 horas, variando entre 42 e 48 horas semanais. De forma semelhante, na América Latina e no Caribe, 48% dos países têm um limite de 48 horas, enquanto 36 % têm limites entre 42 e 45 horas de trabalho. Na Ásia e no Pacífico, o limite de tempo de trabalho semanal de 48 horas é utilizado na maioria dos países (46%), enquanto a maioria dos países restantes (31%) implementou um limite de 40 horas. Em contrapartida, a maior incidência de países com limite semanal de até 40 horas de trabalho por semana pode ser encontrada nos países da Europa central e ocidental e considerando toda a União Europeia (UE) 67% dos países estipularam uma carga horária de trabalho semanal de até 40 horas, o que indica uma tendência a ser disseminada em todo o mundo. Para tanto, é importante que os gestores de pessoas convençam os donos do capital de que a redução da carga de trabalho é benéfica para o empregado e para o empregador.

Porém, é importante ressaltar que não é só o horário de trabalho que afeta a produtividade ou a qualidade do trabalho, fatores como a ergonomia, a tecnologia, as condições de higiene, a temperatura e o stress também podem influenciar a produtividade tanto quanto a carga horária de trabalho.



## Assimile

Ergonomia é um campo de estudo que tem como objeto as condições laborais, procurando apontar alternativas para que o trabalhador desempenhe as suas funções de modo confortável, produtivo e seguro, prevenindo assim a ocorrência de acidentes e doenças do trabalho e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores.



## Pesquise mais

Não são só as longas jornadas de trabalho que interferem na produtividade do trabalhador, ergonomia, cansaço e fadiga também apresentam efeitos nefastos para a produtividade. O vídeo contido no link a seguir retrata muito bem a relação desses fatores com a produtividade. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ptpj3mGZ6FY>. Acesso em: 29 maio 2017.

Que tal concluir esta seção refletindo sobre as novas modalidades de trabalho em um mundo digitalizado?

Então fique sabendo que o modelo de flexibilização do trabalho a distância, além de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, também contribui para elevar os níveis de produtividade, assim como para otimizar a ocupação das instalações organizacionais.

Saiba também que a adoção de novas modalidades de trabalho exige uma especial atenção do setor de Tecnologia da Informação (TI) que, por sua vez, deverá contar com recursos para prover a infraestrutura de equipamentos, da conectividade e das ferramentas digitais de comunicação, priorizando a velocidade, a segurança e a proteção das informações e dos dados transmitidos e armazenados pela empresa e pelo trabalhador.

Finalmente, qualquer nova forma de trabalho deve preferir a proposição de indicadores e de metas de trabalho específicas, claras e muito bem definidas para monitorar e avaliar o desempenho do trabalhador em detrimento da simples cobrança pelo cumprimento ou não do horário fixo de trabalho.



Optar ou não optar pela adoção de um modelo de trabalho a distância? Eis a questão. Quais seriam os principais aspectos que você analisaria para verificar a viabilidade de adoção de um modelo de trabalho a distância?

Depois dessa leitura chegou a hora de você mostrar que compreendeu o assunto, então faça todas as atividades propostas para comprovar que realmente aprendeu sobre a complexidade e relevância da temática da modalidade de trabalho.

### **Sem medo de errar**

O senhor Morça precisa urgentemente cortar custos para manter o nível de lucratividade do seu negócio e, para tanto, o foco da redução está na alternativa de mudança de endereço, o que envolve também uma readequação dos seus funcionários, principalmente porque nas novas instalações não oferecem espaço físico para abrigar toda a força administrativa de trabalho.

Como você é quem irá ajudá-lo a resolver esse problema, é bom saber que o consultor estratégico que orientou o senhor Morça sugeriu a realização de alguns ajustes para cortar custos para tornar a empresa mais competitiva e lucrativa. Mais especificamente, a sugestão é que o setor administrativo (que é centralizado em apenas um local) saia do prédio atual (que tem um valor de aluguel muito alto) e seja transferido para um local menor, em uma localização mais estratégica e com um aluguel mais barato.

Como já foi estudado previamente, é possível ganhar mais produtividade ainda alterando a modalidade de trabalho dos setores de logística e RH e propondo uma flexibilização no horário de trabalho dos empregados desses setores. A alternativa mais plausível e indicada para essa nova situação é a criação de um planejamento visando a adoção da modalidade de trabalho a distância, mais especificamente o teletrabalho. A boa notícia é que você é quem elaborará o planejamento para que isso possa ser viabilizado. Você já sabe como?

O primeiro passo é realizar uma análise profunda sobre as atividades desenvolvidas por cada um dos funcionários desses dois

setores administrativos da empresa do senhor Morça. De posse dessas informações se recomenda realizar uma readequação delas, redistribuindo as funções e verificando a necessidade de redesenho dos processos. Neste momento, é de suma importância levar em conta a informação sobre o ganho de produtividade (30% em média) advindo da possibilidade de flexibilização do horário de trabalho e da possibilidade do teletrabalho. Você já consegue enxergar o que isso significa? Se um colaborador vai render 25% a mais, 4 trabalhadores realizarão o mesmo trabalho de 5, eliminando assim duas vagas de trabalho, uma em RH e outra na logística. Essa proposta deixará o senhor Morça satisfeito com o seu trabalho, porém, você deverá dizer a ele que parte dessa economia deverá ser investida em algumas adaptações e orientações necessárias para garantir o aumento da produtividade, passando pela disponibilidade de infraestrutura na residência dos teletrabalhadores até os treinamentos para os funcionários e as ações de conscientização dos familiares.

Lembre-se também de incluir no seu planejamento encontros físicos periódicos entre os funcionários para evitar o isolamento social, assim como uma padronização dos equipamentos de trabalho de forma a respeitar as premissas ergonômicas, evitando assim problemas de saúde como por exemplo postura incorreta ou lesões por esforços repetitivos.

Você não pode deixar de considerar um bom programa ou aplicativo de comunicação que permita discussão grupal online instantânea, assim como se certificar de que as condições de conectividade, velocidade e qualidade, estarão disponíveis aos teletrabalhadores.

Outro ponto importante a ser definido é o tipo de relação trabalhista que será adotada, se os funcionários continuarão a ter vínculo empregatício ou se serão prestadores de serviço autônomos.

## Avançando na prática

### O dilema do Godofredo

#### Descrição da situação-problema

Godofredo é um profissional recém-formado na área de tecnologia e optou pela vida empreendedora decidindo montar uma empresa de projetos tecnológicos. Os projetos elaborados pela empresa do

“Godo” necessitam de equipes de profissionais multidisciplinares, mesclando conhecimento da área específica do projeto (saúde, agronomia, telecomunicações, computação...) com o conhecimento administrativo e de gestão do próprio projeto.

Contudo, o Godofredo está enfrentando um grande problema para atrair esses profissionais qualificados, pois a sua empresa está em uma cidade pequena do interior de Minas Gerais e os profissionais geralmente residem em grandes centros urbanos distantes de sua cidade. Esse fato está colocando a empresa de Godo em risco pela falta de profissionais interessados e predispostos a mudarem de endereço. Agora Godofredo está diante de um dilema: criar uma alternativa para resolver o problema de mão de obra qualificada ou fechar a empresa?

Crie uma alternativa que possa salvar a empresa do Godofredo da ruína por falta de mão de obra qualificada.

### **Resolução da situação-problema**

Apesar de parecer um caso raro, a situação do Godofredo é mais comum do que se imagina, nem sempre envolvendo o encerramento da empresa, mas sempre causando muito prejuízo. Em muitas dessas ocasiões a empresa nem é viabilizada, justamente pela constatação de falta de mão de obra qualificada na região da sede da empresa.

No caso da empresa do Godo, é altamente recomendável a adoção do modelo de trabalho a distância, de modo a facilitar o recrutamento e a seleção esporádica de profissionais qualificados por tempo determinado, ou seja, enquanto durar o projeto.

Godofredo terá que encontrar uma plataforma digital que possibilite a interação entre os membros da equipe de projeto, assim como adotar um software que possa controlar o desenvolvimento de cada uma das suas etapas. Ele também deverá consultar uma assessoria jurídica para elaborar um modelo de contrato de prestação de serviços que vá ao encontro da legislação, evitando problemas trabalhistas no futuro. Mais uma preocupação que Godo deve ter é a de definir muito bem as metas de cada profissional nas etapas dos projetos, pois só assim ele poderá monitorar o andamento das atividades e constatar se os profissionais estão cumprindo os prazos e se o andamento do projeto está de acordo com o planejado.

## Faça valer a pena

**1.** O advento da internet criou a era digital e virtual, trazendo assim novos modos de organizar e desenvolver as práticas de trabalho que envolvem as novas profissões e ainda redefinindo o funcionamento das mais tradicionais. Por conta disso a gestão de pessoas passa a sofrer impactos de fatores que até então eram desconhecidos.

Quais são os três principais fatores que atualmente impactam a gestão de pessoas?

- a) Globalização, digitalização e virtualização.
- b) Digitalização, empresas prestadoras de serviços e plataformas integradas de tecnologia.
- c) Livre comércio, empresas prestadoras de serviços e plataformas integradas de tecnologia.
- d) Plataformas integradas de tecnologia, globalização e digitalização.
- e) Livre comércio, globalização e virtualização.

**2.** O trabalho a distância é uma forma de trabalho realizada por um profissional que exerce as suas funções sem a necessidade de estar presente no mesmo ambiente onde a empresa que o contratou está localizada e pode ser denominado de teletrabalho, *home office* ou trabalho remoto.

Qual das opções abaixo descreve corretamente o conceito de teletrabalho?

- a) É a forma de trabalho realizada por um profissional que exerce as suas funções sem a necessidade de estar presente no mesmo ambiente da empresa.
- b) É o trabalho realizado em casa ou em um outro local qualquer por meio das ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).
- c) É uma forma de trabalho a distância que é realizado na casa do trabalhador e pode ser flexível ou não e frequentemente é realizado por meio de uma ferramenta tecnológica de comunicação.
- d) É uma forma de trabalho em equipe composta por profissionais, multidisciplinares ou não, distribuídos em locais diversos.
- e) É uma forma de trabalho a distância realizada por meio das ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em qualquer local, exceto na residência do teletrabalhador.

**3.** A Lei 12.551, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 16 de dezembro de 2011, alterou o artigo sexto da CLT, e acrescentou um parágrafo único que reconhece o trabalho a distância como uma modalidade formal de trabalho. Existem alguns pressupostos que definem se o trabalhador a distância é um profissional autônomo ou com vínculo empregatício. Em relação a esses pressupostos é possível afirmar que:

I. Uma relação de trabalho a distância é considerada com vínculo empregatício quando envolve os pressupostos básicos do direito do trabalho da pessoa física e da subordinação jurídica.

II. Uma relação de trabalho a distância é autônoma quando está presente o pressuposto básico do direito do trabalho da personalidade do empregado.

III. Para ser considerada com ou sem vínculo, uma relação trabalhista deve ser analisada com base na presença ou não dos pressupostos básicos do direito do trabalho que configurem relações de emprego.

Qual é a única alternativa correta em relação as três afirmações do texto base desta questão?

a) Apenas a afirmação III é correta.

b) As afirmações I, II e III estão corretas.

c) Somente as afirmações I e II estão corretas.

d) Somente as afirmações II e III estão corretas.

e) Somente as afirmações I e III estão corretas.

## Seção 2.3

### Tecnologias aplicadas em recursos humanos

#### Diálogo aberto

Prezado estudante, é muito bom reencontrá-lo aqui na Seção 2.3 da disciplina Inovações em Aplicações de Pessoas.

Muito provavelmente você já escutou, de alguém da sua família ou de algum amigo ou amiga mais experiente, que antigamente as ações administrativas eram propostas e executadas por tentativa e erro, de modo que uma sistemática de avaliação de desempenho, por exemplo, era implantada como tentativa de se monitorar a contribuição do trabalhador para a empresa com pouco ou nenhum embasamento teórico, e os erros que eram detectados ao longo do tempo serviam de base para aprimorar este processo até que ele se transformasse em algo realmente útil para a empresa ou fosse totalmente descartado pela sua falta de funcionalidade. Poucos eram os relatos de organizações que se baseavam em dados ou informações para evitar ou diminuir as chances de tentativas frustradas para melhorar o sistema administrativo organizacional.

Porém, atualmente, as empresas contam com uma vasta gama de conhecimento pulverizado em publicações físicas e principalmente eletrônicas que estão substituindo com sucesso a prática da tentativa e erro por refinados sistemas que mapeiam processos e registram um número imenso de dados e informações que, por sua vez, ficam disponíveis para a tomada de decisão de um gestor.

Mas você conhece a diferença entre dados e informações? Já ouviu falar no termo indicadores de RH? E nas siglas ERP, HCM, BI?

Calma, não se assuste com essas siglas pois você conseguirá dominá-las após a leitura deste material e terá mais subsídios para se tornar um expert em inovações em aplicações de pessoas, conhecendo as tendências e os novos paradigmas no processo de gerir os recursos humanos.

Contudo, vale lembrar que você ainda trabalha para o senhor Morça que agora está enfrentando uma situação inusitada. A empresa conta com uma sistemática de registro de dados dos seus funcionários

e também registra a contribuição deles para a consecução dos resultados organizacionais, todavia, não está conseguindo organizar esses dados para utilizá-los a favor da cadeia de lojas de sapatos. Quando o senhor Morça consegue transformar algum dado em informação, ele não consegue cruzá-la ou integrá-la com outras informações da empresa. Por exemplo, ele sabe quantas pessoas são demitidas e admitidas na empresa, porém, não consegue quantificar a rotatividade total da empresa, muito menos mapear o *turn over* por loja, pois recebe os dados totalizados e não segmentado por loja. A sua missão nessa seção é ajudar o senhor Morça a integrar as informações do RH, sugerindo a criação de uma solução sistêmica para organizar e processar os dados disponíveis de modo a gerar informações que possam subsidiar a sua tomada de decisão. Gostou do desafio proposto?

Então faça uma leitura minuciosa do material e realize todas as atividades propostas.

Bom trabalho!

## **Não pode faltar**

Caro estudante, antes de você aprender sobre os dados e as informações relevantes para recursos humanos é melhor tomar conhecimento sobre a diferença entre esses dois termos, afinal, apesar de parecer que os dois sejam a mesma coisa eles representam conceitos diferentes, portanto, não tome como verdade que esses dois termos sejam sinônimos ou denominem um mesmo fenômeno.

O dado é um fato isolado que não possui significado relevante e via de regra não possibilita nenhum tipo de compreensão, representando algo na sua forma bruta que sozinho tem nenhuma ou poucas chances de ter utilidade para basear conclusões ou tomadas de decisões. (GIL; BIANCOLINO e BORGES, 2010)

Imagine que você recebeu um relatório informando os horários de entrada e saída dos funcionários do seu setor e o seu chefe imediato ordenou que você deverá demitir um funcionário com base nos dados deste relatório. Qual dos funcionários você demitiria? Só com esses dados você não consegue chegar a um argumento concreto para escolher alguém para demitir, por isso é que se deve processar esses dados para que ele se transforme em informação. Mas qual seria a definição do termo informação?

A informação consiste nos dados organizados, processados e consolidados, possibilitando dar significado e agregar valor a eles, facilitando assim o entendimento deles em um dado contexto.

Entendeu o significado do termo informação?

Mesmo que você tenha entendido é melhor continuar a desenvolver o raciocínio do exemplo do relatório de registro dos horários de entrada e saída. Se você organizar e processar os dados desse relatório, ordenando os horários de uma maneira que seja possível identificar o funcionário que menos cumpre os horários ou outro que se abstenha do trabalho com muita frequência, você terá transformado dados em informação e ficará muito mais fácil tomar a decisão de escolher a quem demitir, pois, dessa forma, não será uma decisão arbitrária baseada em dados, mas sim uma decisão deliberada e baseada nas informações que a análise desses dados proporcionou.



### Exemplificando

A fábrica de gelos Congelante coletou os seguintes dados sobre os seus funcionários:

- Número de funcionários = 50.
- Número de funcionários da produção = 30.
- Número de funcionários do setor administrativo = 20.
- Índice de rotatividade da produção = 20%.
- Índice de rotatividade do setor administrativo = 10%.

O dono da empresa recebeu esses dados e pediu para que o seu assistente os transformassem em informação, ele organizou e processou esses dados, chegando ao seguinte resultado informado ao seu chefe:

60% da força de trabalho da Congelante está alocada no setor de produção, o qual apresenta uma rotatividade de 6 funcionários por ano contra 2 funcionários por ano do setor administrativo.

Agora que você conhece a diferença entre dado e informação que tal conhecer dados relevantes que, ao serem processados e cruzados, poderão se transformar em importantes informações para o gestor de pessoas?

Então vamos lá começar por quatro dados oriundos do RH: 1. número de total de empregados, 2. número de empregados em cargo de chefia, 3. número de admissões e 4. número de desligamentos. Por si só esses dados não dizem muita coisa, porém, ao serem ordenados

e cruzados uns com os outros, produzirão informações valiosas para o gestor de pessoas. Quer saber como?

Se você subtrair o número de empregados em cargo de chefia do número total de empregados e dividir o resultado pelo número de empregados em cargo de chefia, você terá a informação da amplitude de comando da empresa.



### Assimile

Amplitude de comando é a fração de subordinados que uma chefia tem sob a sua responsabilidade, quanto maior a amplitude de controle, mais funcionários receberão ordens de uma mesma chefia.

Ainda com base nos quatro dados citados anteriormente, é possível levantar uma preciosa informação com o cruzamento do número de total de empregados, o número de admissões e o número de desligamentos. Já está desconfiado de qual informação é esta, não está? Com esses dados é possível se chegar à informação do índice de rotatividade de pessoal da empresa, basta somar o número de admissões com o número de desligamentos e dividir o resultado por dois, em seguida divide-se novamente o resultado pelo número de total de empregados e multiplica-se o resultado por 100, chegando assim na porcentagem de pessoas que entraram e saíram da empresa em dado período.

Data de contratação dos funcionários, data de abertura de uma vaga, número de funcionários, gênero e idade dos funcionários são outros dados importantes de RH entre tantos possíveis. Repare que ao se cruzar e analisar esses dados eles passam a ter um valor bem maior do que o próprio dado isoladamente.



### Exemplificando

O número de empregados da empresa de tapetes Perseu é 200 e o número de funcionários do sexo masculino é de 150. A Perseu abriu uma vaga de gerente comercial no dia 5 de abril e a data de contratação desse profissional foi dia 25 de junho do mesmo ano. Esses registros da Perseu não dizem muita coisa ao serem apresentados isoladamente, porém, ao se cruzar esses dados a empresa levantou que apenas 25% da sua força de trabalho pertence ao sexo feminino, o que pode ser entendido como uma prática de desigualdade de gênero na empresa.

A Perseu também constatou que o processo de recrutamento e seleção para a vaga de gerente demorou 80 dias para encontrar e contratar um candidato, levantando uma dúvida sobre a competência e a eficiência do setor ou ainda sobre a estratégia de remuneração da empresa (salário baixo não atrai a atenção dos profissionais e dificulta a contratação).

A essa altura da leitura você já deve ter compreendido que o registro dos dados é fundamental para uma boa gestão de pessoas, todavia, o cruzamento dos dados registrados e a análise apurada dos resultados desse cruzamento culminarão em informações que formarão um cabedal de conhecimento organizacional propício para estabelecer um diferencial competitivo para a empresa por meio dos seus recursos humanos.



### Pesquise mais

Você quer um reforço no seu entendimento sobre a diferença entre dados e informação na área de RH? Então visite o link do filme: Diferença entre Dado e Informação = Conhecimento disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KErUUZuyFsY>. Acesso em: 13 jun. 2017.

## O ERP em recursos humanos

Você conhece a sigla ERP? Sabe o que ela significa?

A sigla ERP representa as iniciais em Inglês das palavras *Enterprise Resource Planning*, que traduzidas para a língua portuguesa denominam o termo Planejamento dos Recursos da Empresa. Um ERP consiste em um sistema computacional que tem a função de integrar todas as transações, os dados e os processos das rotinas administrativas e operacionais, ligando todas as funções de uma empresa e apresentando uma ampla faixa de aplicações. Operações de venda, de compra, pagamento de salários, planejamento da produção e lançamento contábeis são exemplos que fazem parte dessa integração. É o ERP, por exemplo, que possibilita a baixa em um item do estoque assim que ele sai do setor de expedição, informando ao setor financeiro sobre a necessidade de cobrança e sinalizando ao setor de compras a necessidade de repor o item no estoque. Vale lembrar que a integração de um sistema ERP apresenta duas perspectivas distintas, uma funcional que atende especificamente um setor da empresa por meio de módulos (financeiro, contabilidade,

recursos humanos, produção, comercial) e outra sistêmica que tem um caráter mais global e integrado como os sistemas de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais (SIG) e os sistemas de apoio a decisão.

Ao propiciar a integração das rotinas administrativas e operacionais, a adoção de um ERP eleva os níveis de produtividade e qualidade, gera eficiência e eficácia, contribuindo assim para a redução de custos e para tornar a empresa mais ágil e competitiva.



### Refleta

Como um ERP pode contribuir para que um negócio possa otimizar o tempo gasto com os processos gerenciais, reduzir a quantidade dos estoques e a acabar definitivamente com as atividades duplicadas?

Mas como o ERP pode auxiliar especificamente o setor de RH?

Todo ERP conta com um módulo de Recursos Humanos que tem justamente a função de administrar o RH da empresa. É esse módulo, por exemplo, que disponibiliza os principais relatórios que permitem analisar os custos com mão de obra, facilitando e otimizando também o controle e a gestão dos benefícios, dos dependentes dos funcionários, do histórico da evolução salarial assim como o registro de ocorrências como afastamentos, atrasos e ausências.

Para obter a funcionalidade plena de um ERP é de fundamental importância que o sistema seja alimentado frequentemente com informações atualizadas e verídicas, pois só assim é que os relatórios poderão ser gerados. Imagine você solicitar a geração de um relatório de absenteísmo, por exemplo, e ao analisar esse relatório você percebe que ele não foi alimentado com as informações de todos os funcionários da empresa ou ainda que só constam os registros de 15 dias de um mês inteiro. Isso seria uma situação nada agradável, pois, além de não poder contar com as informações completas, o sistema estaria sendo subutilizado e perdendo a sua funcionalidade plena, ocasionando sérios problemas no momento da tomada de decisão. Por isso, é de vital relevância que os módulos do ERP de RH (cadastro de funcionários e colaboradores, cadastro de cargos e salários, registros das ausências) sejam atualizados e alimentados corretamente para possibilitar a realização eficiente e eficaz das consultas sobre o absenteísmo, o histórico de salários e os benefícios, permitindo ainda a realização do controle de férias (previsão e gozo),

o fechamento do mês, o controle do programa de saúde ocupacional (exames médicos), avaliação do desempenho entre outros.

Contudo, o setor de RH está se tornando tão vital para a criação de diferencial competitivo que, cada vez mais, é tratado como assunto estratégico pelas organizações e, por conta disso, foi criado um sistema específico de gestão e controle de RH para dar conta de suas típicas demandas. Este sistema foi denominado de *Human Capital Management* (HCM) ou Gerenciamento do Capital Humano traduzido para o português.



### Assimile

Qualquer sistema *Human Capital Management* (HCM) representa toda a gama de práticas e processos para gerenciar pessoas em uma organização, utilizando uma abordagem que considera as pessoas como ativos que podem ter o seu valor atual mensurado e cujo valor futuro pode ser aprimorado por meio de investimentos direcionados para suprir as deficiências apontadas pelo próprio sistema.

De acordo com Gil, Biancolino e Borges (2010) é o sistema HCM que faz a integração, de forma sistêmica e automatizada, das avançadas ferramentas tecnológicas com os modernos e atuais modelos de gestão de pessoas, visando alinhar o trabalho (atividades, comportamento e resultados) dos colaboradores com as metas e os objetivos organizacionais e possibilitando assim, reconhecer aqueles funcionários que mais contribuem para a geração dos resultados esperados. Você se lembra do termo estudado na Seção 2.1 para designar este tipo de trabalhador que contribui significativamente para gerar resultados?

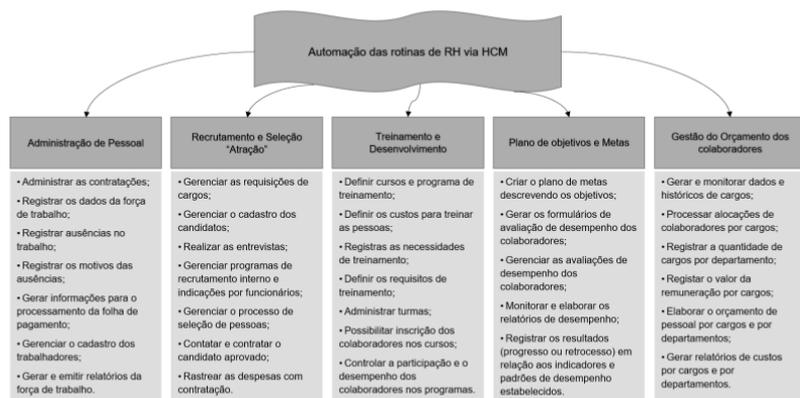
Sim, a resposta certa é TALENTO! Como você já aprendeu, atrair, reconhecer e manter talentos é um grande desafio organizacional, que pode ser facilitado com a implantação de um HCM. Porém, como um HCM pode ajudar?

Será o sistema HCM o responsável por automatizar a disseminação das informações necessárias para parametrizar as funções dos trabalhadores e traduzi-las sob a forma de indicadores de desempenho concretos, informando claramente aos trabalhadores quais são os resultados esperados do trabalho dele individualmente, do seu setor, assim como os da empresa como um todo. Do mesmo modo, será o HCM que possibilitará o acompanhamento *on line* e

on time dos resultados reais obtidos pelos funcionários, possibilitando que os executivos, gerentes, supervisores e os próprios colaboradores possam acompanhar a evolução do seu desempenho de modo a propiciar uma grande oportunidade de *feedback* instantâneo, subsidiando assim a aplicação das consequências previstas para cada situação de desempenho (recompensa, ação corretiva ou punição). Também será função do HCM possibilitar a operacionalização do plano de desenvolvimento (treinamentos, capacitações, programas de formação profissional, gerencial ou executiva), das avaliações periódicas do desempenho, das ações visando atrair, reconhecer e reter talentos e ainda do plano de carreiras.

A Figura 2.3 descreve uma arquitetura típica de um sistema de Human Capital Management, considerando os seus cinco pilares, que conforme Gil, Biancolino e Borges (2010) são: Administração de Pessoal, Recrutamento e Desenvolvimento, Plano de Objetivos e Metas, Recrutamento e Seleção e Gestão de Orçamento de pessoas.

Figura 2.3 | Automação das rotinas de RH via sistema *Human Capital Management* (HCM)



Fonte: adaptado de Gil, Biancolino e Borges (2010, p. 194 e 195).

## BI (*business intelligence*) em recursos humanos

Utilizar informações devidamente processadas e compreendidas é uma prática empresarial que certamente elevará a chance de sucesso na consecução dos objetivos organizacionais, principalmente devido a essa prática proporcionar a conquista de vantagem competitiva para a empresa que a adota. Porém, processar e analisar dados e transformá-los em informação é uma atividade muito complexa, tão complexa que deu origem a um conceito chamado de *Business Intelligence* (BI). Mas qual é o significado deste conceito?

*Business Intelligence* (BI), que em português pode ser traduzido literalmente em inteligência de negócios, é um conceito que se refere ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados que, ao serem traduzidos em informações, servirão de base para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas de uma organização (RANJAN, 2009).

Ranjan (2009) também aponta que é crescente o número de empresas que disponibilizam seus dados com maior velocidade e, em alguns casos, quase instantaneamente. Em um passado recente, os dados só ficavam disponíveis após um mês ou dois, o que não ajudava os gestores a ajustar as atividades a tempo de se adequarem a situações inusitadas ou que impediam a consecução dos seus objetivos ou até mesmo a realizar a sua prestação de contas dentro dos prazos legais.



### Assimile

Inteligência de negócio é um termo que abrange as soluções tecnológicas envolvidas no processo de coleta, transformação, análise e distribuição de dados para a tomada de decisões estratégicas, propiciando a tomada de decisão no presente sobre a proposição de objetivos futuros com base no histórico de informações do passado.

As ferramentas e sistemas de BI possibilitam a realização de uma previsão futura baseada no aprendizado obtido por meio dos registros passados e, por isso, muitas empresas já perceberam a importância da inteligência de negócios para estabelecer objetivos pertinentes, exequíveis e concretos, visando alcançar resultados conforme proposto pelas estratégias organizacionais.



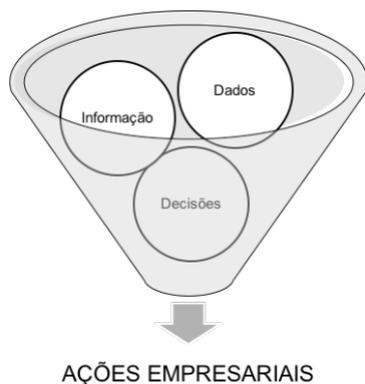
### Refleta

Seria possível e produtivo estabelecer objetivos organizacionais sem uma base de informações que possam sustentá-los? Se sim, como? Se não, qual seria a melhor alternativa para estabelecer objetivos pertinentes, exequíveis e concretos para alcançar os resultados propostos?

O BI pode e deve ser adotado por uma empresa para possibilitar interação no momento do acesso aos dados, permitindo também a manipulação desses dados pelos tomadores de decisão que poderão realizar análises mais adequadas e precisas com informações no

tempo certo, no local certo e na forma correta. O processo de BI se inicia na transformação de dados em informações que serão base para decisões que se transformarão em ações empresariais conforme ilustrado na Figura 2.4.

Figura 2.4 | O processo de inteligência de negócios



Fonte: elaborada pelo autor.

Entendida como um conjunto de ferramentas, a inteligência de negócios fornece aos tomadores de decisão uma ampla e completa visão da situação da empresa, quase sempre em tempo real, facilitando a identificação de características, demandas não supridas ou oportunidades que muito provavelmente serão convertidas em vantagem competitiva. Por isso é que o BI não deve ser entendido como uma simples ferramenta informativa, ao contrário, ele deve ser considerado uma solução estratégica para as organizações com o intuito de prever e antecipar potenciais mudanças e deixar a concorrência para trás, principalmente por propiciar a construção de conhecimento em vários aspectos como: o mercado, a concorrência, os clientes, os produtos, os serviços, os processos de negócio e a tecnologia. (TURBAN; SHARDA; ARONSON; KING. 2009)

De acordo com Hernández de La Rosa & García de La Torre Collado (2016) o desenvolvimento das aplicações do BI foi impulsionado por dois fatores: os tecnológicos e os ligados às necessidades do negócio conforme ilustrado no quadro 2.2.

FATORES	
Tecnológicos	Ligados às necessidades do negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de armazenadores de dados (<i>data warehouses</i>).</li> <li>• Avanço na depuração e integração de dados conduzindo a uma visão unificada da informação.</li> <li>• Elevação das capacidades de hardwares e softwares.</li> <li>• O surgimento das tecnologias na internet que se tornaram o meio pelo qual o usuário pode se comunicar com uma máquina (computador ou qualquer outro dispositivo móvel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de apoiar os processos de tomada de decisão nas organizações sujeita a influência de ambientes caracterizados por altos níveis de conhecimento, complexidade e turbulência.</li> <li>• A disponibilidade do volume de dados usados como fontes de consulta que exigiu uma visão unificada para transformá-los em informações que possam subsidiar os processos de tomada de decisão.</li> <li>• A crescente necessidade de fácil e rápido acesso a informações de qualidade superior.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Hernández de La Rosa & García de La Torre Collado (2016, p. 6).

Ainda segundo Hernández de La Rosa & García de La Torre Collado (2016) são vários os benefícios que estimulam o desenvolvimento e a implantação de uma sistemática de BI, entre eles vale destacar os seguintes:

- Criação de um círculo virtuoso da informação, de forma que os dados são transformados em informação que geram conhecimento, permitindo assim a escolha de decisões mais efetivas que se converterão em resultados melhores, retroalimentando o sistema com os novos dados gerados.
- Disponibilidade de informações históricas, confiáveis e de qualidade.
- Criação, monitoramento e manutenção de objetivos, métricas e indicadores de desempenho organizacionais.
- Fornecimento de informações atualizadas em um nível geral ou específico.
- Alinhamento na orientação do negócio entre a empresa e o setor de tecnologia da informação.
- Melhoramento da compreensão e da documentação dos sistemas de informação no contexto organizacional.

- Incremento na capacidade de antecipação da ocorrência de ameaças e oportunidades.
- Elevação da competitividade organizacional por contribuir para diferenciar as informações relevantes das supérfluas, permitindo acesso mais veloz a informação e maior agilidade na tomada de decisão.

Para esses autores existem algumas pistas que indicam a necessidade de implantação de uma sistemática de BI em uma empresa, destacando as seguintes situações:

- A tomada de decisão dos executivos é feita de modo intuitivo.
- Constatação de falta de qualidade (precisão e confiança) das informações.
- Uso exclusivo de planilhas eletrônicas como fonte de armazenamento, processamento e disponibilização das informações dos colaboradores ou corporativas.
- Impossibilidade de cruzamento de informações de maneira ágil entre os setores.
- Existência de grande quantidade de informações a serem analisadas da forma habitual, tornando esse processo de análise lento e demorado.
- Necessidade de automatizar os processos de extração, processamento e disponibilização da informação para agilizar o processo de tomada de decisão.



### Pesquise mais

O artigo Inteligência de Negócio ajudará a sua compreensão sobre o conceito de *Business Intelligence*, abordando a sua estrutura de extração de dados, a sua organização e consolidação e a mineração dos dados, descrevendo as ferramentas utilizadas para cada uma dessas atividades. Ajudará também a entender as funcionalidades e aplicações do BI, assim como os benefícios práticos dessa ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas.

SILVA, Denilson da; LEMOS, Gustavo Correa; PAULINO, Vinicius Gabriel Cabral KANNENBERG, Elves J. Inteligência de negócio: Business Intelligence. **Revista Maiêutica, Indaial** – SC, v. 1, n. 1, p. 73-90, 2016. Disponível em: [https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/TI\\_EaD/article/view/1617/746](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/TI_EaD/article/view/1617/746). Acesso em: 17 jun. 2017.

O BI geralmente usa indicadores de desempenho para avaliar a situação atual de um negócio e, conseqüentemente, se baseia na evolução desses indicadores para a criação e prescrição de planos de ação voltados para o melhoramento contínuo dos resultados da empresa. Você conhece os indicadores de Recursos Humanos (RH) que poderiam fazer parte de um sistema de BI?

Então vamos conhecer os principais indicadores de RH segundo Assis (2005). Para esse autor os indicadores de RH podem ser classificados em quatro grupos: demográficos, financeiros, de processos ou operacionais e de clima organizacional.

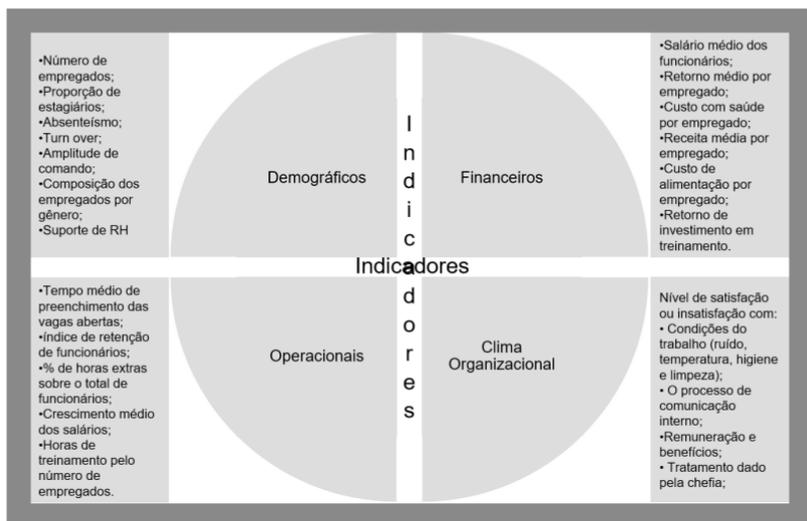
Os indicadores demográficos servem para descrever aspectos relacionados à composição da força de trabalho, subsidiando o entendimento e a compreensão da quantidade, disponibilidade, diversidade, rotatividade e da formação da mão de obra de uma organização.

Por sua vez, os indicadores financeiros proporcionam o levantamento de informações sobre os investimentos que uma organização realiza na sua força de trabalho, procurando facilitar a apuração do retorno deste investimento traduzido nos resultados organizacionais.

Já os indicadores operacionais servem como parâmetro para medir o desempenho das atividades de RH, mais precisamente dos seus processos internos, propiciando investigar os níveis de eficiência e eficácia desses processos, assim como dos trabalhadores neles envolvidos (individualmente e coletivamente).

Finalmente os indicadores de clima organizacional fazem o papel de um termômetro do nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em função dos fatores envolvidos nas condições de trabalho. A Figura 2.5 ilustra essas quatro categorias de indicadores, trazendo exemplos de indicadores que fazem parte de cada uma delas.

Figura 2.5 | O processo de inteligência de negócios



Fonte: adaptada de Assis (2005).



## Pesquise mais

O livro *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos* é uma boa dica de referência para você aprofundar os seus conhecimentos sobre como usar efetivamente indicadores demográficos, financeiros, operacionais e de clima organizacional.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro – RJ. 2005. 208p.

Muito bom aprender a importância de ter a tecnologia a seu favor quando o assunto é gestão de pessoas, não é? Então chegou a hora de você mostrar que aprendeu sobre o assunto realizando as seguintes atividades propostas.

## Sem medo de errar

O senhor Morça está contando com você para ajudá-lo na organização das informações da sua cadeia de loja e, por isso, você deverá encontrar uma solução para o problema apresentado e propor a implantação de um sistema integrado de informações para o setor de gestão de pessoas, afinal, de nada adianta levantar informações

fragmentadas e com baixo grau de confiança e integridade com outros dados e informações disponíveis na empresa.

A empresa possui os registros básicos sobre os funcionários, porém, não consegue identificar quais indicadores poderiam auxiliar a monitorar o desempenho destes funcionários e do departamento de Recursos Humanos. Dados como data de admissão, treinamentos realizados, custos desses treinamentos, valor total da folha, remuneração de cada funcionário, composição da força de trabalho e processos demissionários estão disponíveis de uma maneira isolada e desconexa, dificultando o processamento deles e a devida produção de informações que eles podem proporcionar.

O que você sugerirá para o senhor Morça?

O ideal é propor a adoção de um sistema computacional integrado de gestão de pessoas, estipulando os principais indicadores que servirão de base para a tomada de decisão do Morça, assim como para que ele possa planejar estrategicamente as ações futuras da empresa.

O melhor é que você apresente ao senhor Morça opções de sistemas computacionais de informações que possam integrar os dados da empresa, processando-os e transformando-os em informações corretas, relevantes e confiáveis que possam possibilitar mais segurança, precisão e velocidade no processo decisório.

É certo que este sistema integrado de RH deve possibilitar o acesso instantâneo das informações pelo senhor Morça.

O sistema deve ser planejado para que possa processar os dados disponíveis e transformá-los em indicadores de RH, como no caso das demissões e admissões serem processadas automaticamente e instantaneamente a partir da alimentação do sistema e possibilitarem o cálculo do índice de rotatividade, segmentado por loja, em sua totalidade, por motivo de demissão pela empresa, por solicitação de demissão pelo empregado.

Esse sistema também deverá contemplar o processamento dos dados de assiduidade e de desempenho dos colaboradores, propiciando a consulta e a emissão de relatórios sobre o absenteísmo, atrasos e saídas antecipadas, lembrando que nesse caso, além da quantidade, é preciso que esteja disponível também informações sobre quais os motivos que levam o funcionário a se ausentar do trabalho. Em relação ao desempenho, é importante que o senhor

Morça possa acompanhar a produtividade dos seus colaboradores, por isso, o sistema deverá possibilitar a visualização dos indicadores de desempenho, como o número de sapatos vendidos por vendedor, por loja e total; o faturamento por vendedor; custo de mão de obra por loja. Em relação aos outros colaboradores (administrativos) o sistema também deverá disponibilizar indicadores demográficos, operacionais, financeiros e de clima organizacional.

Além disso, o sistema deverá avisar o senhor Morça quando um vendedor ou qualquer outro colaborador conseguir alcançar um objetivo ou apresentar um desempenho excepcional, pois só assim ele conseguirá identificar os talentos e então tomar as ações estratégicas para retê-los.

## Avançando na prática

### Moto peças Autobrega

#### Descrição da situação-problema

A empresa Autobrega é uma indústria do segmento de peças para motos no estado de Goiás, que dá empregos a aproximadamente 1000 funcionários. Especificamente no departamento de Recursos Humanos a empresa conta com 50 funcionários distribuídos entre os setores de Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Pessoal, Benefícios, Salários e Terceirização.

A Autobrega precisa urgentemente implantar um sistema integrado ERP para otimizar os processos internos da organização e integrar o gerenciamento, o planejamento e a utilização dos recursos organizacionais, pretendendo iniciar a implantação pelo setor de RH, principalmente pela sua ligação e relacionamento intenso com os demais departamentos da empresa, entendendo que essa estratégia ajudaria a facilitar o entendimento da necessidade de mudança pelos outros colaboradores.

A empresa fornecedora do sistema ERP prometeu aos funcionários que o sistema seria a solução para resolver vários problemas de rotinas administrativas, porém, na prática, os problemas só estavam aumentando, pois, algumas necessidades da Autobrega não estavam sendo atendidas e demandavam uma customização do sistema para atender as suas especificidades. Devido a esse fato, a implantação começou a derrapar e o sistema a cair em descrédito.

Você foi chamado às pressas para sugerir uma solução para esse problema e evitar o desperdício de tempo na implantação e do dinheiro já investido no sistema. Portanto, o seu desafio é refletir sobre este caso e propor ações estratégicas para contornar essa situação.

### **Resolução da situação-problema**

Para facilitar o processo de implantação do ERP na Autobrega é altamente recomendável que a empresa se esforce para formar um comitê multidisciplinar para a tomada de decisão e acompanhamento do processo de implantação do ERP, pois essas necessidades não atendidas exigirão uma customização do sistema para adaptá-lo à realidade da empresa. Um comitê formado por colaboradores de diferentes departamentos ajudará a quebrar as resistências ao assumirem o papel de agentes de comunicação que manterão os outros colaboradores atualizados sobre a necessidade de alterações e os prazos para que essas alterações sejam concluídas.

A empresa deve também criar uma situação para envolver os funcionários no processo de implantação do ERP, pois certamente ele provocará uma mudança organizacional e, como toda mudança, contará com a resistência natural das pessoas. Uma boa opção é exigir que os membros do comitê realizem periodicamente reuniões com subgrupos de trabalhadores do seu departamento para levantar restrições e demandas dos usuários do sistema, assim como transformar essas reuniões em um momento de esclarecimento sobre o status da implantação, enfatizando as vantagens que a empresa e os colaboradores terão quando o ERP estiver funcionando plenamente.

### **Faça valer a pena**

**1.** Um ERP pode contribuir para que um negócio possa otimizar o tempo gasto com os processos gerenciais, reduzir a quantidade dos estoques e a acabar definitivamente com as atividades duplicadas. Todo ERP conta com um módulo de Recursos humanos que tem justamente a função de administrar o RH da empresa.

Qual é a recomendação para que se possa obter a funcionalidade plena de um ERP?

- a) O sistema deve ser parametrizado com base em indicadores de desempenho.
- b) A implantação do sistema deve, necessariamente, ser realizada por um consultor competente.

- c) A implantação do sistema deve prever a transformação de dados em informações.
- d) O sistema deve ser alimentado frequentemente com informações atualizadas e verídicas.
- e) Para o sistema ser funcional basta implantar uma base de dados integrada.

**2.** Uma das inovações em aplicações de pessoas é responsável por automatizar a disseminação das informações necessárias para parametrizar as funções dos trabalhadores e traduzi-las sob a forma de indicadores de desempenho concretos, informando claramente aos trabalhadores quais são os resultados esperados do trabalho dele individualmente, do seu setor, assim como os da empresa como um todo.

Marque a alternativa que contenha a denominação correta da inovação descrita no texto-base desta questão.

- a) *Enterprise Resource Planning* (ERP).
- b) *Business Intelligence* (BI).
- c) *Human Resources Performance Evaluation* (HRPE).
- d) *Key Performance Indicator* (KPI).
- e) *Human Capital Management* (HCM).

**3.** O BI geralmente usa indicadores de desempenho para avaliar a situação atual de um negócio e, conseqüentemente, se baseia na evolução desses indicadores para a criação e prescrição de planos de ação voltados para o melhoramento contínuo dos resultados da empresa. Segundo Assis (2005), os indicadores de RH podem ser classificados em quatro grupos: I. demográficos, II. financeiros, III. operacionais e de IV. clima organizacional. A seguir estarão listados três exemplos de indicadores para cada um dos quatro grupos de indicadores de RH.

- i. Salário médio dos funcionários; custo com saúde por empregado; receita média por empregado.
  - ii. Nível de satisfação ou insatisfação com: processo de comunicação interno; remuneração e benefícios; tratamento dado pela chefia.
  - iii. Número de empregados; proporção de estagiários; absenteísmo.
  - iv. Tempo médio de preenchimento das vagas abertas; porcentagem de horas extras sobre o total de funcionários; crescimento médio dos salários.
- Qual alternativa corresponde a análise correta sobre a correspondência dos grupos de indicadores de RH e os seus respectivos três exemplos?

- a) I. e i; II. e ii; III. e iii.; IV e iv.
- b) I. e ii.; II. e iv; III. e i.; IV. e iii.
- c) I. e iii.; II. e i.; III. e iv.; IV e ii.
- d) I. e iv.; II. e iii.; III. e ii.; IV e i.
- e) I. e iii.; II. e iv.; III. e i.; IV. e ii.

# Referências

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning. São Paulo – SP. 2015.

BOHRER, Ricardo Schlatter. Motivação - abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda. **Revista de administração de empresas**, v. 21 n. 4. São Paulo, Out./dez. 1981. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901981000400004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000400004). Acesso em: 12 jun. 2017

DEFANI, Junior Clacindo; XAVIER, Antônio Augusto. Fadiga no trabalho: estudo de caso na agroindústria. In: SIMPEP, 13., Bauru. 2006. **Anais...** Bauru, São Paulo. 6 - 8 nov. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/527.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/527.pdf). Acesso em: 10 jun. 2017

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Pearson Prentice Hall. São Paulo. 2003.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTR. 2008.

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 2015.

CARMICHAEL, Sarah Green. The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-backfire-for-people-and-for-companies>. Acesso em: 5 jun. 2017.

ESTADÃO. **Lei não contempla o trabalho a distância, uma tendência mundial**. 26 set. 2016. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lei-nao-contempla-o-trabalho-a-distancia-uma-tendencia-mundial,10000078230>. Acesso em: 1 jun. 2017.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. Teletrabalho e trabalho à distância: considerações sobre a lei 12.551/2011. **COAD, Doutrina e Jurisprudência**, Fascículo Semanal, n. 4, ano 46. 2012. Disponível em: [http://coad.com.br/app/webroot/files/trab/pdf/ct\\_net/2012/ct0412.pdf](http://coad.com.br/app/webroot/files/trab/pdf/ct_net/2012/ct0412.pdf). Acesso em: 31 maio 2017.

International Labour Organization (ILO). **Working time in the twenty-first century**. Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements. Geneva, 2011. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_161734.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_161734.pdf). Acesso em 7 jun. 2017.

Jornal do Senado. **Pacto empresarial pode reduzir jornada de trabalho**. 7 jan. 2014. Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/01/07/pacto-empresarial-pode-reduzir-jornada-de-trabalho>. Acesso em: 5 jun. 2017.

NELSON, Debra L; QUICK, James Campbell; Corg: **Comportamento Organizacional**.

São Paulo: Cengage Learning. 2013.

SAKUDI, Luiz Ojima e VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletreabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade On-line version**. Organ. Soc. v. 12, n. 33. Salvador. abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v12n33/a02v12n33.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson. 2008.

SILVA, Rogério Ramalho da. HOME-OFFICER: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **URBE - Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/urbe?dd1=2650&dd99=view&dd98=pb>. Acesso em: 27 maio 2017.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

GIL, Antonio de Loureiro; BIANCOLINO, César Augusto e BORGES, Tiago Nascimento. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Saraiva. 2010.

HERNÁNDEZ DE LA ROSA, Sara; GARCÍA DE LA TORRE COLLADO, Elena. **Inteligencia de negocio business intelligence**. (Monografia)-Universidad de La Laguna.Espanha. 2016. Disponível em: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2809/Inteligencia%20de%20negocio.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 jun. 2017.

RANJAN, Jayanthi. Business Intelligence: concepts, components, techniques and benefits **Journal of Theoretical and Applied Information Technology (JATIT)**. 2005 – 2009. Disponível em: <http://demisco.com/Download/Articles/JATIT-09-Vol-09-1-9.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman. 2009.

# Estratégias aplicadas em gestão de pessoas

## **Convite ao estudo**

Olá, estudante! Como é bom saber que você está evoluindo nos seus estudos sobre inovações e aplicações em pessoas! Depois de aprender, na Unidade 2, sobre os paradigmas em gestão de pessoas, as novas formas de trabalho e as tecnologias aplicadas em recursos humanos, chegou o momento de tratar de três assuntos primordiais para enriquecer o seu conhecimento sobre as tendências e os novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas, preparando você para aplicar as ferramentas de análise e de inovação na tão estratégica área de RH. Quer saber quais são eles? Liderança em gestão de pessoas; Sistema de desenvolvimento de carreira; e Aplicação da educação corporativa.

Como pano de fundo desta unidade, você assumirá o papel de um consultor interno de RH da empresa de adesivos Colante Ltda. A Colante produz e comercializa uma linha completa de adesivos líquidos, pastosos e em fitas e possui duas fábricas. Uma fica na região metropolitana de São Paulo, mais precisamente no município de Guarulhos; já a segunda fábrica, a mais nova e mais moderna, fica em Cabrobó, interior do estado de Pernambuco. Na fábrica de Guarulhos, fica todo o pessoal administrativo responsável pela região Sudeste, e na fábrica de Cabrobó, o pessoal da região Nordeste. Ainda, existem três centros de distribuição regionais que cuidam, cada um, da região geográfica na qual se encontram. A Tabela 3.1 apresenta a distribuição dos funcionários da Colante, segmentados por nível administrativo, por região e por função (administrativa ou industrial).

Tabela 3.1 | Distribuição dos Recursos Humanos da Colante

Colante	Guarulhos		Cabrobó		Regionais			Total
	Administrativo	Industrial	Administrativo	Industrial	Porto Alegre	Cuiabá	Marabá	
Diretoria	3	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>
Gerência	7	5	3	2	2	2	2	<b>23</b>
Supervisão	9	18	7	13	2	2	2	<b>53</b>
Geral	42	95	31	67	8	8	8	<b>259</b>
Total	<b>61</b>	<b>119</b>	<b>42</b>	<b>83</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>344</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

Logo depois que a Colante abriu a sua segunda unidade fabril, os problemas com pessoal começaram a aparecer. O rendimento da liderança caiu na unidade antiga e não serve mais de parâmetro nem de espelho para a nova unidade, a qual, por ser recentemente constituída, ainda carece de uma liderança bem estruturada, competente e comprometida com a empresa. O seu desafio como consultor interno é descobrir o que está acontecendo e propor soluções para os problemas encontrados. Achou esse desafio difícil? Aparentemente, ele é mesmo, principalmente porque trata de questões delicadas na gestão de pessoas, mas não se assuste, o conteúdo desta unidade lhe ajudará a tornar este desafio mais fácil ao abranger os temas de liderança organizacional, treinamento e desenvolvimento de pessoas até chegar a um conteúdo bem atual, que é a educação corporativa.

Bons estudos!

# Seção 3.1

## Liderança em gestão de pessoas

### Diálogo aberto

Caro estudante, seja bem-vindo a mais uma etapa da disciplina Inovações em aplicações de pessoas.

Você saberia dizer quais seriam as características de um líder? Aliás, você conseguiria definir o conceito de liderança? Você acha que é possível liderar de forma participativa? Um líder, por estar em um cargo de chefia, tem de ser enérgico e durão com seus subordinados para conseguir os resultados esperados?

Com certeza, você já viu ou ouviu alguém reclamando do seu próprio chefe, dizendo que ele pode até ser uma boa pessoa, porém é um péssimo líder e não sabe trabalhar em equipe. Da mesma forma, você também deve ter conhecimento de comentários do tipo: "este aí será um grande líder, mas é muito bruto e ainda precisa ser lapidado", ou "por ele ser um líder não deveria dar tanta liberdade para os seus subordinados".

Todas as situações expostas nesses comentários dizem respeito à temática da liderança, que já não é uma área só de estudos empíricos ou subjetivos, ao contrário, está se tornando alvo de muitas investigações, pesquisas e estudos para explicar melhor esse fenômeno e a sua relação com a produtividade das organizações.

Você já sabe que o seu aprendizado envolverá o tema "liderança" nesta seção, porém já tem ideia do que irá aprender? Aqui, você aprenderá sobre os conceitos centrais de liderança e passará a saber que existem diferentes tipos de líderes, assim como também existem diferentes modelos de liderança. Também, conhecerá sobre as características e possibilidades de aplicação da liderança participativa, e ainda que é possível formar e desenvolver líderes que mantenham boas relações com os seus liderados.

Gostou do conteúdo? Espera-se que sim, pois ele servirá de suporte para que você consiga dar conta da sua primeira tarefa na empresa de adesivos Colante, que consiste na elaboração de um plano de desenvolvimento da liderança, exigindo a realização de um diagnóstico para levantar o perfil dos seus líderes e a previsão de

ações para alinhar o perfil deles conforme as demandas da empresa. Não se esqueça de que você também terá de lidar com as diferenças regionais e culturais para o alinhamento e a formação da liderança da Colante, lembrando que ela possui funcionários nas cinco regiões geográficas do Brasil.

Agora é com você, bom estudo!

## **Não pode faltar**

O seu aprendizado em liderança, nesta seção, será iniciado pela definição dos conceitos centrais de liderança, para tanto, responda à seguinte pergunta: o que é liderança?

Muitas são as respostas possíveis para essa definição, e elas dependem muito do contexto no qual a liderança está envolvida. Para um líder religioso, a liderança poderá ser expressa em palavras que remetam à orientação das pessoas para as práticas da sua religião; por outro lado, no contexto esportivo, a liderança pode ser expressa nas atitudes do jogador que consegue mobilizar e orientar os outros jogadores para conquistar a vitória nos jogos da equipe.

Para o seu aprendizado, o contexto que será considerado para a definição do termo liderança será o ligado aos estudos organizacionais. Para dar conta do entendimento da liderança em um contexto organizacional, analise minuciosamente as quatro definições pesquisadas na literatura.

I. "Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos no sentido de mobilizá-los para a consecução dos objetivos organizacionais." (VERGARA, 1999, p. 74)

II. "Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos." (ROBBINS, 2005, p. 304)

III. "Liderança é o processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ele deseja." (VECCHIO, 2009, p. 146)

IV. "Liderança é o processo de guiar e direcionar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho." (NELSON; QUICK, 2013, p. 197)

Percebeu alguma semelhança ou diferença entre as definições apresentadas?

Então, repare nas definições I e II e constatare que elas tratam a liderança como uma capacidade, ou seja, como uma característica

ou competência que alguém possui de influenciar outra pessoa ou um grupo de pessoas. Já as definições III e IV tratam a liderança como um processo, cujas etapas levam as pessoas a realizarem as atividades que precisam ser realizadas, comportando-se de maneira adequada e alinhada à cultura organizacional.



### Assimile

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação. Liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente.

Mas a pergunta que fica é: a liderança é um processo ou uma capacidade?

A liderança é considerada um processo quando trata dos arranjos adotados deliberadamente no ambiente de trabalho, para que as pessoas sejam influenciadas no sentido de realizarem as suas atividades de modo efetivo e alcançarem os objetivos propostos.



### Exemplificando

A empresa de colchões Costa Dura Ltda adotou uma estratégia chamada de escolas de líderes para formar e mobilizar seus líderes a redesenharem os processos da empresa no sentido de reduzir custos e alcançar os objetivos de lucro propostos.

Neste ponto de vista, de acordo com Muchinsky (2004), a liderança é um meio para proporcionar uma visão do futuro, inspirando outras pessoas a encontrarem maneiras de tornar essa visão uma realidade. Para tanto, a empresa pode adotar diferentes consequências ligadas ao poder que tem sobre os seus funcionários.



### Assimile

Poder é a chance de um indivíduo de executar a sua vontade apesar de resistências opostas, controlando a situação por recompensas, ameaças, coerção, pelo seu grau de especialização, ou ainda pela manipulação das condições ambientais para obter a obediência de outras pessoas.

A empresa pode aplicar um processo de liderança baseado na máxima "manda quem pode, obedece quem tem juízo", adotando

consequências coercitivas (punitivas) para obter o que deseja. É o caso, por exemplo, de a empresa exigir uma produção de mil peças por hora de um dado produto e punir com demissão quem não conseguir atingir essa meta de produção, ou ainda realizar descontos na folha de pagamento dos produtos que foram produzidos fora da conformidade e, portanto, serão descartados pela falta de qualidade. Porém, vale ressaltar que a punição é a pior estratégia de processo de liderança que uma empresa pode adotar, pois já está comprovado que ela traz implicações, em médio e longo prazo, nada agradáveis ou desejáveis para as pessoas e para a organização.



### Pesquise mais

Quer saber mais sobre os efeitos da coerção na vida e no ambiente de trabalho? Pode até não parecer, mas a punição está presente em nossas vidas desde o nosso nascimento, sendo que a sua presença fica mais explícita no início da vida acadêmica, afinal a educação, infelizmente, é uma atividade totalmente controlada por contingências punitivas. Assista ao vídeo *Liderança Coercitiva*, disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=-4Oiw8\\_iG9A](https://www.youtube.com/watch?v=-4Oiw8_iG9A). Acesso em: 12 jul. 2017.

Todavia, uma empresa pode se basear na recompensa para estabelecer um processo de liderança, de modo que as pessoas que obedecerem as orientações e seguirem as normas e os procedimentos são recompensadas com elogios, prêmios, folgas e adicionais monetários proporcionais à sua remuneração. Planejar recompensas para os comportamentos desejáveis é a melhor forma de fortalecer e disseminar esses comportamentos, criando um clima propício para o exercício da liderança. Ainda existe outra forma de exercer a liderança, a qual é baseada no uso da persuasão.



### Assimile

Persuasão é o ato de convencer alguém a fazer algo por meio da apresentação de argumentos lógicos e concretos.

É importante observar que a liderança pode emanar de uma fonte legítima, de modo que o líder tenha atribuído para si um cargo que lhe confere autoridade para exercer influência sobre os seus subordinados. Esse tipo é conhecido como liderança formal. Por outro lado, a liderança pode ser informal, emanando de um líder sem

um cargo de liderança atribuído a ele. É o caso daquele funcionário muito respeitado na empresa pelo seu nível de especialização sobre um determinado assunto da empresa, mas que não tem um cargo de chefia que lhe confira autoridade e, apesar disso, os outros funcionários o procuram constantemente para receber orientações sobre a melhor maneira de desenvolver o trabalho, a fim de alcançar os objetivos planejados.



### Refleta

Você compreendeu bem a diferença entre a liderança formal e a informal? Então, reflita sobre qual das duas é melhor para uma organização e responda: como um líder informal pode surgir em uma empresa?

Apesar da distinção entre processo e capacidade na definição do termo liderança, as definições que a tratam como uma capacidade serão alvo de maior atenção nesta seção. Já desconfia o porquê disso? Por que quem exerce a liderança e influencia as pessoas é um ser humano que deve contar com a “capacidade” de liderar em seu repertório comportamental. Em outras palavras, para ser considerado líder, um indivíduo deve ter a competência de liderar desenvolvida, entendendo essa capacidade como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) que caracterizam os líderes. Mas qual seria o CHA do líder? Quais comportamentos fazem parte deste conjunto (CHA)?

A principal capacidade de um líder já foi expressa nas definições apresentadas no início da seção, que é justamente a capacidade de influenciar pessoas. Porém, para influenciar alguém, é preciso contar com algumas habilidades específicas no seu repertório, tais como: observação sistemática, comunicação, planejamento e organização, negociação, trabalho em equipe, administração de conflitos, entre outras. Seja qual for o conjunto de CHA do líder, ele deverá mobilizá-lo no sentido de desempenhar as suas funções, como obter cooperação entre as pessoas; estabelecer, desenvolver e manter uma direção aceita por todo o seu pessoal; e ainda promover a convergência das diferentes percepções, interesses e objetivos dos colaboradores, alinhando-os com as metas organizacionais.

A Figura 3.1 ilustra a relação das competências necessárias para um líder exercer a liderança com as suas funções.

Figura 3.1 | Competências e funções do líder



Fonte: adaptada de [https://cdn.pixabay.com/photo/2014/09/20/09/22/growth-453479\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2014/09/20/09/22/growth-453479_960_720.jpg). Acesso em: 16 out. 2017.

Para Cripe e Mansfield (2003), existem três grandes conjuntos de competências que um líder precisa ter incorporado ao seu repertório comportamental para dar conta das suas funções: as necessárias para lidar com as pessoas, com a organização e com ele mesmo. O Quadro 3.1 descreve o CHA de cada um desses três conjuntos de competências.

Quadro 3.1 | Competências necessárias para o líder desempenhar as suas funções

COMPETÊNCIAS PARA LIDAR COM AS PESSOAS	
<b>Interação com outros</b>	<b>Comunicar e Influenciar</b>
Estimular o trabalho em equipe	Construir relacionamentos
Fornecer apoio motivacional	Incentivar a colaboração
Desenvolver os liderados	Comunicar formalmente
Monitorar o desempenho	Comunicação escrita
Estabelecimento de foco	Poder de persuasão
Administrar conflitos	Poder de influência
Oferecer autonomia	Comunicação oral
Gerir mudanças	Empatia
COMPETÊNCIAS PARA LIDAR COM O NEGÓCIO	
<b>Prevenção e resolução de problemas</b>	<b>Consecução de objetivos</b>
Levantamento de informações para diagnósticos	Orientação para resultados
Se antecipar a fatos futuros	Estímulo a inovação
Pensamento estratégico	Empreendedorismo
Pensamento conceitual	Determinação
Pensamento analítico	Iniciativa
Conhecimento técnico	Eficácia
COMPETÊNCIAS PARA LIDAR CONSIGO MESMO	
Resiliência e Tenacidade	
Credibilidade pessoal	
Autoconhecimento	
Flexibilidade	

Fonte: adaptado de Cripe e Mansfield (2003, p. 24).

Torna-se relevante ressaltar que, apesar da importância da incorporação das competências apresentadas no Quadro 3.1, para um indivíduo exercer a liderança é igualmente importante que conheça as principais teorias de liderança para melhorar a sua influência sobre os seus liderados. Que tal aprender agora sobre essas teorias?

A primeira teoria que você aprenderá é a teoria dos estilos de liderança, a qual, como aponta Vergara (1999), apresenta três estilos de líderes: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, que nessa disciplina será denominado de liberal.

O líder autocrático é autoritário e manda as pessoas realizarem as suas atividades sem chance de participação nas decisões ou possibilidade de emissão de sugestões. Em outras palavras, ele manda e as pessoas devem obedecer. O inverso acontece com o estilo de líder democrático, ele incentiva a participação dos seus liderados no processo de tomada de decisões e busca sugestões constantemente entre eles. O terceiro estilo é o liberal, que, literalmente, "deixa as coisas rolaem", realizando poucas intervenções e confiando fielmente nas decisões dos seus liderados.

A próxima teoria a ser estudada é a dos traços de personalidade, a qual, de acordo com Vecchio (2009), foi fundamentada na comparação de características dos líderes em relação às características dos seus liderados, assim como comparando as características de líderes de sucesso e líderes incompetentes, pois acreditava-se que havia diferenças relevantes entre os traços (características) presentes nas pessoas e, dessa maneira, os líderes "[...] apresentavam, de alguma forma, traços distintos, que os diferenciavam de outras pessoas" (VECCHIO, 2009, p. 148).

Essa teoria acredita que a identificação de certos traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade nas pessoas poderiam ajudar a detectar se um indivíduo era líder ou não.

A imensa quantidade de pesquisas sobre essas duas teorias mostrou que ambas não são suficientes para dar conta da explicação do fenômeno da liderança, principalmente porque levam em consideração somente as características do líder, e não as condições ambientais que ele está exposto e que compõem o contexto para as suas ações e tomadas de decisão (ROBBINS, 2005; VECCHIO, 2009; VERGARA, 1999).



Qual é a relevância de se conhecer o estilo de um líder ou identificar as características ou traços que conferem a ele este status? Por que essas teorias são consideradas incompletas?

Por conta disso, as duas teorias seguintes passaram a considerar o contexto ou a situação na qual o líder está inserido, para só assim orientar as suas ações. Essas duas teorias fazem parte do rol das teorias situacionais de liderança. Ficou curioso sobre elas?

Então, saiba que o Continuum de Liderança, de Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt (1973), consiste na sugestão de uma continuidade de comportamentos de liderança possíveis para um líder de acordo com o foco das decisões que ele deverá tomar. Em um extremo, está a liderança centrada no líder, de modo que ele usa a sua autoridade para liderar. No outro extremo, está a liderança centrada nos subordinados, proporcionando mais liberdade para que eles participem e até tomem decisões independentes. Essa abordagem pode ser vista com a identificação de quatro estilos principais de liderança exercidos pelo líder: comunicar, vender, consultar e agrupar.

No estilo comunicar, o líder identifica um problema, escolhe uma decisão e a anuncia aos subordinados, esperando que eles a implementem sem oportunidade de participação. É o caso daquela situação tão importante ou urgente que só o comando do líder é capaz de resolver. Pense que a empresa está prestes a perder um grande pedido por falta de produção de um único produto, então o líder "comunica" que todos os funcionários dos setores de produção serão deslocados para priorizar a produção desse produto com o propósito de cumprir o prazo de entrega e não perder o pedido. Essa, realmente, é uma situação que não dá chance para consultar as pessoas ou escutar sugestões.

No estilo vender, o líder ainda escolhe uma decisão, mas reconhece a possibilidade de alguma resistência por parte daqueles que deveriam executá-la; então, tenta persuadir os subordinados a aceitá-la.



## Exemplificando

Um exemplo para aplicação deste estilo é aquela situação que o líder precisa que os funcionários façam hora extra e, em vez de ordenar a permanência fora do expediente, ele chama os seus subordinados e explica o motivo da extensão do horário e as consequências de deixar o trabalho no horário correto.

No estilo consultar, o líder identifica um problema, mas não escolhe a decisão até que o problema seja apresentado ao grupo e o gerente tenha ouvido as sugestões apresentadas. Neste caso, ele descobriu que a produtividade atual não será suficiente para atender os pedidos dos clientes, porém ainda tem tempo para encontrar soluções e acredita que os funcionários poderão contribuir, significativamente, para resolver o problema, por isso ele consulta previamente seus liderados para só depois tomar uma decisão.

Finalmente, no estilo agrupar, o líder define o problema e os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada pelo grupo (com o gerente como um membro), e passa para o grupo o direito de tomar a decisão.



## Exemplificando

Um exemplo para a adoção desse estilo é a escolha do modelo de uniformes dos funcionários, o líder agrupa os seus liderados e apresenta a proposta de alteração dos uniformes, apresentando também um cronograma para a definição da cor, dos modelos e dos fornecedores com uma data final para a compra dos uniformes, de acordo com as especificações consideradas pelo grupo.

Tannenbaum e Schmidt (1973) propuseram ainda a existência de três fatores ou forças que influenciam diretamente na decisão do líder sobre qual o estilo de liderança é desejável e deve ser praticado diante de determinada situação ou contexto. Estes fatores ou forças são: Forças no Líder; Forças no subordinado; e Forças na situação.

As forças no líder dizem respeito ao comportamento do gerente, que é influenciado por sua personalidade, experiência e conhecimento. Elas incluem: os sistemas de valores; a confiança nos subordinados; as inclinações para liderança; e a segurança em situações incertas.

Já as forças no subordinado estão relacionadas a como ele (subordinado) é influenciado pelas variáveis ambientais e sobre o seu conjunto individual de expectativas em relação ao seu relacionamento com o líder. As características das forças no subordinado são: a intensidade das necessidades de independência; a prontidão para assumir responsabilidade para tomada de decisão; o entendimento e a identificação com as metas da organização; e o conhecimento e a experiência necessária para tratar de problemas. Vale salientar que, quanto mais intensa a resposta positiva dessas características, maior o grau de liberdade de ação permitido pelo gerente.

Finalmente, as forças na situação tratam sobre como o comportamento do líder é influenciado pela situação geral e pelas pressões do ambiente. As características nesta situação incluem: o tipo de organização; a eficácia do grupo; a natureza do problema; e a pressão do tempo.

Os resultados das investigações de Tannenbaum e Schmidt (1973) concluíram que os líderes de sucesso estão fortemente a par daquelas forças que são mais importantes ao seu comportamento num determinado momento. Eles são capazes de se comportar adequadamente em termos do seu entendimento de si mesmos, dos indivíduos e do grupo, da organização e das influências do ambiente.

Quando os autores dessa teoria de liderança revisaram o estudo, eles adicionaram os fatores externos, ou forças externas, às forças que influenciam os líderes, principalmente pelo fato de essas forças também fazerem parte do contexto de decisão do líder.

A outra teoria que leva em conta o contexto no qual o líder tem de tomar as suas decisões é o modelo da Liderança Situacional, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard.



### **Pesquise mais**

Que tal assistir ao próprio Paul Hersey falando sobre a sua teoria de liderança situacional? Então, acesse o link disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=1\\_KJ24ly5zo](https://www.youtube.com/watch?v=1_KJ24ly5zo). Acesso em: 20 jun. 2017.

Conforme Nelson e Quick (2013) e Robbins (2005), Hersey e Blanchard estabeleceram um modelo de liderança composto por quatro quadrantes, desenvolvido pela combinação de orientações do líder para as tarefas e para os empregados. A proposta para

estabelecer um estilo eficaz de liderança está embasada na maturidade dos subordinados. A “maturidade” não tem relação com a idade cronológica de um indivíduo, mas sim com a sua capacidade e a sua experiência para desempenhar o trabalho e a sua vontade de aceitar as responsabilidades do seu cargo.

A “maturidade” pode ser dividida em: Maturidade de Trabalho (capacidade e conhecimento do indivíduo para desenvolver uma tarefa ou realizar um trabalho) e Maturidade Psicológica (motivação do indivíduo para realizar uma tarefa ou trabalho).

Cada estilo, ou melhor, cada quadrante dessa teoria de Hersey e Blanchard é caracterizado pelas seguintes palavras-chave: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Cada uma está relacionada a um estilo de liderança. Quer saber como essas palavras-chave se relacionam com os estilos de liderança? Então, vamos aprender sobre essa relação, antes, porém, vale a pena observar, na Figura 3.2, a posição de cada um desses estilos de liderança considerando o seu grau de maturidade de trabalho e maturidade psicológica.

Figura 3.2 | Quadrante de Hersey e Blanchard



Fonte: adaptada de Nelson e Quick (2013) e Robbins (2005).

Percebeu que o posicionamento de cada estilo apresentado na figura está relacionado com a ausência ou presença das maturidades de trabalho e psicológica?

Cada quadrante expressa o estilo de liderança que deve ser adotado pelo líder em cada uma das quatro situações de maturidade. Ficou confuso? Então, vamos descomplicar apresentando as orientações para a adoção de cada um dos estilos propostos por esses pesquisadores.

**A) Determinar:** para pessoas que não têm nem vontade nem capacidade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si, exigindo, como consequência, um estilo diretivo, de “determinar”, por parte do líder, fornecendo

orientações claras e específicas aos subordinados. Esse estilo do líder é caracterizado por um comportamento alto para tarefa e baixo para relacionamento.

**B) Persuadir:** para pessoas que não estão capacitadas, mas sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, apesar de não possuírem as habilidades necessárias para tal, exigindo um estilo de "persuadir" por parte do líder. Esse estilo do líder é caracterizado por um comportamento alto para tarefa, para compensar a falta de habilidade dos liderados, e alto para relacionamento, para conquistá-los.

**C) Compartilhar:** para pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder determina; estão com problemas de motivação, exigindo do líder um processo adequado de comunicação e participação no sentido de um efetivo apoio aos subordinados. Esse estilo envolve baixo comportamento para tarefa e alto comportamento para relacionamento por parte do líder.

**D) Delegar:** para pessoas com alto grau de maturidade, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. O líder pode-se valer de um estilo discreto de delegação, que dê pouca orientação e pouco apoio, tendo, por isso, maior probabilidade de ser eficaz com os seus subordinados. Esse estilo envolve, por parte do líder, um baixo comportamento para tarefa e um baixo comportamento para relacionamento.

Para finalizar esta seção, só falta que você saiba que um líder pode ser formado, desenvolvido por meio de capacitações e programas de desenvolvimento formais que estejam preocupados com a aquisição das características de liderança no repertório comportamental do candidato a líder, assim como os comportamentos de liderança necessários para cada situação.

Muito interessante este conteúdo sobre liderança, não é? Agora é com você! Demonstre o seu entendimento e compreensão sobre o tema realizando as atividades e os exercícios propostos.

Bom trabalho!

## Sem medo de errar

Como foi visto, a empresa de adesivos Colante "perdeu a mão" da sua liderança e está vendo a produtividade de seus funcionários despencar por conta de supostas deficiências dos seus líderes.

Por causa da instalação da nova fábrica, alguns líderes que apresentavam desempenho superior, alcançando e superando as metas organizacionais, foram “convidados” pelo presidente da Colante para se transferirem “espontaneamente” de Guarulhos para a fábrica de Cabrobó, pois a empresa precisava de pessoas de confiança para liderar a nova unidade e “ensinar” os colaboradores locais a serem líderes, com o mesmo nível de empenho, para produzir bons resultados. A empresa fez uma oferta generosa em relação à concessão de benefícios e auxílios para os “convidados” para a transferência. Despesas com o aluguel por 18 meses, carro da empresa, conexão com a internet, telefonia móvel ilimitada e um conjunto de passagens aéreas por ano para a família passar férias em qualquer região do Brasil.

Para ser escolhido, o funcionário deveria apresentar, além das características de líder, um histórico de sucesso em alcançar objetivos, portanto não era uma opção que poderia ser feita por qualquer funcionário. A presidência da Colante acreditava, na lógica, que a transferência de uma parte dos bons líderes não afetaria a produtividade dos setores nos quais já se constatava um bom desempenho.

Em relação à “aceitação” do convite, um dos líderes convidados disse que não poderia ser transferido por conta de problemas familiares e, como consequência, foi demitido logo depois que a transferência dos outros líderes foi efetivada.

Os funcionários transferidos estavam receosos em mudarem radicalmente de endereço, pois sabiam que, além do desafio profissional de instalar uma nova unidade fabril, teriam também que se adaptar a uma cultura diferente da sua, abrangendo desde as questões familiares até o convívio social e os hábitos alimentares.

Um dos líderes transferidos ficou responsável por um setor crítico da produção, e ele manteve o seu estilo autocrático do “faz o que eu mando e pronto”, porém esse tipo de atitude estava sendo entendido com uma ofensa pelos funcionários locais, prejudicando a permanência estável do quadro de pessoal e elevando sensivelmente o índice de rotatividade, o que fazia a empresa investir uma verba não prevista para treinamento de novos funcionários de tão frequente que era o volume de pedidos de demissão.

Já na fábrica de Guarulhos aconteceu o contrário, o substituto do líder autocrático apresentava um estilo liberal, acreditando que todos os colaboradores são responsáveis e sabem o que devem fazer, tendo consciência sobre os prazos que têm de cumprir. Esta alteração no estilo de liderança foi entendida como uma falta de supervisão pelos colaboradores, que eram produtivos somente à base de ordens superiores. O fato é que não houve chance para um período de experiência e adaptação dos novos líderes, muito menos a preocupação de adequar o estilo de liderança à realidade de cada contexto. Também, não existiu uma proposta alternativa de transferência por prazo determinado em detrimento de um prazo indeterminado e de caráter definitivo. E agora, o que fazer para resolver esse dilema?

Você, como consultor interno, deverá, inicialmente, realizar um diagnóstico que possa responder a algumas perguntas, como:

- O que está acontecendo com a liderança da Colante?
- Quais são as variáveis que estão prejudicando a competência dos líderes de influenciar as pessoas?
- O que poderia ser feito para reverter esse quadro de queda de produtividade?
- Como alinhar os interesses dos bons funcionários com os interesses da empresa?

Responda a essas perguntas e ajude a Colante a retomar a sua competitividade por meio da produtividade promovida pela sua liderança. Para inspirar as suas respostas, segue a sugestão de um vídeo da TV Gestão RH, que trata de uma estratégia de desenvolvimento de líderes fundamentada no modelo de liderança situacional. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=W-lN41Ge9Fc>. Acesso em: 20 jun. 2017.

## Avançando na prática

### Liderança na jardinagem

#### Descrição da situação-problema

Uma empresa fabricante de ferramentas para jardinagem estava com um sério problema na sua linha de produção. Por ocasiões cada vez mais frequentes, os prazos não estavam sendo cumpridos e a qualidade dos produtos finais estava deixando a desejar. O dono

da empresa, percebendo que a situação não é nada boa para ele nem para a sua empresa, chamou um grupo de colaboradores (os líderes) para uma reunião. Ávido por encontrar uma solução, retomar índices aceitáveis de produtividade e elevar a satisfação dos clientes cansados e preocupados com os repetidos atrasos, o empresário ofereceu um aumento geral nos salários de todos os funcionários, porém a produtividade deveria voltar instantaneamente. É obvio que o aumento foi aceito sem muita cerimônia ou resistência por parte dos funcionários.

A produtividade voltou aos patamares aceitáveis e competitivos, porém, depois de três meses, a situação começou a mudar novamente e a produtividade voltou a cair.

O empresário, dessa vez, resolveu chamar um consultor para realizar uma investigação e verificar o que está acontecendo.

O consultor levantou que existe uma liderança no setor de almoxarifado e outra na expedição que, além de se rivalizarem, apresentam um estilo radicalmente autocrático de liderança, assuntando os outros colaboradores com ameaças e comprometendo, dessa maneira, a produtividade da empresa. O consultor identificou que existe até uma prática de sorteio para quem irá ao almoxarifado para requisitar a matéria-prima para a produção, e que muitos atrasos ocorrem por falta de solicitações ou por uma exigência burocrática demasiada desses dois setores.

Supondo que você fosse esse consultor, qual seria a sua orientação para esse empresário?

### **Resolução da situação-problema**

Entendendo a liderança como um processo ou uma capacidade para influenciar pessoas no sentido de elas atingirem os objetivos propostos, o primeiro passo é se certificar de que a queixa dos demais funcionários em relação ao estilo de liderança dos líderes dos setores de almoxarifado e expedição é verdadeira. Isso posto, o próprio empresário deve demonstrar a sua liderança e se reunir com esses dois líderes e especificar de maneira concreta quais comportamentos deles estão em desacordo com a cultura da empresa, assim como estão prejudicando a produtividade. O empresário deve orientar os dois líderes a procurarem modelos de liderança alternativos para adotarem e disponibilizar uma oportunidade de aprendizado por

meio de um treinamento ou programa de desenvolvimento para eles, tudo isso dependendo da disposição dos líderes em adequarem o seu estilo de liderança ou até mesmo de continuarem trabalhando na empresa.

## Faça valer a pena

**1.** O líder \_\_\_\_\_ manda as pessoas realizarem as suas atividades sem chance de participação nas decisões ou possibilidade de emissão de sugestões. O líder \_\_\_\_\_ incentiva a participação dos seus liderados no processo de tomada de decisões e também busca sugestões entre eles constantemente. O terceiro estilo é o \_\_\_\_\_, o qual, literalmente, “deixa as coisas rolarem”, realizando poucas intervenções e confiando fielmente nas decisões dos seus liderados.

Assinale a alternativa que contenha os estilos de liderança que preenchem, respectivamente, cada lacuna do texto-base desta questão.

- a) Autoritário – motivador – democrático.
- b) Centralizador – motivador – liberal.
- c) Autocrático – democrático – liberal.
- d) Autocrático – democrático – motivador.
- e) Doutrinador – liberal – democrático.

**2.** É importante observar que a liderança pode emanar de uma fonte legítima, de modo que o líder tenha atribuído para si um cargo que lhe confere autoridade para exercer influência sobre os seus subordinados. Por outro lado, a liderança pode ser emanada de um líder sem um cargo de liderança atribuído a ele.

Assinale a alternativa que contém a denominação dos dois tipos de liderança referenciados no texto-base desta questão.

- a) Autocrática e democrática.
- b) Legítima e liberal.
- c) Moral e imoral.
- d) Formal e informal.
- e) Ampla e restrita.

**3.** Duas teorias de liderança passaram a considerar o contexto ou a situação na qual o líder está inserido para só assim orientar as suas ações. Elas fazem parte do rol das teorias situacionais de liderança, as quais são denominadas como Continuum de Liderança, de Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, e modelo da Liderança Situacional, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Essas teorias remetem a oito estilos de liderança, a saber: I. delegar, II. comunicar, III. determinar, IV. vender, V. compartilhar, VI. consultar, VII. agrupar e VIII. persuadir.

Qual das alternativas contempla a correta distribuição dos estilos de liderança com a sua respectiva teoria?

- a) Os estilos I, III, V e VII se referem à Teoria do Continuum, e os estilos II, IV, VI e VIII se referem à Teoria Situacional.
- b) Os estilos I, IV, VI e VI se referem à Teoria do Continuum, e os estilos II, III, V e VIII se referem à Teoria Situacional.
- c) Os estilos II, V, VI e VI se referem à Teoria do Continuum, e os estilos I, III, IV e VIII se referem à Teoria Situacional.
- d) Os estilos III, IV, VI e VI se referem à Teoria do Continuum, e os estilos I, II, V e VIII se referem à Teoria Situacional.
- e) Os estilos II, IV, VI e VI se referem à Teoria do Continuum, e os estilos I, III, V e VIII se referem à Teoria Situacional.

## Seção 3.2

### Sistema de desenvolvimento de carreira

#### Diálogo aberto

Olá, estudante! Seja bem-vindo à Seção 3.2, da unidade curricular Inovações em Aplicação de Pessoas. Depois de aprender sobre a Liderança em Gestão de Pessoa, chegou o momento de tomar conhecimento sobre os aspectos que envolvem a temática do Treinamento Organizacional.

Provavelmente, você já deve ter passado por um treinamento na sua vida e percebeu o quão importante esse processo se tornou para melhorar o seu rendimento no trabalho. As empresas também já perceberam que treinar seus colaboradores é fundamental para transformá-los em um diferencial competitivo e se destacar frente à acirrada concorrência encontrada no mercado. Mas como seria possível realizar um treinamento efetivo? Aliás, como comprovar que um treinamento foi efetivo? Quem deve participar do treinamento? Onde ele será realizado? Quais são os objetivos do treinamento? Essas são algumas perguntas que você poderá responder tranquilamente após os estudos desta seção.

Antes, porém, lembre-se de que você assumiu o papel de consultor interno de RH da empresa de adesivos Colante Ltda. e, agora, precisará ajudá-la a treinar o seu pessoal sob duas perspectivas. A primeira diz respeito ao trabalho em equipe, pois os funcionários não percebem, não enxergam, nem entendem as unidades regionais como se fossem partes integrantes de apenas uma empresa. A segunda perspectiva está relacionada ao novo sistema computacional administrativo que será implantado para integrar as unidades e melhorar o desempenho organizacional, facilitando a obtenção de informações e a tomada de decisão dos gestores.

Gostou do desafio desta seção? Pois tenha certeza que resolvê-lo lhe auxiliará a conhecer as tendências e os novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas, ampliando consideravelmente o seu conhecimento sobre a aplicação de ferramentas com foco em resolução de problemas ligados à administração dos recursos humanos.

Para dar conta desta tarefa, você terá de aprender e entender o conceito de treinamento, tomando consciência do seu caráter processual que se desdobra em etapas bem definidas e estritamente necessárias para se obter o resultado esperado com o treinamento e evitar desperdícios de recursos. Gostou da proposta de ensino desta seção?

Então, continue o seu caminho de aprendizado lendo este material e realizando as atividades propostas.

## Não pode faltar

Você já parou para pensar sobre como o capital humano de uma organização pode ser formado?

Pense que ele é formado pela interação e combinação entre três relevantes fatores, a saber: os traços de personalidade do colaborador (inteligência, energia, atitude positiva, iniciativa, confiabilidade, responsabilidade), as habilidades em aprender (aptidão, imaginação, criatividade, sensatez) e a motivação para dividir informações e conhecimentos (espírito de equipe, orientação para atingir metas pré-estabelecidas).

Hoje, o capital financeiro e a tecnologia estão à disposição para qualquer organização, bem como os sistemas gerenciais padronizados, e isso nos leva à inferência de que o grande diferencial de uma organização é o seu capital humano. Quanto mais preparados (capacitados), motivados e alinhados com os objetivos organizacionais os colaboradores estiverem, mais eles se tornarão um diferencial competitivo para uma organização.



### Refleta

Imagine uma organização com equipamentos de última geração, disponibilidade de capital de giro, infraestrutura moderna e atualizada em termos de instalações e processamento de dados. Diante deste contexto, analise as seguintes questões:

- Como esta organização funcionaria sem a presença humana?
- Como funcionaria com a presença de pessoas despreparadas para gerir estes recursos?
- Como poderia funcionar sem a presença de pessoas que consigam fazer os demais participantes desta organização agirem para a consecução dos objetivos organizacionais propostos, conciliando-os aos objetivos pessoais destes participantes?

Analisar essas questões não leva você a refletir sobre a importância da gestão do capital humano nas organizações? Evidentemente que sim, por isso que a gestão dos recursos humanos (RH) passou a ser considerada estratégica para as organizações. O subsistema de RH Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem uma função fundamental para transformar os colaboradores em um diferencial competitivo, você sabe qual é? Preparar os funcionários para que eles possam demonstrar rendimento e desempenho superior, muito além da média, e conscientizá-los da importância da mobilização das suas competências para a consecução dos objetivos organizacionais. Mas qual seria a definição para o conceito de treinamento em um contexto organizacional?

O treinamento é um processo sistemático que visa ampliar o repertório comportamental dos trabalhadores, promovendo a aquisição de competências (CHA), assim como o aprendizado de regras, normas e métodos de trabalho que adequarão e alinharão as características dos colaboradores às exigências das atribuições para o desempenho das suas atividades profissionais (IVANCEVICH, 2008).



### Assimile

Treinamento é um processo sistemático que tem por objetivo “preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 168).

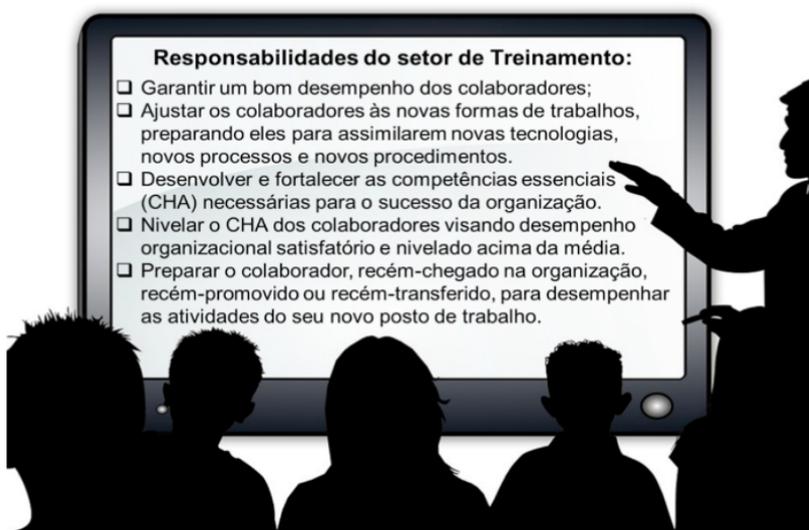
Marras (2002) também considera o treinamento como um processo, porém, na sua definição de treinamento, ele ressalta que é um “[...] processo de assimilação cultural a curto prazo [...]” (p. 145), pois, usualmente, os treinamentos têm carga horária baixa e servem para ensinar o trabalhador a como realizar ou otimizar uma dada atividade profissional. Do mesmo modo, Bohlander e Snell (2015) também chamam a atenção para o aspecto de curto prazo do treinamento. Neste momento, vale a pena distinguir separadamente os termos treinamento e desenvolvimento, pois esses autores apontam que, enquanto o treinamento foca o curto prazo, o desenvolvimento se preocupa em “[...] ampliar as habilidades dos indivíduos em futuras responsabilidades [...]” (p. 262).

De maneira geral, o principal objetivo do setor de treinamento é contribuir para a realização das metas empresariais, municiando os

trabalhadores com competências que facilitarão o exercício das suas funções, enquanto que o desenvolvimento é um processo realizado em longo prazo para aperfeiçoar as características dos colaboradores, com o objetivo de prepará-los para cargos estratégicos dentro da organização. Portanto, um programa de desenvolvimento será constituído de um ou mais treinamentos específicos para desenvolver um colaborador para assumir um cargo de maior responsabilidade dentro da empresa.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) indicam uma relação estreita entre a educação (ensino formal) e o treinamento, salientando que ambos estão interligados e servem para “despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes, encontram-se latentes” (p. 167). Eles também apontam que a participação constante em programas de treinamento eleva consideravelmente a capacidade de compreensão e de ação do trabalhador, facilitando o desempenho das suas funções. As responsabilidades do subsistema de RH Treinamento estão ilustradas na Figura 3.3.

Figura 3.3 | Responsabilidades do subsistema de RH Treinamento

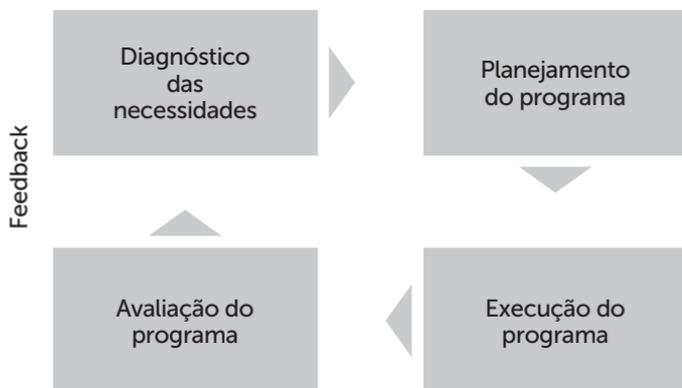


Fonte: adaptada de <https://pixabay.com/pt/sala-de-aula-educa%C3%A7%C3%A3o-escola-m%C3%A3o-381896/>. Acesso em: 1 jul. 2017.

Dado que toda definição de treinamento o designa como um processo, que tal conhecer quais são as etapas e a configuração deste processo?

O processo de treinamento é constituído, necessariamente, por quatro etapas distintas e subsequentes, conforme ilustrado na Figura 3.4.

Figura 3.4 | Quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: adaptada de Bohlander e Snell (2015, p. 264).

O diagnóstico de treinamento também é chamado de levantamento de necessidades de treinamento, todavia é pertinente ressaltar que existe uma diferença teórica entre eles. Enquanto o diagnóstico é mais pragmático e parte de uma premissa de verificação dos pontos que precisam ser melhorados, ou da constatação concreta de que falta algo ao trabalhador para que ele possa melhorar o seu desempenho, o levantamento é mais arbitrário e com menor preocupação das reais necessidades de treinamento. Que tal um exemplo para fortalecer o entendimento da diferença entre esses dois termos?



### Exemplificando

Uma empresa consultou o resultado da pesquisa de clima organizacional e da avaliação de desempenho dos seus colaboradores para só então desenvolver o seu programa de treinamento para suprir as deficiências e as necessidades identificadas, configurando, assim, uma ação baseada em um diagnóstico que verificou o que estava errado e precisava ser melhorado.

Já outra empresa, para cumprir com os requisitos da norma ABNT Iso 9000, reuniu os gerentes e perguntou a eles quais treinamentos eles queriam fazer e quais treinamentos os subordinados deles deveriam fazer para se tornarem profissionais melhores.

Percebeu a diferença? Na empresa do segundo parágrafo do exemplo, um gerente pode solicitar um treinamento para aprimorar os seus conhecimentos no idioma alemão e indicar um funcionário que gostaria de fazer um curso de liderança sem, no entanto, se preocupar se essas competências contribuirão para melhorar o desempenho do trabalho dele ou do seu subordinado. Isso é levantamento das necessidades.

Já a outra empresa realizou um diagnóstico, similarmente ao que acontece em um consultório médico, para identificar a “doença” que está impedindo que os trabalhadores alcancem os resultados esperados e, então, “receitar” o treinamento na medida certa para elevar o desempenho.

Mager (2001) chama a atenção para o cuidado de não se desperdiçar recursos com treinamentos desnecessários, pois, em alguns casos, o problema de desempenho não poderá ser resolvido com treinamento, ou o treinamento pode não surtir efeito se o colaborador não praticar o que aprendeu.



### Pesquise mais

Quer ficar por dentro de dicas práticas e valiosas sobre como treinar pessoas sem desperdiçar recursos? Então vale a pena ler essa obra.

MAGER, Robert F. **O que todo chefe deve saber sobre treinamento**: um guia para valorizar seu dinheiro aplicado em treinamento. Editora Market Books. São Paulo – SP. 2001.

O autor também indica que, se uma pessoa já sabe fazer algo, tem competência para tanto e, mesmo assim, não consegue um bom desempenho, não será uma maior carga de treinamento que mudará esta situação de mediocridade. Talvez, o problema esteja mais nas condições de trabalho do que no próprio trabalhador.



### Refleta

Por que submeter um trabalhador, que opera com bom desempenho uma máquina há mais de sete anos, a um treinamento só pelo fato de o desempenho dele apresentar frequente declínios proporcionais ao envelhecimento do equipamento?

Qual é a probabilidade de um trabalhador se lembrar do que aprendeu em um treinamento seis meses após a sua realização se ele não praticar o que aprendeu neste período?

Realizar um diagnóstico de necessidade fornecerá valiosos subsídios que servirão de referência para o planejamento do treinamento, identificando dois pontos cruciais como ponto de partida: quem deverá ser treinado? O que deverá ser aprendido? (MARRAS, 2002).



### Assimile

Diagnóstico das necessidades de treinamento é uma atividade de pesquisa e análise que tem o objetivo de detectar as carências dos trabalhadores em relação ao seu CHA, ou à sua falta de experiência para dar conta das suas funções e responsabilidades.

Vale ressaltar que o diagnóstico poderá ser realizado sob dois aspectos: o reativo e o preventivo.

O aspecto reativo do diagnóstico é caracterizado quando se detecta uma anomalia organizacional e, então, se propõe um programa de treinamento para combater as suas causas, com vistas a eliminá-las. Se os gastos com manutenção dos equipamentos apresentarem elevação fora do normal, torna-se altamente recomendável que a empresa reaja, submetendo os funcionários da manutenção a um programa de treinamento que os ensine a evitar as constantes avarias. Todavia, se uma empresa implantará um novo sistema computacional administrativo, preventivamente, ela já considerará que os funcionários que serão usuários desse sistema necessitarão de um treinamento antes de operá-lo.

Conforme apontado por Bohlander e Snell (2015), uma análise do diagnóstico das necessidades de treinamento deve considerar três níveis distintos: o nível organizacional, o nível das tarefas e o nível dos trabalhadores.

O nível organizacional verificará as condições ambientais, as estratégias empresariais e a disponibilidade de recursos para só então determinar os setores carentes de treinamento. Trata-se de um exame para verificar onde será a prioridade do treinamento. Empresas que estão prestes a passar por processo de fusão exigem preparação (treinamento) para evitar desconfortos e conflitos entre os novos colegas de trabalho. Uma mudança tecnológica, ou a implantação de um programa de qualidade total, exigem treinamento prévio e estruturado. Dados, como o custo da mão de obra, a qualidade de bens e serviços, as faltas e a rotatividade do pessoal e o número de

acidentes de trabalho, também ajudam a detectar uma necessidade de treinamento. Por fim, na análise da empresa, deverá ser considerada a disponibilidade de recursos para o treinamento, se existem candidatos potenciais e o tempo disponível para o treinamento.

O segundo nível é o das tarefas, que analisará as atividades que deverão ser realizadas pelos trabalhadores e, a partir delas, será definido o CHA necessário para desempenhá-las. Consiste na ação de determinar qual conteúdo, de programa de treinamento, deveria estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho. Esta fase envolve uma revisão da descrição de cargos e os CHAs necessários para desempenhar este cargo. Inicialmente, se faz uma lista de todas as tarefas ou atribuições incluídas no cargo. Em seguida, elabora-se outra lista com as etapas executadas pelo colaborador para completar cada tarefa ou atribuição. O objetivo é entender o cargo plenamente, pois, dessa maneira, o tipo de desempenho exigido (fala, memória, discriminação, manipulação) mais as habilidades e os conhecimentos necessários podem ser definidos. Para melhor entendimento, segue um exemplo de um radiologista. Para realizar um raio X de tórax, o radiologista deverá posicionar corretamente o paciente (manipulação), dar as instruções necessárias (fala) e verificar a posição ideal entre o equipamento e o paciente (discriminação). Os tipos de habilidades de desempenho e conhecimento que os funcionários precisam podem ser determinados observando-se e perguntando-se aos colaboradores qualificados que ocupam o cargo. Essas informações ajudam os analistas de treinamento a selecionarem o conteúdo do programa e a escolherem o método de treinamento mais efetivo.

O terceiro e último nível é o dos trabalhadores, o qual consiste na análise do desempenho atual deles e na presença de certas competências requeridas para o desenvolvimento do seu trabalho. É uma análise importante para evitar a inclusão de colaboradores que não precisem do treinamento.

Vale ressaltar que, ao se realizar uma análise do diagnóstico sob a perspectiva destes três níveis, será possível estipular os objetivos do treinamento e definir quem será treinado, evitando, assim, desperdícios de recursos e aumentando a efetividade do treinamento.



Quais seriam as possíveis consequências de se propor um programa de treinamento sem realizar o respectivo diagnóstico das necessidades?

De posse da análise do diagnóstico de necessidade, a próxima etapa do processo é o planejamento do programa que trata da concepção do treinamento.

Ao “desenhar” qualquer treinamento, é altamente recomendável que se considerem quatro pontos-chave: objetivos instrucionais; prontidão e motivação dos participantes; características dos instrutores; e princípios de aprendizagem.

Os objetivos instrucionais devem ser formulados de modo claro, especificando quais resultados são esperados após o término do treinamento, desse modo fica mais fácil escolher os métodos, os materiais e o sistema de avaliação do treinamento. Os objetivos do treinamento devem descrever quais as habilidades e os conhecimentos que serão adquiridos pelos participantes e quais as atitudes que serão alteradas.

A prontidão do participante refere-se às diferenças individuais dos colaboradores. As organizações cometem um erro quando não levam esse ponto em consideração, formando turmas de treinamento heterogêneas (pessoas com níveis diferentes de CHAs), o que coloca pessoas com capacidade para aprender o conteúdo do treinamento com pessoas incapacitadas, quebrando o ritmo e diminuindo a eficácia do treinamento.

O sucesso na aplicação de qualquer treinamento dependerá, em grande parte, das habilidades de ensino e das características pessoais dos instrutores responsáveis por conduzir o treinamento.

Muitas vezes, um bom treinador é aquele que mostra um pouco mais de esforço ou demonstra mais preparo instrucional. Entretanto, o treinamento também é influenciado pela maneira e pelas características pessoais do instrutor que irá conduzi-lo. É importante saber que um bom instrutor deverá demonstrar domínio do assunto e discernimento para perceber as diferenças individuais dos participantes, estando apto para detectar potenciais necessidades de nivelamento entre eles. Também é preciso que um instrutor seja sincero, tenha senso de humor, demonstre interesse no tema do

treinamento e no sucesso de aprendizado dos participantes, sempre transmitindo instruções claras e adaptadas à linguagem do grupo e prestando assistência individual, com uma apresentação dinâmica e uma personalidade vibrante.

Já em relação aos princípios de aprendizagem, é primordial que eles sejam considerados no projeto do treinamento, pois eles facilitam o processo de ensino-aprendizagem e estimulam os participantes a se engajarem nos estudos. Levar em consideração tais princípios aumentará, consideravelmente, a chance de promover programas de treinamento que ajudem os colaboradores a captarem novos conhecimentos e a entender como utilizá-los e transferi-los para a realidade do trabalho e até mesmo para as vidas deles. Que tal conhecer alguns dos mais importantes princípios de aprendizagem? Preste atenção no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 | Princípios de aprendizagem

Princípio de aprendizagem	Descrição
Estabelecimento de Metas	Estabelecer metas para motivar o comportamento é um procedimento valioso que se estende ao treinamento. Quando os instrutores investem tempo para explicar as metas e os objetivos aos participantes, os níveis de interesse, de entendimento e de esforço em relação ao treinamento tenderão a aumentar.
Significado da Apresentação	Um princípio de aprendizado é que o conhecimento a ser aprendido deve ser apresentado da maneira mais significativa possível, desse modo, os participantes terão mais facilidade para aprender informações associadas a fatos com os que já estejam familiarizados. A maneira mais indicada para dar significado a uma teoria é fornecer exemplos práticos de aplicação dela.
Prática Ativa e Repetição	As atividades realizadas diariamente tornam-se parte do repertório comportamental. Os participantes de um programa de treinamento devem ter oportunidades para praticar suas tarefas do mesmo modo que se espera que eles as desempenhem no trabalho real. O indivíduo que está aprendendo a operar uma máquina deve ter a oportunidade de praticar nela.

<p>Diferenças Individuais</p>	<p>As pessoas aprendem em níveis e formas diferentes. Algumas podem lembrar de novas informações depois de ouvi-las apenas uma vez (memória auditiva), ou vê-las uma vez (memória visual); outras podem precisar trabalhar mais ou encontrar outras técnicas para recuperar informações, mas isso pode não ter nada a ver com inteligência. Alguns estudantes têm péssimo desempenho em ambientes grandes, de palestras, mas apresentam desempenho excelente nas discussões em pequenos grupos, em salas de aula.</p>
<p>Modelagem ou imitação</p>	<p>A modelagem se ampara na teoria do aprendizado que indica que também aprendemos por observação do comportamento dos outros. Por exemplo, se você estivesse aprendendo a andar a cavalo, seria muito mais fácil observar alguém fazer isso do que aprender lendo em um livro. A modelagem demonstra o comportamento ou o método que se deseja ensinar ou incorporar no repertório comportamental do trabalhador. Em alguns casos, a modelagem do comportamento errado pode até ajudar a mostrar aos participantes o que não devem fazer e, então, esclarecer o comportamento adequado.</p>

Fonte: adaptado de Bohlander e Snell (2015)

## Execução do programa de treinamento

As escolhas a respeito dos métodos de treinamento são o aspecto mais fundamental na execução de um programa de treinamento. Uma consideração importante na escolha entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHAs necessários sejam aprendidos. É ampla a variedade de métodos disponíveis para treinar funcionários de todos os níveis, e métodos mais novos e inovadores emergiram na mesma velocidade da evolução tecnológica, principalmente em programas e aplicativos que são adotados como recursos de treinamento, tornando-o mais efetivo e econômico do que nos métodos tradicionais.

Um método de treinamento bastante utilizado é o profissionalizante. Nele, os participantes recebem apenas a instrução teórica básica e muita instrução prática, passando por experiências reais de aplicações do aprendizado teórico.



## Exemplificando

Eletricistas, encanadores, operadores de sistema, operadores de máquinas e equipamentos e projetistas são alguns exemplos de público-alvo que se inserem no escopo dos treinamentos profissionalizantes.

O método de instrução em sala de aula surge na cabeça da maioria das pessoas quando o assunto é treinamento, pois ainda é forte a associação do aprendizado com a sala de aula. Mesmo parecendo ultrapassado, esse método ainda é bastante útil para fornecer as instruções iniciais ou as bases teóricas, facilitando a complementação do treinamento com o emprego de outras metodologias, como o método de simulação. Às vezes, é impraticável ou não é aconselhável treinar os funcionários nos equipamentos que serão usados no trabalho. Um exemplo óbvio é treinar funcionários para dirigir aeronaves, foguetes ou operar equipamentos caros, complexos e altamente técnicos. O método de simulação dá ênfase ao realismo dos equipamentos e sua operação com um custo mínimo e máxima segurança. Porém, antes de aprender pelo método de simulação, o aluno deverá receber as instruções em uma sala de aula.

É importante reforçar que o avanço tecnológico, em alguns casos, já criou ferramentas que estão substituindo a instrução em sala de aula por instruções mediadas por computadores ou celulares, criando, inclusive, uma categoria de treinamento chamada de TAC (Treinamento Assistido por Computador). Um TAC permite a oferta do material didático num formato interativo aos participantes diretamente em seus computadores, tablets ou celulares. Além do conteúdo, o TAC ainda proporciona a possibilidade de submeter o participante do treinamento a atividades, como: exercícios de revisão, exercícios práticos, exercícios de solução de problemas, exercícios de simulação, exercícios em forma de jogos e, ainda, outros formatos mais sofisticados de orientação individualizada.

Mas qual seria o treinamento mais indicado se a necessidade for mudar o comportamento do trabalhador? Se um funcionário deve atender o telefone e saudar o seu interlocutor com um bom dia, boa tarde ou boa noite e não está agindo dessa forma, ele precisa de treinamento para mudar esse comportamento. Do mesmo modo, aquele gerente que não está se comportando como um líder ou não sabe trabalhar em equipe também precisa ser treinado. Nesses casos, a execução de treinamentos comportamentais é mais indicada.



## Pesquise mais

Será que um treinamento comportamental poderia influenciar a vida pessoal de quem está treinando? Pergunta intrigante, não é? Então, leia você mesmo o seguinte artigo e tenha acesso aos resultados de uma pesquisa que investigou essa potencial influência.

COSTA, Ana Cristina Brandão; SANTANA, Lídia. A influência dos treinamentos comportamentais corporativos na vida pessoal: a percepção do funcionário operacional. **Cairu em Revista**, ano 02, n. 2, p. 174-190, jan. 2013. Disponível em: [http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/12\\_INFL\\_TREIN\\_COMP\\_CORP\\_VI\\_PES\\_174\\_190.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/12_INFL_TREIN_COMP_CORP_VI_PES_174_190.pdf). Acesso em: 10 jul. 2017.

Nos treinamentos comportamentais, as técnicas vivenciais e de dinâmica de grupo são bastante utilizadas, assim como os jogos e os estudos de casos. Nessas técnicas, a participação no treinamento é ativa e envolverá o participante em atividades que proporcionarão exemplos práticos de como se comportar, oferecendo, ainda, a possibilidade de exercício dos comportamentos aprendidos e uma posterior reflexão sobre a importância do comportamento adquirido no desempenho das suas funções.



## Exemplificando

Um exemplo de treinamento comportamental para atendentes que tratarão diretamente com os clientes é submetê-los a uma simulação que envolva situação de péssimo atendimento e fazer com que o participante que desempenhou o papel do consumidor maltratado relate os sentimentos e as sensações de não ser bem atendido, solicitando a ele que, após o relato das suas reflexões, mostre para o restante do grupo como deveria ser o tratamento correto, repetindo a simulação com os papéis invertidos.

### Avaliação do programa de treinamento

A avaliação do programa de treinamento está deixando de ser ignorada pelas organizações. É um fato real a possibilidade de mensurar um programa de treinamento e de medir os seus efeitos por meio de monitoramento do desempenho dos envolvidos no programa. Medir resultados em treinamentos é uma atividade que exige árduo trabalho, porém o objetivo é avaliar se os resultados operacionais, a eficiência da operação, os relacionamentos, a criatividade e os

gargalos, entre tantos outros fatores, sofreram influências após o programa de treinamento. Todas as ações de treinamento podem ser medidas por meio de combinações entre fatores ou critérios, tais como: custo, tempo, volume, prazo, quantidade, erros ou defeitos e reações humanas observáveis (BENI; LUCHETI; POERNER, 2002).



### Assimile

A avaliação de treinamento consiste em determinar os resultados finais que ocorrerão após a aplicação de um dado treinamento, medindo a aprendizagem em sala (aumento de conhecimento, melhoria de habilidades) e verificando se as falhas que ocorriam antes do treinamento foram erradicadas.

A avaliação de um treinamento pode ser feita através de quatro critérios básicos: reações, aprendizado, comportamento e resultados.

Avaliando as reações dos participantes, você identificará o que eles estão pensando sobre o treinamento. É uma maneira subjetiva de avaliação devido ao fato de que uma reação positiva do treinando nem sempre é sinônimo de um treinamento adequado e eficaz. Seguem exemplos de perguntas que podem ser feitas aos participantes para verificar a sua reação perante o treinamento:

- Quais eram os seus objetivos de aprendizagem para este programa?
- Você os atingiu?
- Você gostou deste programa?
- Você o recomendaria a outros que têm metas de aprendizagem semelhantes?
- Quais sugestões que você tem para aprimorar este programa?
- A sua organização deve continuar a oferecer este tipo de treinamento?

O critério de avaliação do aprendizado é baseado na assimilação de conhecimentos e habilidades por parte do participante, ou seja, se ele realmente aprendeu alguma coisa com o treinamento. Pode-se efetuar testes de conhecimentos e habilidades antes do treinamento (que servirão de linha de base), e realizá-los novamente após o treinamento para verificar se houve uma melhora no resultado e o seu respectivo aprimoramento.

Já no critério de avaliação do comportamento, serão medidas as mudanças de comportamento dos colaboradores após o treinamento, as quais também são chamadas de “transferência de treinamento”, ou seja, a aplicação efetiva dos princípios aprendidos às exigências do trabalho. Um trabalhador que passou por um treinamento de uso de Equipamento Individual de Proteção (EPI) deverá transferir o aprendizado para o ambiente de trabalho e mudar o seu comportamento no sentido de utilizar o EPI indicado para cada ambiente de trabalho.

Finalmente, o critério de avaliação dos resultados também tem elevada importância, principalmente porque se trata de um meio concreto de cobrança para os participantes. Cada treinamento deve ter um impacto sobre o objetivo a que ele foi proposto. Se um treinamento foi elaborado para melhorar o relacionamento entre o pessoal da área de atendimento ao cliente, o índice de reclamações de clientes deve demonstrar queda após a aplicação deste treinamento em relação ao índice antes do treinamento. Outros resultados que podem ser melhorados após um treinamento específico são: aumento de produtividade, lucratividade, receita, redução de custos, acidentes de trabalho, reclamações de colaboradores, refugos e índice de rotatividade (apesar de este índice não depender só de treinamento).



### Pesquise mais

Aprofunde-se no tema de avaliação de treinamento com a leitura desta obra de fácil entendimento e com exemplos práticos e aplicáveis quando o assunto for a necessidade de se medir o retorno de investimento em programas de treinamento.

BENI, Bettyna P. B.; LUCHETI, Wilson D.; POERNER, Marcos. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**: como o investimento do capital humano pode retornar às organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Para finalizar esta seção, é importante apresentar algumas estratégias específicas para o desenvolvimento de pessoas. Você sabia que os programas de estágios são uma estratégia de desenvolvimento de pessoas? Os programas de estágio, patrocinados conjuntamente por instituições de ensino e organizações, oferecem aos estudantes a chance de adquirirem experiência no mundo real enquanto descobrem como atuarão nas organizações de trabalho.

As organizações se beneficiam com as novas ideias, com a energia e com a grande motivação do estagiário para aprender realizando o seu trabalho.

Existem outras estratégias de desenvolvimento que se baseiam nas experiências no local de trabalho, entre elas, vale destacar o *coaching* e o *mentoring*. Que tal aprender a diferença entre esses dois conceitos?

O *coaching* consiste em um fluxo contínuo de *feedback* (instruções, comentários e sugestões) do gerente ou de uma pessoa capacitada para exercer esse papel, para um determinado funcionário, do mesmo modo que um técnico se comporta ante os seus jogadores.

Já no *mentoring*, mais do que fornecer *feedback*, o mentor aconselhará profissionalmente os funcionários que estão nas fases iniciais das suas carreiras, compartilhando conhecimentos e experiências para que os mais jovens possam aprendê-los e colocá-los em prática nas suas próprias rotina de trabalho.

## Sem medo de errar

Para começar a resolver as duas situações diagnosticadas, você precisará seguir as etapas do processo de treinamento, diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Para planejar as intervenções para cada uma das situações, é bom separá-las.

Inicialmente, você deverá definir o público-alvo envolvido no treinamento para disseminar e estabelecer o trabalho em equipe na empresa, fortalecendo, assim, a identidade e a cultura organizacional. Você já tem uma ideia de quais funcionários deveriam ser convocados a participar deste treinamento? Na Tabela 3.1, é possível levantar que existem 23 gerentes e 53 supervisores na empresa espalhados pelas duas fábricas e pelos três escritórios regionais. A configuração das turmas de treinamento deve ser heterogênea, com funcionários de diferentes localidades, setores e níveis hierárquicos, porque isso ajudaria a exercitar o trabalho em equipe e alinhar as características da cultura organizacional. Depois de definir os participantes, é chegado o momento de definir os objetivos do treinamento, neste caso, o objetivo pode ser: ensinar os trabalhadores a trabalharem em equipe. Baseado no público-alvo e no objetivo, é preciso pensar na metodologia que será adotada no treinamento. O recomendado, neste caso, é

um treinamento comportamental com o emprego de dinâmicas e vivências que orientem os trabalhadores a compreenderem a importância do trabalho em equipe e a como conseguir criar um ambiente de trabalho cooperativo, conscientizando que eles são os agentes multiplicadores responsáveis para disseminar esse aprendizado entre os seus subordinados. Como será uma proposta de mudança comportamental, é recomendável que se contrate uma empresa ou um profissional ad hoc para evitar o efeito “santo de casa não faz milagres”. A avaliação deste treinamento poderá ser realizada por meio do acompanhamento ou monitoramento de metas compartilhadas, pois este tipo de metas só pode ser alcançado se realmente houver trabalho em equipe.

Para o segundo caso, o relacionado ao novo sistema computacional administrativo que será implantado para integrar as unidades e melhorar o desempenho organizacional, facilitando a obtenção de informações e a tomada de decisão dos gestores, é preciso identificar os funcionários que têm acesso ao sistema como premissa de trabalho, lembrando que todos os usuários farão parte do público-alvo deste treinamento. O objetivo do treinamento deverá ser o de ensinar os funcionários a operarem o sistema, seja para alimentá-lo com dados, para processar informações ou ainda para gerar relatórios, visando a tomada de decisão.

O planejamento deste treinamento pode considerar um aprendizado ativo com uma palestra inicial para os funcionários de cada unidade em seu próprio local de trabalho. A palestra servirá para apresentar o sistema como um todo para os funcionários. Complementando a palestra, seriam formadas turmas menores, setorializadas, que receberiam a instrução de como funciona o módulo de sua responsabilidade e qual é o fluxo dos dados inseridos no sistema, de forma que eles possam compreender o contexto de integração que o sistema opera. Parte das sessões de treinamento deverá ser realizada nos equipamentos (computadores), simulando a operação plena do sistema. A avaliação poderá ser realizada pelo acompanhamento do número de chamados para orientações após a finalização do treinamento, ressaltando que, se houver um número elevado de chamadas, o treinamento não surtiu o efeito esperado. Uma instrução mediada por computador poderá ser feita nas regionais para economizar recursos com os deslocamentos e outras despesas dos instrutores.

### Arrumando tudo

#### Descrição da situação-problema

A cadeia de lojas de ferramentas Arruma Tudo está com grandes dificuldades para entender por que as vendas estão derrapando e as reclamações dos clientes estão aumentando. Em um levantamento feito nas suas lojas, foi detectado que o principal motivo que levava um cliente a sair sem comprar era o fato de ele não ter recebido informações suficientes sobre os produtos, ou ainda de não ter conseguido encontrar o produto na loja por falta de orientação. Considerando que essas constatações feitas pela pesquisa sirvam de diagnóstico para definir o público-alvo e os objetivos de um programa de treinamento, qual seria a sua proposta para ajudar essa cadeia de loja a planejar uma intervenção que pudesse alterar o comportamento dos funcionários da Arruma Tudo e neutralizar esses problemas?

#### Resolução da situação-problema

Inicialmente, é importante definir que o público-alvo seja composto por todos aqueles que têm a função de se relacionar com os clientes. Em seguida, é possível estabelecer o objetivo de treinamento, descrevendo como ensinar os funcionários a atenderem os clientes com excelência.

O ideal é planejar um treinamento com grupos pequenos, entre 15 a 20 participantes, pois assim será possível fornecer uma instrução mais personalizada que propicie a participação de todos nas atividades do treinamento, o qual, por sua vez, deverá prever atividades teóricas e práticas.

O conteúdo teórico será passado por meio de leitura e posterior apresentação de uma síntese do material. As atividades práticas devem ser concebidas para que os participantes tenham a chance de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos sob a supervisão do facilitador do treinamento, possibilitando a correção de eventuais erros. Para avaliar o resultado deste treinamento, a empresa Arruma Tudo deverá acompanhar a evolução das reclamações dos clientes: se elas reduzirem, o treinamento foi efetivo.

## Faça valer a pena

**1.** Hoje, o capital financeiro e a tecnologia estão à disposição para qualquer organização, bem como os sistemas gerenciais padronizados, e isso nos leva à inferência de que o grande diferencial de uma organização é o seu capital humano. Quanto mais preparados (capacitados), motivados e alinhados com os objetivos organizacionais os colaboradores estiverem, mais eles se tornarão um diferencial competitivo para a organização.

O capital humano é formado pela interação e combinação entre três relevantes fatores. Assinale a alternativa que contenha esses três fatores.

- a) Traços de competências técnicas, traços de competências pessoais e traços de competências organizacionais.
- b) Traços de personalidade do colaborador, habilidades em aprender e motivação para dividir informações e conhecimentos.
- c) Traços de lideranças, características profissionais e contexto do ambiente organizacional.
- d) Habilidades em aprender, traços de lideranças e contexto do ambiente organizacional.
- e) Motivação para dividir informações e conhecimentos, características profissionais e contexto do ambiente organizacional.

**2.** Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) indicam uma relação estreita entre a educação (ensino formal) e o treinamento, salientando que ambos estão interligados e servem para “despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes, encontram-se latentes”.

Qual é a principal consequência que uma participação constante em programa de treinamento pode trazer para o capital humano de uma organização?

- a) Elevação do custo com a mão de obra, por conta dos constantes investimentos em programas de treinamento.
- b) Elevação no clima organizacional, por conta da satisfação dos colaboradores em participarem de treinamentos constantemente.
- c) Redução dos índices de rotatividade e de abstenções, resultado do aumento do comprometimento que acompanha os treinamentos.
- d) Elevação da capacidade de compreensão e de ação dos trabalhadores, facilitando o desempenho das suas funções.
- e) Redução dos riscos de acidentes e de problemas com qualidade, pela compreensão e conscientização advinda dos treinamentos.

**3.** Realizar um diagnóstico de necessidade fornecerá valiosos subsídios que servirão de referência para o planejamento do treinamento, identificando dois pontos cruciais como ponto de partida: quem deverá ser treinado? O que

deverá ser aprendido? De posse da análise do diagnóstico de necessidade, a próxima etapa do processo é o planejamento do programa, que trata da concepção do treinamento. Ao “desenhar” qualquer treinamento, é altamente recomendável que se considerem quatro pontos-chave entre as seguintes oito opções. I. Levantamento das necessidades de treinamento; II. Objetivos instrucionais; III. Características dos instrutores; IV. Contexto de aprendizagem; V. Avaliação dos resultados; VI. Princípios de aprendizagem; VII. Prontidão e motivação dos participantes; VIII. Verbas disponíveis.

Qual alternativa descreve corretamente os quatro algarismos romanos que representam os pontos-chave para se considerar em um treinamento?

- a) I - II - III - VI.
- b) II - IV - V - VIII.
- c) III - V - VI - VII.
- d) IV - V - VII - VIII.
- e) II - III - VI - VII.

## Seção 3.3

### Aplicação da educação corporativa

#### Diálogo aberto

Prezado estudante, depois de aprender sobre liderança em gestão de pessoas e sobre o sistema de desenvolvimento de carreira, você aprenderá, nesta última seção da Unidade 3, sobre a educação corporativa. Você já ouviu falar sobre esse conceito? A educação corporativa é considerada uma estratégia para o desenvolvimento de pessoas baseada no modelo de gestão por competências, e tem como principal objetivo gerar valor e melhorar os resultados organizacionais por meio da qualificação dos colaboradores.

Quando uma empresa decide tratar efetivamente do aprendizado de seus funcionários, alinhando os interesses deles com os interesses dela, ela estará tomando uma decisão que terá grandes possibilidades de elevar a sua competitividade e a sua lucratividade. Algumas grandes empresas já perceberam isso e passaram a investir na educação empresarial, constituindo universidades corporativas.

A empresa de adesivos Colante precisará novamente dos seus serviços, só que agora o desafio a ser resolvido é a proposição de uma estratégia de educação corporativa para ela. Os executivos perceberam que os dois treinamentos propostos na Seção 3.2 foram efetivos e deram resultados, então ficaram animados para desenvolverem mais treinamentos, mas eles estão planejando treinamentos reativos e sem conexão entre eles, voltados mais para suprir as necessidades individuais dos seus funcionários, sem a preocupação de ensinar as competências fundamentais para o funcionamento efetivo da empresa. Você já sabe o que fazer para ajudar a Colante a enfrentar esse desafio? Então, fique sabendo que você irá propor uma estratégia de educação corporativa, porém, antes, terá de realizar uma leitura atenciosa neste material para dominar os conceitos de educação corporativa, distinguindo-a de um programa de treinamento e desenvolvimento e compreendendo a sua sistemática de trabalho, assim como os benefícios em criar programas de treinamentos para ensinar as competências necessárias para o desempenho das atividades empresariais.

Gostou da proposta de aprendizagem desta seção? Continue seus estudos e aprimore os seus conhecimentos sobre as tendências e os novos paradigmas no processo de gestão de pessoas.

## **Não pode faltar**

Você deve lembrar que, até bem pouco tempo, as atividades do mercado de trabalho se desenvolviam unicamente sob um contexto de produção mecanicista e linear, com a predominância do trabalho braçal e de movimentos repetitivos, exigindo do trabalhador apenas um raciocínio analógico que era supervisionado e controlado por uma rígida hierarquia. Diante deste contexto mecanicista, a educação do trabalhador era restrita à aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas, com treinamentos pontuais que apenas o preparavam para o desempenho de uma dada função. Todavia, este contexto está desaparecendo e sendo substituído por outro, muito diferente e bem mais moderno, mas o que mudou no mercado de trabalho?

Atualmente, a contextualização do mercado de trabalho remete a um ambiente com redes virtuais de trabalho que incentivam o trabalho a distância, a produção robotizada e verticalizada, o raciocínio digital e uma hierarquia flexível, demandando uma transformação radical na educação do trabalhador, pois não basta apenas treinar as habilidades técnicas para o desempenho das funções, é preciso muito mais que isso para lidar com a evolução tecnológica e com as novas gerações de trabalhadores. Você já consegue imaginar o impacto deste novo contexto no comportamento organizacional?

Pois então fique sabendo que o objetivo da organização moderna não é mais apenas ser grande, mas sim competitiva, trocando a sua estrutura pesada por uma estrutura bem mais ágil, na qual o foco foi transferido do produto para o cliente e o desempenho a qualquer custo foi substituído pelo desempenho sustentável. Nas organizações contemporâneas, a obediência e o medo foram trocados pela autodisciplina, e a chefia, ao invés de mandar de forma autoritária, passou a orientar e fornecer apoio para que as tarefas sejam desempenhadas de forma efetiva. Por conta disso, o trabalhador não precisará mais demonstrar lealdade pessoal perante a sua chefia para "garantir" o seu posto de trabalho, basta que ele demonstre compromisso com as suas funções e atinja os seus objetivos que ele será mantido e reconhecido. Contudo, como será que o sistema formal e tradicional de ensino reagiu diante deste novo contexto?

Na verdade, não houve reação, pois alguns setores da economia americana perceberam que o sistema de ensino formal, adotado pelo modelo de universidade tradicional daquele país não estava sendo capaz de proporcionar a formação exigida pelo mundo do trabalho em constante reestruturação. Os executivos de algumas das grandes empresas dos EUA passaram a se preocupar com o sistema de educação pública vigente naquele país ao constatar que ele não formava o tipo certo de profissional para trabalhar nas corporações por eles comandadas, seja em termos de conhecimentos, de habilidades ou de atitudes (CHAs).

Em outras palavras, os problemas com o ensino formal persistem, apresentando um considerável hiato entre a oferta de conhecimento pelas instituições formais de ensino e o conjunto de necessidades empresariais. As instituições de ensino superior (IES) ainda demonstram grande desconhecimento sobre a realidade empresarial e mantêm esse distanciamento ao fazerem uso de currículos alheios às reais competências exigidas pelas empresas. Infelizmente, ainda são raras as exceções de IES que realizam pesquisas direcionadas a levantar as reais necessidades do mercado de trabalho para traçar o perfil do egresso de seus cursos. Vale ressaltar que, no Brasil, os órgãos responsáveis por cuidar da educação superior e fomentar a produção de conhecimento, como o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTI), apresentam inexpressivas ações para estimular a proximidade entre instituições de ensino e empresas, elevando ainda mais a distância entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial.

Contudo, sem a reação esperada do ensino formal tradicional, qual foi a alternativa encontrada pelas corporações?

Diante deste contexto de total falta de opções é que surgiu o conceito da educação corporativa, pois foi a partir dessas constatações que os executivos se empenharam para ir além do treinamento e desenvolvimento, tirando do papel os projetos para a criação de centros de ensino especializados e personalizados, com a clara proposta de atender as demandas empresariais de ensino para um público-alvo amplo, composto pelo seus *stakeholders*, lembrando que *Stakeholders* é a denominação das partes interessadas e envolvidas em um negócio (clientes, funcionários, fornecedores, prestadores de serviço), as quais, justamente por estarem envolvidas, devem ter as suas expectativas e necessidades identificadas e supridas.

Quer saber por que envolver *stakeholders* em programas educacionais corporativos? Imagine que uma empresa fabricante de chuveiros elétricos não se preocupe muito em ensinar aos atendentes dos pontos de venda como o seu produto funciona e quais são as suas principais características. Quando um cliente tem alguma dúvida sobre um dado produto, certamente, ele tentará saná-la com o atendente, que, se não conhecer o produto, não responderá à dúvida e elevará consideravelmente as chances de o cliente não levar o produto. Em relação aos fornecedores, é possível criar programas que ensinem a composição e o funcionamento de um produto para que eles possam submeter propostas de matérias-primas ou componentes que possam torná-lo mais competitivo, seja por meio de redução do custo, seja por melhorias na qualidade, durabilidade ou ainda usabilidade. Apesar desta importante recomendação teórica, a prática, no Brasil, ainda desconsidera essa recomendação, pois os resultados de uma pesquisa indicaram que pouco mais da metade das empresas que adotam a educação corporativa ainda não contemplam ações de aprendizagem para o seu público externo, como os clientes e os fornecedores (PWC, 2016).



### Refleta

Você conseguiu compreender por que que uma organização deve se preocupar também com o aprendizado de seus fornecedores e de seus clientes? Quais seriam as consequências de não se levar esse fato em consideração?

Que tal, agora, você conhecer a definição do termo Universidade Corporativa (UC)?

Universidade Corporativa (UC) é um conceito que surgiu em meados de 1956, quando a General Electric fundou a sua própria universidade sob o nome de Crotonville Management Development Institute. O termo UC é utilizado para denominar os centros de ensino instalados dentro de um ambiente organizacional para implantar sistemas educacionais que foquem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) específicas para o próprio negócio e alinhadas com a estratégia empresarial proposta para se alcançar os objetivos organizacionais.



## Assimile

A educação corporativa, de uma maneira ampla, é uma estratégia organizacional voltada para o desenvolvimento de pessoas, sendo usualmente pautada no modelo de gestão por competências.

A principal justificativa para a criação das universidades corporativas é que, ao cumprir com o seu objetivo de formar profissionais mais competentes, fornecendo a eles a oportunidade de aprender as competências necessárias para gerar valor para o negócio, além de elevar o valor deles, também será elevada a competitividade e o valor de mercado da empresa. Em outras palavras, as UCs são constituídas para desenvolver competências que agreguem valor à empresa e que elevem a competitividade da organização. Portanto, os principais objetivos de uma universidade corporativa são: desenvolver CHAs e ensinar conceitos que possam ser aplicados de imediato no cotidiano organizacional, gerando, assim, os resultados esperados e propiciando uma maneira de criar, fortalecer e sustentar vantagens competitivas. Vale lembrar que o conceito de competência, assim como o modelo de gestão por competências, serão amplamente e profundamente estudados na Seção 4.1 desta unidade curricular, portanto considere momentaneamente que o termo “competência” tem o mesmo significado do acrônimo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), ou seja, uma dada competência é formada por um dado conjunto de CHA.



## Exemplificando

O domínio da competência “Comunicação” depende do **conhecimento** teórico sobre este conceito, tais quais a sua definição, as suas formas e finalidades. Além do conhecimento, para dominar esta competência é preciso demonstrar **habilidade** para se comunicar de maneira adequada diante de cada contexto ou necessidade, e ainda ter a **atitude** de se comunicar no momento necessário ou quando a situação exigir.

A essa altura da sua leitura você deve estar se perguntando: mas no que a EC difere do subsistema de RH Treinamento e Desenvolvimento (T&D)?

Como você já aprendeu na Seção 3.2, o objetivo principal do T&D é o de desenvolver habilidades específicas nos trabalhadores, sempre com maior ênfase em suprir as necessidades individuais deles, atuando de forma reativa, ou seja, a proposta de um programa será uma reação resultante da etapa de diagnóstico das necessidades de treinamento, ou das solicitações expressadas pelos líderes dos setores para atenderem determinada demanda (JUNQUEIRA; VIANNA, 1999). Já a educação corporativa, conforme destaca Eboli (2007), tem como objetivo desenvolver competências com foco nas estratégias da empresa que possam elevar a sua competitividade. Diferentemente do aspecto reativo do T&D, a EC adota uma postura proativa, estabelecendo uma filosofia de aprendizagem centralizada e focada na estratégia organizacional, apresentando propostas de ações de ensino customizadas que racionalizem o investimento em educação e operando como uma unidade de negócio da empresa, inclusive contando com um orçamento próprio.



### Refleta

Depois de aprender sobre as diferenças entre o T&D e a EC, quais argumentos você usaria para defender um desses conceitos em detrimento do outro?

Enquanto o T&D elabora uma grade de treinamento que oferece programas, nos quais os funcionários são obrigados a participar, independentemente da sua vontade ou necessidade, a proposta da EC é que o trabalhador siga uma trilha de aprendizagem. Todavia, você precisa conhecer este conceito muito importante sobre o qual se ampara a filosofia da EC, chamado de trilhas de aprendizagem.

Segundo Brandão e Freitas (2005), uma trilha de aprendizagem consiste em um caminho optativo e flexível para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Sendo assim, ao oferecer variadas opções de aprendizado aos funcionários, uma organização passa a permitir que eles possam também considerar as suas expectativas individuais de crescimento na carreira de acordo com as suas aspirações profissionais, sem forçar o trabalhador a participar de programas de treinamento que envolvam o aprendizado de competências que ele já demonstrou apropriação e domínio, focando o aprendizado naquelas competências que ele ainda não se apropriou ou se apropriou parcialmente, apresentando algum

tipo de deficiência ao aplicá-la em seu dia a dia profissional. A trilha de aprendizado é escolhida pelo colaborador diante da oferta de opções disponibilizadas pela empresa, respeitando os objetivos de aprimoramento e a preferência dele pelo programa que oferecer o método de ensino mais adequado ao seu estilo de aprendizagem.

Quando o trabalhador se depara com uma oferta de trilha de aprendizado, ele deve estar consciente de que as oportunidades de aprendizagem, se bem aproveitadas, elevarão o seu repertório comportamental e contribuirão sobremaneira para materializar o seu planejamento de carreira e de realização profissional. Já para a empresa, a grande vantagem advinda da adoção das trilhas de aprendizagem é contar com profissionais qualificados, alinhados com a cultura organizacional e motivados pela expectativa de desenvolvimento, aprimoramento e reconhecimento proporcionada pelo enriquecimento do seu aprendizado.

Portanto, ao diferenciar os conceitos de T&D e EC, lembre-se de que o objetivo principal da EC é o de desenvolver as competências que contribuam para fortalecer o negócio e aumentar a competitividade empresarial, oferecendo trilhas de aprendizado compostas por programas educacionais alinhados às estratégias de negócios.

Que tal saber quais são os benefícios que uma empresa pode ter ao adotar práticas de Educação Corporativa? Antes, porém, fique sabendo que qualquer investimento no aprendizado dos funcionários é uma valiosa estratégia para elevar os níveis motivacionais, o engajamento nas tarefas e a redução nos índices de rotatividade da empresa.



#### Pesquise mais

SANTOS, Renata Almeida dos; CALVOSA, Marcello Vinicius. **Educação Corporativa**: as Vantagens da Implantação de um Projeto de Universidade Corporativa. 2006. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867\\_SEget%20Corpo.doc.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867_SEget%20Corpo.doc.pdf). Acesso em: 19 jul. 2017.

A implantação plena da EC levará a empresa a elevar os seus níveis de produtividade, pois os seus funcionários conseguirão realizar os seus respectivos trabalhos com muito mais competência, apurando, como produto do seu desempenho, resultados mais efetivos em termos de qualidade e agilidade, principalmente por terem recebido

a formação, as instruções e as orientações adequadas para o desempenho das suas funções.

Todavia, qual procedimento deve ser adotado ao se decidir pela implantação e modelagem da educação corporativa?

O primeiro passo para a implantação da EC exige uma descrição da previsão do conjunto de atividades que devem ser executadas para edificá-la e torná-la operacional, inclusive requerendo a redação de um planejamento estratégico que proponha os objetivos, os métodos e os meios pelos quais a educação corporativa será disponibilizada para os seus colaboradores. Contudo, a recomendação do estabelecimento de uma UC serve para todo tipo de empresa?

Junqueira e Vianna (1999) descreveram algumas considerações para verificar a viabilidade da implantação de uma UC por uma empresa. A primeira observação é que a empresa interessada deverá visitar centros de EC em pleno funcionamento para praticar o *benchmarking*. Os autores também recomendam que se visite uma empresa que já tenha implantado uma UC e a tenha desativado, checando os motivos que levaram à paralização das atividades.



#### Assimile

*Benchmarking* é um processo que consiste no levantamento das melhores práticas de gestão, processo, inovação e tecnologia disponíveis no mercado e adotadas por outras empresas, que servirão de modelo para serem adaptadas e incorporadas na empresa que o realizou.

Outra orientação de Junqueira e Vianna (1999) é que a empresa considere o seu porte e a sua capacidade de investimento para checar a viabilidade de implantação de uma UC. Conforme eles, a iniciativa passa a ser viável em empresas com mais de mil funcionários e que estejam dispostas a investir de 5% a 10% da sua folha de pagamento para custear a operação do centro de ensino. Uma referência mais atual (PWC, 2016) aponta que, no ano de 2015, o investimento médio das empresas que adotaram a UC como estratégia de desenvolvimento de pessoas e geração de valor foi de R\$ 1.060,00 por colaborador, o que significou um investimento anual de mais de um milhão de reais para as empresas com, aproximadamente, mil funcionários.

Também é necessário que exista um comprometimento do idealizador da UC em participar ativamente da sua operação, pois já foi

constatado “[...] que, se isto não ocorrer, são grandes as possibilidades de a universidade fracassar” (JUNQUEIRA; VIANNA, 1999, p. 95). Os autores ainda ressaltaram a necessidade de verificar a predisposição de envolver clientes, fornecedores e comunidade nas ações da educação corporativa antes de decidir implantá-la.



### Pesquise mais

Fique por dentro de como foi a experiência de Educação Corporativa na Caixa Econômica Federal.

ALMEIDA, Janete Núbia Caldas. **Do treinamento à educação corporativa**: o relato da Transição na Caixa Econômica Federal. Disponível em: <http://docplayer.com.br/7128194-Do-treinamento-a-educacao-corporativa-o-relato-da-transicao-na-caixa-economica-federal.html>. Acesso em: 24 jul. 2017.

Logo, se a decisão de se estabelecer uma sistemática de EC apresentar viabilidade, o próximo passo é a realização de um diagnóstico visando traçar um panorama da real situação da presença e do nível das competências fundamentais para o sucesso do negócio, levantando as deficiências dos colaboradores e as barreiras encontradas por eles para o estabelecimento de um padrão de desempenho superior.

De posse deste diagnóstico é possível definir e relacionar os objetivos da Educação Corporativa, para tanto, se faz estritamente necessário descrever quais são as pretensões da empresa com a implantação da EC, como também delinear quais comportamentos se espera que os colaboradores se apropriem e demonstrem domínio. Sendo assim, fica mais fácil definir as principais características do público alvo da EC e identificar potenciais barreiras para o aprendizado, como infraestrutura disponível na empresa, pré-requisitos e formação básica dos aprendizes. O processo de implantação da EC também exige uma definição dos métodos de ensino, das alternativas de intermediação (presencial, a distância, mediado por instrutor ou por um computador). Após a definição desses requisitos, os idealizadores da UC devem estar cientes sobre as ações que deverão ser realizadas para se atingir os objetivos propostos, identificando os indicadores que servirão de parâmetro para avaliar o desempenho dessas ações.



A empresa de produtos alimentícios Kfeína decidiu criar uma Universidade Corporativa, com o objetivo de melhorar a sua lucratividade e a satisfação dos seus clientes por meio da qualificação dos seus colaboradores. Para tanto, disponibilizou uma gama variada de treinamentos voltados à otimização do tempo, ao melhoramento da qualidade, ao atendimento ao cliente, à análise de processos, entre outros. A Kfeína elencou os seguintes indicadores para acompanhar o resultado desses treinamentos: índice de produtividade; número de produtos não conformes (sem qualidade); número de alterações em processos; porcentagem de redução de custos; e número de reclamações dos clientes.

Levando em consideração que a EC é uma estratégia voltada para se obter bons resultados e elevar as chances de sucesso de uma empresa por meio do ensino de certas competências aos colaboradores, é possível destacar as seguintes finalidades para uma unidade de ensino corporativo:

- Desenvolvimento das competências que devem ser apropriadas pelos colaboradores, com base nas características necessárias para se obter sucesso no mercado de atuação da empresa.
- Aprimoramento da administração do tempo pelos colaboradores.
- Desenvolvimento de competências administrativas e de liderança.
- Integração e adaptação dos colaboradores à cultura organizacional.
- Incremento da produtividade das equipes de trabalho.
- Instrução para a operação de sistemas e equipamentos de forma produtiva e adequada.
- Apresentação de sistemas, procedimentos e equipamentos que elevam a segurança no trabalho.
- Conscientização sobre os processos produtivos e de geração de valor da empresa.
- Divulgação das características do mercado de atuação da empresa.

Como você aprendeu, é preciso elaborar um plano estratégico para executar os programas de EC e, nesta ocasião, também será necessário decidir também sobre os métodos, as técnicas e as ferramentas de ensino que serão empregados para desenvolver a educação dos colaboradores.



### Exemplificando

Um programa para desenvolver a competência de administração de conflitos pode ser concebido por um curso *online* que forneça a base teórica sobre o assunto, seguido por uma palestra para sensibilizar e apresentar aos participantes os modelos e alguns exemplos de técnicas para lidar com os conflitos, preparando-os para uma próxima etapa, a qual que consistiria em um treinamento comportamental no qual eles poderiam exercitar o aprendizado por meio da técnica vivencial de inversão de papéis.

Neste ponto, é importante que você aprenda que o desenvolvimento tecnológico, o aumento da abrangência das redes de computadores e a massificação das ferramentas de comunicação ofereceram uma grande oportunidade para reduzir os custos relacionados às ações de EC, principalmente ao proporcionar a modalidade de ensino a distância ou mediada por computador. Apesar de as referências consultadas incentivarem as práticas de ensino virtuais e o desenvolvimento de programas de ensino à distância para fortalecer competências e massificar o aprendizado organizacional, isso não é constatado na prática, conforme levantado pela pesquisa PWC (2016), que indicou que apenas 15% das horas investidas em treinamento são baseadas no formato à distância. Para elevar esse percentual, é preciso que algumas organizações entendam que a educação a distância apresenta vantagens, como a grande possibilidade de abrangência, a flexibilidade de horários e a redução de custos com deslocamentos, proporcionando autonomia ao aprendiz e facilitando o seu aprendizado.



### Pesquise mais

Tome conhecimento de um relato de pesquisa que identificou e analisou as principais dimensões de resistência à educação a distância (EAD) na educação corporativa (EC).

ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1367-389, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a09v46n5>. Acesso em: 20 jul. 2017.

A educação *on-line* exige investimento para a criação ou compra dos conteúdos, e ainda a contratação de mão de obra especializada para a utilização de uma plataforma de ensino e para a gestão do ambiente virtual de aprendizagem, lembrando que, atualmente, existem ambientes virtuais de aprendizagem livres e isentos de custo, como o Moodle, que oferecem diversas ferramentas, proporcionando a possibilidade de ensino por meio de videoaulas, salas de bate-papo, bibliotecas virtuais, entre outros recursos.

Mas, independentemente de ser presencial ou à distância, como avaliar se a EC traz resultados tanto para as organizações como para os colaboradores?

A avaliação dos resultados pode ser medida por meio do monitoramento dos níveis de produtividade, pelo grau de inovação, pelo aproveitamento da mão de obra para suprir cargos de liderança e pelo acompanhamento da lucratividade do negócio.

Uma pesquisa conduzida pela empresa Price Waterhouse Coopers (PWC, 2016) levantou a situação da EC no Brasil, baseando-se em uma amostra de 73 executivos de grandes, médias e pequenas empresas, para identificar, analisar e compreender os desafios enfrentados pelos responsáveis das universidades corporativas. Os resultados dessa pesquisa indicaram que 93% das grandes e médias empresas promovem a avaliação de reação ao final dos seus programas de treinamento; 66% realizam avaliações de aprendizado; 39% fazem a avaliação comportamental; 25% adotam os resultados como forma de avaliação; e 13% avaliam os resultados das suas ações de EC por meio do ROI de treinamento.



### Assimile

ROI de treinamento é um índice que mede a relação do retorno financeiro proporcionado pelo investimento nas ações de educação corporativa.

Para finalizar esta seção, é importante que você saiba que mais de 85% dos respondentes da pesquisa PWC (2016) concordaram que o

resultado do aprendizado advindo da educação corporativa afetou positivamente o nivelamento das competências técnicas, a formação da liderança, a consecução da estratégia de negócio e a melhoria da produtividade, comprovando que a EC é uma excelente estratégia para melhorar os resultados de qualquer negócio.

Agora que você terminou a leitura deste conteúdo, chegou o momento de mostrar que você aprendeu o que precisava ser aprendido sobre Educação Corporativa, então mão à obra e se engaje em realizar as atividades e os exercícios propostos.

## **Sem medo de errar**

A empresa de adesivos Colante ficou muito animada com a possibilidade de treinar e desenvolver a sua mão de obra, transformando-a em um diferencial competitivo que trará muitas vantagens para ela. Porém, a ideia inicial dos executivos era que o caminho escolhido fosse baseado nas premissas do treinamento e desenvolvimento, de forma a levantar as necessidades de treinamento junto às lideranças da empresa, reagindo para suprir essas necessidades com a oferta de uma grade de treinamento com programas que envolvam todos os seus funcionários. Logo, os executivos estavam se preparando para iniciar o processo de entrevistas com os líderes para identificar as necessidades dos funcionários quando lembraram que você, consultor interno de RH, poderia contribuir com esse processo, analisando a ideia inicial deles e propondo alternativas, se assim fosse necessário.

Agora, você está diante dos executivos da Colante e precisa declarar para eles o resultado da sua análise, assim como as suas sugestões e orientações.

Como você dará conta dessa tarefa?

Inicialmente, você deverá persuadir os executivos a desistirem da ideia de se basearem nas premissas do T&D como estratégia de ensinar os colaboradores, argumentando que essa é uma estratégia reativa, centrada apenas no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades do trabalhador, com pouca ou nenhuma relação ou alinhamento com a estratégia organizacional.

Quando você tiver certeza que eles entenderam esse ponto, apresente o conceito de Educação Corporativa, dando ênfase à aquisição das competências que são estritamente necessárias para

o sucesso da Colante. Leve também ao conhecimento deles o conceito das trilhas de aprendizagem, apresentando os benefícios que elas podem trazer para os colaboradores e, principalmente, para o negócio, pois oferecer variadas opções de aprendizado aos funcionários possibilita que eles possam também considerar as suas expectativas individuais de crescimento na carreira de acordo com as suas aspirações profissionais, sem forçar o trabalhador a participar de programas de treinamento que envolvam o aprendizado de competências que ele já demonstrou apropriação e domínio, focando o aprendizado naquelas competências que ele ainda não se apropriou ou se apropriou parcialmente, apresentando algum tipo de deficiência ao aplicá-la em seu dia a dia profissional. Ressalte que a grande vantagem advinda da adoção das trilhas de aprendizagem é contar com profissionais qualificados, alinhados com a cultura organizacional e motivados pela expectativa de desenvolvimento, aprimoramento e reconhecimento proporcionada pelo enriquecimento do seu aprendizado.

Depois de convencê-los a adotar a Educação Corporativa, proponha uma estratégia de implantação baseada em um diagnóstico para levantar as competências necessárias para o sucesso do negócio, e só então passe para a etapa de desenvolvimento dos programas de ensino que comporão as trilhas de aprendizado. Lembre-se de que é possível optar por soluções híbridas, com treinamentos presenciais e a distância. Também é muito importante que você diga aos executivos que o sucesso da adoção de uma estratégia de Educação Corporativa pode ser mensurado por meio do monitoramento dos resultados da empresa, como os níveis de faturamento, lucratividade e satisfação dos clientes.

## **Avançando na prática**

### **Bebendo Educação Corporativa**

#### **Descrição da situação-problema**

Uma empresa fabricante de bebidas (alcoólicas e não alcoólicas) possui em seu quadro mais de 10.000 colaboradores e está preocupada com os resultados que está auferindo, pois os números estão indicando uma sensível perda de mercado para a concorrência, mesmo após pesados investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento voltados para fortalecer os CHAs dos seus

funcionários. Assim, a empresa se cansou de investir dinheiro em vão para desenvolver o seu capital humano, e está procurando novas alternativas que sejam mais efetivas e possam inverter o quadro de perda de participação de mercado. Uma coisa é certa: a empresa já percebeu que o desenvolvimento dos trabalhadores é essencial para alterar essa situação e tornar-se mais competitiva.

Imaginando que você foi convocado para assessorar esta empresa, quais seriam as suas recomendações para inverter este quadro?

### **Resolução da situação-problema**

Para inverter este quadro e tornar a empresa de bebidas mais competitiva, é preciso abandonar o paradigma do T&D e adotar uma sistemática de Educação Corporativa baseada nas diretrizes do negócio e voltada para sustentar a sua competitividade e crescimento, de modo a conscientizar todos os seus funcionários sobre a sua própria responsabilidade em se apropriar das competências essenciais para o sucesso do negócio. O ideal é incentivar o envolvimento de funcionários e parceiros em programas de treinamento que atendam às necessidades de cada uma das áreas da empresa.

Ao propor as trilhas de aprendizagem, esta empresa poderá adotar quatro etapas de desenvolvimento, de modo que a primeira etapa tenha a finalidade de integrar os colaboradores recém-contratados à empresa, apresentando os produtos e serviços prestados, o mercado de atuação e o perfil dos seus clientes.

A segunda etapa pode ter a finalidade de integrar os novos colaboradores à sua rotina de trabalho, fornecendo conhecimento básicos para o exercício das suas funções.

Já a terceira etapa serviria para municiar os colaboradores com as competências exigidas pela legislação em vigor, evitando, dessa forma, acidentes de trabalho e problemas com multas, por exemplo.

Finalmente, a quarta etapa poderia fornecer programas de aprimoramento cuidadosamente desenhados para suprir as necessidades do negócio, formando, assim, uma mão de obra que contribuirá significativamente para o sucesso da empresa ao se tornar uma vantagem competitiva.

## Faça valer a pena

**1.** O conceito de Universidade Corporativa apresenta diferenças específicas em relação ao conceito de Treinamento e Desenvolvimento. Uma das diferenças é que o objetivo principal do T&D é o de desenvolver habilidades específicas nos trabalhadores, sempre com maior ênfase em suprir as necessidades individuais deles.

Qual é a outra característica marcante do T&D que o difere do conceito de UC?

- a) A outra característica marcante do T&D é que ele age proativamente.
- b) A outra característica marcante do T&D é que ele age sistematicamente.
- c) A outra característica marcante do T&D é que ele não age corporativamente.
- d) A outra característica marcante do T&D é que ele age reativamente.
- e) A outra característica marcante do T&D é que ele age informalmente.

**2.** Enquanto o treinamento e desenvolvimento elabora uma grade de treinamento que oferece programas nos quais os funcionários são obrigados a participar, independentemente da sua vontade ou necessidade, a proposta da Educação Corporativa é que o trabalhador siga um caminho optativo e flexível para a promoção do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Qual é a denominação desse caminho optativo e flexível para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador?

- a) Grade de ensino.
- b) Grade de treinamento.
- c) Grade de aprendizagem
- d) Trilha de treinamento.
- e) Trilha de aprendizagem.

**3.** A implantação plena da Educação Corporativa (EC) levará a empresa a elevar os seus níveis de produtividade, pois os seus funcionários conseguirão realizar os seus respectivos trabalhos com muito mais competência, apurando, como produto do seu desempenho, resultados mais efetivos em termos de qualidade e agilidade.

Qual é a principal ação que propicia a elevação dos níveis de produtividade em uma empresa que implanta a EC?

- a) A motivação dos trabalhadores ao poderem criar e escolher a sua própria trilha de aprendizagem.
- b) A expectativa dos executivos pelo retorno de investimentos em programas de treinamento (ROI de treinamento).
- c) O fornecimento de formação, de instruções e de orientações adequadas para o desempenho das funções dos colaboradores.
- d) As recompensas previstas para os colaboradores que apresentarem desempenho superior nas suas funções.
- e) A supervisão constante, exercida pela liderança e pelos executivos, dos resultados obtidos pelos colaboradores.

# Referências

BENI, Bettyna P. B.; LUCHETI, Wilson D.; POERNER, Marcos. **Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental**: como o investimento do capital humano pode retornar às organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: EnANPAD, 29. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Editora CAMPUS, 2003.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 2008.

JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. Capital Intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 1999.

MAGER, Robert F. **O que todo chefe deve saber sobre treinamento**: um guia para valorizar seu dinheiro aplicado em treinamento. São Paulo: Editora Market Books, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2002.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004.

NELSON, Debra L.; QUICK, James Campbell. **Corg**: Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PWC - Price Waterhouse Cooper Brasil Ltda. **Relatório de Pesquisa**: Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras. 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/tl-educacao-corporativa-16.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. **How to Choose a Leadership Pattern**. 1973. Disponível em: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>. Acesso em: 21 jun. 2017.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.



# Modelos de gestão aplicados em gestão de pessoas

### Convite ao estudo

Prezado estudante, seja muito bem-vindo à última etapa do seu estudo sobre inovações em aplicações de pessoas.

Depois de você ter aprendido sobre a liderança em gestão de pessoas, sobre o sistema de desenvolvimento de carreira e sobre como aplicar a educação corporativa, chegou o momento de aprender sobre os modelos de gestão aplicados em gestão de pessoas. Para tanto, você tomará contato com o modelo de gestão de RH, baseado em competências na primeira seção desta unidade, seguido pelo modelo Canvas aplicado em recursos humanos na segunda seção e, finalmente, na última seção, o alvo de estudo será o acompanhamento e análise de resultados em RH. Todo esse conteúdo contribuirá para torná-lo um profissional de RH diferenciado e procurado pelo mercado, elevando o seu conhecimento sobre as tendências e os novos paradigmas no processo de gestão de pessoas, proporcionando, assim, oportunidade para que você possa conhecer e aplicar ferramentas de análise e inovação em gestão de pessoas.

Para contextualizar o seu aprendizado, esta Unidade 4 vai ser baseada na situação da metalúrgica Automotors, a qual apresenta uma estrutura administrativa robusta, mas incapaz de dar suporte a um modelo de gestão de pessoas mais complexo. A Automotors atua como fornecedora de peças automotivas de modo que todas as montadoras de veículos automotores do país pertencem ao seu rol de clientes. A empresa tem pouco mais de 4.000 funcionários e 15% deles (+ ou - 600) desempenham atividades administrativas. O índice de rotatividade da empresa é de 22,5% ao ano, considerado elevado para os padrões do segmento automotivo. Recentemente, a empresa constatou que são os funcionários mais capacitados que estão engordando o seu *turn over*.

Caro estudante, será sua a missão de ajudar a Automotors a resolver alguns dos seus problemas com gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à implantação de um modelo de gestão por competências, a utilização do modelo Canvas de planejamento e ainda a adoção de um plano de carreira para essa empresa.

Gostou da proposta de aprendizagem desta unidade?

Então, vamos continuar o seu desenvolvimento em gestão de pessoas e se tornar um profissional requisitado pelo mercado de trabalho. Bom estudo!

# Seção 4.1

## Gestão por competência em recursos humanos

### Diálogo aberto

Caro estudante, seja bem-vindo a mais uma seção de estudo da unidade curricular Modelos de gestão aplicados em gestão de pessoas.

Você já escutou uma pessoa dizendo que Fulano de tal é incompetente? Já ouviu um amigo ou parente dizer que alguém tem competência para tratar de um determinado assunto? Já leu em algum jornal ou revista que dado juiz não tem competência para julgar aquela ação? Ou ainda presenciou um diálogo no qual se falava que uma região não estava sob a competência do fórum do município?

Esses são usos diferentes para a mesma palavra, mas com significados distintos. Por isso que, no início desta seção, você aprenderá a distinguir os diferentes significados da palavra competência e ainda entenderá a acepção do seu uso no contexto da gestão de pessoas. Esta distinção é muito importante para você, pois a compreensão do termo é que propiciará o desenvolvimento do seu aprendizado, servindo de base para o entendimento do modelo de gestão por competências.

Lembre-se de que você foi recrutado pela Automotors para resolver alguns dos seus problemas com gestão de pessoas. Ela está reanalisando o seu sistema de RH e procurando integrar os subsistemas sob um único sistema de gestão de pessoas. Neste momento, a empresa está reavaliando as descrições de cargo e concluindo que seria bem melhor se essas descrições contivessem as competências necessárias para que os trabalhadores dessem conta das suas funções com elevado desempenho, servindo de parâmetro para a contratação, a remuneração, o desenvolvimento e a avaliação dos colaboradores.

Por isso tudo é que o seu primeiro desafio desta unidade será o de assessorar o planejamento de um modelo de gestão por competências, pois a empresa acredita que esse modelo facilitará a gestão de do seu capital humano e melhorará o nível de desempenho

dos trabalhadores com um respectivo incremento nos seus resultados, contribuindo, inclusive, para reduzir o índice de rotatividade.

Já sabe por onde começar a ajudar a Automotors?

O primeiro passo é realizar uma minuciosa leitura no conteúdo do material, aprendendo sobre o conceito de competência e como descrevê-la, conhecendo o modelo de gestão por competências e as etapas que devem ser consideradas para a sua implantação, tomando ciência sobre a importância e os detalhes do mapeamento das competências e os cuidados que devem ser tomados para evitar riscos desnecessários, como desperdício de tempo e dinheiro, ou ainda a falta de credibilidade que inviabilizaria o processo de implantação. Em seguida, você preparará uma apresentação com as suas sugestões organizadas em tópicos para apresentar para os executivos da Automotors.

Gostou do desafio?

Então, agora, é com você, realize as atividades propostas e se aproprie de competências essenciais para um bom gestor de pessoas.

## Não pode faltar

Você já ouviu falar no termo competência?

O termo competência tem vários significados e pode ser empregado sob diversas circunstâncias, por isso tem um caráter bem controverso e precisa ser bem entendido antes de ser aplicado e contextualizado à gestão de pessoas. A origem da palavra 'competência' vem do latim '*competere*', que significava um conjunto de esforço. Para ajudar a sua compreensão, atente-se para o Quadro 4.1, o qual apresenta o significado da palavra 'competência' em duas referências distintas da língua portuguesa.

Quadro 4.1 | Significados para a palavra competência

MICHAELIS	HOUAISS
1 Aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto e sobre o qual é versado.	Substantivo feminino 1 jur aptidão de uma autoridade pública de efetuar determinados atos.
2 JUR Legitimação de uma autoridade pública de julgar certos pleitos.	1.1 jur qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária
3 JUR Legitimação conferida a um indivíduo de atuar em seu próprio benefício.	

<p>4 Conjunto de conhecimentos.</p> <p>5 FIG Indivíduo com profundo conhecimento de determinado assunto.</p> <p>6 Afluência de pessoas para ocupar o mesmo cargo.</p> <p>7 LING Conhecimento linguístico inconsciente que torna um indivíduo capaz de compreender e construir um número infinito de frases em sua língua, mesmo aquelas nunca ouvidas; gramática internalizada, gramática mentalizada.</p> <p>EXPRESSÕES</p> <p>Competência comunicativa, LING: conhecimento das regras gramaticais que facilita a comunicação em qualquer situação.</p> <p>Competência imunitária, HISTOL: capacidade de um leucócito mononuclear produzir anticorpos.</p> <p>Competência particular, LING: a formada pelas regras particulares de cada língua e que demanda que o indivíduo seja exposto ao uso de uma língua na idade infantil.</p> <p>Competência social, PSIC: habilidade de uma pessoa para se aproximar de outra e se comunicar com ela.</p> <p>Competência universal, LING: conjunto dos conhecimentos básicos de todas as línguas no nível inconsciente de cada indivíduo, de acordo com a teoria preconizada por Noam Chomsky (1928).</p>	<p>1.2 jur poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta</p> <p>2 p.ext. atribuição, alçada, conta «isto não é da sua c.»</p> <p>3 p.ext. capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade «falta-lhe c. para opinar»</p> <p>4 p.ext. soma de conhecimentos ou de habilidades «ganhou com c. todas as corridas de que participou»</p> <p>5 fig.; infm. indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer; notabilidade «está entre as grandes c. da medicina»</p> <p>6 pretensão de mais de um (indivíduo, grupo, empresa etc.) à mesma coisa; concorrência, disputa, competição</p> <p>7 luta, conflito, discussão «ter uma c. sobre questão delicada»</p> <p>8 gram. gener o saber linguístico inconsciente do indivíduo, graças ao qual ele é capaz de construir, reconhecer e compreender frases gramaticais em sua língua, mesmo as nunca ouvidas antes; gramática internalizada [Resulta da aplicação da sua capacidade inata para a aquisição da linguagem aos dados linguísticos assistemáticos ouvidos na infância.] p.opos. a desempenho; cf. intuição e língua</p>
---	---

Fonte: Houaiss (2009); Michaelis (2004).

Diante da ampla variedade de emprego do termo “competência” (jurídica, empresarial, biológica, pública, educacional, psicológica), serão as conotações empresariais que interessarão para o seu aprendizado nesta unidade curricular.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), os estudos empresariais sobre competência estão associados a três níveis de compreensão: o da pessoa, o das organizações e o dos países, envolvendo os sistemas educacionais. Mesmo restringindo o uso do termo ‘competência’ ao contexto organizacional, é possível encontrar muitas definições. Que tal analisar algumas delas?

Leia atentamente as quatro seguintes definições de competência identificadas na literatura:

I. "Competência pode ser percebida como o processo ou conjunto de aspectos que separam profissionais de alto desempenho de outros, cuja atuação, em determinada função, está abaixo do que a empresa tem necessidade." (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 325)

II. "Competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação." (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 183)

III. "Competência é uma característica subjacente de um indivíduo, a qual está casualmente relacionada a uma performance superior e/ou efetiva, medida por padrões, numa profissão ou situação." (DAÓLIO, 2004, p. 18)

IV. O termo competência é utilizado para "[...] designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando as eficazes em determinada situação." (GRAMIGNA, 2007, p. 21).

Apesar de estarem corretas, essas definições não estão completas e não contemplam o significado adequado para o seu uso nos estudos de gestão de pessoas. Percebeu como é complexo estudar o termo competência? Mas a partir de agora você compreenderá o uso das competências em um contexto organizacional e voltado para a gestão de pessoas.



### Pesquise mais

Que tal compreender de forma mais profunda o conceito de competência?

Então, leia o artigo sugerido, que promove um debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, tais como individual, organizacional e educacional.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 10 jul. 2017.

Inicialmente, aprenda que competência, no contexto de gestão de pessoas, deve ser entendida como a descrição de um conjunto de comportamentos necessários para o desempenho de um grupo de funções estabelecidas em uma descrição de cargo. Falando de outra forma, é o conjunto de Conhecimento Habilidade e Atitudes (CHA) que influenciam diretamente o desempenho de uma pessoa em seu ambiente de trabalho e que sejam passíveis de medição, permitindo comparações quantitativas e qualitativas entre os colaboradores.



### Assimile

Uma competência consiste na descrição de um conjunto de comportamentos necessários para o desempenho de um grupo de funções estabelecidas em uma descrição de cargo.

Imagine você exigir de um funcionário que ele seja tão simpático como o Zelão, do setor de estoques. O que significa ser simpático? Como medir se uma pessoa é mais simpática do que a outra? Portanto, ao empregar o termo competência como capacidade de um trabalhador, pense sempre que essa competência não poderá ser abstrata, muito menos de avaliação subjetiva, ela deverá ser concreta e propiciar a sua medição e comparação. Simpatia é uma qualidade permeada de subjetividade, porém, ao contrário, falar bom dia, boa tarde ou boa noite e sorrir para as pessoas são comportamentos observáveis e mensuráveis que indicam se uma pessoa está ou não sendo simpática.



### Refleta

Como você substituiria termos subjetivos, como alegre, triste, inteligente, desorganizado e desmotivado, em termos concretos passíveis de mensuração?

Contudo, é melhor você entender o que significa cada componente de um CHA antes de prosseguir o seu aprendizado sobre competência.

O Conhecimento é o saber teórico que o indivíduo se apropriou e que faz parte do seu repertório comportamental. Em outras palavras, só ele conhece (é tácito) e só o tornará explícito se assim ele quiser, ou diante de uma necessidade, ou ainda se ele for incentivado a fazê-lo. Se você fosse perguntado sobre o que é uma chave de fenda,

você conseguiria responder a esta questão? As respostas podem até variar, mas uma chave de fenda é uma ferramenta composta por uma haste de metal e um cabo (que pode ser de plástico, de madeira ou de metal) que serve para fixar parafusos.

Agora, você sabe manusear uma chave de fenda? Já fixou ou soltou um parafuso com uma chave de fenda? Se sim, além de conhecer esta ferramenta (sabe descrevê-la e para que serve), você também tem habilidade para manuseá-la e utilizá-la. Logo, a Habilidade consiste no saber como fazer ou como manusear algo. A apropriação de uma habilidade qualquer está diretamente ligada à prática desta habilidade, seja por meio de treinos, simulações ou empiricamente (tentativa e erro), de modo que a repetição contínua de uma habilidade proporcionará o seu refinamento até a sua total perfeição.



### Exemplificando

Um mestre dos malabares ou um mágico de sucesso treina constante e exaustivamente, durante muitas horas por dia, a sua respectiva habilidade para apresentar números perfeitos. Da mesma maneira, um operário ou um supervisor deve aperfeiçoar as suas habilidades para apresentar desempenho profissional efetivo e de alto rendimento.

Retomando o exemplo da chave de fenda, supondo que você tenha o conhecimento sobre ela e também tenha se apropriado da habilidade para manuseá-la, você teria a atitude de utilizá-la diante de um parafuso frouxo ou solto? A Atitude está ligada à pré-disposição de agir adequadamente diante de uma necessidade, pois não adianta ter conhecimento e habilidade e não os usar quando for preciso e necessário. Portanto, enquanto o conhecimento e a habilidade estão ligados ao saber fazer algo, a atitude está ligada ao querer fazer, ou seja, aborda os aspectos motivacionais do profissional.



### Refleta

Qual é a relação entre o acrônimo CHA e o conceito de competência? Seria possível afirmar que esses dois termos têm o mesmo significado?

Agora que você já conheceu o conceito de competência e compreendeu como aplicá-lo adequadamente, chegou o momento de aprender sobre os níveis de competência.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) categorizaram as competências em três grupos: o das conceituais, o das técnicas e o das interpessoais. Sendo assim, eles indicaram que as competências conceituais são aquelas ligadas ao nível de conhecimento do trabalhador, possibilitando a ele realizar descrições e caracterizações (como descrever uma chave de fenda, por exemplo) e fornecendo a base para o desenvolvimento de habilidade e atitudes. As competências técnicas estão relacionadas ao domínio das ferramentas de trabalho, por exemplo, procedimentos, sistemas, métodos, técnicas e processos específicos para o exercício de uma determinada função. O último grupo descrito por esses autores é o das competências interpessoais, que se relacionam com os aspectos que incluem relacionamento e interação entre os trabalhadores, por exemplo, a comunicação e a administração de um conflito.

Gramigna (2007) aponta para a realização de um mapeamento inicial das competências, indicando duas categorias distintas: as competências técnicas, que consistem naquelas que fazem parte do perfil profissional para suprir as demandas de atividades de um dado cargo, e as competências de suporte, que são aquelas que valorizam as competências técnicas, diferenciando positivamente o perfil do profissional.



### Exemplificando

Um profissional tem a competência técnica para programar, ajustar e manusear uma máquina de controle numérico computadorizado (CNC). Além disso, ele também se apropriou de competências de suporte de liderança e planejamento, demonstrando, respectivamente, capacidade para criar coesão e influenciar positivamente os seus subordinados e, planejar o trabalho para evitar surpresas desagradáveis e decréscimo nos níveis de produtividade, por conta de ações desordenadas para conter problemas que poderiam ser previstos e neutralizados.

O mapeamento das competências irá listar e descrever as competências necessárias para que um dado profissional possa desempenhar as atividades do seu cargo, mas só isso não é suficiente para gerar parâmetros para a posterior avaliação. Você imagina o porquê? Preste atenção nas duas seguintes competências de suporte apontadas por Gramigna (2007):

1. Cultura da qualidade: orientação para satisfazer as necessidades ou superar as expectativas dos clientes internos e externos.

2. Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento: consciência sobre as necessidades de desenvolvimento e o investimento de tempo e energia para aprimorar continuamente o aprendizado.

Como seria possível avaliar se um colaborador incorporou essas duas competências? A resposta é: por meio de indicadores. Na competência que versa sobre a qualidade, é possível verificar se ela foi devidamente apropriada ou não pelo número de reclamações dos clientes, ou ainda pelo número de produtos ou serviços entregues fora de conformidade. Já para a competência de gestão do conhecimento, o indicador mais apropriado para monitorá-la é a quantidade de cursos, treinamentos ou capacitações que o colaborador tem realizado na sua trajetória profissional. Portanto, para se avaliar a presença ou apropriação de uma competência, se faz estritamente necessário que se elenquem os seus respectivos indicadores de desempenho.

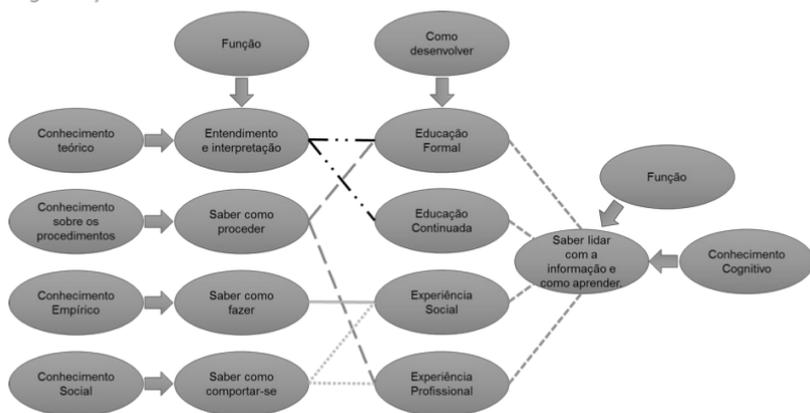


### Refleta

Qual é a importância dos indicadores para a avaliação das competências? Seria possível avaliar o desempenho de um colaborador pelo modelo de competências sem se basear em um conjunto de indicadores?

Todavia, é preciso considerar que o modelo de competência apresenta um intrincado processo para o desenvolvimento das competências nos trabalhadores. Para desenvolver conhecimento teórico, aquele no qual o indivíduo se apropria do entendimento e da interpretação de algo, é preciso submeter esse indivíduo à educação formal e continuada; por outro lado, se a necessidade for desenvolver conhecimento sobre os procedimentos de trabalho, o mais indicado é aliar a educação formal à experiência profissional. Já se for necessário desenvolver conhecimento empírico, se recomenda um incremento na experiência social. O conhecimento social pode ser desenvolvido por experiências sociais e profissionais e, por fim, para desenvolver o conhecimento cognitivo, é necessário mobilizar todas as quatro formas de desenvolvimento citadas anteriormente.

Figura 4.1 | Processo de desenvolvimento das competências individuais nas organizações



Fonte: adaptada de Fleury e Fleury (2001).

Você já aprendeu o significado da palavra competência no contexto organizacional de gestão de pessoas, assim como aprendeu também sobre os níveis de competência, portanto, agora, chegou a hora de você compreender o modelo de gestão por competência.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), a gestão por competências consiste em um instrumento gerencial voltado para municiar os colaboradores com as competências profissionais necessárias para o desempenho das suas funções, identificando e descrevendo essas competências, promovendo a apropriação de novas competências e ainda fortalecendo e refinando as competências já apropriadas pelos funcionários.

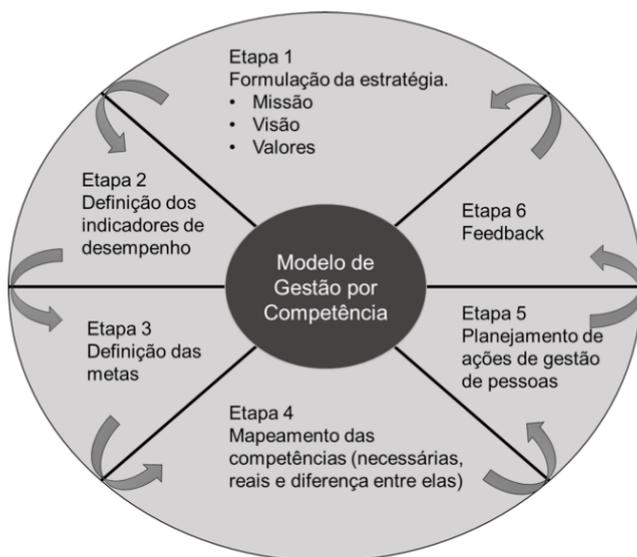


### Assimile

Gestão por competência é o “Conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2007, p. 43).

Para a correta implantação de um modelo de gestão por competências, Vilas Boas e Andrade (2009) indicam a necessidade de se seguir as seis etapas listadas na Figura 4.2.

Figura 4.2 | Etapas do modelo de gestão por competências



Fonte: adaptada de Vilas Boas e Andrade (2009, p. 194).

A primeira etapa consiste em formular uma estratégia organizacional, porém vale ressaltar que, possivelmente, ela já esteja definida pela empresa e, se esse for o caso, recomenda-se avaliar a necessidade de readequação para suportar, fundamentar e orientar a implantação do modelo de gestão por competências. Resumidamente, uma estratégia organizacional é composta pela definição da missão (para que a empresa existe), da visão (como a empresa se enxerga no futuro) e dos valores que permearão as suas ações. Também será na estratégia empresarial que os objetivos organizacionais serão estabelecidos, entendendo o objetivo como o alvo ou a situação que a organização pretende alcançar em um futuro próximo.

A segunda etapa para a implantação deste modelo é a definição dos indicadores de desempenho, lembrando que um indicador é o parâmetro ou a unidade (número, índice, porcentagem) que permite a mensuração e comparação do desempenho das atividades de trabalho. Por exemplo, se o objetivo da empresa for elevar a sua lucratividade, ela poderá monitorar se este objetivo está sendo alcançado por meio dos indicadores de produtividade, de qualidade e custo médio de fabricação.

A terceira etapa é a definição das metas setoriais e individuais, as quais serão tomadas como padrões de desempenho, que nortearão as atividades dos trabalhadores. Ainda levando em consideração que a empresa tem como objetivo elevar a sua lucratividade, ela poderá elencar o indicador número de produtos não conformes para monitorar se este objetivo está sendo alcançado e estipular um padrão de desempenho de reduzir em 50% o atual número de produtos não conforme.



### Assimile

Padrões de desempenho são os padrões em termos de qualidade e quantidade a serem atingidos em cada um dos indicadores definidos pela empresa, fornecendo a base para a avaliação dos resultados e estabelecendo um parâmetro para o nível de atividade que servirá de modelo para a avaliação de desempenho.

A quarta etapa se desenvolve no mapeamento das competências necessárias para se atingir os objetivos e as metas propostas, identificando a situação real da presença ou apropriação das competências pelos colaboradores e levantando a diferença (também chamada de *gap* ou hiato) que deverá ser suprida por meio de capacitações e programas de desenvolvimento. O primeiro passo para esta etapa de mapeamento das competências é definir quais competências a empresa e os colaboradores devem se apropriar, descrevendo, especificamente, qual é o comportamento ou o resultado esperado, ou dito de outra forma, o que cada um deve ser capaz de fazer para demonstrar um desempenho superior e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.



### Exemplificando

O gerente de produção precisa demonstrar apropriação da competência relacionamento interpessoal, que consiste na capacidade de se expressar de forma assertiva e de ouvir o outro, colocando-se no seu lugar (empatia) e buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes e, quando houver conflitos de interesse, comportar-se de forma madura e evitar o combate e a agressividade. Para tanto, ele deverá demonstrar:

Conhecimento teórico sobre a interação em grupos de trabalho, sobre administração de conflitos e sobre inteligência emocional.

Habilidade para solucionar pacificamente situações de conflito, tratar as pessoas com respeito, se relacionando espontaneamente com seus colegas de trabalho e outros agentes do ambiente externo (fornecedores e clientes).

Atitude para não demonstrar comportamento agressivo, cooperando com os demais elementos do grupo de trabalho.

Depois de definir as competências, o próximo passo é verificar a presença delas nos profissionais, identificando a diferença entre a necessidade e a realidade, tudo isso para planejar ações de captação, nivelamento e desenvolvimento dessas competências nos colaboradores, que são, justamente, funções da quinta etapa do processo de implantação de um modelo de gestão por competências. Logo, é na quinta etapa que são planejadas ações para captação de competências, no ambiente externo, pela admissão de novos colaboradores, ações para o nivelamento interno das competências com a movimentação de pessoal, ou ainda ações de desenvolvimento por meio de programas de capacitação e treinamento.

Finalmente, a sexta etapa consiste na compilação dos resultados da implantação e a retroalimentação do processo, visando à sua constante melhoria e aprimoramento.

Vale lembrar que o modelo de gestão por competências abrange todos os subsistemas de recursos humanos e, em alguns casos, dá margem para o emprego parcial do modelo, como o processo de seleção por competências ou de avaliação de desempenho por competências (RABAGLIO, 2001; 2004).



### Pesquise mais

Uma aplicação que a gestão por competências proporciona é a entrevista de seleção por competências. Assista ao vídeo **Como fazer uma Entrevista por Competências** e aprenda detalhes dessa poderosa ferramenta para otimizar o processo de seleção.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VRdwrHrbEns>.  
Acesso em: 1 ago. 2017.

Um modelo de gestão por competências, bem implantado e devidamente administrado, propiciará um conjunto de conseqüências benéficas para a organização que o adotou. Você saberia listar as

vantagens da adoção deste modelo? Fique sabendo que os resultados advindos desta opção são muitos, sendo relevante listar as seguintes contribuições: sensível elevação da produtividade no trabalho; criação de um ambiente de trabalho participativo que estimula a motivação dos trabalhadores; maior comprometimento com o trabalho e foco nos resultados; fortalecimento do nível tático (gerências) assim como das equipes de trabalho; e, finalmente, criação de um diferencial que deixará a empresa mais competitiva (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

É importante que você saiba que a gestão por competências pode ser uma fonte de desperdício de recursos e, se transformar em uma grande dor de cabeça para a empresa se algumas recomendações não forem seguidas. Quer saber quais são as principais dificuldades para a implantação de um modelo de gestão por competências? Analise o Quadro 4.2 e aprenda que, de acordo com Gramigna (2007), as dificuldades poderão advir de problemas de apoio, problemas técnicos, problemas de planejamento e problemas culturais.

Quadro 4.2 | Problemas para a implantação de um modelo de gestão por competência

Problemas de apoio	Problemas técnicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades dos gerentes de RH para conseguir apoio e comprometimento dos executivos do nível estratégico da empresa.</li> <li>• Falta de sensibilização do nível operacional (massa dos trabalhadores) sobre a implantação do modelo.</li> <li>• Resistência, falta de aderência e descrédito por parte do nível tático (gerencial) por falta de entendimento que a iniciativa de implantação do modelo é institucional e não só mais uma ação do setor de RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de recursos computacionais, exigindo trabalho manual e burocrático para operacionalizar o modelo.</li> <li>• Isolamento e falta de conexão entre o modelo e os demais processos administrativos da empresa.</li> <li>• Perfis de competência superestimados ou subestimados em relação ao potencial dos trabalhadores, promovendo incompatibilidade entre o modelo e a realidade organizacional.</li> </ul>
Problemas de planejamento	Problemas culturais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não provisionar adequadamente os recursos (materiais, financeiros) necessários para implantação do modelo, gerando a sua descontinuidade.</li> <li>• Não prever um caminho sucessório para aproveitar os colaboradores competentes que demonstrem alto desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de uma cultura organizacional autocrática ou resistente a mudança.</li> <li>• Nível tático (gerentes) que adotam estilo de gerenciamento centralizado e não participativo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a implantação sem planejamento prévio, criando caos e desordem, exigindo dos trabalhadores responsabilidades extras e o cumprimento de atividades paralelas que interferirão no seu desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de uma cultura de trabalho reativa, com ações imediatistas para resolver problemas sem chances de agir de forma pró ativa.</li> <li>• Conflitos interdepartamentais causados pela constante luta pelo poder, promovendo um ambiente interno altamente competitivo e pouco cooperativo.</li> </ul>
--	---

Fonte: adaptado de Gramigna (2007, p. 34-35).

Para finalizar esta Seção 4.1, que tal entender as principais competências dos profissionais da gestão de pessoas?

Oliveira e Marinho (2006) indicam cinco grupos de competências que, apesar de serem direcionadas para o exercício da liderança, podem servir tranquilamente para os profissionais de RH.

Figura 4.3 | Competências para exercer a liderança

Pessoais e educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social.</li> <li>• Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem.</li> </ul>
Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar o desenvolvimento de pessoas.</li> <li>• Desenvolver relacionamentos e comunicação.</li> <li>• Trabalhar em equipe e transitar na diversidade.</li> </ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar mudanças, criar e inovar.</li> <li>• Promover o desenvolvimento organizacional.</li> </ul>
Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os fundamentos e as teorias de liderança.</li> <li>• Pesquisar e analisar dados.</li> <li>• Gerir informação e gerar conhecimento.</li> </ul>
Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar problemas e tomar decisões.</li> <li>• Empreender e administrar.</li> <li>• Planejar e implementar projetos.</li> </ul>

Fonte: Oliveira e Marinho (2006, p. 24).



### Pesquise mais

Que tal aprimorar o seu conhecimento sobre gestão de competências lendo um artigo, cujo objetivo foi relacionar o conceito de competências humanas com a gestão de pessoas, procurando mostrar a visão dos gestores na adoção de um modelo de gestão por competências? Então, siga em frente e aproveite mais esta oportunidade de aprendizado.

NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G. O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 17-34, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8908/o-conceito-de-competencias-e-sua-aplicacao-na-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas-atuantes-no-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 7 ago. 2017.

## Sem medo de errar

Você está preparado para ajudar a Automotors a implantar um modelo de gestão por competências? Então, preste atenção no fato de que ela já iniciou uma análise das descrições de cargo e percebeu que precisará elencar as competências necessárias para o bom desempenho das funções, percebendo ainda que o modelo de gestão por competências poderá ajudar na integração dos subsistemas de recursos humanos. Proporcionando subsídios para o recrutamento e a seleção de novos colaboradores, para o treinamento dos colaboradores atuais, visando à apropriação e ao refinamento das competências elencadas, para a atribuição dos valores de remuneração e recompensas pelo bom desempenho e para a sistemática que permite avaliar o desempenho dos colaboradores.

Diante disso, é recomendável seguir as orientações de Vilas Boas e Andrade (2009), ilustradas na Figura 4.2, respeitando as seis etapas indicadas por eles. Para cumprir com a primeira etapa, é necessário verificar o planejamento estratégico da Automotors, identificando se ele está adequado para fundamentar um modelo de gestão por competências e ainda o utilizando como parâmetro para alinhar o planejamento do novo modelo. Lembre-se de que toda e qualquer ação de gestão de pessoas deverá ser no sentido de se materializar a visão da empresa e cumprir a sua missão com ações baseadas nos valores declarados por ela, sempre na direção da consecução dos objetivos estipulados. No caso da Automotors, o ideal é deixar bem clara a importância da inovação constante, da redução de custos, do relacionamento com os clientes, da revisão dos processos produtivos (reengenharia de processos) e da exigência de qualidade que o segmento automotivo exige.

Depois da estratégia formulada ou revisada, você deverá auxiliar na definição de quais serão os indicadores de desempenho

que servirão de base para avaliar o desempenho do modelo de competências, garantindo, neste momento, o comprometimento e o apoio da alta direção da empresa e da média gerência com o processo de implantação do modelo. Após a definição dos indicadores, será necessário que você assessorie a construção dos padrões de desempenho esperados pela empresa, traduzindo-os em metas departamentais e individuais, preferencialmente, criando uma estrutura de metas compartilhadas. É importante que você consulte os executivos e os gerentes para que sejam definidos indicadores que realmente sejam relevantes e possam medir as atividades que geram valor para a empresa, como o índice de rotatividade, o número de produtos com defeitos, o índice de reclamações dos clientes, o cumprimento de prazos, o número de inovações e tantos outros que estejam ligados ao aumento de receita e à redução de custos, pois só assim é que a Automotors será mais lucrativa e competitiva em seu segmento de mercado. Lembre-se também de que as metas (padrões de desempenho) devem representar um desafio aos trabalhadores, porém devem ser alcançáveis, evitando a superestimação, fato este que poderá interferir na motivação dos trabalhadores quando eles perceberem que, mesmo se esforçando ao máximo, não conseguirão atingi-las.

Agora que a Automotors já teve a sua estratégia revisada e definiu os indicadores e as metas que monitorarão o desempenho do modelo, é chegado o momento de mapear as competências. Você se lembra de como fazer isso? Inicialmente, é necessário definir quais competências a empresa e os colaboradores devem se apropriar, descrevendo, especificamente, qual é o comportamento ou o resultado esperado, por exemplo, o trabalhador da linha de produção deverá demonstrar habilidade para manusear as ferramentas de trabalho, conhecimento do processo de montagem e atitude para propor um melhoramento contínuo desse processo. Logo após o mapeamento das competências, é preciso criar um plano de ação para verificar a presença delas nos profissionais de cada setor, fundamentando, assim, a próxima etapa, que é justamente a de planejar ações de desenvolvimento e aprimoramento das competências. Para a etapa final, você poderá propor uma metodologia de feedback que avalie os resultados apurados após a implantação do modelo, de forma a retroalimentá-lo com informações para aprimorar o modelo.

Percebeu como um modelo de gestão por competência pode ser implantado? Agindo de acordo com essas seis etapas, será grande a chance de você continuar a sua assessoria para a Automotors, enriquecendo o seu rol de competências profissionais e o seu currículo.

## Avançando na prática

### Competências da Causa Ganha Associados

#### Descrição da situação-problema

A empresa de advocacia Causa Ganha Associados (CGA) é um dos maiores escritórios de advocacia do país, com forte atuação no setor empresarial. A CGA percebeu que estava perdendo mercado por conta de uma recente queda na conquista de novos clientes, por isso decidiu trabalhar as competências dos seus 20 colaboradores da área comercial, distribuídos por todo o território nacional.

A empresa definiu quatro competências que deverão ser apropriadas por esses colaboradores, a saber: I. Comunicação, que foi descrita como a capacidade de o colaborador se expressar de modo claro, preciso e objetivo, apresentando argumentos lógicos, concretos e válidos para defender as suas ideias ou fornecer feedback, assim como demonstrar capacidade para ouvir, analisar e entender as mensagens que recebe. II. Negociação, que consiste na capacidade de o colaborador apresentar ou analisar uma proposta com empatia e ciente dos interesses envolvidos e das possibilidades de concessões que ele poderá fazer como moeda de troca para obter o que precisa, criando opções de ganhos mútuos em casos de conflitos de interesse. III. Controle emocional, que é a capacidade de manter o equilíbrio emocional em situações de pressão, agindo de maneira racional para encontrar soluções para conflitos e problemas. IV. Intraempreendedorismo, que consiste na capacidade de o colaborador mobilizar esforços para encontrar novos negócios para o escritório.

Agora que a empresa definiu e descreveu as quatro competências necessárias para o seu pessoal da área comercial, ela se deparou com um grande problema: como verificar o gap de competências de seus colaboradores? Como você está se tornando um ótimo assessor para orientar a implantação do modelo de gestão por competências e a sua fama está correndo solta pelo mercado, o diretor comercial

da CGA solicitou os seus serviços, portanto crie uma forma para identificar a presença e a intensidade dessas competências neste grupo de colaboradores da área comercial.

### **Resolução da situação-problema**

Para encontrar o gap destas quatro competências, o mais indicado é a criação de um programa de desenvolvimento, no qual os colaboradores seriam colocados em situações fictícias que teriam de mobilizar essas competências para que fossem resolvidas, por exemplo, uma dinâmica de grupo na qual fosse necessário se comunicar, negociar, ter controle emocional e ainda apresentar propostas de novos negócios para o escritório. O grupo poderia ser dividido em quatro subgrupos, os quais teriam de negociar entre si a aquisição de novos clientes, criando uma situação de tensão e necessidade de controle emocional para conseguir sucesso. Durante esta dinâmica, os facilitadores observariam e registrariam a demonstração da competência pelos participantes, atribuindo um grau de intensidade, como presença muito forte, presença média, competência ausente etc.

De posse dos resultados deste diagnóstico de competências, a empresa deve planejar ações de desenvolvimento dessas competências nos colaboradores que mostraram deficiência ou ausência ao lidar com a situação simulada proposta.

### **Faça valer a pena**

**1.** A primeira etapa para se implantar um modelo de gestão por competências é traçar uma estratégia organizacional, que de uma forma resumida é composta pela definição da missão (para que a empresa existe), da visão (como a empresa se enxerga no futuro) e dos valores que permearão as suas ações. Também será na estratégia empresarial que serão estabelecidos os alvos ou as situações que a organização pretende alcançar em um futuro próximo.

Os alvos ou as situações que a organização pretende alcançar em um futuro próximo são a descrição de qual conceito empresarial?

- a) Metas.
- b) Indicadores.
- c) Objetivos.
- d) Padrões de desempenho.
- e) Estratégia.

**2.** Uma empresa decidiu implantar um modelo de gestão por competências, porém encontrou resistência, falta de aderência e descrédito por parte do nível tático (gerencial) por falta de entendimento que a iniciativa de implantação do modelo é de caráter institucional, e não só mais uma ação do setor de RH.

O problema para a implantação deste modelo de gestão por competência é caracterizado como um problema \_\_\_\_\_.

- a) De Planejamento.
- b) Técnico.
- c) Estratégico.
- d) De Apoio.
- e) Cultural.

**3.** O modelo de competência apresenta um intrincado processo para o desenvolvimento das competências nos trabalhadores. Para desenvolver conhecimento teórico, aquele no qual o indivíduo se apropria do entendimento e da interpretação de algo, é preciso submeter este indivíduo à educação formal e continuada.

Qual é indicação do(s) tipo(s) de educação se a necessidade for desenvolver conhecimento sobre os procedimentos de trabalho?

- a) Focar na experiência profissional.
- b) Aliar a educação formal à experiência profissional.
- c) Aliar a educação formal à experiência social.
- d) Aliar a educação continuada à experiência social.
- e) Focar na educação continuada.

## Seção 4.2

### Canvas aplicado em recursos humanos

#### Diálogo aberto

Caro estudante, seja bem-vindo a mais uma seção de estudos da unidade curricular - Modelos de gestão aplicados em gestão de Pessoas. Você alguma vez já pensou em montar um negócio, mas não prosseguiu porque não conseguiu organizar as suas ideias?

Já passou pela situação de ter uma boa ideia para propor a uma empresa, mas não conseguiu estruturá-la de uma forma organizada e clara para que fosse apresentada para os seus superiores? Já apresentou um projeto no qual a audiência não conseguiu encontrar ou compreender a proposta de valor que você estava propondo?

Independentemente das suas respostas, fique sabendo que essas são situações mais comuns do que você imagina no mundo organizacional, e acredite: são situações que prejudicam a economia, a empresa e o próprio profissional.

Agora, pense que você poderia resolver essas questões de criação de valor, planejamento e organização utilizando uma ferramenta de modelagem de negócios chamada **Canvas Business Model**. Você já ouviu falar na ferramenta Canvas de modelagem de negócio?

A ferramenta, na verdade, é um grande mapa composto por nove blocos que servem para organizar as ideias para a elaboração de um projeto qualquer. Contudo, como a metodologia Canvas pode ser aplicada na gestão de pessoas e no setor de recursos humanos? Por ser uma ferramenta de planejamento e de organização de informações, o Canvas pode auxiliar no planejamento das ações de gestões de pessoas de forma sistemática e metodológica, sempre procurando evitar erros e reduzir riscos no momento da implantação da estratégia e da execução das ações planejadas.

Você tem uma boa memória e deve se lembrar que a Automotors precisa de uma nova estratégia de gestão de pessoas e você é quem será o protagonista para oferecer um plano de criação de um RH efetivo, produtivo e que contenha uma proposta de valor que contribua significativamente para gerar resultados para a empresa.

Não se apavore com o tamanho desta tarefa, ela é complexa, mas você poderá simplificá-la com o emprego do mapa Canvas, logo, você deverá registrar o modelo de gestão de pessoas no formato do mapa Canvas com o preenchimento de cada um dos nove blocos da ferramenta.

Vale registrar que, além da sua aplicação para propor modelos de gestão de pessoas, o Canvas também pode ser aplicado para a elaboração de um projeto de desenvolvimento pessoal, de modo a orientar a evolução da carreira de um profissional.

Você conseguiria encontrar mais aplicações para se aproveitar pessoalmente do Canvas? Então, segue uma sugestão de aplicação que pode lhe interessar. O mercado de Recursos Humanos é amplo e oferece muitas oportunidades de prestação de serviços, e a modelagem Canvas de negócios poderá estimulá-lo a empreender nesta área, proporcionando uma chance de tirar do papel a sua ideia de montar uma consultoria ou assessoria de RH.

Gostou da proposta de aprendizado? Então, boa leitura e lembre-se de realizar todas as atividades propostas para aumentar o seu conhecimento sobre as tendências e os novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas.

### **Não pode faltar**

A modelagem de negócios é um pré-requisito, indispensável, para que um empreendedor possa elaborar um plano de negócios, pois é a principal maneira de se validar a ideia do empreendedor e constatar se realmente existe oportunidade e viabilidade para materializar essa ideia e transformá-la em um negócio de sucesso. O modelo de negócios é um documento, no qual o empreendedor inicia o desenvolvimento do seu negócio de modo a tornar a sua ideia tangível e passível de avaliação, auxiliando-o a estruturar e a unificar os diversos elementos necessários para a elaboração detalhada do plano de negócios e a respectiva implantação de uma empresa.



### **Assimile**

Plano de negócios é a designação dada ao documento no qual o empreendedor registra, de forma sistemática e estruturada, as informações detalhadas sobre o empreendimento que ele pretende construir ou o negócio que ele quer montar.

A ferramenta mais utilizada e recomendada de modelagem de negócios recebe a denominação de *Canvas Business Model*, ou Modelagem de Negócios Canvas, em português. Essa ferramenta é simples e fácil de ser utilizada para estruturar um modelo de negócio.



### Assimile

Um modelo de negócios consiste na descrição lógica do processo de criação, entrega e captura de valor de um novo empreendimento.

A ferramenta facilita a vida do empreendedor, ao possibilitar uma modelagem que dá uma forma preliminar do empreendimento, facilitando a visualização das partes que o compõem, de modo que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem o examina da mesma maneira como o proponente do modelo a concebeu.



### Refleta

O próprio empreendedor deve se certificar e garantir que o seu modelo de negócio seja "entendível" e possa ser lido, interpretado e compreendido por outras pessoas. Quais seriam as consequências de se elaborar um modelo de negócios sem se certificar que ele seja claro para outras pessoas e não apenas para você? Será que um modelo de negócios que só você possa entender o ajudará na abertura e no desenvolvimento de um negócio ou na aprovação de um projeto?

Ficou confuso? Então, é melhor você conhecer direitinho como funciona essa ferramenta para elucidar potenciais dúvidas e mostrar que a sua utilização é mais simples do que parece. Está preparado para conhecer a modelagem Canvas de negócios?



### Assimile

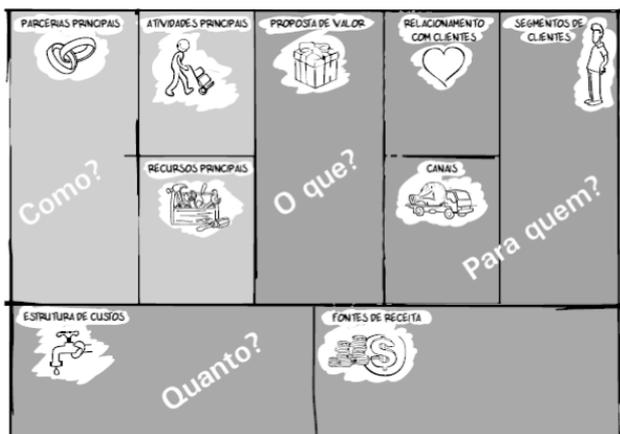
*Canvas Business Model* é uma ferramenta de modelagem de negócios, que auxilia o empreendedor a encontrar uma proposta de valor que o cliente deseja e está disposto a pagar.

A modelagem de negócios, baseada na ferramenta Canvas, consiste em uma metodologia que usa de um quadro formado por nove blocos, que exigirão informações preciosas, relevantes e necessárias para a captação, entrega e criação de valor, procurando responder a quatro perguntas básicas sobre um empreendimento: o

quê? Como? Quanto? Para quem? (OSTERWALDER et al. 2014).

Para você aprender direitinho, dê uma olhada na Figura 4.4, a qual apresenta o mapa com os nove blocos que compõem o modelo de negócios Canvas.

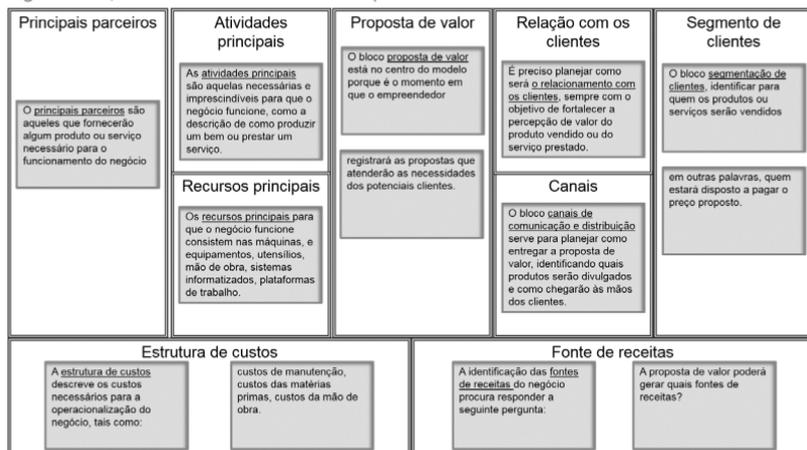
Figura 4.4 | Mapa Canvas



Fonte: Sebrae (2013, p. 19).

Vale ressaltar que uma das premissas adotadas na modelagem de negócios é a da praticidade e flexibilidade, tanto que a recomendação principal para iniciar uma modelagem é desenhar os nove blocos e utilizar post-its para realizar as anotações e fixá-los nos blocos correspondentes, conforme o ilustrado na Figura 4.5, que apresenta um resumo do significado de cada bloco da ferramenta.

Figura 4.5 | Resumo dos blocos com post-its



Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme Dornelas et al. (2015), a modelagem de negócios se desenvolve por meio da execução de várias atividades de pesquisa e levantamento de informações que servirão de base para planejar, delinear e dar formato a um novo empreendimento, seja ele com ou sem fins lucrativos, lembrando que essas informações serão cada vez mais detalhadas no plano de negócio. A Figura 4.6 ilustra o processo que parte da ideia do empreendedor, passando pela modelagem e pela coleta de dados, culminando na elaboração do plano de negócios ou de um projeto bem detalhado no contexto da aplicação em gestão de pessoas.

Figura 4.6 | Processo de validação de ideias



Fonte: adaptada de Dornelas et al. (2015).



### Refleta

Agora, dê uma pausa na sua leitura para refletir sobre a seguinte questão: quais seriam as consequências de começar um empreendimento sem considerar o processo de validação de ideias?

Além da sua utilidade para facilitar a vida do empreendedor, a ferramenta Canvas pode ser adotada também pelos intraempreendedores para esboçar projetos e criar modelos de gestão, lembrando que intraempreendedores ou empreendedores corporativos são aqueles funcionários que agem como empreendedores mesmo tendo um emprego de carteira assinada.



### Pesquise mais

O *Canvas Business Model Generation* também é indicado para basear a elaboração de projetos, quer saber como? Leia o artigo **Canvas: Business Model Generation**, de Nicolas Muller, disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/13308-canvas-business-model-generation>. Acesso em: 15 jul. 2017.

Agora que você já conhece o mapa e aprendeu o significado de cada bloco, que tal conhecer as possibilidades de uso do Canvas em Recursos Humanos?

A ferramenta Canvas, como você aprendeu a pouco, pode ser empregada para validar ideias e servir de esboço para verificar a viabilidade de projetos organizacionais e, para o contexto de RH, projetos relacionados à gestão de pessoas. Trata-se de uma metodologia simples, com um apelo visual positivo, que estimula a participação de outros colaboradores, facilitando a identificação de demandas e necessidades sob a perspectiva dos clientes internos. A aplicação dessa ferramenta também simplifica o entendimento sobre o grau de contribuição do RH para a organização, além de engajar os colaboradores de todos os níveis e setores na geração de ideias de inovação e/ou ainda na revisão dos processos produtivos, administrativos ou burocráticos.

O mais recomendado é promover o uso da ferramenta Canvas em todos os setores da empresa, adotando um procedimento participativo em formato de oficina, em que o mapa em branco fica em cima de uma mesa e os participantes são estimulados a registrarem as suas ideias em post-its que serão colados no mapa posteriormente. Que tal um exemplo de aplicação do Canvas em RH?



### Exemplificando

Pense naquela ideia de criar uma estratégia de gestão de pessoas com a implantação de um sistema que tenha a proposta de integrar todos os subsistemas de RH para traçar planos de carreira para todos os cargos e funcionários da empresa. A proposta de valor, neste caso, seria a criação de um diferencial competitivo para a empresa por meio dos seus colaboradores, e seria ela o foco para o preenchimento dos blocos restantes, que poderia resultar no mapa apresentado na Figura 4.7.

Figura 4.7 | Exemplo de Canvas para implantação de sistema integrado de RH

<p><b>Principais parceiros</b></p> <p>Alta direção da empresa (diretores e executivos) Gerentes e supervisores. Setor de informática</p>	<p><b>Atividades principais</b></p> <p>Encontrar o sistema mais adequado ao contexto e estrutura da empresa. Implantar o sistema de forma integrada. Consentiliar e sensibilizar os colaboradores.</p> <p><b>Recursos principais</b></p> <p>Um sistema integrado de gestão de pessoas voltado para o desenvolvimento de carreiras. Auditório para apresentar o sistema.</p>	<p><b>Proposta de valor</b></p> <p>Incentivar a mobilidade dos funcionários pelos cargos da empresa. Elevar o nível do capital intelectual da organização.</p> <p>Retêr talentos e reduzir os custos oriundos do índice de rotatividade dos colaboradores.</p>	<p><b>Relação com os clientes</b></p> <p>Todos os colaboradores serão informados sobre a implantação do sistema de desenvolvimento de carreira e sobre como eles poderão ser beneficiados por ele.</p> <p><b>Canais</b></p> <p>Os colaboradores terão acesso (com login e senha) ao sistema para verificar o seu status de desenvolvimento e os caminhos que poderão percorrer na sua carreira.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>A própria empresa e os seus proprietários. Gestores. Colaboradores engajados com o seu trabalho.</p> <p>Colaboradores de alto desempenho. Colaboradores que apresentem potencial para desenvolvimento.</p>
<p><b>Estrutura de custos</b></p> <p>Custo com a aquisição do sistema R\$750.000,00 Custo com a assessoria para implantação R\$100.000,00</p> <p>Custo anual com a manutenção do sistema R\$120.000,00 Custo para divulgação e sensibilização do pessoal R\$ 20.000,00</p>		<p><b>Fonte de receitas</b></p> <p>Economia anual de R\$100.000,00 com a redução do turn-over Economia anual de R\$400.000,00 com o redesenho de processos.</p> <p>Receitas extras anuais no valor de R\$100.000,00 oriundas de inovações nos produtos e serviços prestados aos clientes.</p>		

Fonte: elaborada pelo autor.

A ferramenta Canvas pode ser adotada para verificar a viabilidade de elaboração e implantação de diferentes projetos em RH, desde a proposta de um treinamento para desenvolver as competências de liderança nos gestores da empresa, passando pela proposta de operacionalização de uma universidade corporativa até a proposta de adoção de uma sistemática de remuneração variável, atrelada aos resultados verificados pela avaliação de desempenho dos colaboradores.

## Pesquise mais

XAVIER, Carlos Magno da Silva; JÚNIOR José Finocchio. **Concepção e planejamento colaborativos de projetos** – integrando as metodologias Project Model Canvas e Basic Methodware®. Disponível em: <http://beware.com.br/academia/artigos/concepcao-e-planejamento-colaborativos-de-projetos-integrando-as-metodologias-project-model-canvas-e-basic-methodware/>. Acesso em: 14 ago. 2017.

Neste ponto dos seus estudos, é importante ressaltar que nem sempre o resultado de um mapa Canvas para uma ideia pode ser positivo, e acredite: essa também é uma das vantagens para se adotar essa ferramenta, pois imagine só se você parte diretamente para a ação e descobre só depois de mobilizar alguns recursos que o projeto não vai dar certo.



Por quais motivos você deveria insistir em usar a ferramenta Canvas se ela pode provar para você que a sua ideia não vai dar certo e não funcionará?

Diante do ambiente empresarial de alta competitividade, o desperdício de recursos fará com que você perca credibilidade com os seus superiores, enfraquecendo as suas chances de ascensão aos níveis hierárquicos mais elevados e restringindo a apresentação de novos projetos. Portanto, é importante frisar e fortalecer a recomendação de transferir a ideia para o mapa e analisar o modelo para verificar se ele será viável e poderá trazer os resultados esperados. Percebeu uma característica importante de um modelo de negócio? Ele é dinâmico e mutável, principalmente diante da necessidade constante de se criar e oferecer mais valor para os clientes. Por isso, não desanime se a sua primeira ideia não se mostrou viável, ao contrário, sinta-se feliz, pois você aprendeu uma maneira que as coisas não funcionariam e, deixou de correr o risco da incerteza, e agora já pode aperfeiçoar a sua ideia com os *insights* levantados na primeira tentativa de elaboração da proposta.

Você sabia que é possível se beneficiar do mapa Canvas para planejar a sua carreira? Isso mesmo, é altamente recomendável fazer o planejamento da sua carreira utilizando essa ferramenta, quer aprender como?

Preste atenção na Figura 4.8, a qual apresenta o **Business Model You**, ou traduzindo para o português: Modelo de Negócios Pessoal.

Figura 4.8 | Mapa Canvas para uso

### Modelo de Negócios Pessoal de

Nome: \_\_\_\_\_

<p><i>Quem ajuda você ?</i>  (Key Partners)</p> <p>QUEM TE AJUDA?</p>	<p><i>O que você faz ?</i>  (Key Activities)</p> <p>O QUE VOCÊ FAZ?</p>	<p><i>Como você os ajuda ?</i>  (Value Provided)</p> <p>COMO VOCÊ CONTRIBUI?</p>	<p><i>Como vocês interagem ?</i>  (Customer Relationships)</p> <p>COMO VOCÊ INTERAGE?</p>	<p><i>Quem você ajuda ?</i>  (Customers)</p> <p>QUEM VOCÊ AJUDA?</p>
	<p><i>Quem é você ?</i>  <i>O que você possui ?</i> (Key Resources)</p> <p>QUEM É VOCÊ? O QUE VOCÊ TEM?</p>		<p><i>Como chegam até você &amp; O que você entrega</i>  (Channels)</p> <p>COMO TE CONHECEM? O QUE VOCÊ ENTREGA?</p>	
<p><i>O que você dá ?</i> (Costs) </p> <p>O QUE VOCÊ DÁ?</p>		<p><i>O que você ganha ?</i> (Revenue and Benefits) </p> <p>O QUE VOCÊ GANHA?</p>		

Fonte: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-uso-de-canvas-%C3%A9-um-modismo-ou-uma-tend%C3%Aancia-na-da-silva-xavier>. Acesso em: 14 ago. 2017.

O Mapa Canvas para uso pessoal foi idealizado para ajudar profissionais como você a pensar em suas vidas e traçar um plano de trajetória para a carreira. Trata-se de uma ferramenta fundamental para levantar e identificar os principais componentes que fazem parte da vida de uma pessoa e, como a presença ou ausência desses componentes afetará a sua trajetória profissional, facilitando o processo de planejamento pessoal. Que tal aprender a preencher o mapa Canvas para uso pessoal?

Coloque a sua memória para trabalhar e lembre-se de qual é o bloco central da ferramenta Canvas Business Model. Lembrou? Criação de proposta de valor para o cliente é a resposta correta, porém, para uma aplicação de uso pessoal, o foco será você. Isso mesmo, qual é o valor que você pode oferecer para uma organização? Essa pergunta vai mexer um pouco com você, contudo, respire, tome um tempo para refletir sobre ela e só depois elabore uma resposta para ela.

Você também deverá definir quem é você e quais são os recursos que você dispõe e tem competência para mobilizar. Tente responder baseado nos seus interesses, nas suas competências e nos seus talentos. Agora você terá de relacionar o que você faz, ou quais são as suas atividades, descrevendo as tarefas que você pode executar.



## Exemplificando

A Figura 4.9 exemplifica o preenchimento destes três blocos do modelo de negócio pessoal.

Figura 4.9 | Exemplo de preenchimento para três blocos I

Proposta de valor	Atividades principais	Recursos principais
<p>Ofereço soluções personalizadas para melhorar a gestão de pessoas e transformar o RH em um diferencial competitivo da empresa.</p>	<p>Conduzo processos de mudança organizacional Administro setor de RH Contribuo com o planejamento e execução do plano estratégico de RH</p>	<p>Tecnólogo em RH Experiência na gerência de equipes de RH Amplio conhecimento dos subsistemas de RH Domínio do idioma Inglês</p>
<p>Sou capaz de fazer benchmarking das melhores práticas em RH em nível global por dominar o idioma Inglês.</p>	<p>Lidero pessoas e equipes Redijo relatórios de desempenho organizacional Administro conflitos visando preservar a consecução dos objetivos</p>	<p>Certificação em gerenciamento de projetos Invisto uma parte do meu tempo em trabalho voluntário Sou honesto, organizado e possuo bom nível cultural</p>
<p>Sou capaz de exercer a liderança conforme a situação e obter resultados satisfatórios das equipes que lidero.</p>	<p>Avalio o desempenho dos colaboradores Mapeio competências e traço planos de carreira e remuneração com base em competências</p>	

Fonte: elaborada pelo autor.

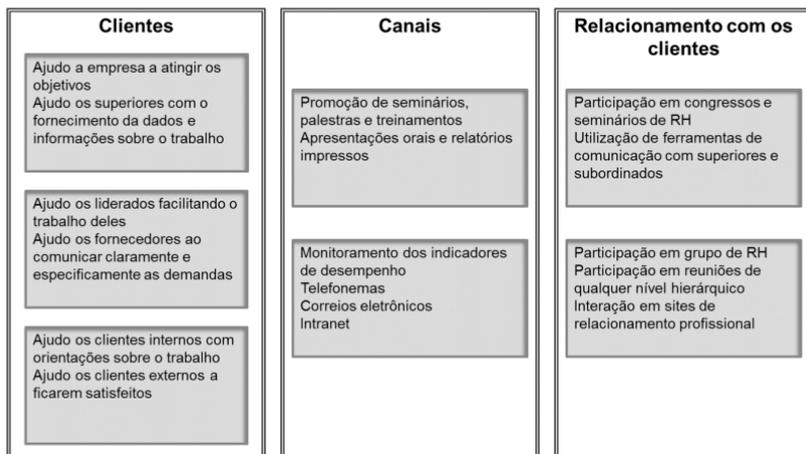
Na sequência do preenchimento do mapa de negócio pessoal, é chegado o momento de definir que são os clientes, em outras palavras, quem você ajudará ou que dependem das tarefas que você executa. Logo depois, você deverá descrever quais são os canais pelos quais o serviço que você presta chega aos seus clientes e, em seguida, apresentar como será o relacionamento e a interação com esses clientes.



## Exemplificando

A Figura 4.10 exemplifica o preenchimento destes três blocos do modelo de negócio pessoal, e a Figura 4.11 finaliza o preenchimento do mapa Canvas pessoal complementando os exemplos das Figuras 4.9 e 4.10.

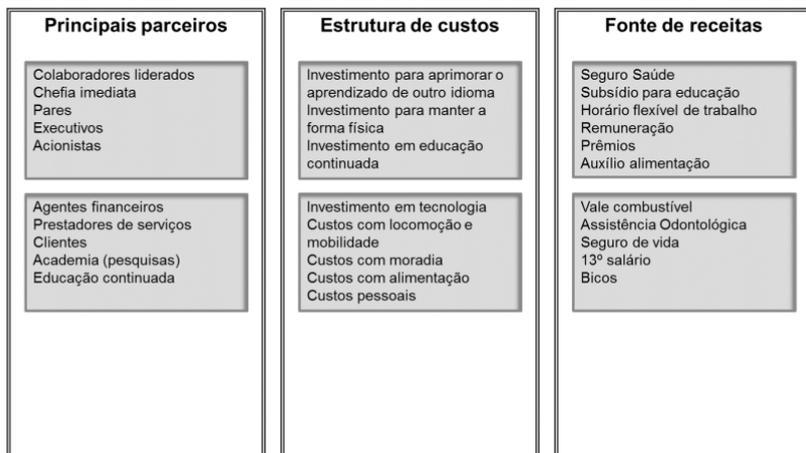
Figura 4.10 | Exemplo de preenchimento para três blocos II



Fonte: elaborada pelo autor.

Dando andamento ao preenchimento dos últimos três blocos, agora é hora de relacionar as fontes de receitas, incluindo remuneração, benefícios e extras. Depois, é preciso identificar quais são os principais parceiros e finalizar com o levantamento da estrutura de custos que sustenta a sua vida.

Figura 4.11 | Exemplo de preenchimento para três blocos III



Fonte: elaborada pelo autor.

Se você ficou interessado neste mapa pessoal e quer conhecer mais sobre ele, leia o artigo de Werner Kugelmeier, sugerido no próximo pesquise mais.



KUGELMEIER, Werner. **Como facilitar a sua carreira** - Aplique o Canvas - montando o seu Modelo de Gestão VOCE. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-facilitar-a-sua-carreira-aplique-o-canvas-montando-o-seu-modelo-de-gestao-voce/75784/>. Acesso em: 14 ago. 2017.

Você gostou do conteúdo desta seção? Então, agora, comprove e avalie o seu aprendizado realizando as atividades propostas.

## Sem medo de errar

A Automotors está realmente precisando da sua ajuda, portanto, prepare-se e dedique-se para elaborar uma proposta coerente e funcional de um novo modelo de gestão de pessoas, por isso você deverá mobilizar os seus conhecimentos sobre a ferramenta Canvas no sentido de auxiliar a Automotors a ser mais competitiva por meio do desempenho superior dos seus colaboradores.

O primeiro passo é definir a proposta de valor que o modelo de gestão de pessoas espera entregar à empresa. Pode ser a redução do índice de rotatividade, um incremento no número de inovações, a elevação da produtividade, uma maior satisfação do cliente e tantos outros valores que a sua ideia possa gerar para a empresa se o seu modelo se mostrar viável e exequível. Enfim, a proposta de valor deverá descrever o que a empresa ganhará com a implantação do modelo de gestão de pessoas proposto.

Depois de definir a proposta de valor, você deve passar para o preenchimento do bloco das atividades principais. Pense em quais ações serão necessárias para a implantação do modelo, por exemplo: integrar as informações de todos os subsistemas de RH; sensibilizar a média gerência para obter apoio na operacionalização do modelo; reestruturar a política de contrapartida e reconhecimento da empresa, elevando a proporção da remuneração variável sobre a fixa; comunicar o novo modelo aos funcionários.

Agora você deve listar os recursos principais que serão necessários para o modelo funcionar. Pode ser um sistema computacional (ERP), um consultor interno dedicado ao processo de mudança, um auditório, um sistema de som etc.

Em seguida, você preencherá o bloco de clientes, definindo a quem o modelo beneficiará. Neste caso, será a própria empresa, seus proprietários e os seus colaboradores.

Logo após, é preciso preencher o bloco canais do mapa, que consiste no meio de entrega do valor para os clientes, como os canais de comunicação que serão utilizados (telefonia, internet), assim como os relatórios de desempenho e prestação de contas.

O relacionamento com os clientes poderá ser feito por meio de uma rede social corporativa, um ramal dedicado a esclarecer dúvidas sobre o modelo, um SAC virtual constituído para essa finalidade, ou ainda um posto interno de atendimento físico.

Para preencher o bloco dos principais parceiros, pense em quem poderá facilitar a implantação e operacionalização do modelo, executivos, gerentes supervisores, pessoal do setor de tecnologia da informação, fornecedores de serviços etc.

Agora chegou o momento de identificar quais serão as fontes de receitas do modelo. A economia gerada pelas inovações em processos, os ganhos de produtividade e a redução do *turn-over*, certamente, serão fontes de receitas.

Para finalizar o seu mapa, falta preencher a estrutura de custos do modelo. Quanto custará o sistema integrado? Qual é o custo de manutenção deste sistema? Além desses custos, você deverá ainda prever e descrever os custos com mão de obra, infraestrutura e prestadores de serviços.

Lembre-se sempre de trabalhar com o mapa em branco e utilizar os post-its para preencher os blocos com as informações, isso trará facilidade, clareza e agilidade no momento de você elaborar um mapa de negócio, seja ele destinado à abertura de um novo negócio, um novo modelo de trabalho ou ainda um projeto pessoal.

## Avançando na prática

### Brilho Único e a carreira como proposta de valor

#### Descrição da situação-problema

O RH da empresa de limpeza Brilho Único precisa criar uma nova dinâmica para o seu plano de carreira, pois vem sofrendo perdas expressivas de funcionários talentosos e de bom desempenho. O foco no plano de carreira foi resultado do levantamento realizado nas

entrevistas de demissão realizadas pela empresa nos talentos que a deixaram. Eles se queixavam da falta de perspectiva de promoções e crescimento profissional, mesmo apresentando desempenho superior. Vale ressaltar que nenhum funcionário de bom desempenho que deixou a empresa espontaneamente atribuiu a sua saída à insatisfação salarial.

A empresa quer adotar um novo modelo de trajetória de carreira de acordo com o que os seus colaboradores desejam, principalmente os que são talentosos e apresentam alto rendimento no trabalho.

A Brilho Único não sabe por onde começar, muito menos como poderia construir um modelo de plano de carreira que apresentasse uma proposta de valor coerente e aceitável pelos talentos, com o claro objetivo de retê-los na empresa por mais tempo.

Supondo que a Brilho Único contratou você para conduzir esse processo, apresente a eles um procedimento para aplicar a ferramenta Canvas, de modelagem, para construir esse plano de carreira.

### **Resolução da situação-problema**

Inicialmente, é preciso obter o apoio dos executivos para propor o desenvolvimento do modelo.

Convoque uma reunião com a alta direção da empresa e apresente a ela o mapa Canvas, fornecendo informações sobre a metodologia e a ferramenta.

Proponha uma oficina com a participação de 20 talentos reconhecidos da empresa (de diversas funções) e mais 4 executivos. Já na oficina, apresente a ferramenta *Canvas Business Model* e mostre como ela pode funcionar em RH; em seguida, forme grupos de 6 pessoas (5 talentos e 1 executivo) e forneça a eles o material do Canvas (mapa, post-it e canetas).

Oriente cada grupo a preencher o mapa Canvas visando encontrar o modelo ideal de plano de carreira.

Quando todos terminarem, solicite que cada grupo apresente o seu mapa. Faça uma eleição (não permitindo votar no próprio grupo) e escolha o melhor modelo. Logo depois, peça aos grupos que melhorem a sua proposta incluindo o que eles encontraram de melhor nas outras propostas.

Após a oficina, analise o material coletado, tentando encontrar os



## Seção 4.3

### Acompanhamento e análise de resultados em recursos humanos

#### Diálogo aberto

Olá, estudante! Seja bem-vindo à última seção da unidade curricular Modelos de gestão aplicados em gestão de pessoas. Nesta última unidade, você já aprendeu sobre a gestão por competência em recursos humanos e sobre o Canvas aplicado em recursos humanos. Agora, aprenderá sobre o acompanhamento e a análise dos resultados em RH por meio do plano de carreira.

Com certeza, você já deve ter escutado a história sobre um vendedor que foi promovido a gerente de vendas e, logo em seguida, a empresa percebeu que perdeu um excelente vendedor e ganhou um péssimo gestor.

Essa história de promoções arbitrárias, que não seguem uma orientação ou um planejamento, se repete quase todos os dias no ambiente organizacional, tudo porque as empresas não planejam, ou planejam de forma inadequada, uma trajetória de carreira para os seus colaboradores. Por conta disso, você vai aprender a montar um plano de carreira considerando todos os aspectos necessários para que ele seja efetivo e funcional, trazendo benefícios para a empresa e gerando motivação nos colaboradores.

Depois que você elaborou a proposta de modelo de gestão de pessoas Canvas, a Automotors lhe convocou novamente, solicitando os seus serviços para assessorar a criação de um plano de carreira para ela, pois alguns funcionários das áreas técnica e operacional, apesar de mostrarem alto rendimento no trabalho, não conseguem alcançar postos mais altos na empresa, por falta de um plano que contemple a trajetória dos colaboradores dessas duas áreas, afinal, eles são altamente técnicos e pouco preparados ou qualificados para assumirem cargos executivos na Automotors. Outra queixa da empresa é a frequente perda de talentos que deixam a empresa por falta de uma perspectiva de crescimento profissional e ascensão na escala hierárquica da empresa. Para ajudar a Automotors, lembre-se de que o plano de carreira é uma importante estratégia de recursos

humanos que deverá ser proposta para resolver esses problemas.

Está curioso para aprender a elaborar e aplicar um plano de carreira e, assim, melhorar o seu conhecimento sobre as tendências e os novos paradigmas no processo de Gestão de Pessoas?

Então, aproveite bem esta proposta de ensino e torne-se um profissional requisitado pelo mercado de trabalho.

## Não pode faltar

De acordo com o dicionário Houaiss (2009), a palavra carreira significa uma estrada estreita, um caminho rudimentar ou ainda uma trilha. Mais especificamente, no linguajar dos moradores da região nordeste do Brasil, carreira é o caminho entre as plantações das mais diversas culturas, ou ainda o nome do ônibus que faz o transporte coletivo dos cidadãos.

A linguagem organizacional se apropriou desta palavra para designar a trajetória percorrida por um profissional sob duas conotações distintas: a primeira se refere à carreira profissional de um indivíduo ao longo de sua vida, e a segunda conotação diz respeito ao caminho proposto por uma empresa para direcionar a promoção de funcionários talentosos para cargos estratégicos em níveis hierárquicos superiores. Dessler (2003, p. 264) define carreira como “[...] a série de posições ocupadas por uma pessoa no decorrer de vários anos”.



### Assimile

Carreira consiste no padrão de experiências relacionadas ao trabalho (por exemplo: cargos, responsabilidades, decisões e interpretações subjetivas de fatos ligados ao trabalho) e de atividades exercidas ao longo da vida profissional do indivíduo (GREENHAUS apud IVANCEVICH, 2008).

Contudo, antes de entrar de cabeça no tema plano de carreira, é muito importante que você saiba que, ao se planejar qualquer mobilidade entre cargos, visando à constituição de uma trajetória de carreira, é primordial que se leve em consideração uma premissa oriunda da abordagem mecanicista da administração, que é o enriquecimento de cargos. O enriquecimento de cargos é uma ação administrativa que atribui uma maior variedade de tarefas ao trabalhador, visando mantê-lo motivado e evitar a sua desmotivação pela realização de tarefas repetitivas e monótonas.



## Exemplificando

Pense em um funcionário que fica oito horas por dia carimbando documentos em um escritório. Neste caso, atribuir a esse funcionário “carimbador” a função de atender o telefone ou de organizar um arquivo poderá minimizar os efeitos do tédio e inverter a situação, elevando a motivação dele ao lhe proporcionar outras atividades de trabalho.

O caso do carimbador é um típico exemplo de enriquecimento de cargo horizontal, porém o que interessa mais para o seu estudo, neste momento, é o enriquecimento de cargo vertical. Você já consegue distinguir a diferença entre eles?



## Assimile

Enriquecimento de cargo consiste na reorganização e ampliação das funções de um determinado cargo, ampliando também as atividades e responsabilidades do colaborador, com o claro objetivo de mantê-lo motivado com o seu trabalho.

Enquanto o enriquecimento horizontal agrega atividades de um mesmo cargo e do mesmo nível de responsabilidade, o enriquecimento vertical agrega atividades e responsabilidades de um cargo acima (de supervisão, por exemplo) na escala hierárquica, o que, segundo Ivancevich (2009), é considerado uma abordagem motivacional. Você conseguiria imaginar o porquê?

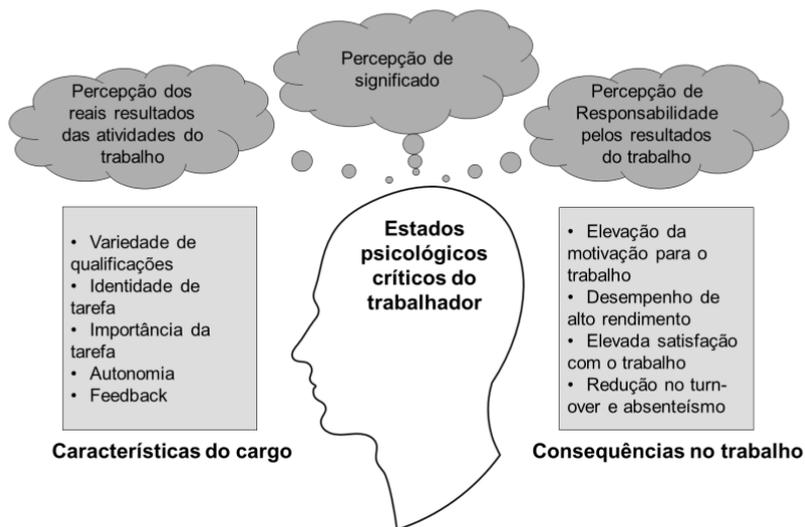
Ao assumir funções mais variadas e de maior responsabilidade, envolvendo um nível hierárquico superior, o trabalhador se sentirá desafiado e perceberá a chance de satisfazer os seus anseios de crescimento e de ser reconhecido pelo seu bom desempenho, fato este que por si só estimula o estado motivacional dele. Todavia, o que deveria ser feito para enriquecer um cargo verticalmente?

Ivancevich (2009) recomenda que, para funcionar efetivamente, o enriquecimento deve considerar cinco características básicas. A primeira diz respeito à variedade das qualificações, que consiste na pluralidade das qualificações necessárias para dar conta das funções. No caso do “carimbador”, ele deverá demonstrar e exercitar a sua capacidade de comunicação ao atender os telefonemas, capacidade esta que não era exigida na tarefa de carimbar documentos, pois era responsabilidade exclusiva do seu supervisor imediato. A segunda

característica é a de identidade de tarefa, que está relacionada com a produção de um resultado concreto e mensurável advindo da realização de uma tarefa desde o seu início até a sua finalização. A terceira característica está ligada à importância da tarefa, ou à intensidade do impacto desta tarefa na vida do trabalhador dentro e fora da empresa. O trabalhador sente-se mais importante e responsável, ao assumir tarefas de seus supervisores, principalmente pela perspectiva de uma promoção no caso de ele as realizar apresentando desempenho superior. A quarta característica se relaciona ao grau de autonomia dada ao colaborador para que ele mesmo possa programar e executar as suas atividades. Quanto menos engessada for a escolha dos procedimentos de trabalho, maior a tendência de o trabalhador se sentir mais motivado para realizar essa atividade, afinal, ele mesmo escolheu o procedimento e programou o tempo para realizá-la, assumindo, assim, um compromisso pessoal com o seu trabalho, em outras palavras, se algo der errado, ele não terá a chance de culpar outra pessoa pelas escolhas que ele mesmo optou. Finalmente, a última característica é o feedback, que consiste no retorno dado pelos superiores sobre o rendimento do seu trabalho, com informações concretas e específicas sobre o seu desempenho, assim como as orientações para que ele possa melhorar continuamente.

Ao considerar e incluir essas cinco características em um enriquecimento de cargos vertical, você estará ajudando a criar um estado psicológico no trabalhador que elevará sensivelmente o seu nível de satisfação e motivação. O colaborador perceberá que seu trabalho é importante, tem valor e poderá satisfazê-lo, percebendo, assim, o significado das suas atividades. Ele também perceberá a sua responsabilidade ao estar consciente de que só depende dele a mobilização dos esforços para atingir os resultados esperados. Para completar o estado psicológico ideal para motivar o trabalhador por meio do enriquecimento de cargos, recomenda-se que ele deve ter pleno conhecimento sobre os impactos dos resultados do seu trabalho na dinâmica organizacional. A Figura 4.12 apresenta uma ilustração sobre as características do enriquecimento de cargo e os seus impactos na motivação dos colaboradores.

Figura 4.12 | Característica do cargo e a relação com a motivação do trabalhador



Fonte: adaptada de <http://clipart-library.com/clipart/zcXoMbkbi.htm>. Acesso em: 18 ago. 2017.

É importante que você saiba que não é só a empresa que tem de se preocupar em enriquecer cargos e oferecer a possibilidade de carreira, o colaborador também deverá mudar a sua postura e adotar determinadas atitudes para evitar o fracasso na sua carreira.



#### Pesquise mais

Já que o planejamento de carreira também é responsabilidade do profissional, você tem de aprender a como estruturar o seu plano de carreira. Para auxiliá-lo nesta missão, é recomendável que você assista ao vídeo disponível no link: <https://www.youtube.com/watch?v=0I9JVZ-R0zU>. Acesso em: 24 ago. 2017.

Andrade (2009) realizou um estudo comparando a carreira tradicional com a carreira proteana sob os aspectos de satisfação com a profissão, da carreira e do emprego sob o ponto de vista do trabalhador. Vale descrever a comparação que este pesquisador fez entre o personagem mitológico Proteu e o profissional dos dias de hoje. A Figura 4.13 ilustra os dons e as qualidades de Proteu e como elas foram adaptadas e apropriadas pelo profissional contemporâneo para planejar e administrar a sua carreira.

Figura 4.13 | Proteu e o profissional proteano



### O Mito de Proteu

- ✓ Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro
- ✓ Habilidade de mudar de forma física
- ✓ Decisão de fugir dos mortais que o importunam
- ✓ Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos

### O profissional Proteano



- ✓ Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
- ✓ Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade
- ✓ Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não se aproximam dos seus objetivos de carreira e vida
- ✓ Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida

Fonte: adaptado de <https://pixabay.com/pt/executivo-empres%C3%A1ria-international-2051412/>; [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Hoellischer\\_Proteus.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Hoellischer_Proteus.jpg). Acesso em: 18 ago. 2017.



### Pesquise mais

Aproveite a oportunidade para ler uma análise da evolução do conceito de carreira e seus diversos significados por meio de um estudo comparativo e longitudinal de casos junto a profissionais da área de Administração.

KILIMNIK, Zélia Miranda et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

Agora que você já sabe o significado da palavra carreira e como ela é usada no contexto da gestão de pessoas, conhecendo também a importância de se enriquecer os cargos para motivar os colaboradores com a perspectiva de ascensão profissional, que tal aprender sobre os aspectos que estão envolvidos no planejamento de carreira?



### Assimile

Planejamento de carreira é uma prática que identifica e registra as possibilidades de trajetória para um profissional, estabelecendo caminhos e parâmetros concretos, específicos e claros para guiar a mobilidade do colaborador entre os níveis hierárquicos da empresa.

Então, saiba que, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), até pouco tempo atrás, o planejamento de carreira era um assunto de responsabilidade quase total da empresa, sendo ela que elaborava os planos e oferecia as oportunidades aos seus melhores colaboradores, principalmente àqueles que apresentassem bom desempenho aliado a um grande potencial de desenvolvimento profissional. Porém, com a elevação do nível de competitividade do mercado, a instabilidade do ambiente externo e as incertezas econômicas, a exigência por uma estrutura enxuta, flexível e com poucos níveis hierárquicos é cada vez mais presente nas estratégias organizacionais, inviabilizando a proposição ou oferta de um trajeto de carreira garantido, fixo e permanente para os seus colaboradores. Por conta disso, as empresas conscientes sobre a importância do planejamento de carreira para reter os talentos passaram a adotar uma postura de apoio e assistência para que o próprio funcionário seja responsável por planejar a sua própria carreira, abandonando a atitude paternalista que vigorava anteriormente.



### Refleta

O que a empresa moderna e atendida, com esse novo contexto de carreira, pode fazer para orientar os seus colaboradores a se prepararem para o futuro e ascenderem para cargos em níveis mais elevados da hierarquia da empresa?

Vilas Boas e Andrade (2009) recomendam que a empresa deve informar clara e objetivamente as suas pretensões futuras, comunicando aos seus colaboradores os objetivos que pretende conquistar e as estratégias que serão utilizadas para alcançar esses objetivos, pois agindo dessa forma, propiciará que eles (colaboradores) preparem planos de desenvolvimento, visando à aquisição de competências alinhadas às necessidades da organização, elevando as chances de prosseguir a sua trajetória de carreira nesta mesma empresa e mostrando, desse modo, a sua disposição de fazer parte do futuro dela. É importante e altamente recomendável que a empresa crie e ofereça oportunidades de crescimento para seus colaboradores, disponibilizando chances de participação em novas experiências profissionais que sejam interessantes e desafiadoras para eles.

Porém, para proporcionar uma oportunidade real de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira aos seus funcionários, qualquer organização deve estar ciente do paradoxo tempo e dinheiro, no qual o funcionário, quando tem dinheiro para investir no desenvolvimento de competências, não dispõe de tempo e, quando tem tempo para estudar, não tem dinheiro. Então, a empresa deve identificar os funcionários com potencial para contribuir com a consecução dos resultados e oferecer a eles possibilidades de financiamento e tempo para estudo.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), um plano de carreira corretamente estruturado e amplamente divulgado, orienta o processo de promoção dos colaboradores, facilitando o entendimento deles sobre as responsabilidades que assumirão junto à atribuição da nova posição. É importante ressaltar que o trabalhador não deve se acomodar ou se iludir com a perspectiva de crescimento na empresa apenas por conta do planejamento de carreira, pois o plano em si não é, e nem deve ser, garantia de promoção, pois ela (promoção) deve estar sempre atrelada ao bom desempenho do colaborador.



### Exemplificando

Mário foi admitido na empresa Plantel, de produtos higiênicos, quando tinha 19 anos. Ele iniciou a sua vida profissional como office-boy e, por conta das suas potencialidades, motivação e bom desempenho, a empresa traçou um plano de carreira para ele que culminava na sua alocação como diretor de serviços gerais da Plantel. Porém, enquanto Mário ainda era um gerente de nível médio, a empresa decidiu acabar com a área de serviços gerais, terceirizando todos esses serviços e acabando com a perspectiva de Mário assumir uma diretoria na empresa.

Aliás, um erro frequente de plano de carreira é atrelar as promoções ao tempo de serviço. Você pode imaginar qual seria a razão de isso ser considerado um erro? Porque nem sempre os funcionários mais antigos são os que apresentam os melhores desempenhos, e promovê-los pode ser uma decisão desastrosa para o profissional e para a empresa, como no caso do excelente vendedor que acabou com a sua carreira ao ser promovido a gerente de vendas. Portanto, toda e qualquer promoção deve ser realizada com base em critérios objetivos e bem definidos, como os indicadores de produtividade,

a análise do potencial de desenvolvimento do colaborador, assim como da sua capacidade de assumir mais responsabilidades.



**Refleta**

Quais são as possíveis consequências de se adotar o tempo de serviço ou critérios subjetivos (como simpatia e bom humor) como parâmetros para a promoção dos colaboradores?

Independentemente do tipo ou tamanho da organização, um plano de carreira requer um esquema genérico de planejamento composto por três estágios distintos e interdependentes. A Figura 4.14 apresenta um resumo de cada um desses três estágios.

Figura 4.14 | Três estágios do planejamento de carreira



Fonte: adaptada de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 245).

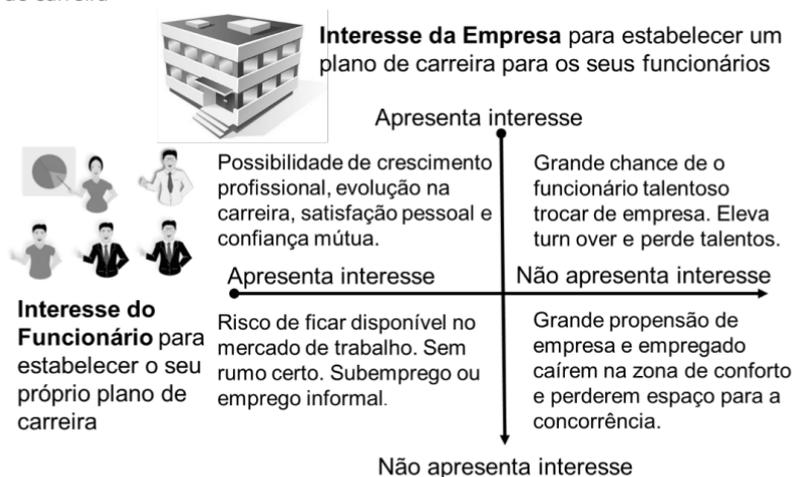
Além de traçar o caminho de desenvolvimento profissional, um plano de carreira comunica e estabelece, de forma clara, as posições que compõem o caminho da carreira e precisarão ser ocupadas, assim como sinaliza o momento ideal para que a mobilidade dos profissionais seja realizada. Que tal aprender mais sobre as vantagens advindas da adoção e do estabelecimento de um plano de carreira?

Carvalho, Nascimento e Serafim (2009) indicam que os funcionários que apresentam maior potencialidade tenderão a permanecer na empresa por mais tempo, pois sentem-se atraídos pela proposta de crescimento profissional oferecida pelo plano, o

que, conseqüentemente, elevará também a sua motivação para o trabalho e as chances de ele apresentar um desempenho superior.

As sucessões necessárias em cargos estratégicos ou de confiança perdem o seu potencial traumático e passam a ser realizadas de maneira racional, transparente e com base em critérios objetivos, reduzindo sensivelmente as chances de se promover alguém por política ou ainda de se cometer um erro ao promover alguém despreparado para assumir dada posição. Vale lembrar que ambos, funcionário e empresa, devem apresentar interesse em estabelecer plano de carreira, ressaltando-se que a falta de interesse de qualquer uma das partes gerará conseqüências indesejadas, conforme ilustra a Figura 4.15.

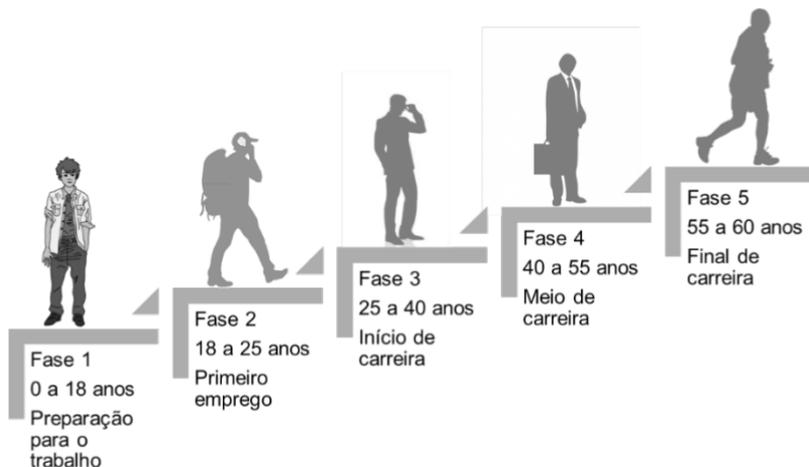
Figura 4.15 | Interesses da empresa e dos empregados em estabelecer um plano de carreira



Fonte: adaptado de [http://www.cliparts.com/cliparts/2/2/d/5/12257698261763762651rg1024\\_presentation.svg.med.png](http://www.cliparts.com/cliparts/2/2/d/5/12257698261763762651rg1024_presentation.svg.med.png); <https://www.clipartsgram.com/download/Ejl0NGE>. Acesso em: 20 ago. 2017.

Mesmo levando em consideração os interesses da empresa e do colaborador, é preciso estar consciente sobre o *timing* correto para promover a mobilidade na carreira e, conforme aponta Vilas Boas e Andrade (2009), esse *timing* é composto por cinco fases distintas, ilustradas na Figura 4.16.

Figura 4.16 | Fases da carreira profissional



Fonte: adaptado de [http://www.libby.co.il/site/upload/photos/123185013424278977a\\_t.jpg](http://www.libby.co.il/site/upload/photos/123185013424278977a_t.jpg); <http://www.publicdomainpictures.net/pictures/60000/velka/man-in-suit-and-briefcase.jpg>; [https://cdn.pixabay.com/photo/2017/02/01/19/30/couple-2031144\\_960\\_720.png](https://cdn.pixabay.com/photo/2017/02/01/19/30/couple-2031144_960_720.png); [https://cdn.pixabay.com/photo/2013/07/12/12/56/backpacking-146573\\_960\\_720.png](https://cdn.pixabay.com/photo/2013/07/12/12/56/backpacking-146573_960_720.png); [https://cdn.pixabay.com/photo/2013/07/13/13/56/boy-161793\\_960\\_720.png](https://cdn.pixabay.com/photo/2013/07/13/13/56/boy-161793_960_720.png). Acesso em: 21 ago. 2017.

Ainda segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a primeira fase é justamente a de aquisição de conhecimento, da formação da autoimagem ocupacional e da descoberta das alternativas vocacionais. Em alguns casos, é nesta fase que o jovem toma conhecimento do mundo do trabalho pela participação em programas de jovens aprendizes. Em suma, o jovem se prepara para a primeira chance de trabalho. Na segunda fase, o jovem dá o passo inicial da sua trajetória profissional, obtendo o seu primeiro emprego. É nesta fase que ele passa a conhecer melhor a dinâmica organizacional e as alternativas de ascensão na sua profissão, ficando atento aos programas de *trainee*, apresentando condições de reconhecer as melhores empresas para trabalhar e demonstrando curiosidade para obter informações concretas sobre as possibilidades de carreira.

A carreira começa mesmo é na terceira fase, pois é aí que se consolida o aprendizado sobre o trabalho e as normas e procedimentos da empresa para, então, se adaptar as novas ocupações, desenvolvendo as competências necessárias para dar conta das atribuições futuras e perseguindo as metas estabelecidas para mostrar bom desempenho e, com isso, ascender na carreira.

A quarta fase é caracterizada pela análise da carreira, visando avaliá-la no sentido de levantar informações para fundamentar a decisão de investir nela, readequá-la ou tomar outro rumo na vida, afinal o ser humano na meia idade ainda é bem produtivo e tem opções para recomeçar.

Você consegue dar um palpite sobre qual seria a última fase de um plano de carreira?

A quinta fase é aquela em que a carreira está no final, apesar de o funcionário ainda manter a produtividade e a autoestima. A empresa que conta com trabalhadores, nessa fase da carreira, deve se concentrar em proporcionar uma orientação sobre a transição para a aposentadoria deles e ainda escolher outro colaborador preparado para substituir os aposentados, assumindo os postos de trabalhos que ficaram vagos.

A orientação para a aposentadoria é comumente denominada de Plano de Preparação para a Aposentadoria (PPA) e é adotada pelas empresas que estimam e valorizam seus bons colaboradores, principalmente àqueles que contribuíram efetivamente para que ela tenha atingido os resultados desejados. Neste sentido, o PPA pode contribuir para neutralizar os possíveis abalos emocionais advindos do processo de envelhecimento do trabalhador, manter a sua produtividade e motivação e ainda eliminar os efeitos do estresse e da ansiedade causados pela proximidade da interrupção da vida profissional (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).



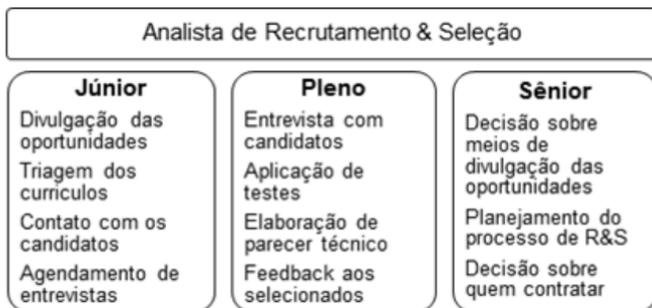
### Refleta

Por quais motivos a empresa ou o empregado deve se preocupar em estabelecer um plano de preparação para a aposentadoria, considerando, assim, a última fase da carreira?

Você sabia que um plano de carreira pode apresentar possibilidades de movimentação horizontal e vertical do colaborador? Então, aprenda que a mobilidade horizontal acontece nos planos que existem distinções de níveis em um mesmo cargo, como no caso de analistas júnior, sênior e pleno ou assistente I, II e III. Nesses casos, é de primordial importância que as diferenças entre os níveis horizontais estejam claramente especificadas para demarcar o ponto, no qual o trabalhador poderá ser promovido horizontalmente.



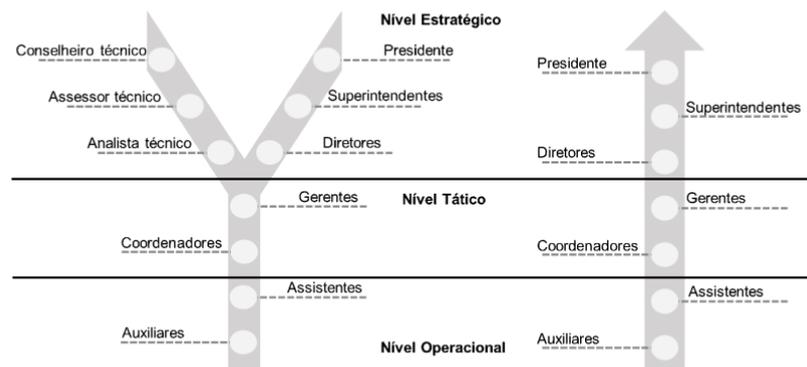
Tomando como base a função de analista de R&S, a empresa Sutilezas S/A estabeleceu um plano de carreira horizontal considerando as seguintes funções para cada nível:



Para finalizar o tema planejamento de carreira, você precisará lembrar do início da sua leitura nesta seção, mais precisamente do caso do excelente vendedor que viu sua brilhante carreira descer ladeira abaixo após ser promovido a gerente de vendas. Em muitos casos, as empresas possuem uma possibilidade de trajetória mais específica, que requer profissionais técnicos e especialistas em suas áreas de atuação, exigindo também um cuidado muito especial para traçar uma trajetória de carreira para eles, afinal, esses profissionais acabam desempenhando um papel fundamental na empresa devido ao seu profundo conhecimento sobre algum aspecto estratégico sobre o negócio. Geralmente, quanto maior é o grau de especialidade técnica de um profissional, menor a predisposição dele em assumir responsabilidades administrativas ou de gestão de pessoas, dificultando e até inviabilizando a mobilidade deles para cargos de gerência ou diretoria. Porém, isso não quer dizer que a empresa não possa estabelecer um plano de carreira paralelo, que possa ser adequado a esse contexto de profissionais altamente técnicos ou especializados. Quer saber qual é a solução para esse dilema?

De acordo com Dutra (2010), a solução recebe o nome de carreira em Y, que consiste em um plano de crescimento de carreira diagonal, paralelo ao plano generalista. A Figura 4.17 compara uma possibilidade de carreira convencional com a possibilidade de carreira em Y.

Figura 4.17 | Comparação entre uma proposta de carreira convencional e em Y



Fonte: elaborada pelo autor.

A carreira em Y alia e alinha a profunda experiência técnica de um profissional com as demandas estratégicas da organização, pois o profissional especialista será atraído pela possibilidade de crescimento hierárquico sem abrir mão de continuar na sua área de atuação e da continuidade de seu aperfeiçoamento, pois ele conseguirá ter uma visão clara sobre como crescer na empresa sem precisar se especializar em gestão ou trabalhos predominantemente administrativos. Por outro lado, o consistente aprofundamento e especialização ofusca e limita a visão do profissional especialista sobre o negócio em si, podendo interferir negativamente no momento de tomada de uma decisão estratégica.



### Pesquise mais

Aumente os seus conhecimentos sobre a carreira em Y lendo um trabalho que descreve como lidar com profissionais de competências e habilidades altamente técnicas e sem o perfil para gerir pessoas, mas que merecem ascensão de carreira.

COSTA, Barbara Regina Lopes; GRANDO, Lucília. Carreira em y: aplicação da metodologia em um centro tecnológico – destaque ao eixo técnico. **Revista Competência**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 51-66, jna./jul. 2017. Disponível em: <http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/499/291>. Acesso em: 24 ago. 2017.

É importante você lembrar que a carreira em Y fornece oportunidade para o colaborador concentrar os seus esforços de desenvolvimento, aprendizado e capacitação no que ele realmente

tem interesse, satisfazendo as suas expectativas de retorno do aprendizado e influenciando positivamente a sua produtividade e a sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais.

Gostou de aprender sobre o planejamento de carreiras? Então, agora, teste e comprove o seu aprendizado realizando os exercícios propostos.

## **Sem medo de errar**

Inicialmente, você deve ter ciência que é estritamente necessário que se proponha um plano de carreira para ser estabelecido na Automotors e que, para estabelecê-lo com chances de sucesso, é preciso adotar a estratégia de enriquecimento de cargos, atribuindo uma maior variedade de tarefas para os trabalhadores, principalmente os que desempenham funções com tarefas repetitivas e monótonas. Agindo dessa maneira, o trabalhador se sentirá desafiado e perceberá a chance de satisfazer os seus anseios de crescimento e de ser reconhecido pelo seu bom desempenho, elevando, assim, o seu nível motivacional. Para tanto, você deverá respeitar as cinco características básicas do enriquecimento de função: a variedade das qualificações, a identidade de tarefa, a importância da tarefa, o grau de autonomia e o feedback.

Depois de enriquecer os cargos, chega-se o momento de elaborar um plano de carreira, identificando e registrando as possibilidades de trajetória para os colaboradores da empresa.

Para elaborar o plano, você deverá respeitar os três estágios indicados por Carvalho, Nascimento e Serafim (2012). Primeiramente, o nível estratégico da empresa (executivos e diretores) deve estar comprometido com a proposta do plano e divulgar os seus objetivos, esclarecendo também o que a Automotors espera dos seus funcionários. Em seguida, você terá de definir o tipo de qualificação que será necessária para cada possibilidade de carreira, lembrando que o alcance das metas propostas dependerá diretamente dessas qualificações. Finalmente, o plano deverá prever uma metodologia de avaliação de desempenho e avaliação de potencial para se certificar de que as promoções sejam atribuídas aos colaboradores que realmente as merecem.

Como você já aprendeu, a empresa está cada vez menos sendo responsável pelo planejamento da carreira dos seus funcionários, por isso você também deverá criar mecanismos de orientação para que os próprios colaboradores sejam os protagonistas da elaboração dos

seus respectivos planos de carreira. A Automotors deverá deixar claro aos seus colaboradores as suas pretensões futuras, comunicando a eles os objetivos que pretende conquistar e as estratégias que serão utilizadas para alcançar esses objetivos, pois assim, eles poderão se planejar para se apropriarem das competências que serão necessárias para se moverem, hierarquicamente, na empresa. Dessa forma, aumentam-se as chances de retenção dos talentos, pois os funcionários passarão a visualizar as chances de crescimento sem a necessidade de mudar de emprego e trocar de empresa. Lembre-se de prever mecanismos que forneçam recursos para o empregado se capacitar e adquirir competências, como uma bolsa educação, a liberação do colaborador para estudar por um tempo determinado, entre outras opções. Considere todas as fases de evolução da carreira, desde o primeiro emprego até o final da carreira e a respectiva preparação para a aposentadoria.

Ao agir dessa maneira, você conseguirá resolver um problema da Automotors, que é a fuga de talentos, pois, diante do plano, a tendência é que os funcionários talentosos se sintam atraídos pela possibilidade de crescimento e não troquem de emprego, porém a Automotors tem outra queixa, lembra-se dela? Como é uma empresa automotiva, o número de colaboradores técnicos e especialistas é grande, e inclusive, a empresa já se viu diante de problemas ao promover um bom técnico para a gerência de uma área específica e, ter de demiti-lo em seguida porque o profissional não tinha o perfil de gestor.

Para resolver esse problema, considere um plano de carreira em diagonal, paralelo ao plano generalista, pois a possibilidade da carreira em Y, além de evitar esse tipo de problema, elevará a motivação dos especialistas para ocuparem cargos de status estratégico sem exercer as funções administrativas.

Agindo dessa maneira, você ajudará a Automotors a manter seus talentos e a aproveitar melhor os seus especialistas técnicos.

## Avançando na prática

### Efeito Gelatina

#### Descrição da situação-problema

A empresa de gelatinas Tudo Mole Ltda. criou um plano de carreira horizontal para tentar frear a saída de colaboradores talentosos, pois

as promoções verticais levam mais tempo para serem efetivadas e os funcionários mais impacientes preferem procurar outras empresas para tentarem ascender profissionalmente.

A política da Tudo Mole foi estabelecida para promover os seus colaboradores de acordo com o tempo de serviço, de modo que um assistente de qualidade de alimentos poderia percorrer horizontalmente os níveis I, II e III para, depois, ser promovido para um nível superior, que neste caso seria o de supervisor de qualidade de alimentos. A empresa definiu que os recém-contratados fazem parte do nível I; os colaboradores com mais de três anos de empresa já podem fazer parte do nível II; e os que estão na empresa há mais de seis anos podem fazer parte do nível III. Porém, essa sistemática de promoções acabou se transformando em um grande problema para a empresa, pois alguns funcionários acreditavam que tinham o direito de serem promovidos assim que completassem o tempo de casa estipulado no plano de carreira, exigindo a sua imediata promoção. Outro sério problema foi o fato de os funcionários dos níveis I e II solicitarem equiparação salarial na justiça do trabalho, pois exerciam as mesmas funções do nível III.

O que você, como consultor de RH, sugeriria para a Tudo Mole sair dessa enrascada?

### **Resolução da situação-problema**

A Tudo Mole se meteu em uma encrenca que ainda é muito comum no mercado: estabelecer como parâmetro de promoção o tempo de casa. Para resolver esse problema, você deverá sugerir um plano de carreira horizontal, baseado em outros critérios que não sejam, exclusivamente, o tempo de empresa.

O ideal é analisar cargo por cargo e diferenciar as funções dos níveis I, II e III de acordo com as atividades que devem ser realizadas por estes profissionais, por exemplo, o analista I pode ser responsável por coletar as amostras de gelatina e submetê-las aos testes de qualidade, registrando os resultados em uma planilha. O analista II pode ficar responsável por analisar os resultados e propor medidas corretivas se algum problema for constatado, ou ainda liberar o lote se estiver tudo conforme as especificações. Já o analista nível III pode ser responsável por atender e representar os analistas de qualidade diante dos níveis operacionais, táticos e estratégicos, mantendo contato com clientes e fornecedores, se for necessário.

Portanto, a solução para essa empresa de gelatinas é uma reformulação total nos critérios utilizados para promover funcionários, levando em consideração a diferenciação das funções para cada um dos níveis existentes.

## Faça valer a pena

**1.** De acordo com o dicionário Houaiss (2009), a palavra *carreira* significa uma estrada estreita, um caminho rudimentar, ou ainda uma trilha. Mais especificamente no linguajar dos moradores da região nordeste do Brasil, *carreira* é o caminho entre as plantações das mais diversas culturas, ou ainda o nome do ônibus que faz o transporte coletivo dos cidadãos.

Qual é o significado de *carreira* na linguagem organizacional?

- a) Série de posições ocupadas por uma pessoa no decorrer de vários anos.
- b) Caminho a ser percorrido pelos executivos das empresas.
- c) Caminho percorrido pelos executivos das empresas.
- d) Série de eventos que o profissional tem de passar até chegar a um cargo executivo.
- e) Velocidade na qual um colaborador consegue galgar na hierarquia da empresa.

**2.** O \_\_\_\_\_ é uma ação administrativa que atribui uma maior variedade de tarefas ao trabalhador, visando mantê-lo motivado e evitar a sua desmotivação pela realização de tarefas repetitivas e monótonas.

Qual alternativa contém o termo que preenche corretamente a lacuna do texto-base desta questão?

- a) Enriquecimento de tarefas.
- b) Enriquecimento de atribuições.
- c) Enriquecimento de carreira.
- d) Enriquecimento de cargos.
- e) Enriquecimento administrativo.

**3.** I. O enriquecimento vertical agrega atividades de um mesmo cargo e do mesmo nível de responsabilidade.

II. Já o enriquecimento horizontal agrega atividades e responsabilidades de um cargo acima na escala hierárquica.

III. Enriquecer cargos é considerada uma abordagem motivacional.

IV. Ao assumir funções mais variadas e de maior responsabilidade, envolvendo um nível hierárquico superior, o trabalhador se sentirá desafiado e perceberá a chance de satisfazer os seus anseios de crescimento e de ser reconhecido pelo seu bom desempenho.

Assinale a alternativa que expressa a relação de veracidade das quatro sentenças do texto-base desta questão.

- a) As sentenças I, II, III e IV são verdadeiras, e a IV explica a III.
- b) As sentenças I e II são falsas, enquanto as III e IV são verdadeiras, e a IV explica a III.
- c) As sentenças I, II, III e IV são verdadeiras.
- d) Apenas a sentença III é falsa.
- e) Apenas as sentenças III e IV são verdadeiras.

# Referências

- ANDRADE, Guilherme Assunção de. **Carreira tradicional versus carreira proteana**: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego. 2009. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: [http://fea.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/guilherme\\_assuncao\\_de\\_andrade.pdf](http://fea.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/guilherme_assuncao_de_andrade.pdf). Acesso em: 18 ago. 2017.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis & Competências**: retratos dos executivos, gerente e técnicos. São Paulo: Editora Érica, 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DORNELAS, José et al. **Plano de negócio com o modelo Canvas**: Guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Carreiras nas empresas contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 10 jul. 2017.
- GRAMIGNA, Maria R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HOUAISS, Antônio. **Novo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Cia. Das Letras, 2009.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2004.
- OLIVEIRA, Jayr F. de; MARINHO, Robson M. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OSTERWALDER, Alex et al. **Value Proposition Design**: como construir propostas de valor inovadoras. Barueri, SP: HSM, 2014.
- SEBRAE. **Cartilha O Quadro de modelo de negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: [http://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha\\_canvas.pdf](http://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf). Acesso em: 31 jul. 2017.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Editora Educator, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

XAVIER, Carlos Magno. **O uso de Canvas é um modismo ou uma tendência na Gestão de Projetos?** 2015. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-uso-de-canvas-%C3%A9-um-modismo-ou-uma-tend%C3%Aancia-na-da-silva-xavier>. Acesso em: 14 ago. 2017.

