

Universidade do Sul de Santa Catarina

Gestão de Pessoas I

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina | Campus UnisulVirtual | Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | Fone/fax: (48) 3279-1242 e 3279-1271 | E-mail: cursosvirtual@unisul.br | Site: www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

William Corrêa Máximo

Pró-Reitor de Ensino e Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Mauri Luiz Heerdt

Pró-Reitora de Administração Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Inovação Institucional

Valter Alves Schmitz Neto

Diretora do Campus Universitário de Tubarão

Milene Pacheco Kindermann

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

Hércules Nunes de Araújo

Secretária-Geral de Ensino

Solange Antunes de Souza

Diretora do Campus Universitário UnisulVirtual

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretor Adjunto

Moacir Heerdt

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)
Marcelo Fraiberg Machado
Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana
Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)
Carlos Alberto Areias
Cláudia Berh V. da Silva
Conceição Aparecida Kindermann
Luiz Fernando Meneghel
Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falcão de Bittencourt (Coord.)
Andrea Ouriques Balbinot
Carmen Maria Cipriani Pandini

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)
Felipe Fernandes
Felipe Jacson de Freitas
Jefferson Amorim Oliveira
Phelipe Luiz Winter da Silva
Priscila da Silva
Rodrigo Battistotti Pimpão
Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming
Marciel Evangelista Catâneo
Roberto Iunskovski

Auxiliares de Coordenação

Ana Denise Goularte de Souza
Camile Martinelli Silveira
Fabiana Lange Patricio
Tânia Regina Goularte Waltemann

Coordenadores Graduação

Aloísio José Rodrigues
Ana Luísa Mülberr
Ana Paula R. Pacheco
Artur Beck Neto
Bernardino José da Silva
Charles Odair Cesconetto da Silva
Dilsa Mondardo
Diva Marília Flemming
Horácio Dutra Mello
Itamar Pedro Bevilacqua
Jairo Afonso Henkes
Janaina Baeta Neves
Jorge Alexandre Nogueira Cardoso
José Carlos da Silva Junior
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Joseane Borges de Miranda
Luiz G. Buchmann Figueiredo
Marciel Evangelista Catâneo
Maria Cristina Schweitzer Veit
Maria da Graça Poyer
Mauro Faccioni Filho
Moacir Fogaça
Nélio Herzmann
Onei Tadeu Dutra
Patrícia Fontanella
Roberto Iunskovski
Rose Clér Estivaleta Beche

Vice-Cordenadores Graduação

Adriana Santos Rammê
Bernardino José da Silva
Catia Melissa Silveira Rodrigues
Horácio Dutra Mello
Jardel Mendes Vieira
Joel Irineu Lohn
José Carlos Noronha de Oliveira
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Luciana Manfroi
Rogério Santos da Costa
Rosa Beatriz Madruga Pinheiro
Sergio Sell
Tatiana Lee Marques
Valnei Carlos Denardin
Sâmia Mônica Fortunato (Adjunta)

Coordenadores Pós-Graduação

Aloísio José Rodrigues
Anelise Leal Vieira Cubas
Bernardino José da Silva
Carmen Maria Cipriani Pandini
Daniela Ernani Monteiro Will
Giovani de Paula
Karla Leonora Dayse Nunes
Leticia Cristina Bizarro Barbosa
Luiz Otávio Botelho Lento
Roberto Iunskovski
Rodrigo Nunes Lunardelli
Rogério Santos da Costa
Thiago Coelho Soares
Vera Rejane Niedersberg Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)
Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)
Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)
Adenir Soares Júnior
Alessandro Alves da Silva
Andréa Luci Mandira
Cristina Mara Schuffert
Djeime Sammer Bortolotti
Douglas Silveira
Evilym Melo Livramento
Fabiano Silva Michels
Fabrício Botelho Espíndola
Felipe Wronski Henrique
Gisele Terezinha Cardoso Ferreira
Indyanara Ramos
Janaina Conceição
Jorge Luiz Vilhar Malaquias
Juliana Broering Martins
Luana Borges da Silva
Luana Tarsila Hellmann
Luíza Koing Zumblick
Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto
Patrícia A. Pereira de Carvalho
Paulo Lisboa Cordeiro
Paulo Maurício Silveira Bubalo
Rosângela Mara Siegel
Simone Torres de Oliveira
Vanessa Pereira Santos Metzker
Vanilla Liordina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)
Clair Maria Cardoso
Daniel Lucas de Medeiros
Jaliza Thizon de Bona
Guilherme Henrique Koerich
Josiane Leal
Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)
Ana Luise Wehrle
Anderson Zandrê Prudêncio
Daniel Contessa Lisboa
Naiara Jeremias da Rocha
Rafael Bourdot Back
Thais Helena Bonetti
Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Janaina Baeta Neves (Gerente)
Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto

Carolina Hoeller da Silva Boing
Vanderlei Brasil
Francielle Arruda Rampolotte

Reconhecimento de Curso

Maria de Fátima Martins

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIIC, PIBIC)
Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Saete Cecília e Souza (Coord.)
Paula Sanhudo da Silva
Marília Ignácio de Espíndola
Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Alessandra de Oliveira (Assessoria)
Adriana Silveira
Alexandre Wagner da Rocha
Elaine Cristiane Surian (Capacitação)
Elizete De Marco
Fabiana Pereira
Iris de Souza Barros
Juliana Cardoso Esmeraldino
Maria Lina Moratelli Prado
Simone Ziguinovas

Tutoria e Suporte

Anderson da Silveira (Núcleo Comunicação)
Claudia N. Nascimento (Núcleo Norte-Nordeste)
Maria Eugênia F. Celegin (Núcleo Pólos)
Andreza Talles Cascais
Daniela Cassol Peres
Débora Cristina Silveira
Ednéia Araujo Alberto (Núcleo Sudeste)
Francine Cardoso da Silva
Janaina Conceição (Núcleo Sul)
Joice de Castro Peres
Karla F. Wisniewski Desengrini
Kelín Buss
Liana Ferreira
Luiz Antônio Pires
Maria Aparecida Teixeira
Mayara de Oliveira Bastos
Michael Mattar

Patrícia de Souza Amorim
Poliana Simão
Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)
Roseli A. Rocha Moterle (Coord. Pós/Ext.)
Aline Cassol Daga
Aline Pimentel
Carmelita Schulze
Daniela Siqueira de Menezes
Delma Cristiane Morari
Eliete de Oliveira Costa
Eloísa Machado Seemann
Flavia Lumi Matuzawa
Geovania Japiassu Martins
Isabel Zoldan da Veiga Rambo
João Marcos de Souza Alves
Leandro Romanó Bamberg
Lygia Pereira
Lis Airé Fogolari
Luiz Henrique Milani Queriquelli
Marcelo Tavares de Souza Campos
Mariana Aparecida dos Santos
Marina Melhado Gomes da Silva
Marina Cabeda Egger Moellwald
Mirian Elizabet Hähmeyer Collares Elpo
Pâmella Rocha Flores da Silva
Rafael da Cunha Lara
Roberta de Fátima Martins
Roseli Aparecida Rocha Moterle
Sabrina Bleicher
Verônica Ribas Cúrcio

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)
Leticia Regiane Da Silva Tobal
Mariella Gloria Rodrigues
Vanessa Montagna

Avaliação da aprendizagem

Claudia Gabriela Dreher
Jaqueline Cardozo Polla
Nágila Cristina Hinckel
Sabrina Paula Soares Scaranto
Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jeferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)
Abraão do Nascimento Germano
Bruna Masciel
Fernando Sardão da Silva
Fylyppy Margino dos Santos
Guilherme Lenz
Marlon Eliseu Pereira
Pablo Varela da Silveira
Rubens Amorim
Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)
Ana Paula de Andrade
Angelica Cristina Gollo
Cristilaine Medeiros
Daiana Cristina Bortolotti
Delano Pinheiro Gomes
Edson Martins Rosa Junior
Fernando Steimbach
Fernando Oliveira Santos
Lisdeise Nunes Felipe
Marcelo Ramos
Marcio Ventura
Osni Jose Seidler Junior
Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Eliza B. Dallanhol Locks (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Alvaro José Souto

Relacionamento com Polos Presenciais

Alex Fabiano Wehrle (Coord.)
Inesora Bandeira

Karine Augusta Zanoni
Marcia Luz de Oliveira
Mayara Pereira Rosa
Luciana Tomadão Borguetti

Assuntos Jurídicos

Bruno Lucion Roso
Sheila Cristina Martins

Marketing Estratégico

Rafael Bavaresco Bongioiolo

Portal e Comunicação

Catia Melissa Silveira Rodrigues
Andréia Drewes
Luiz Felipe Buchmann Figueiredo
Rafael Pessi

Gerência de Produção

Arthur Emmanuel F. Silveira (Gerente)
Francini Ferreira Dias

Design Visual

Pedro Paulo Alves Teixeira (Coord.)
Alberto Regis Elias
Alex Sandro Xavier
Anne Cristyene Pereira
Cristiano Neri Gonçalves Ribeiro
Daiana Ferreira Cassanego
Davi Pieper
Diogo Rafael da Silva
Edison Rodrigo Valim
Fernanda Fernandes
Frederico Trilha
Jordana Paula Schulka
Marcelo Neri da Silva
Nelson Rosa
Noemia Souza Mesquita
Oberdan Porto Leal Piantino

Multimídia

Sérgio Giron (Coord.)
Dandara Lemos Reynaldo
Cleber Magri
Fernando Gustavo Soares Lima
Josué Lange

Conferência (e-OLA)

Carla Fabiana Feltrin Raimundo (Coord.)
Bruno Augusto Zunino
Gabriel Barbosa

Produção Industrial

Marcelo Bittencourt (Coord.)

Gerência Serviço de Atenção Integral ao Acadêmico

Maria Isabel Aragon (Gerente)
Ana Paula Batista Detóni
André Luiz Portes
Carolina Dias Damasceno
Cleide Inácio Goulart Seeman
Denise Fernandes
Francielle Fernandes
Hoffner Milet Brandão
Jenniferr Camargo
Jessica da Silva Bruchado
Jonatas Colloço de Souza
Juliana Cardoso da Silva
Juliana Elen Tizian
Kamilla Rosa
Mariana Souza
Marilene Fátima Capeleto
Maurício dos Santos Augusto
Maycon de Sousa Candido
Monique Napoli Ribeiro
Priscilla Geovana Pagan
Sabrina Mari Kawano Gonçalves
Scheila Cristina Martins
Taize Muller
Tatiane Crestani Trentin

Ademar Dutra

Gestão de Pessoas I

Livro didático

Revisão e atualização de conteúdo

Dênia Falcão de Bittencourt

Design Instrucional

Carolina Hoeller da Silva Boeing

Dênia Falcão de Bittencourt

7ª edição

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Copyright © UnisulVirtual 2011

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

7ª Edição – Livro Didático

Professor Conteudista

Ademar Dutra
Dênia Falcão de Bittencourt

Design Instrucional

Carolina Hoeller da Silva Boeing
Dênia Falcão de Bittencourt

Assistente Acadêmico

Lívia da Cruz (6ª ed. rev. e atual.)
Jaqueline Tartari (7ª ed.)

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Daniel Blass (5ª ed.)
Edison Valim (7ª ed.)

Revisão

B2B

658.3

D97 Dutra, Ademar

Gestão de pessoas I : livro didático / Ademar Dutra, Dênia Falcão de Bittencourt ; design instrucional Carolina Hoeller da Silva Boeing, Dênia Falcão de Bittencourt ; [assistente acadêmico Lívia da Cruz, Jaqueline Tartari]. – 7. ed. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011.

164 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Administração de pessoas. 2. Recursos humanos. 3. Pessoal – Seleção. 4. Pessoal – Recrutamento. I. Bittencourt, Dênia Falcão de. II. Boeing, Carolina Hoeller da Silva. III. Cruz, Lívia da. IV. Tartari, Jaqueline. V. Título.

Sumário

Apresentação.....	7
Palavras dos professores	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 - O contexto da gestão de pessoas	17
UNIDADE 2 - A gestão de pessoas na visão contemporânea.....	43
UNIDADE 3 - A gestão estratégica de pessoas	59
UNIDADE 4 - Planejamento estratégico e políticas da gestão de pessoas.....	85
UNIDADE 5 - Os subsistemas da gestão de pessoas	101
UNIDADE 6 - Clima e cultura organizacional	115
Para concluir o estudo	141
Glossário	143
Referências	147
Sobre os professores conteudistas.....	153
Respostas e comentários das atividades de autoavaliação	155
Biblioteca Virtual.....	163

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Gestão de Pessoas I**.

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma e aborda conteúdos especialmente selecionados e relacionados à sua área de formação. Ao adotar uma linguagem didática e dialógica, objetivamos facilitar seu estudo a distância, proporcionando condições favoráveis às múltiplas interações e a um aprendizado contextualizado e eficaz.

Lembre-se que sua caminhada, nesta disciplina, será acompanhada e monitorada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisulVirtual, por isso a “distância” fica caracterizada somente na modalidade de ensino que você optou para sua formação, pois na relação de aprendizagem professores e instituição estarão sempre conectados com você.

Então, sempre que sentir necessidade entre em contato; você tem à disposição diversas ferramentas e canais de acesso tais como: telefone, e-mail e o Espaço Unisul Virtual de Aprendizagem, que é o canal mais recomendado, pois tudo o que for enviado e recebido fica registrado para seu maior controle e comodidade. Nossa equipe técnica e pedagógica terá o maior prazer em lhe atender, pois sua aprendizagem é o nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisulVirtual.

Palavras dos professores



Prezado(a) aluno(a),

Seja bem-vindo à disciplina Gestão de Pessoas II! Por intermédio dela, você terá a oportunidade de refletir sobre como sua empresa interage com seus funcionários. Por exemplo: você, no seu ambiente de trabalho, é considerado como um recurso organizacional, uma mão-de-obra ou mente-de-obra?

A análise e a discussão destas questões são importantes para que você possa identificar, no contexto organizacional: se as pessoas são ativas, agregam valor e necessitam ser valorizadas e desenvolvidas ou apenas são recursos para serem consumidos, explorados e descartados quando não servirem mais.

Caso você já seja um gestor de uma empresa ou de uma área específica, que tal questionar como se encontra a sua capacidade para mobilizar, estimular, motivar e gerar comprometimento na equipe de trabalho? Será que algumas de suas estratégias não estão mais voltadas para controlar, cobrar horário, punir e até mesmo desmotivar as pessoas?

Estas entre outras questões estarão presentes no estudo desta disciplina, que tem como principal objetivo discutir como uma organização ou um gestor pode gerenciar ou liderar seus colaboradores, tendo por princípio a visão contemporânea.

Gerenciar pessoas é um desafio constante e exige muita habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as expectativas dos profissionais que atuam na organização e vice-versa.

Ao elaborar os conteúdos desta disciplina, em vários momentos, nos veio à mente quais seriam as suas expectativas frente a esta disciplina. Certos de que essa resposta nós não teríamos de forma prévia, procuramos definir nossas expectativas, as quais passamos a destacar. A primeira, diz respeito à crença de que os

conteúdos aos quais terá acesso possam agregar valor à organização em que você atua, no sentido de gerar novos conhecimentos com aplicabilidade no cotidiano de seu trabalho. A segunda refere-se à possibilidade de você desenvolver novas competências e habilidades que possam contribuir para o seu desenvolvimento profissional, assegurando níveis de empregabilidade frente ao mercado de trabalho.

Assim, esperamos que esta disciplina venha ao encontro de suas expectativas como profissional e ser humano.

Bons estudos!

Professores Ademar Dutra e Dênia Falcão de Bittencourt



Plano de estudo

O plano de estudos visa a orientá-lo no desenvolvimento da disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de autoavaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Gestão de Pessoas na visão tradicional e contemporânea.
Planejamento estratégico de recursos humanos. Políticas de recursos humanos. Rotatividade de pessoal. Absenteísmo.
Empowerment. Clima e cultura organizacional.
Empregabilidade. Subsistemas de recursos humanos.

Objetivo

Geral

Contextualizar a Gestão de Pessoas como gestão estratégica nas organizações, face à exigência de novas relações de trabalho impostas pelo processo de globalização, mercado de trabalho e pela sociedade do conhecimento.

Específicos

- Possibilitar uma visão global da Gestão de Pessoas, bem como verificar as principais mudanças e tendências da área.
- Verificar as competências e habilidades pessoais e organizacionais requeridas pelo mercado, face ao processo de intensas mudanças vivenciado nos dias atuais.
- Oportunizar a interação entre teoria e práticas de Gestão de Pessoas, estimulando a reflexão e contextualização das temáticas abordadas com a realidade das empresas nas quais os alunos atuam ou atuaram.
- Explorar as vivências e as experiências dos alunos relacionadas à área de Gestão de Pessoas, buscando, com esta interação, a geração de conhecimento.

Carga horária

A carga horária total da disciplina é 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 6

Unidade 1 – O contexto da gestão de pessoas

O estudo propõe que você compreenda a importância e o conceito da área de Gestão de Pessoas, relacionando com a análise abrangente, observando como a organização que você atua ou atuou gerencia os seus colaboradores. Oferece subsídios para você compreender a evolução da área de Gestão de Pessoas, de modo que possa analisar o contexto atual das relações de trabalho, a partir de uma perspectiva que leve em consideração o processo de evolução e as mudanças na área de Gestão de Pessoas. Para integrar o campo de saber nessa área, a unidade também oportuniza que você revise e analise o conceito de indivíduo (trabalhador), proposto por cada uma das teorias administrativas.

Unidade 2 – A gestão de pessoas na visão contemporânea

O estudo desta unidade oportunizará que você compreenda os fundamentos e as recentes mudanças que estão sendo adotadas pelas organizações; de forma a poder analisar o contexto atual e as demandas do mercado de trabalho que influenciam a forma de gerenciar as pessoas. Terá também a oportunidade de analisar e compreender os novos papéis que os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem assumir e desenvolver para agregar maior valor aos resultados da empresa.

Unidade 3 – A gestão estratégica de pessoas

Esta unidade visa a oferecer subsídios para você compreender do que consiste a Gestão Estratégica de Pessoas e sua aplicabilidade no ambiente organizacional. Bem como para que você consiga analisar as principais técnicas de gestão de pessoas, decorrentes da gestão estratégica.

Unidade 4 – Planejamento estratégico e políticas de gestão de pessoas

O estudo desta unidade oportunizará que você conheça o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e sua interface com o planejamento estratégico global da organização. E que entenda a importância da elaboração das políticas da gestão de pessoas para a gestão estratégica de pessoas; e como as políticas de gestão de pessoas são concebidas.

Unidade 5 – Os subsistemas da gestão de pessoas

A unidade oferece subsídios para você compreender a amplitude do gerenciamento da área de gestão de pessoas, identificando quais são os seus subsistemas ou programas. Oportunizará que você tome conhecimento da importância de ter uma visão sistêmica e integrada sobre programas da gestão de pessoas; e conheça as principais características desses programas.


Unidade 6 – Clima e cultura organizacional

O estudo desta unidade oportunizará a você entender o que é cultura e clima organizacional, de modo a entender a relação entre clima e cultura organizacional. Você terá subsídios para compreender a importância de a empresa gerenciar o clima organizacional e identificar as variáveis que afetam o clima organizacional – o turnover e o absenteísmo. Também irá compreender como aplicar uma pesquisa de clima organizacional.



Agenda de atividades/ Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente a sala da disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura, da realização de análises e sínteses do conteúdo e da interação com os seus colegas e professor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da disciplina.

Atividades obrigatórias	
Demais atividades (registro pessoal)	

UNIDADE 1

1

0 contexto da gestão de pessoas



Objetivos de aprendizagem

- Entender o conceito de gestão de pessoas e sua importância atual nas organizações.
- Compreender a evolução da área de gestão de pessoas, por intermédio das fases que as organizações se relacionaram com seus funcionários até os dias de hoje.
- Revisar e analisar o conceito de indivíduo (trabalhador), proposto por cada uma das teorias administrativas.



Seções de estudo

- Seção 1** O porquê da gestão de pessoas
- Seção 2** A evolução da área de gestão de pessoas
- Seção 3** O desenvolvimento do conceito de indivíduo (trabalhador) no contexto das teorias administrativas e da gestão de pessoas



Para início de estudo

Você já parou para analisar quantas horas por dia você trabalha? Considerando sua expectativa de vida, suponha 80 anos, quantos serão dedicados ao trabalho?

Ao realizar este exercício leve em consideração não somente o tempo que você está ou estará dentro da empresa. Considere também as horas que, em casa ou no lazer, você fica pensando no seu trabalho, nos problemas que têm para resolver, nas soluções que terá de apresentar, nas metas que terá de cumprir. Você perceberá que a maior parte de seu tempo é dedicada ao trabalho, sendo assim, pode-se dizer que vivemos para o trabalho, não é mesmo?



Para seguir seus estudos, realize uma breve reflexão sobre as respostas às perguntas:

Nas segundas-feiras, quando você acorda, sente prazer, alegria em ir trabalhar?

Como são as relações de trabalho? sadias, agradáveis, motivadoras e gratificantes; ou uma escravidão, desgastantes, horríveis, um pesadelo, um fardo?

Pois é, essas, dentre outras questões, constituem interesses da área de gestão de pessoas. Essa área e suas questões vêm, dia a dia, ganhando maior importância para a conquista de resultados positivos em uma organização.

Seção 1 – O porquê da gestão de pessoas

Ao pesquisar sobre este tema, certamente você irá descobrir que cada autor apresenta a sua definição sobre o que seja gestão de pessoas, e no final de sua pesquisa talvez você queira construir a sua própria definição.

Entre os autores pesquisados, uma boa definição é citada por GIL (2001):



Gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de **integrar** o colaborador no contexto da organização e **umentar sua produtividade**.

Observe que quando o autor se refere à **integração**, não está se referindo somente ao momento em que o colaborador ingressa na empresa, mas sim a todo o período em que nela atuar.

E ainda, sobre o termo “**produtividade**”, ele indica que a contratação de novos profissionais deve-se à necessidade de gerar maior produtividade e, conseqüentemente, maiores resultados para a empresa.



Para Milioni (2002), gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Observe que nessa definição há diferença de foco. Você pode notar que a ênfase é dada aos esforços da organização no sentido de aproveitar e explorar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui, e não na produtividade em si.

Note, também, que quando o autor se refere à operacionalização das normas internas e legais, ele está se referindo à parte burocrática da área da gestão de pessoas: o registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), a folha de pagamento, recolhimentos de encargos trabalhistas, ou seja, o cumprimento de todos os procedimentos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e legislação complementar. Aliás, como você irá estudar ainda nesta unidade, o surgimento da área de gestão de pessoas no Brasil foi para atender o disposto na CLT.

Outro conceito mais contemporâneo de gestão de pessoas é voltado para aquilo que empresas de vanguarda tendem a adotar na prática ao gerenciar seus colaboradores.



Gestão de pessoas consiste na capacidade de 'mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais'.

O termo **mobilizar** representa todas as estratégias que visam a gerar:

- comprometimento;
- motivação;
- entusiasmo.

Ao destacar a importância das pessoas para as organizações, Davel e Vergara (2009, p. 31) referem que elas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade,

quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL e VERGARA, 2009, p. 31). Por isso, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos.

Uma vez que no ambiente organizacional “nada acontece sem as pessoas”, cabe entender a definição de gestão de pessoas integrada aos conceitos de ambiente organizacional.

O contexto da gestão de pessoas é formado pelos colaboradores e pela organização. Os colaboradores passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas dependem das pessoas para alcançarem os resultados almejados (planejamento estratégico).



De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida, de esforço e dedicação das pessoas que dependem da organização para sua sobrevivência, sucesso e crescimento pessoal. A realização pessoal, o alcance dos sonhos, objetivos e desejos pessoais, em sua maioria, vêm do trabalho desenvolvido nas organizações.

Assim, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos e, por sua vez, as organizações também precisam das pessoas para crescer e terem sucesso, numa espécie de dependência mútua.



O que você busca em um ambiente organizacional?
Quais são seus objetivos ao estabelecer vínculos com uma empresa?

Há profissionais que buscam:

- realização pessoal;
- oportunidades de crescimento;
- melhores salários e benefícios;

- segurança no trabalho;
- respeito e reconhecimento;
- qualidade de vida etc.

Ou seja, cada um de nós tem expectativas a serem atendidas, por intermédio do exercício de um cargo ou função em uma organização.

Por outro lado, a empresa, por meio de seus acionistas, proprietários, dirigentes, também possui determinados objetivos que são organizacionais. Tais objetivos podem ser:

- conquistar novos clientes e mercados;
- maior produtividade e lucratividade;
- crescimento sustentado;
- maior qualidade de seus produtos ou serviços, dentre outros.

Em face desses objetivos e expectativas de ambas as partes, o ideal é que haja uma parceria entre o colaborador e a empresa, dentro de uma relação ganha-ganha. Ou seja, ganham os colaboradores, à medida em que, gradativamente, possam alcançar seus objetivos, com as organizações, as situações ocorrem da mesma forma.



O processo de parceria, para ter êxito, requer dos parceiros alguns atributos básicos, tais como: confiança mútua, transparência nas informações e respeito.

Na contemporaneidade, esses são os valores em desenvolvimento, isto é, a busca para reunir parcerias e esforços a fim de que por meio da negociação, participação e sinergia, todos possam olhar na mesma direção, somando esforços e não os dividindo.

Todavia, nem sempre isso foi assim, como você já estudou também, em outras disciplinas como História do Pensamento Administrativo, do ponto de vista histórico, as relações de trabalho foram pautadas pelo confronto, em que somente uma parte levava vantagem, ou seja, a solução empregada era do tipo ganhar-perder. Nesse caso, o confronto se caracterizava, por exemplo, por meio dos movimentos grevistas, quando se esgotam todas as possibilidades de negociação.

Atualmente, face ao processo de globalização e acirrada disputa por novos mercados e clientes, o diferencial competitivo das organizações passou a ser as pessoas que lá trabalham. As organizações, com isso, estão sendo induzidas a desenvolver estratégias que visem ao comprometimento e não ao controle das pessoas. E para gerar tal comprometimento, as organizações têm de entender e identificar quais são as expectativas e os objetivos que possuem os colaboradores.

Várias terminologias aplicadas atualmente em relação à forma como as organizações veem seus colaboradores e se relacionam com eles, já são influenciadas pelo processo de evolução da área da gestão de pessoas.

Para conhecer sobre essa história, acompanhe com atenção a leitura a seguir.

Seção 2 – A evolução da área de gestão de pessoas

O próprio nome que denomina essa disciplina, **Gestão de Pessoas**, tem sido adotado nos últimos anos por algumas organizações para substituir termos como administração de pessoal e administração de recursos humanos.

O nome de Gestão de Pessoas, segundo Davel e Vergara (2009), tem sido rebatizado muitas vezes e cada nova denominação reflete o ajustamento de uma certa evolução, mas também a consolidação de um processo de legitimação.

De acordo com Tonelli (2002), foram vários os fatores que contribuíram para a evolução. Veja nos tópicos a seguir os principais focos dessa evolução:

A) Forte desenvolvimento econômico e tecnológico: o impulso disso veio com a aplicação da máquina a vapor e com a intensa mecanização após a I Guerra Mundial, em diversos tipos de manufaturas, desde a siderurgia até a tecelagem. Esse desenvolvimento foi consequência de tecnologias aplicadas aos processos produtivos.



Na prática, foi possível observar que o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando competências e habilidades mais variadas dos trabalhadores.

Assim, as organizações passaram a se preocupar em atrair e reter os melhores profissionais, por necessidade, pois o mercado de trabalho se tornou mais competitivo, os produtos se diversificaram e as mudanças na tecnologia passaram a exigir organizações mais flexíveis e ágeis.



B) Experiências e doutrinas humanistas: essa ocorrência predominou do fim do século XIX até 1930. Nesse período, testemunhou-se o aparecimento e a difusão de valores humanistas, especialmente ligados ao trabalho. O próprio marxismo e os ideais socialistas deram impulso a uma série de experiências e movimentos de reforma social, inclusive dentro de organizações produtivas. A própria Igreja Católica, à medida em que firmou uma posição nesse contexto, dado o processo de exploração e a atuação das pessoas como mera extensão de máquinas, passou a ter maior preocupação com o resgate desse processo, por meio de maior humanização do trabalho e de suas relações.



Tais movimentos decorriam das precárias condições de trabalho dos operários nas oficinas e fábricas, que se expandiam rapidamente durante o início do processo de industrialização em massa.

É importante que você compreenda ainda que, além dos fatores já apresentados, pode-se afirmar que também contribuíram para o surgimento da gestão de pessoas nas organizações o desenvolvimento do capital e a industrialização, a organização do trabalho, as várias teorias organizacionais, que surgiram neste período, e as diferentes estruturas organizacionais adotadas pelas empresas, em geral, no decorrer do processo de evolução.

C) Acirramento das relações de trabalho – na medida em que cresciam o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais complexas, com isso, o trabalho se tornava mais sofisticado. As teorias administrativas e técnicas de gestão não davam conta da diversidade e complexidade organizacional. Como resultado, as relações de trabalho passaram a ser mais difíceis e conflituosas.

É nesse período que surgem sindicatos mais fortes e com espírito de confrontação – o poder de barganha dos trabalhadores aumenta e as greves começam a ganhar grandes repercussões. Surgem, por parte dos Governos e da sociedade de forma geral, propostas para modificar as relações de trabalho e as formas de gestão das organizações.

Quais são as principais fases que marcaram como linha do tempo a evolução na gestão de pessoas?

Para compreender como está concebida a gestão de pessoas na atualidade, um possível caminho é buscar conhecer a história de sua evolução nas organizações do Brasil, o que cada fase contribuiu para a próxima, o quanto tem ganhado importância o investimento nessa área para a sustentabilidade de nossas organizações.

Ao refletir e aprofundar pesquisa sobre cada uma dessas fases, você, certamente, poderá verificar aspectos relacionados às condições socioeconômicas e às configurações organizacionais vigentes nas instituições que você interage.

Observe as fases na figura 1, que apresenta esta evolução.

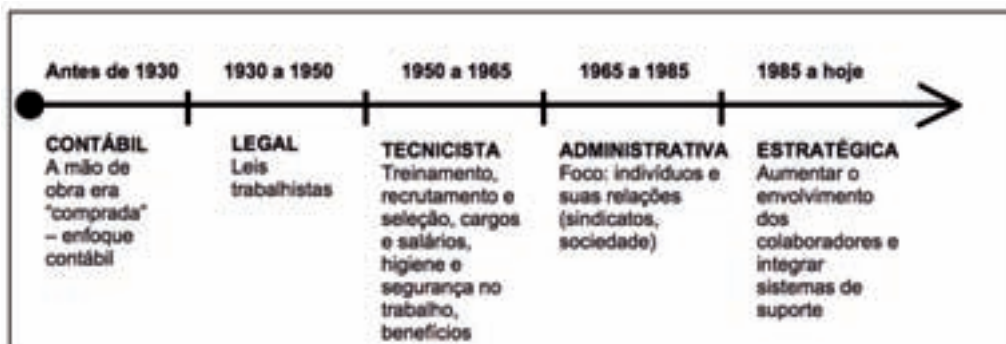


Figura 1. Linha do tempo evolução da gestão de pessoas

Fonte: ???

A figura indica evolução partindo das fases Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica. Para conhecer os detalhes dessas fases, leia o que Gil (2002), Marras (2000), Aquino (1980) e Tonelli (2002) descrevem como características de cada uma delas:

Fase Contábil - final do século XIX até 1930

Para contextualizar as características que influenciavam o mundo do trabalho nesse momento, destacamos o final do Século XIX até o final da I Guerra Mundial como o período do fortalecimento do modelo da Revolução Industrial, do predomínio de empresas manufatureiras, da estruturação das cidades, com mão de obra abundante, da edição das primeiras leis para a regulação do trabalho, do surgimento dos sindicatos da produção semiartesanal e centralizada na manufatura. Além disso, a época marca o início da profissionalização da administração, pois a gestão de pessoas não é sistematizada, ou seja, é praticada de forma empírica e sem fundamentos técnicos. Também ocorre a aplicação da remuneração por peça, e o controle e a gestão dos trabalhadores são exercidos pelo capataz.

Nesse momento, as atividades de RH se restringiam aos cálculos da retribuição a que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.

Pioneira da ‘gestão de pessoal’, também chamada de fase ‘pré-histórica’ por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Nesse período, é importante você considerar que aconteciam as seguintes situações:

- no início do séc. XX, cerca de 80% da população brasileira habitava o campo;
- apesar da reduzida industrialização, este período conheceu momentos de notável efervescência trabalhista, o que contribuiu para a presença significativa de trabalhadores europeus, dotados de elevado grau de conscientização política, que se instalaram sobretudo em São Paulo e em cidades do sul do País;
- nas primeiras três décadas do século XX, costuma-se lembrar o significativo número de jornais operários que circularam em SP e RJ, bem como a eclosão de movimentos grevistas, que exigiam medidas de proteção ao trabalhador.

Fase Legal – de 1930 a 1950

O período entre as duas Guerras mundiais foi marcado pela crise de 1929 nos Estados Unidos; fortalecimentos dos estados nacionais; crescimento das cidades; fortalecimento dos sindicatos; ampliação da legislação trabalhista de proteção aos empregados; adoção dos modelos Taylorista, Fordista e Burocrata – Escola Clássica; início do processo de produção em massa; início da departamentalização nas organizações; criação das subsidiárias de grandes empresas em outros países; departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração; surgimento dos departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas; aplicação da seleção científica prescrita por Taylor – a colocação da pessoa certa no lugar certo.

Com a escola de relações humanas (experiência de Hawthorne), as práticas de recursos humanos são ampliadas e passam a considerar aspectos mais complexos, tais como: grupos, motivação, liderança, comunicação, variáveis relacionadas a análise da produtividade e satisfação das pessoas no trabalho. Na indústria americana, as práticas burocráticas de controle de pessoal eram as mais difundidas nesta época: análise de cargos, avaliações, testes de seleção e recrutamento.



Getúlio Vargas (1882-1954) em 1945. Foto: CPDOC / Fundação Getúlio Vargas, disponível em <http://www2.uol.com.br/cienciahoje/chdia/n1075.htm>

A partir de 1930, ocorreram alterações significativas nas relações de trabalho no País. O governo de Getúlio Vargas, que se instalou por meio de uma revolução, promoveu amplas intervenções nas questões trabalhistas, promovendo mudanças tanto na proteção social ao trabalhador quanto no processo de organização das associações operárias.

No primeiro ano do governo de Getúlio Vargas criou-se o Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio, com a finalidade de se tratar dos problemas trabalhistas. Já no ano seguinte, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho, com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhoria das condições de trabalho.



Datas importantes desta fase legal:

- 1937, após a instalação do Estado Novo, a nova Constituição atrelou os sindicatos ao Estado e proibiu as greves;
 - em 1940 foi criado o imposto sindical;
 - em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.
-



A CLT se encontra por inteira disponível na Internet, um dos endereços de acesso é <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/INDICE.HTML>

A fase legal se caracterizou, ainda, por importantes acontecimentos. Foi nesse período que a CLT introduziu a Carteira Profissional, regulamentou o horário de trabalho, definiu o direito de férias, instituiu as comissões mistas de conciliação, dentre outros direitos e normas.

Para atender as exigências trabalhistas, as organizações passaram a incluir em sua estrutura a Seção de Pessoal, e para dirigi-la, surgiu a figura do Chefe de Pessoal.

A Administração de Pessoal, surgida nesse período, era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. Mas o que isso quer dizer? Quer dizer que o chefe de pessoal era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, minimizando os aspectos de integração, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, isto é, administrava papéis e não pessoas.

O reflexo disso é que o poder, até então unicamente centrado na figura dos feitores (capatazes / chefes de produção) sobre os empregados, passou para as mãos do Chefe de Pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela CLT.

Outro fato importante a relembrar é que o Estado Novo, apesar de ter sido um período de concessão de benefícios, na prática, também serviu para acabar com o sindicalismo e com o movimento operário. As eleições sindicais se tornaram uma farsa, pois ao Ministério do Trabalho ficou reservado o direito de validar as diretorias eleitas e de intervir nos sindicatos.

Foi somente com a queda do Estado Novo, em 1945, que o movimento operário começou a ressurgir e o direito de greve foi assegurado pela Constituição de 1946.

Fase Tecnicista - entre 1950 a 1964

A década de 50 se caracterizou por mudanças significativas no campo das relações de trabalho. Nesse período, ocorreu a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e automobilística. Os setores modernos da indústria passaram a suplantar, tanto em termos de produção como em número de empregados, os setores tradicionais.

Com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego. Porém, elevou-se o nível de qualificação e,

consequentemente, de aspiração e de conscientização dos trabalhadores. Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal.

Porém, como o sistema de ensino brasileiro não se mostrava adequado para preparar esse novo profissional, as organizações passaram a preencher seus cargos aproveitando os antigos chefes de pessoal. Por isso, mesmo que em muitas organizações a única mudança observada foi a nomenclatura do órgão de pessoal, com base no modelo americano, as organizações começaram a criar as gerências e ou departamentos de relações industriais.

A fase tecnicista representou para as organizações e para os trabalhadores um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, entre outros.

Fase Administrativa ou Sindicalista - 1965 a 1985

Em 1964, os militares assumiram o poder e dissolveram os organismos unificadores do movimento operário. Por meio de novos mecanismos institucionais, passaram a ter o controle econômico e político da classe trabalhadora, e os sindicatos, mais do que em qualquer outro período, passaram a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho.

Com isso, as lideranças sindicais foram abafadas e o clima tornou-se bastante adverso para as reivindicações dos trabalhadores. Por essa razão, as empresas não tiveram maiores dificuldades para ‘negociar’ com seus empregados (relação ganha-perde).

No período entre 68 a 73, o país passou por um notável surto de crescimento econômico (milagre brasileiro). As empresas cresceram e se modernizaram, como consequência, um valor cada vez maior passou a ser atribuído à planificação, à tecnologia e aos profissionais especializados. Assim, começou a ser valorizado como profissional de recursos humanos o administrador de empresas, que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760/65. Historicamente,

esse foi o período de maior crescimento econômico. Foi a partir de 1973 que a situação econômica do país já não possibilitou muito otimismo por parte das empresas. Vieram os choques do petróleo, os níveis de inflação voltaram a se elevar, a mão de obra tornou-se mais escassa nos grandes centros industriais e os movimentos operários, abafados por toda uma década, voltaram a se manifestar.

Esse cenário passou a requerer das empresas ações mais concretas em relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros, quanto humanos. Muitas empresas passaram assim a conferir maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

Foi por volta dessa época que a área de gestão de pessoas é alterada de Gerente / Departamento de Relações Industriais para Gerente de Recursos Humanos. Pretendia-se, com essa mudança, transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).



Datas importantes da fase Administrativa ou Sindicalista:

- A partir de 1978, as relações de trabalho no País tornaram-se bem mais tensas;
 - em 1974, O processo de abertura política iniciada por Geisel, apesar de lento e gradual, estimulou os trabalhadores a reivindicar maiores salários e melhores condições de trabalho.
 - Em 1983 foi fundada a CUT – Central Única dos Trabalhadores - e em 1986 a CGT – Confederação Geral dos Trabalhadores, que conseguiram, de certa forma, fazer suas reivindicações junto ao governo e aos empresários.
-

Na fase Administrativa ou Sindicalista, as greves tornaram-se mais frequentes na realidade nacional, apesar da repressão. Tanto o Governo quanto os empresários começaram a sentir a necessidade de negociar com os trabalhadores. Os sindicatos se fortaleceram e foram colocados à frente, como lideranças cada vez mais lúcidas e bem assessoradas.

Com a progressiva democratização do país, as negociações entre trabalhadores, governantes e empresários, tornaram-se cada vez mais imperativas. Isso impulsionou as inovações tecnológicas, que passaram a contribuir decisivamente para alterar a forma de gerenciamento de pessoal. As novas tecnologias de produção passaram a exigir habilidades mais específicas dos trabalhadores.

Da II Guerra Mundial até os anos 80, o mundo acompanhou um rápido crescimento econômico, a internacionalização da economia, a produção e o consumo em massa, a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a complexidade do mundo organizacional, aliado à sofisticação tecnológica. Isso fez crescer a importância da área de recursos humanos, fortalecendo, aparentemente, os sindicatos, no início do período, mas com uma perda gradual de poder ao longo dos anos. Houve pleno emprego no início do período e reestruturações durante a década de 1980, expansão das multinacionais, início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos”. Ocorreu a transformação do departamento de pessoas em departamento de recursos humanos, englobando, também, relações industriais, preocupações com a motivação, liderança e retenção de funcionários. Surgiram também as carreiras hierarquizadas e os modelos de gestão de pessoas orientados para uma “organização flexível” ..,

Fase Estratégica - pós 1985

Nesse período, o profissional da área de Gestão de Pessoas passou a ser mais desafiado, requerendo-se dele novas habilidades, como a de negociador, bem como maiores conhecimentos referentes às teorias e técnicas gerenciais.

No contexto geral, a gestão de pessoas deve procurar desenvolver dispositivos para poder acompanhar as demandas da globalização e intensificação da produção, a flexibilidade nas relações de trabalho, a intensificação das tecnologias informacionais, a ênfase nos consumidores, o enfraquecimento dos sindicatos, as mudanças organizacionais intensivas na composição do capital. A gestão de pessoas também acompanhou a ênfase na qualidade e na cultura, o desenvolvimento das organizações matriciais, orgânicas e o aparecimento de empresas virtuais. Além disso,

viu surgir a administração estratégica de pessoas, com ênfase na retenção de talentos, a descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas para as diversas áreas da empresa, a terceirização das práticas de gestão de pessoas, o recrutamento, a seleção, a capacitação e a rotina da folha de pagamento também são demandas dessa área, bem como abrir espaço para carreiras mais amplas: laterais e diagonais.

De maneira geral, a década de 80 foi marcada pela recessão, que elevou o desemprego, e os trabalhadores passaram a ganhar proporcionalmente menos. As atividades da área de gestão de pessoas também foram seriamente afetadas, ocasionando a desativação de alguns setores, sobretudo treinamento e desenvolvimento.



A fase estratégica foi marcada operacionalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de RH, atrelados ao planejamento central das organizações. É quando se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte da direção das empresas, com os seus trabalhadores.

O período pós 1985 deu início a uma nova alavancagem organizacional do cargo de Gestão de Pessoas que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. A atuação estratégica pressupõe, ainda, a vinculação das práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho, dentre outras, às estratégias da organização.

Com base nesses pressupostos, a área de gestão de pessoas segue em franco desenvolvimento na contemporaneidade.

Para ampliar sua visão e ajudá-lo a refletir sobre o contexto em que vivemos nas organizações, o legado e as tendências, as concepções, o que se entende por trabalho e como ele é valorizado, na seção seguinte revise brevemente como os indivíduos (trabalhadores) são definidos nas diferentes teorias administrativas.

Seção 3 – O desenvolvimento do conceito de indivíduo (trabalhador) no contexto das teorias administrativas e da gestão de pessoas

Em disciplinas que trataram sobre os fundamentos da administração, você provavelmente conheceu a evolução das Teorias Administrativas e suas principais características, não é mesmo? Nesta seção, baseando-se em Chiavenato (2004) e Ferreira (1997), você irá resgatar esses conceitos, relacionando-os à concepção de pessoa nas diferentes teorias organizacionais.

Para melhor comparar e compreender as diferentes visões de indivíduo nas diferentes teorias administrativas, observe o quadro-síntese a seguir.

Teorias	Aspectos relevantes / Características			
	Ênfase	Concepção de Indivíduo	Comportamento Organizacional do Indivíduo	Sistema de Incentivos
Clássica	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Indivíduo econômico	Ser isolado que reage com indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Relações Humanas	Nas pessoas	Indivíduo social	Ser social que reage como membro de grupo social	Incentivos sociais e simbólicos
Neoclássica	Nas tarefas, pessoas e estrutura	Indivíduo organizacional e administrativo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais
Burocracia	Na estrutura organizacional	Indivíduo organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de cargo	Incentivos materiais e salariais
Estruturalista	Na estrutura e no ambiente	Indivíduo organizacional	Ser social que vive dentro das organizações	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais
Comportamental	Nas pessoas e no ambiente	Indivíduo administrativo	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Incentivos mistos
Sistêmica	No ambiente	Indivíduo funcional	Desempenho de papéis	Incentivos mistos
Contingencial	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, pessoas e estrutura.	Indivíduo complexo	Desempenho de papéis em rede	Incentivos mistos

Quadro 1 – Quadro-síntese concepção de indivíduo nas diferentes teorias organizacionais.
Fonte: ???

Observe que no quadro apresentado, a partir da ênfase e da abordagem apresentada por cada teoria da administração, a concepção do indivíduo no ambiente de trabalho acaba por ser alterada. Isso não significava mudanças imediatas no dia a dia das organizações, mas sinalizava um novo tipo de interação com o ambiente. Na verdade, essas concepções do indivíduo no ambiente organizacional eram muito mais conceituais, ou seja, apresentam as várias formas de ver e analisar a relação do indivíduo em seu ambiente.

Ao observar no quadro acima a transição do indivíduo econômico até o complexo, que representou a evolução do contexto socioeconômico industrial para o pós-industrial, fica possível pensar como o conceito de gestão das pessoas está intimamente associado à temática da gestão das mudanças. Isso implica dizer que quando as organizações passam por transformações, os executivos de gestão de pessoas as ajudam a identificar um processo para administrarem a mudança (ULRICH, 1998).

O constatado é que nos processos de transformações nas organizações bem sucedidas, as políticas e práticas de gestão de pessoas se adaptam às transformações de origem humana e social, para garantir a competitividade das empresas, o observado é que a própria modificação nessas práticas também é fator gerador de mudança organizacional. Desse modo, é possível também pensar que o próprio modelo de gestão de pessoas em uma organização tem influência direta no resultado favorável de uma determinada mudança. Essa relação direta entre mudança organizacional e práticas de gestão de pessoas confere aos profissionais de gestão de pessoas a condição de agentes da mudança.

Ao ser considerar o indivíduo como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido (KANAANE, 2007). Desse modo, é ainda possível relacionar organizações com um modelo de gestão da teoria clássica, nas mais de ponta, que já adotam a teoria sistêmica, uma vez que todas as teorias e possíveis comportamentos dos colaboradores se fazem presentes no mundo organizacional. A dimensão interpessoal não pode ser ignorada e, notadamente, de acordo

com Dutra (2004), o processo de valorização das pessoas deve ser mediado pelas recompensas (incentivos) por elas recebidas, como contrapartida de seu trabalho para a organização; contrapartida essa entendida como atendimento às expectativas e necessidades dessas pessoas. No mundo contemporâneo, a dimensão interpessoal é visível e marcante em todas as organizações. Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

Diante desse reconhecimento, é importante ficar presente que não é mais possível discutir a gestão de pessoas sem ter como um dos focos de atenção a capacitação para lidar com os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais.

Uma vez que você realizou uma panorâmica sobre a evolução da gestão de pessoas, para colocar em prática os conceitos estudados nesta unidade, a seguir, execute as atividades propostas.



Síntese

Nesta unidade, você teve contato com o conceito de gestão de pessoas e com o paradigma vigente que enfatiza a parceria nas relações de trabalho, ao invés do confronto.

A gestão de pessoas consiste num conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização.

Nesta premissa, busca-se o desenvolvimento de competências individuais para que essas migrem para o contexto organizacional e passem a constituir competências organizacionais. No entanto, isso é possível se a organização, por meio da área de gestão de pessoas, for capaz de criar um ambiente de trabalho desafiador, estimulante, que agregue valor às pessoas e, conseqüentemente, à organização.

Assim, a gestão de pessoas requer parceria e não confronto. Essa parceria surge à medida em que a organização procura atender os interesses e objetivos dos colaboradores, e esses estejam comprometidos e voltados aos alcances dos objetivos organizacionais, representados pelos acionistas, proprietários, investidores etc.

Para compreender a evolução da área de gestão de pessoas, você teve contato com os principais fatos e acontecimentos que marcaram a forma como as empresas se relacionaram com seus funcionários. Pôde acompanhar a evolução histórica da área no contexto mundial e no contexto brasileiro. Essa retrospectiva é fundamental para você entender a realidade de muitas organizações e a necessidade de se migrar para um processo de valorização, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Constatou-se que a área de gestão de pessoas, influenciada pelos aspectos sociais, econômicos e políticos de cada momento histórico, obteve várias denominações. No entanto, o processo de evolução, ora mais intenso, ora mais lento, deveu-se diretamente às seguintes variáveis: forte desenvolvimento econômico e tecnológico, experiências e doutrinas humanistas, acirramento das relações de trabalho.

Além dos fatores acima apresentados, também contribuíram para o surgimento da gestão de pessoas nas organizações: o desenvolvimento do capital e da industrialização, a organização do trabalho, as várias teorias organizacionais que surgiram nesse período, e as diferentes estruturas organizacionais adotadas pelas empresas, em geral, no decorrer desse processo de evolução.

Dentre de todas as fases dessa evolução histórica, a última denomina-se gestão estratégica de pessoas que será discutida na Unidade 3. Antes desta discussão, na próxima Unidade você verá a Gestão de Pessoas na visão contemporânea.



Atividades de autoavaliação

As atividades de autoavaliação objetivam ajudá-lo a desenvolver com autonomia a sua aprendizagem. Para você ter sucesso, primeiro, realize com obstinação todas as questões sugeridas e somente ao final verifique as suas respostas – é só relacioná-las com as respostas e comentários do professor, presentes ao final deste livro.

Após a leitura criteriosa desta unidade, responda as questões que seguem:

- 1) Escreva com as suas palavras o seu conceito de gestão de pessoas.

- 2) Analise a organização em que você trabalha ou outra que tenha fácil acesso. Observe se a empresa procura atender as necessidades e os objetivos de seus colaboradores. No caso positivo, liste quais são as ações destinadas a esse fim. Em caso negativo, descreva quais pontos negativos podem ser percebidos como consequência do não atendimento.

3) O que você entende por uma relação “ganha – ganha” no contexto organizacional?

4) Dentre os principais fatores que contribuíram para a evolução da gestão de pessoas nas organizações (seção 1), relacionados na sequência, atribua-lhes valores de 1 a 3, com ordem crescente de importância.

- () Acirramento das relações de trabalho.
- () Forte desenvolvimento econômico e tecnológico.
- () Experiências e doutrinas humanistas.

5) A CIA. ALFA é uma empresa familiar, de porte médio, produtora de equipamentos especializados de computação, utilizados em carros, que fornece seus produtos para as montadoras de automóveis. Sendo uma empresa familiar, seu crescimento ocorreu de forma desordenada devido à falta de foco no negócio da empresa, morosidade nas tomadas de decisões e ausência de planejamento estratégico.

A área de gestão de pessoas é composta por um diretor, três especialistas de nível superior (em recrutamento e seleção, remuneração e capacitação) e dois auxiliares administrativos, responsáveis pelas atividades burocráticas e rotineiras referentes a registros, controles, folha de pagamento e outras atividades de fórum administrativo.

A atuação da área de GP nas atividades de recrutamento/seleção, remuneração e capacitação ocorre da seguinte forma:

Recrutamento e seleção: a área de GP aprova todas as solicitações, realiza o recrutamento e seleciona os candidatos aplicando testes e entrevistas. Uma vez selecionados, os candidatos são encaminhados aos setores para os quais foram requisitados, a fim de iniciarem suas atividades.

Remuneração: a área de GP estabelece os níveis salariais para cada cargo, com base em estudos de classificação de cargos e pesquisas de mercado em companhias similares. A área de GP assume todas as decisões sobre salários.

Capacitação: a área de GP conduz o processo de capacitação, definindo os tipos de cursos, os conteúdos programáticos, ministrantes, de acordo com as necessidades de cada área.

Considere o contexto apresentado e responda em que fase histórica de evolução da área de gestão de pessoas a CIA. ALFA se enquadra?

6) Historicamente, a área de Gestão de Pessoas nas organizações sempre esteve mais preocupada em:

- () desenvolver os funcionários;
- () proporcionar qualidade de vida;
- () controlar os funcionários;
- () estimular o desenvolvimento e as oportunidades de carreira;
- () recompensar os funcionários.

7) Na seção 3, quadro 1, após comparar as diferentes visões de homem econômico até o complexo nas diferentes teorias administrativas, explique, em no máximo 7 linhas, por que a gestão de pessoas deve ser percebida como gestão de mudança organizacional.



Saiba mais

Para você que deseja conhecer mais sobre os conteúdos desta unidade, a sugestão é a leitura dos capítulos 1 e 3 do livro: *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, de Antonio Carlos Gil, 2001.

Um texto que trata sobre o conteúdo da unidade é: FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas artigo encontrado no livro de Fleury, M.T.L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-3.

Para contextualizar o que se passava com os trabalhadores durante o período contábil da evolução da Gestão de Pessoas, uma boa dica é assistir ao filme 'Tempos Modernos', de Chaplin.

UNIDADE 2

A gestão de pessoas na visão contemporânea

2



Objetivos de aprendizagem

- Compreender os fundamentos e as recentes mudanças que estão sendo adotadas pelas empresas.
- Analisar o contexto atual e as demandas do mercado de trabalho que influenciam a forma de gerenciar as pessoas.
- Analisar e compreender os novos papéis que os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem assumir e desenvolver para agregar maior valor aos resultados da empresa.



Seções de estudo

- Seção 1** O contexto da visão contemporânea na gestão de pessoas
- Seção 2** A visão tradicional *versus* a visão contemporânea da gestão de pessoas
- Seção 3** Os novos papéis na gestão de pessoas



Para início de estudo

Para começar a estudar esta unidade, pense primeiro na empresa em que você trabalha atualmente, ou que já trabalhou, e reflita sobre a forma como é feita a gestão de pessoas.

- *Na sua opinião, os gestores desta área buscam gerar comprometimento dos colaboradores para com a empresa, criam oportunidades para os colaboradores terem mais conhecimentos e experiências ou dedicam-se a fiscalizar e controlar as pessoas?*

A forma (o modelo) aplicada à gestão de pessoas na empresa, entre outras questões, é a proposta de estudo desta unidade.

Seção 1 – O contexto da visão contemporânea na gestão de pessoas

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto organizacional externo como do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas às suas estruturas organizacionais formais, aos seus produtos ou serviços e seus mercados. Afetam, principalmente, seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder.



As pressões relativas ao contexto externo têm sido bastante estudadas, enquanto as relativas ao contexto interno não têm sido ainda objeto de grande aprofundamento. (DUTRA, 2002).

Com relação ao contexto externo, são destacados como pressões que impactam as organizações os seguintes aspectos:

- globalização;
- turbulência do ambiente;
- produtos e serviços de alto valor agregado;
- novas arquiteturas organizacionais e de negócios.

Essas pressões exigem respostas das organizações, tais como:

- flexibilidade;
- agilidade;
- gerenciamento eficaz da cadeia de valor;
- comprometimento de seus colaboradores.

Já no contexto interno, as pressões estão voltadas a aspectos como maior autonomia e liberdade para os colaboradores desenvolverem suas atividades, maior grau de desenvolvimento das pessoas, por meio de processos permanentes de aprendizagem e desenvolvimento profissional sustentado nas novas capacidades e competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

Tendo em vista esse processo de mudança, o perfil dos gestores transforma-se de maneira radical, passando de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, que visa à migração de estratégia de controle dos funcionários para estratégias que levam ao comprometimento, a partir da participação e do reconhecimento.



As empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e de comprometimento de seus colaboradores, com os objetivos estratégicos e de negócios.

O envolvimento e o comprometimento das pessoas são importantes para:

- aumentar o nível de produtividade e qualidade de seus produtos;
- atingir agilidade na aquisição e internalização de novas tecnologias;

- gerar rápida aquisição de capacidades e competências organizacionais;
- garantir maior flexibilidade nos processos de mudança organizacional, face às variáveis internas e externas;
- alcançar maior agilidade para atender às demandas internas e externas.



Observe que o alcance do envolvimento e comprometimento não se dá apenas por um discurso bonito e bem preparado sobre os objetivos econômicos e sociais ou sobre a importância da empresa, nem ocorre com a **cooptação** das pessoas com salários, benefícios ou facilidades, mas pelo atendimento concreto das expectativas e necessidades dos objetivos individuais de seus colaboradores.

Cooptação: ato de cooperar; agregação; admissão extraordinária numa cooperação com dispensa das formalidades ordinariamente exigidas.

Assim, caso o colaborador não verifique vantagens concretas para si próprio, no presente e no futuro, na relação de trabalho que mantém com a empresa, ele dificilmente irá comprometer-se.

O fato de as empresas serem obrigadas a observar, com maior precisão, o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização.

As empresas, de forma geral, têm grande dificuldade para definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldades ainda maiores para definir os horizontes profissionais que podem oferecer.



O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é criar condições para que as pessoas sejam atendidas, ou seja, suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas estiverem mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competição e manutenção de diferenciais competitivos.

Seção 2 – A visão tradicional versus a visão contemporânea da gestão de pessoas

Nesta seção, você vai estudar duas abordagens de gestão de pessoas, a tradicional e a contemporânea.

Veja o quadro comparativo a seguir e observe como se diferenciam duas fases da evolução da gestão das pessoas. O critério de comparação é realizado com base em várias características da dinâmica de funcionamento das organizações.

Características organizacionais	Visão tradicional	Visão contemporânea
Característica do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reprodutividade ▪ rigidez ▪ divisão de tarefas ▪ formação prévia ▪ taylorismo ▪ liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ criatividade ▪ flexibilidade ▪ interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização ▪ aprendizado contínuo ▪ multiplicidade de modelos ▪ liderança representativa
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarquia vertical, rede matricial ▪ centralização ▪ perenidade ▪ aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução de níveis, grupos em redes ▪ descentralização e autonomia ▪ instabilidade como fator de evolução ▪ terceirização
Características da administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco no capital ▪ teorias quantitativas ▪ distâncias capital-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco nas pessoas e na informação ▪ visão comum, identidade e valores compartilhados ▪ colaboração, participação nos lucros
Formato do trabalho	Centralização total das operações no órgão de GP	Descentralização rumo aos gerentes e suas equipes
Nível de atuação	Burocratizada e operacional, rotina departamentalizada e tática	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organização	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, ordem, relações sindicais, administração de salários, benefícios, higiene e segurança	Os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus colaboradores. A empresa passa a se preocupar com o clima organizacional, a qualidade de vida, a terceirização, os processos de mudança, a gestão participativa etc.
Missão da área	Vigilância, coerção, coação, punição, confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários, criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho. Busca-se a parceira e o comprometimento.

Quadro 2.1 - As características organizacionais da visão tradicional e da contemporânea

Fonte: Adaptado de Wood (2000, p. 242) e Chiavenato (2005, p. 35).

Como você pôde verificar no quadro apresentado, a relação do formato de trabalho, na visão tradicional, dava-se por meio da centralização de todas as atividades e práticas de gestão de pessoas na própria área.



Por exemplo, o processo de recrutamento e seleção, envolvendo a aplicação das respectivas técnicas, era desenvolvido pelos profissionais da área. Já na visão contemporânea, ocorre a descentralização dessas práticas de gestão para os diretores, gerentes e supervisores da empresa. *Compete ao setor que tem necessidade de contratação de novos colaboradores definir o perfil desejado dos colaboradores, as técnicas de recrutamento e seleção mais adequadas e, quando não for necessário trabalho de especialistas, executar esses processos.*

Cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas prestar consultoria interna às demais áreas da empresa para aplicar, de forma mais adequada, todas as práticas dessa área de conhecimento.

Note bem que, em relação à característica “**nível de atuação**”, na visão tradicional a área é burocratizada, departamentalizada, estritamente operacional e rotineira, tentando atender meramente às exigências da CLT e demais normas legais.

Essa forma de atuação é decorrente do surgimento das leis de proteção aos trabalhadores (CLT e outros dispositivos legais), que passaram a exigir das empresas a alocação de profissionais para atender e executar esses dispositivos. Na visão contemporânea, esses serviços passaram a ser terceirizados, em sua grande maioria, passando a área de gestão de pessoas a ter uma atuação estratégica, ou seja, voltada ao alcance dos objetivos globais da empresa.

Quanto à característica “**comando de ação**”, prevalece, na visão tradicional, o modelo hierárquico rígido em que as decisões são tomadas de ‘cima para baixo’, ou seja, o processo decisório é centralizado nos dirigentes que decidem como a organização deverá se comportar em todos os seus níveis. Já na visão contemporânea, o processo decisório é descentralizado,

dependendo da complexidade dos assuntos. Assim, as decisões são de responsabilidade dos gerentes, supervisores e suas equipes de trabalho, principalmente no que se refere às questões de ordem tática e operacional.

Outra característica a observar no quadro diz respeito à coluna “**as principais atividades desenvolvidas**”. Na visão tradicional, essas atividades estavam mais restritas aos processos de recrutamento e seleção, treinamento, administração salarial, benefícios, higiene e segurança e relações sindicais. Na visão contemporânea, além das atividades terem sido ampliadas, incluindo-se preocupações com pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida, terceirização, processos de mudança, gestão participativa, entre outros, a forma tradicional de execução de tais atividades foi alterada.

Com o processo de descentralização, os gerentes e suas equipes passaram a ajustar o desenvolvimento e a aplicação de cada atividade, de acordo com as necessidades da respectiva área.

Por fim, note que em relação à coluna “**missão da área**”, na visão tradicional predominava o entendimento de que gerir pessoas significava **vigiar, coagir, punir**, ou seja, desenvolver procedimentos para **controlar** as pessoas, na concepção de que elas iriam causar algum prejuízo à empresa. Já na visão contemporânea, parte-se da premissa de que gerenciar pessoas significa **desenvolver estratégias** para atrair e manter os melhores colaboradores. Busca-se a **parceria, o envolvimento** e o **comprometimento** dos colaboradores.



Antes de seguir para a próxima seção, reflita sobre a seguinte questão: nesse contexto, que estratégias você recomendaria para gerar comprometimento no ambiente de trabalho em que você atua?

Seção 3 – Os novos papéis na gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2005, p.37), face às grandes transformações no mundo organizacional, a área de gestão de pessoas, por meio de seus profissionais, deverá assumir novos papéis.

Observe no quadro a seguir como se pode dar a transformação dos novos tipos de papéis face às mudanças organizacionais da área de gestão de pessoas.

De	Para
<ul style="list-style-type: none"> ■ Operacional e burocrático ■ Policiamento e controle ■ Curto prazo e imediatismo ■ Administrativo ■ Foco na função ■ Foco interno e introvertido ■ Reativo e solucionador de problemas ■ Foco na atividade e nos meios 	➔
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégico ■ Parceria e compromisso ■ Longo prazo ■ Consultivo ■ Foco no negócio ■ Foco externo e no cliente ■ Proativo e preventivo ■ Foco nos resultados e nos fins

Quadro 2.2 - A transformação dos papéis da área de gestão de pessoas

A atuação estratégica da área de gestão de pessoas implica o desenvolvimento de atividades múltiplas e mais complexas, que têm como ênfase contribuir para agregar valor à empresa e não somente dar apoio às demais áreas. Trata-se de uma atuação que deve estar voltada para o médio e longo prazos, e não somente na busca de respostas e resultados pouco consistentes.

É importante ficar claro que os novos papéis da gestão de pessoas **não** ocorrem apenas nos Departamentos de Recursos Humanos das organizações. Algumas das atividades passam a ser percebidas pelos gestores das diversas unidades da organização como parte do seu trabalho que, se realizado corretamente, permitirá à empresa atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.



Como é atuar estrategicamente na gestão de pessoas?

Esta nova forma de atuação deve ser sistêmica, integradora e estar voltada ao atendimento das seguintes premissas:

- uma nova visão integrada do colaborador, do trabalho e da empresa;
- uma estrutura organizacional plana, enxuta, de poucos níveis hierárquicos;
- atendimento do usuário interno e externo e, se possível, encantá-lo;
- sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais;
- uma visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas;
- a criação e agregação de valor às pessoas, à empresa e ao cliente;
- a busca de uma administração participativa e baseada em equipes;
- a busca de agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade;
- o compromisso com a qualidade e com a excelência dos serviços;
- a busca da inovação e da criatividade.



Segundo Ulrich (1998), a Gestão de Pessoas, por meio de seus profissionais, precisa desenvolver e aplicar três novas capacidades:

- criar clareza estratégica;
 - fazer com que as mudanças aconteçam;
 - criar capital intelectual.
-

Essas capacidades representam os resultados a serem produzidos a médio e longo prazos. Veja em detalhes como elas se configuram.

Criar clareza estratégica – trata-se do processo de disseminação na organização, em todos os seus níveis, dos objetivos, das estratégias e metas fixadas pela empresa para médio e longo prazos. Objetiva esclarecer a todos os colaboradores a missão, a visão da empresa, ou seja, dar ciência sobre o processo de planejamento estratégico adotado.

Ter clareza estratégica visa, ainda, a **criar sinergia** e fazer com que todos olhem na mesma direção, demonstrando foco e convergência de ações para o alcance do que foi planejado.



Uma organização revela capacidade de clareza estratégica quando sua estratégia enfatiza objetivos, tanto a curto quanto a longo prazo, cria significado para os que estão dentro e fora da empresa, traduz como eficiência práticas organizacionais, estimula o comportamento do colaborador e diferencia a empresa para clientes e investidores.

Pode-se testar a clareza estratégica pedindo ao grupo de colaboradores que identifiquem como a empresa deseja ser conhecida por seus melhores clientes. Quando as respostas a essa pergunta são semelhantes, a empresa possui **clareza estratégica**. Os profissionais de gestão de pessoas, ao agirem como parceiros estratégicos, desempenham um grande papel na criação de uma unidade estratégica.



O que é preciso para ser um agente de mudança?

Para que os profissionais de Gestão de Pessoas possam aprender a se tornar agentes de mudança, é necessário que desempenhem os seguintes papéis:

- arquitetar mudanças a partir de um modelo, de uma teoria que ajuda o profissional da área a saber por onde começar, como alavancar a mudança e como transformar eventos em modelos de comportamentos;
 - facilitar o processo de mudança alocando as pessoas certas no lugar certo. Para isso, precisam aprender como estimular os principais responsáveis pelos processos decisórios a se envolver em um projeto de mudança, como gerenciar e aprender com a experiência e desencadear os eventos que irão sustentar a mudança;
 - desenvolver um novo projeto para os sistemas (práticas) de gestão de pessoas, que seja coerente com a mudança;
 - praticar em sua área (gestão de pessoas) as funções e as ações recomendadas a terceiros.
-

Fazer com que as mudanças aconteçam: ser um agente de mudança – o ambiente para muitas empresas é imprevisível e incontrollável. Ao invés de gastar enormes verbas para criar estratégias que podem funcionar ou não nessas esferas instáveis, as empresas alcançam bons resultados com a capacidade de mudar rapidamente. Organizações com essa capacidade demonstram velocidade, agilidade, flexibilidade e redução do tempo de ciclo.

Criar capital intelectual: ser um defensor dos colaboradores – todo dirigente reconhece que o capital intelectual é importante. O desafio está em descobrir o que ele é e como aumentá-lo. Um trabalho recente examina o conceito de maneira simples, mensurável e útil. Trata-se da seguinte fórmula:

$$\text{Capital intelectual} = \text{competência} \times \text{comprometimento}$$

Essa equação sugere que, em determinada unidade, a competência geral do colaborador pode aumentar, mas por si só não assegura o capital intelectual.



Por exemplo, empresas com alta competência, mas baixo comprometimento, podem possuir colaboradores talentosos que não conseguem realizar atividades simples. Empresas com alto comprometimento, mas baixa competência, podem ter funcionários não muito talentosos que executam suas atividades rapidamente, com dedicação e entusiasmo.

Entende-se por **competência** o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, aplicados ao ambiente de trabalho, aliado à sua experiência.

Comprometimento demonstra o grau de envolvimento, de participação com a empresa, ou seja, representa, “vestir a camisa”, ter motivação.

— *Lembre-se que o capital intelectual requer tanto competência como comprometimento!*



Os profissionais de gestão de pessoas que aumentam a **competência** e o **comprometimento** formam **capital intelectual**. E ao fazê-lo, tornam-se defensores dos colaboradores, por estarem preocupados pela maneira como a empresa pode satisfazer suas necessidades.

Esses profissionais se esforçam por desenvolver práticas para gerar maior nível de competência, de acordo com as competências requeridas pela organização, investem em práticas de gestão de pessoas para aumentar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores. Também monitoram se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador. Quando identificam que uma prática impede que o colaborador adquira competência ou comprometimento, eles contestam e propõem mudanças.

Agora que você já acompanhou como é a visão contemporânea da gestão das pessoas, realize as atividades para ampliar a sua aprendizagem.



Síntese

Nesta unidade, você estudou a visão contemporânea da gestão de pessoas, acompanhou o contexto em que se insere esta visão, as principais mudanças em relação à visão tradicional e também os novos papéis inerentes à área.

Pôde constatar que as pressões relativas ao contexto externo exigem respostas das organizações, tais como: flexibilidade, agilidade, gerenciamento eficaz da cadeia de valor, comprometimento de seus colaboradores.

Já no contexto interno, as pressões estão voltadas a maior autonomia e liberdade para os colaboradores efetuarem suas atividades, maior grau de desenvolvimento das pessoas por meio de processos permanentes de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional sustentado nas novas capacidades e competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

Essas pressões de ordem externa e interna exigem nova postura e forma de atuação da área de gestão de pessoas. Requerem mudanças sinalizadas, principalmente pelo processo de descentralização das práticas de gestão de pessoas para os gestores da organização em todos os seus níveis, em que os profissionais da área passam a atuar como consultores internos.

Também a visão contemporânea introduz novos papéis aos profissionais da área, papéis esses voltados a: criar clareza estratégica, ser um agente de mudanças e criar capital intelectual.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, responda às questões que seguem:

- 1) Após o estudo desta unidade, na sua opinião, atualmente, quais são as principais pressões do ambiente externo e do ambiente interno que as empresas sofrem?

- 2) A gestão de pessoas é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. Hoje se fala em gestão de talentos, capital intelectual, capital humano, ativo humano etc., e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar uma nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Com base nesse preceito, observe e assinale as afirmativas que correspondem a essa nova visão voltada à gestão de pessoas.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ter pessoas é ter despesas. | <input type="checkbox"/> Decisões vindas da cúpula da organização. |
| <input type="checkbox"/> Descentralização das práticas de RH rumo aos gerentes e suas equipes. | <input type="checkbox"/> Parceria e compromisso. |
| <input type="checkbox"/> Foco nos processos e não nos resultados. | <input type="checkbox"/> Proativo e preventivo. |
| <input type="checkbox"/> RH presta serviços de consultoria interna. | <input type="checkbox"/> Operacional e burocrático. |
| <input type="checkbox"/> Policiamento e controle. | <input type="checkbox"/> Foco estratégico e no negócio. |
| <input type="checkbox"/> Centralização total das operações no órgão de RH. | <input type="checkbox"/> Reativo e solucionador de problemas. |

- 3) O professor e escritor americano **Dave Ulrich** afirma que a área de gestão de pessoas e, conseqüentemente, seus profissionais devem exercer três papéis essenciais, os quais destacou:
- criar clareza estratégica: ser um parceiro estratégico;
 - fazer com que as mudanças aconteçam: ser um agente de mudança;
 - criar capital intelectual: ser um defensor dos funcionários.

A partir disso, escreva, a seguir, o que você entende por “criar capital intelectual: ser um defensor dos funcionários”.

- 4) Explique, com suas palavras, qual a melhor forma para verificar se em uma organização existe clareza estratégica.



Saiba mais

Para aprofundar o conteúdo desta unidade, sugerimos que você pesquise os seguintes livros:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Campus, 2005.

MACARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ULRICH, Dave.(org.) **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de R.H. São Paulo: Futura, 2000.

UNIDADE 3

A gestão estratégica de pessoas

3



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o que consiste a gestão estratégica de pessoas e sua aplicabilidade no ambiente organizacional.
- Analisar as principais técnicas de gestão de pessoas, decorrentes da gestão estratégica.



Seções de estudo

Seção 1 O que é gestão estratégica de pessoas?

Seção 2 A consultoria interna e a terceirização

Seção 3 A gestão de pessoas e a terceirização

Seção 4 O que é *empowerment*?

Seção 5 Como manter a sua empregabilidade em alta?



Para início de estudo

Nesta unidade, você irá conhecer as características e os focos de atuação da gestão estratégica de pessoas e poderá identificar algumas tendências e modelos de gestão.

É importante que você compreenda quando e por que surgiu essa preocupação nas organizações e entenda que esse tema é atual e se constitui em um dos grandes desafios das empresas.

Sinta-se também desafiado a elaborar estratégias.

Lembre-se sempre:



O sucesso de uma organização depende cada vez mais do **conhecimento**, da **habilidades, criatividade** e **motivação** de seus colaboradores. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de **atitudes** voltadas à **criação** e ao **aproveitamento de oportunidades** para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

E é neste contexto, ou seja, mudança de estratégias de controle dos colaboradores para estratégias voltadas à geração de comprometimento, que a gestão estratégica tem sido uma tendência nas organizações.

Essas entre outras questões serão estudadas por você nesta unidade. Siga com atenção!

Seção 1 – O que é gestão estratégica de pessoas?

A expressão “gestão estratégica de pessoas” ou “gestão estratégica de recursos humanos” surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações:

- a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área;
- por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica dos recursos humanos;
- pelo processo de planejamento estratégico que passou a contemplar a atuação da área para fins de alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente, a mudança é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no contexto mundial e brasileiro. As transformações nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais dinâmico e rápido. A velocidade das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e nações geram impactos significativos sobre a forma de gestão das organizações, exigindo um repensar sobre seus pressupostos e modelos.

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua gestão.

— *Você sabe quais são as características da gestão estratégica de pessoas?*

Como principais características, destacam-se:

- vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização;
- tradução de estratégias empresarias em capacidades organizacionais e essas em práticas de gestão de pessoas;
- capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a empresa;
- competência para prover a empresa com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos;
- habilidade para desenvolver as competências críticas de que a organização necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo;
- envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização e não apenas o segmento executivo ou técnico;
- preocupação e foco, a médio e longo prazo, voltado ao negócio da empresa;
- reconhecimento de forma explícita dos impactos ambientais externos na atuação da área;
- percepção de que a atuação da área deve perpassar as fronteiras internas da empresa, atingindo a cadeia de valor;
- atuação descentralizada com ênfase na prestação de consultoria interna;
- preocupação com a gestão das competências organizacionais e individuais.

Segundo as premissas e características da gestão estratégica de pessoas apresentadas, é possível sintetizar que a atuação dessa área é voltada para a mudança do modelo tradicional de atuação, fundamentado em estratégias de controle das pessoas, para um modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento.



Observe que essas duas formas de atuação da área de gestão de pessoas – foco no controle e foco no comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais – contrapõem-se.

As **estratégias de controle** partem da premissa de que os funcionários são percebidos como números, custos e fator de produção (mão de obra). Assim, para desempenharem bem suas funções, precisam ser mandados e controlados.

Já as **estratégias de comprometimento** enfatizam os colaboradores como parceiros do negócio da empresa (relação ganha-ganha). Assim, a empresa deve investir em seus funcionários para conseguir a melhoria dos resultados organizacionais.



A estratégia de comprometimento baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento do desempenho.

Para ficar clara a diferença entre as estratégias de controle e de comprometimento, observe bem o quadro a seguir. Perceba como Albuquerque (2002) apresenta algumas características organizacionais que identificam como as empresas atuam frente a cada uma das características, em situações extremas.

Característica organizacional	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução dos níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia, fadiga e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Ênfase no individual	Ênfase no grupo
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos colaboradores nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas pela equipe
Política de contratação	Contrata para um cargo	Contrata para a empresa
Política de treinamento	Visa à melhoria do desempenho no cargo atual	Visa a preparar o colaborador para novas funções, em uma concepção sistêmica, proporcionando visão do negócio da empresa
Política de remuneração	Foco no cargo, com práticas de remuneração voltadas ao colaborador	Foco no desempenho, com práticas de remuneração voltadas ao indivíduo, ao grupo e à performance global da empresa

Quadro 3.1 - Estratégia de controle × estratégia de comprometimento
Fonte: baseado em Albuquerque (2002).

Cabe destacar que as características apresentadas demonstram situações extremas, em termos de estratégias de controle e de comprometimento. Cada organização estará situada entre esses limites extremos, ou mais próxima do controle ou mais voltada ao comprometimento. O processo de migração é gradativo e demanda tempo, avaliação constante e melhoria contínua.



A capacidade de uma organização implementar suas estratégias é mais importante que o processo de formulação e de qualidade dessas estratégias.

Fischmann (1987) realizou uma pesquisa a respeito da implementação de estratégias e identificou os principais motivos que impedem ou dificultam tal processo, resultando em fracasso. A seguir, acompanhe os principais motivos e dificuldades que podem impedir a geração de estratégias de comprometimento:

- a liderança e a ação dos gerentes não é eficaz;
- a alta administração não dá sustentação suficiente para a implementação;
- a capacitação da área gerencial não é suficiente;
- os mecanismos de compensação, como prêmios e participação nos lucros e resultados, entre outros, não são programados e/ou explicitados;
- as metas globais de decisão estratégica não são bem assimiladas pelos colaboradores;
- falhas no processo de comunicação.

Assim, destaca-se que a atuação da área de gestão de pessoas, em uma concepção estratégica, precisa ter como premissa básica de atuação a geração de comprometimento, o que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

Conheça, na próxima seção, algumas das mais recentes técnicas de gestão de pessoas, decorrentes da atuação estratégica.

Seção 2 – A consultoria interna e a terceirização

Ao longo de sua leitura, certamente você perceberá características de muitas empresas conhecidas.

Muitas vezes, a existência de estruturas organizacionais incompatíveis com a criação de quadros de trabalho flexíveis e comprometidos dificulta a rapidez na tomada de decisão, o contato entre as pessoas, a troca de idéias e o desenvolvimento do trabalho em equipe. E é nesse contexto e com objetivo de prover a organização de informações e práticas descentralizadas que as empresas têm adotado uma nova prática de gestão de pessoas: a **consultoria interna**.



A consultoria interna consiste em um modelo em que cada profissional da área de gestão de pessoas atua de forma multidisciplinar, formando uma ligação entre a área de gestão de pessoas e as demais unidades de negócio da organização.

— *Que tal um exemplo de consultoria interna?*



Por exemplo, considere que a área comercial de uma empresa tem necessidade de novos profissionais para atuar como vendedores. Nesta concepção de consultoria interna, todos os procedimentos para o processo de recrutamento e seleção são de responsabilidade do setor comercial, e a área de gestão de pessoas deverá prestar orientações à comercial sobre as melhores técnicas de recrutamento, como elaborar um anúncio, quais técnicas de seleção são mais adequadas para o cargo, a definição do perfil do cargo, dentre outras orientações.

A consultoria interna de gestão de pessoas mostra uma dimensão que afeta, basicamente, a forma de trabalhar com os processos de gestão de pessoas, em que os gestores das demais áreas da empresa, sob orientação e apoio dos profissionais de gestão de pessoas, irão planejar e executar as práticas de gestão de pessoas, da forma mais adequada às necessidades dos colaboradores da respectiva área e às estratégias da organização.



Você sabia?

A postura de atuação dos profissionais de gestão de pessoas como consultores internos junto às demais áreas da empresa tem como principal premissa o seguinte enfoque: no que posso colaborar para que meu cliente interno agregue valor ao negócio da empresa para torná-la mais competitiva?

Perceba que essa nova prática é uma oportunidade para o profissional de gestão de pessoas deixar as soluções paliativas, superficiais e isoladas e participar efetivamente das mudanças que tornarão as organizações mais competitivas e com ganhos efetivos.



A prática da consultoria interna exige, de cada profissional da área, uma atuação multidisciplinar, formando um elo entre o cliente interno e a estratégia da organização.

No papel de consultor interno, o profissional de gestão de pessoas passa a ser um **facilitador da transição interna**, propõe soluções, oferece sugestões, de acordo com as necessidades do cliente interno.

Esse profissional antecipa-se às tendências e identifica metodologias para mudar a cultura da organização, além de se dedicar à pesquisa e ao planejamento de novas tecnologias de gestão de pessoas, adequadas às estratégias e à dinâmica de funcionamento da organização.

Para uma organização implantar a prática de consultoria interna, por intermédio da área de gestão de pessoas, recomenda-se as seguintes diretrizes:

- obter profundo comprometimento da alta direção e dos gestores das diversas áreas da empresa com o modelo;
- conhecer como outras empresas implantaram ou estão implantando essa prática;
- tornar a área de gestão de pessoas uma unidade de negócios;
- ter políticas de gestão de pessoas definidas e divulgadas no âmbito da empresa;
- ter uma forte sustentação administrativa e funcional;
- capacitar cada profissional de gestão de pessoas para atuar como consultor interno;
- capacitar os gerentes de linha como gestores de seus colaboradores;
- instituir indicadores de desempenho voltados ao alcance de resultados estratégicos;
- acompanhar e efetuar mudanças constantes, se necessário.



A prática de consultoria interna de gestão de pessoas poderá provocar modificações no quadro de profissionais da área, pois aqueles que não se ajustarem a essa nova forma de atuação terão que ser redistribuídos para outras áreas da empresa ou, em último caso, serem dispensados.



Mas atenção: o processo de descentralização das práticas de gestão de pessoas para os gestores das demais áreas da empresa, com a conseqüente instituição da consultoria interna, deve ser efetuado de forma gradativa, visando a garantir a continuidade e a qualidade das práticas de gestão de pessoas.

Uma outra tendência observada nas empresas, com a concepção estratégica de gestão de pessoas, é que ao adotarem a prática da consultoria interna, concomitantemente à capacitação de seus gestores de linha para gestão dos colaboradores e à manutenção

de um número mínimo de consultores internos, estão também implantando a terceirização de algumas das suas atividades de gestão de pessoas.

Seção 3 – A gestão de pessoas e a terceirização

A **terceirização** é uma prática de gestão muito utilizada atualmente, e, em suma, trata-se da prática de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

Todavia, para a gestão de pessoas (GP), a **terceirização** representa um desafio, não apenas porque pode envolver dispensa de pessoal, mas, sobretudo, porque várias atribuições da área podem ser terceirizadas.

— *Mas você sabe quais as atividades de GP terceirizadas?*

Para a identificação e análise de potenciais atividades e/ou serviços a serem terceirizados, recomenda-se levar em consideração situações que envolvam aspectos atitudinais ou comportamentais, como, por exemplo, programas de capacitação, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Na área de gestão de pessoas, as atividades comumente terceirizadas são as seguintes:

- restaurante;
- limpeza;
- segurança patrimonial;
- transporte;
- segurança e medicina do trabalho;
- capacitação e treinamento;
- folha de pagamento (rotinas trabalhistas);
- relações de trabalho (vínculo);
- recrutamento e seleção;
- benefícios (assistência médica, odontológica, seguro de vida, vale-alimentação etc.).

Para essas atividades, a preocupação, a análise das vantagens e desvantagens quanto a terceirizar devem ser em relação à cultura organizacional, aos valores e princípios da empresa que podem ser afetados de forma negativa ou ignorados em um processo de terceirização.

Ao gestor cabe estudar com cuidado todos os prós e contras.



Para determinadas atividades de apoio, por exemplo, o serviço de refeitório da empresa, superficialmente, passa a impressão de que é viável terceirizar.

No entanto, deve-se analisar o nível de qualidade dos serviços prestados pela empresa e o nível de satisfação dos colaboradores frente a esse serviço.

Caso o nível de qualidade e de satisfação com um serviço deixar a desejar, a empresa, após uma análise de custo, pode decidir pela terceirização, com o objetivo de elevar os níveis de qualidade e de satisfação dos usuários.

Já em outras situações, é preferível que a empresa assuma a realização de tais serviços com o pessoal da própria empresa, mesmo a um custo maior, tendo em vista o nível de qualidade e os resultados que a empresa requer, padrões esses que dificilmente são atingidos por intermédio de empresas contratadas.

Outro ponto importante que deve ser levado em conta na decisão de terceirizar é a questão da confidencialidade do assunto e das informações inerentes à atividade. Em certas circunstâncias, a manutenção do sigilo das informações ultrapassa qualquer parâmetro de custo e viabilidade de se terceirizar.

Após decidir pela terceirização, sinteticamente, os passos a serem seguidos são apresentados no diagrama a seguir.

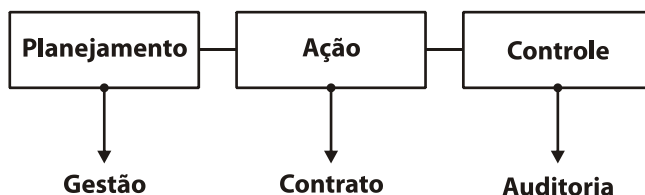


Figura 3.1 - Passos da terceirização
Fonte: LEIRIA (1991)

Observe a figura, veja que para a terceirização ser bem sucedida recomenda-se que o gestor tome conhecimento das implicações e novas necessidades para cada etapa de sua implementação.

Na próxima seção, o tema de estudo propõe que você interaja com outra importante ferramenta para adoção da Gestão Estratégica de Pessoas em uma organização.

Seção 4 - O que é *empowerment*?

É uma ferramenta de gestão que vem sendo utilizada com grande sucesso no mercado nacional e internacional. Alguns estudiosos acreditam, tal sua importância, que as empresas que não acompanharem essa tendência conhecida como *empowerment* correm o risco de não acompanharem as mudanças do mercado e perderem, conseqüentemente, seus melhores talentos humanos.

— *Você sabe o que é empowerment?*



Empowerment visa, basicamente, a dar poder e autonomia aos colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições na empresa.

Hoje, por exemplo, há organizações conferindo aos seus funcionários autonomia suficiente para que eles próprios diagnostiquem, analisem e proponham soluções para determinados problemas ligados ao dia a dia organizacional.

Com o *empowerment* liberam-se os colaboradores para que atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas competências e habilidades.

O *empowerment* está diretamente relacionado a processos de tomada de decisão mais rápida, por meio da maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus executivos focalizem a energia nas atividades cruciais e de alta prioridade.

Além do que já foi exposto, o *empowerment* permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto em nível pessoal quanto profissional. Nesse ambiente, as pessoas possuem automotivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam.

— *Agora que você já sabe o que é o empowerment, saberia responder o que é preciso para adotá-lo?*

É importante, ao se iniciar esse processo, ter presente que primeiro será necessário promover para todos os envolvidos a capacitação, a informação e o conhecimento necessários para eles exercerem seu poder de modo responsável e eficaz. Durante a implementação, como um processo permanente de acompanhamento, é necessário corrigir eventuais desvios ou inconsistências.



No *empowerment*, o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo deve ser delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade.

Como princípios para a adoção dessa ferramenta de gestão, é recomendável:

- dar às pessoas um trabalho com o qual elas se sintam mais importantes tornando, com isso, o cargo mais rico em atribuições e responsabilidades;
- oportunizar aos colaboradores plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia no âmbito de suas atribuições;
- possibilitar que os colaboradores tomem decisões a respeito de seu trabalho;
- dar visibilidade aos colaboradores e proporcionar reconhecimento por seus esforços e resultados;
- disseminar as informações em todos os níveis, habilitando as pessoas a pensar e a agir melhor;
- intensificar a colaboração e o espírito de equipe.

Os gestores da empresa precisam assumir ações importantes para criar um ambiente de *empowerment* eficaz, tais como:



- questionar o modelo hierárquico;
- manter a auto estima dos colaboradores elevada;
- ouvir e responder com empatia;
- fazer com que os colaboradores assumam riscos;
- ou que a direção abra mão do controle das pessoas e se ocupe dos resultados.

Em seu livro “10 passos para o *empowerment*”, Tracy (1994) apresenta os princípios que fundamentam e permitem a implantação desta ferramenta em uma perspectiva de ação do gestor. Dentre os dez princípios por ele mencionados, selecionamos sete (7).

O empoderamento se concede por meio de:

- 1. Responsabilidade** • consiste em proporcionar aos colaboradores uma compreensão clara de suas responsabilidades na organização. As responsabilidades definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar os resultados esperados pela empresa. Um gestor tem mais poder para atingir os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele sabem com clareza o que precisa ser feito para o sucesso da organização.
- 2. Autoridade** • consiste em proporcionar aos colaboradores um nível de autoridade igual às responsabilidades que lhes são designadas. As pessoas somente têm condições de desempenhar com sucesso as responsabilidades inerentes às suas funções até o limite da autoridade que lhes for conferida. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele desfrutam de autoridade para desempenhar suas responsabilidades.
- 3. Padrões de excelência** • consiste em estabelecer para os colaboradores padrões de excelência que lhes permitam alcançar seu potencial pleno. Quando as pessoas são estimuladas para irem além dos limites normais de atuação, descobrem poderes e capacidades que jamais imaginaram possuir. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele o fazem em sua plena capacidade e competência.

- 4. Capacitação e desenvolvimento** • consiste em proporcionar aos colaboradores os níveis de capacitação e competências necessários para atender os padrões de excelência definidos. As pessoas devem ter acesso a conhecimentos, práticas e experiências que possibilitem desempenhar suas atribuições da melhor maneira possível. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele estão sendo capacitadas e desenvolvidas para um melhor desempenho de suas atribuições.
- 5. Conhecimento e informação** • consiste em proporcionar aos colaboradores os conhecimentos e as informações necessárias para o processo de tomada de decisão, no âmbito de atuação dos profissionais. As pessoas precisam ter acesso às informações organizacionais, de forma rápida, precisa e consistente. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele são capazes de tomar boas decisões.
- 6. Feedback** • consiste em dar ao colaborador *feedback* sobre o seu nível de desempenho na organização. Para as pessoas alcançarem os resultados esperados, elas precisam ter conhecimento do seu desempenho para planejarem como e quando melhorar o seu nível de atuação. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele têm acesso a *feedbacks* sistematizados e contínuos, que possibilitem identificar o que precisam melhorar em seu nível de desempenho.
- 7. Reconhecimento** • consiste em proporcionar aos colaboradores formas de reconhecimento que aumentem sua auto estima e os motivem a continuar dando o melhor de si. É por meio do reconhecimento, realizado de forma adequada, que as pessoas estarão estimuladas para o alcance de melhores resultados. Um gestor possui mais poder para alcançar os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele são constantemente reconhecidas e estimuladas.

Quadro 3.2 - Sete passos principais para realizar o *empowerment*
Fonte: Baseado em Tracy (1994)

Assim, um importante desafio que vem sendo apresentado às empresas refere-se à redução da dependência dos colaboradores em relação à atuação de seus superiores e ao controle individual sobre o trabalho que executam.

Neste contexto, o *empowerment* é reconhecidamente eficaz para conferir maior qualidade ao trabalho, dotar os colaboradores de competências, habilidades e autoridade para tomar as decisões que tradicionalmente têm sido confiadas aos gestores. Sua adoção requer uma verdadeira revolução na organização, pois envolve uma das dimensões mais críticas nas organizações, que é a do poder.

Em suma, essas tendências ou modelos de gestão de pessoas apresentados são os mais usados atualmente. Perceba que para completar esses estudos ainda há lacunas para serem preenchidas. Durante a sua aprendizagem, lembre-se de que boas idéias nesse sentido são bem-vindas.

Na próxima seção, focando o lado de fora da organização, analise como anda o mercado de trabalho e avalie o nível de empregabilidade dos profissionais.

Seção 5 - Como manter a sua empregabilidade em alta?

A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas.

Com essas mudanças, novos cargos e funções estão sendo criados, enquanto outros deixam de existir. Tal processo de mudança vem exigindo um novo perfil profissional. Assim, observa-se, no mercado de trabalho, um contingente significativo de profissionais em busca de um emprego, entretanto, para alguns cargos e funções os profissionais que estão no mercado não possuem o nível de competências e habilidades exigido. Para minimizar essas deficiências, as empresas estão investindo forte na capacitação dos profissionais contratados.

E, em contrapartida, estão alterando profundamente o perfil dos cargos e funções, trazendo consigo uma verdadeira seleção natural dos profissionais. Quem não se ajusta a esse perfil está fadado a perder o emprego para outro candidato mais adequado às novas demandas e expectativas do mercado.



Por exemplo, é fácil perceber a mudança que vem ocorrendo nas últimas décadas na área bancária. Devido ao processo de automação e da ampliação dos produtos e serviços, um novo perfil profissional passou a ser exigido pelas instituições bancárias.

Observa-se, hoje, além da eliminação significativa de vagas nesta área, a representativa substituição dos profissionais que atuavam nas últimas décadas. Atualmente, atuam nos bancos profissionais jovens, dinâmicos, com uma visão global e sistêmica do mercado.

O importante agora não é somente conseguir um emprego, mas assegurar a empregabilidade: tornar-se e manter-se empregável ao longo do tempo apesar das mudanças na natureza do emprego. Com o desenvolvimento tecnológico, cargos e funções deixam de existir e novos são criados, gerando oportunidades de emprego.

As empresas também abandonaram a postura paternalista de garantia de emprego eterno que predominou durante décadas, principalmente até 1980. Antes, a carreira exigia dedicação, lealdade e garra para galgar os patamares da hierarquia da empresa. Em troca, a empresa oferecia um emprego vitalício até a aposentadoria e cuidava da carreira do colaborador como se ele fosse seu dependente.

Com a nova visão do mercado e do trabalho, houve uma profunda mudança no contrato de trabalho e, em consequência, a quebra do vínculo trabalhista, desestabilizando a relação entre empresa e colaborador. Agora, cada funcionário deve administrar a sua carreira e as condições pessoais de sobrevivência e crescimento no mercado. A competitividade está exigindo de cada pessoa um incessante investimento em sua carreira e em sua preparação e qualificação profissional.



Para Chiavenato (2003), a empregabilidade significa o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa. Significa a capacidade de conquistar e de manter um emprego de maneira sempre firme e valiosa.

E como a natureza do emprego está mudando rapidamente, essa capacidade deve necessariamente incluir flexibilidade e inovação da pessoa para acompanhar a mudança. O emprego está se tornando temporário, parcial e passageiro. Mais do que isso: multifuncional, flexível e mutável.



Para Saad (2002), a empregabilidade é a capacidade que cada um de nós possui de gerar trabalho e renda.

Saad (2002), segundo a empregabilidade envolve aqueles que atuam em três setores ou atividades profissionais:

- no mercado formal de trabalho;
- os que possuem ou desejam possuir um negócio, seja comércio, indústria;
- os que estão ou estarão envolvidos na atividade de consultor.



Empregabilidade pode ser conceituada, ainda, como a capacidade de ter emprego (MINARELLI, 1995).

Preservadas as devidas características dos setores relacionados, a preocupação com a empregabilidade deve ser de todos, principalmente na perspectiva individual, em que o colaborador deve estar apto a concorrer à sua própria vaga ou garantir o crescimento e sucesso de um negócio.

Face às conceituações apresentadas, pode-se afirmar que empregabilidade significa desenvolver um conjunto de habilidades, aptidões e conhecimentos compatíveis com as exigências do mercado de trabalho, de forma a consolidar um perfil profissional interessante e atraente para futuros empregadores.

Sparrow e Bognanno (In: ODERICH, 2005) apresentaram um modelo de competências necessárias na atualidade que denominaram de *OPEN Competencies* (Competências Abertas), delineado da seguinte forma:

Competências	Significado
Open thinking	flexibilidade intelectual, mente aberta
Personal impact	impacto pessoal, autoconfiança, disposição para a ação
Empowering	autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento
Networking	orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influências

Quadro 3.3 - OPEN Competencies

Fonte: Sparrow e Bognanno (In: ODERICH, 2005)

Em um mercado dinâmico e mutável como o atual, ter empregabilidade significa tornar-se altamente flexível, visto que os pré-requisitos, as exigências para ocupação dos mais diversos cargos mudam com frequência. Isso significa afirmar que a aprendizagem deve ser constante, ou seja, cada profissional deve estar em constante processo de aprendizagem, seja por meio de leitura, capacitação, visita técnica, grupos de discussão, dentre outras várias alternativas.

Minarelli (1995) afirma, em relação à empregabilidade, que o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada atividade.

— *Você sabe quais são os fatores que mantêm a empregabilidade?*

Alguns fatores são observados como fundamentais na manutenção da empregabilidade, segundo Bagio (2005), e a atribuição desses fatores se sustenta sob dois aspectos básicos: o **ambiente organizacional instável**, que exige uma constante

necessidade de adaptação, e o **estabelecimento de um novo perfil profissional**, capaz de superar a competitividade humana e tecnológica que se apresenta atualmente. São eles:

- **capacidade de adaptação a mudanças:** as constantes mudanças no ambiente de trabalho e na sociedade em geral têm exigido dos indivíduos uma enorme capacidade de adaptação. Segundo Sorio (2004), as habilidades essenciais para se dar bem nas mudanças são: flexibilidade e adaptação a novos cenários, visão de futuro, bom relacionamento interpessoal e autoconfiança em sua qualificação.
- **perfil adequado à profissão:** ter um perfil harmonizado à profissão em que atua é considerado um dos fatores mais importantes para a manutenção do nível de empregabilidade dos profissionais neste momento. As organizações estão buscando, em seus profissionais, além de conhecimento específico da função, competências comportamentais, ou seja, competências atitudinais.
- **rede de relacionamentos:** para fortalecer seu network, segundo Cabrera (2005), é necessário desenvolver um relacionamento sustentável, mantido com esforço e dedicação baseado em valores compartilhados. A rede de relacionamentos é a responsável pela imagem que se forma do profissional, é por meio dela que se difundem as competências, os conhecimentos, as experiências e aspirações. A empregabilidade se eleva no momento em que essas características são disseminadas, pois as pessoas que têm acesso a essas informações são selecionadas e alinhadas aos objetivos do profissional.
- **educação continuada:** é de senso comum que para obter sucesso as empresas dependem de colaboradores motivados e qualificados e, em razão dessa inter-relação, a importância da educação e dos treinamentos corporativos está se consolidando nas organizações como um fator primordial para um desenvolvimento sustentável e contínuo ao longo do tempo.

Agora, faça uma breve análise de suas competências profissionais respondendo às seguintes perguntas.

- O que eu sei realmente fazer bem?
 - O que eu gosto de fazer, mas ainda devo realizar alguns esforços para meu próprio aperfeiçoamento?
 - Quais são meus pontos fortes (que me destacam em relação aos demais profissionais) e quais são meus pontos fracos (que me colocam em desvantagem em relação aos demais profissionais)?
-

Essas indagações são fundamentais para se fazer uma auto-análise do nível de empregabilidade, além de exigir coragem para reconhecer possíveis deficiências e disposição para superá-las.

Para praticar um pouco os novos conhecimentos adquiridos, realize as atividades de aprendizagem sugeridas a seguir.



Síntese

Nesta unidade, você teve contato com a gestão estratégica de pessoas e com as práticas de consultoria interna, *empowerment* e empregabilidade, decorrentes da gestão estratégica.

Observou-se que uma das características da gestão estratégica de pessoas consiste na vinculação e integração das ações, programas e práticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas e às estratégias das demais áreas da organização.

Como premissa para a implantação de uma gestão estratégica, a atuação da área de gestão de pessoas deve estar voltada à mudança do modelo tradicional, fundamentado em estratégias de controle das pessoas, para um modelo voltado à geração de estratégias de comprometimento.

A consultoria interna pressupõe a descentralização das práticas de gestão de pessoas para os gerentes e suas equipes de trabalho, assim, os profissionais da área passam a prestarem consultoria interna.

Você estudou também que o *empowerment* é uma ferramenta de gestão que visa, basicamente, a dar poder e autonomia aos colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições na empresa.

Já a empregabilidade representa o conjunto de competências e habilidades necessário para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa, ou seja, a capacidade de cada profissional estar preparado para disputar periodicamente a sua própria vaga.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, leia os enunciados e responda às questões que seguem.

1) Analise a realidade de sua empresa ou da última empresa à qual você prestou serviço e responda:

a) a atuação da área de gestão de pessoas (RH) é (era) estratégica?

b) relacione procedimentos que demonstrem **estratégias de controle** e procedimentos que identificam **estratégias de comprometimento**.

- 2) Segundo o que você estudou nesta unidade, cite cinco cuidados essenciais que as empresas necessitam realizar para adoção do modelo de consultoria interna para a área de gestão de pessoas.

- 3) Quais são as variáveis que você levaria em consideração caso optasse pela terceirização de serviços de gestão de pessoas? Especifique o serviço.

- 4) Pesquise na internet um artigo que aborde o tema: *empowerment*. Faça a leitura e registre os aspectos relevantes.

- 7) Questionário de empregabilidade (segundo Idalberto Chiavenato, 2003
– Disponível em: <<http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/Talento.pdf>>):

Procure responder sinceramente às perguntas a seguir. Dê notas de 1 (resposta negativa) a 10 (resposta positiva) para cada resposta:

■ Você acha que vai dar certo no mercado de trabalho?	()
■ Você conhece bem o mercado de trabalho e como ele funciona?	()
■ Qual é o tipo de empresa na qual você gostaria de trabalhar? Você já fez alguma pesquisa a respeito? Qual o seu conhecimento a respeito?	()
■ Você sabe quantos candidatos disputarão as mesmas oportunidades de trabalho que você deseja conquistar? Como se sente em relação a eles?	()
■ Quais são as suas armas para disputar um emprego e fazer carreira em uma empresa? Você já está suficientemente armado para a caçada?	()
■ Você já passou por um processo seletivo em alguma empresa? Você está realmente preparado para enfrentar a seleção de pessoal ou apenas pretende ir com base na improvisação?	()
■ Você já elaborou o seu <i>curriculum vitae</i> ? Você já montou o seu portfólio profissional? Qual a sua impressão a respeito deles?	()
■ Você já construiu o seu <i>networking</i> ? Como vai sua rede de relações pessoais e profissionais?	()
■ Você já fez algum planejamento de carreira? Você já pensou no que pretende ser no futuro e aonde quer chegar na sua profissão?	()
■ Você faz investimentos pessoais (como leituras de livros e revistas especializadas, seminários, palestras, reuniões profissionais, discussões em grupo, estudo de línguas, como inglês ou espanhol) em sua educação profissional, além do curso universitário?	()
Total	()

Faça a contagem final. Veja comentários no final deste livro.



Saiba mais

Para aprofundar seu estudo nesta unidade, pesquise os seguintes livros:

MACARENHAS, A. O. **Tecnologia na gestão de pessoas:** estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, 2001.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI et al. (org.) **Empregabilidade e educação:** novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: Editora da PUC, p. 23-42, 1997.

Visite e conheça também o *site* de uma empresa especializada no desenvolvimento de *softwares* para a área de Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.absis.com.br/>>. Acesso em: 25/08/2005.

UNIDADE 4

Planejamento estratégico e políticas de gestão de pessoas

4



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e sua interface com o planejamento estratégico global da organização.
- Entender a importância da elaboração das políticas de gestão de pessoas para a gestão estratégica de pessoas.
- Compreender como as políticas de gestão de pessoas são concebidas.



Seções de estudo

Seção 1 O planejamento estratégico da gestão de pessoas

Seção 2 Qual a importância das políticas de gestão de pessoas?



Para início de estudo

“As coisas que nós fazemos, os lugares aonde vamos, as formas pelas quais gastamos nossos tempos, as pessoas que nós encontramos, são todas linhas dentro da grande sinfonia da humanidade. A sociedade humana é uma gigantesca peça de arte.”

(A Dança das Mudanças – Peter Senge, 2000)

O estudo desta unidade levará você a compreender por que, atualmente, existe uma forte tendência de as organizações desenvolverem planejamento estratégico e políticas para a gestão de pessoas. Você observará também que isso não pode estar dissociado e precisa caminhar na mesma direção do planejamento estratégico global da organização.

É importante o gestor ter presente que, para a sustentabilidade das organizações, as etapas de planejamento e políticas estratégicas devem ser tratadas como fatores críticos de sucesso. É preciso planejar, com visão sistêmica e com capacidade de prospectiva, os caminhos que serão escolhidos, ou seja, o que fazer, como fazer e quando fazer ao lidar com as funções da gestão de pessoas.

Este tema será o campo de estudo nesta unidade. Bons estudos!

Seção 1 – O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas

Para contextualizar o cenário atual, pense na atualidade, na sociedade do conhecimento e esse conhecimento como um ativo e diferencial nas organizações.

Na figura 4.1, reflita pensando nas empresas, na sociedade, nas tecnologias de informação e comunicação (TICs), na gestão do conhecimento, nas redes. Pense no quanto estamos realizando desenvolvimento com as TICs, no uso delas e no desempenho organizacional e pessoal.



Figura 4.1 - Sinergia do desempenho organizacional e pessoal com o uso das tecnologias e gestão do conhecimento

Fonte: Leslie Paas (1999) apud Alison Ball, Projeto Uganisha. Disponível em: <<http://www.idrc.ca/uganisha/index.html>>



Vivemos uma era que apresenta uma nova forma de trabalhar, de se relacionar em rede, e nessa nova realidade o conhecimento e a colaboração tornaram-se peças essenciais.

Como o conhecimento e a capacidade de colaboração estão nas pessoas, o desempenho organizacional e pessoal logicamente depende de quando essas pessoas expressam seus conhecimentos, habilidades, atitudes, pois é assim que elas geram suas competências.

Com tal consciência, as organizações assumem como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas. O pensar em gestão estratégica pressupõe também pensar desde o planejamento estratégico de pessoas, e esse, por sua vez, não estará dissociado do planejamento estratégico da organização.

E como consequência, vivenciamos a mudança do modelo de gestão de pessoas tradicional para gestão estratégica de pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001), a qual diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. No novo modelo, a organização passa a considerar fundamental a participação do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão, além de ter suas políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

À medida que uma organização formula seu processo de planejamento estratégico global, no desmembramento dos objetivos, estratégias e planos de ação, a área gestão de pessoas deverá estar envolvida e ter de forma clara quais serão suas atribuições no contexto global.



O planejamento estratégico de gestão de pessoas é traçado junto com o planejamento estratégico da organização, a partir da definição da maneira como a área pode e deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, no que compete à área de gestão de pessoas, o planejamento estratégico da área de gestão de pessoas (FISCHER, 1998) se refere à constituição de um conjunto de políticas e práticas definidas para realizarem e organizarem os comportamentos, as interações e as comunicações humanas dentro do ambiente de trabalho, em prol da sustentabilidade e do desenvolvimento da organização.

Com esse entendimento, fica possível gerenciarmos o alinhamento das estratégias e objetivos da área de gestão de pessoas junto às estratégias e aos objetivos globais da organização.

A título de ilustração, na figura 5.2 apresentada a seguir, de Albuquerque (2002, p. 41), pode-se observar o processo de integração da estratégia de gestão de pessoas na estratégia corporativa.

Observe que a estratégia de gestão de pessoas deve seguir sequencialmente as diversas etapas do processo, e que a atuação da gestão de pessoas se dá, assim, de forma estratégica, tática e operacional para atender às necessidades da organização.

Veja que nesta concepção, o planejamento global deve ser formulado voltado para buscar o comprometimento das pessoas, ou seja, do organizacional para o pessoal, trata-se de um processo no qual a área vai identificar o que fazer, como fazer, quando operar estratégias, todas voltadas para alcançar os objetivos macros definidos para a organização.

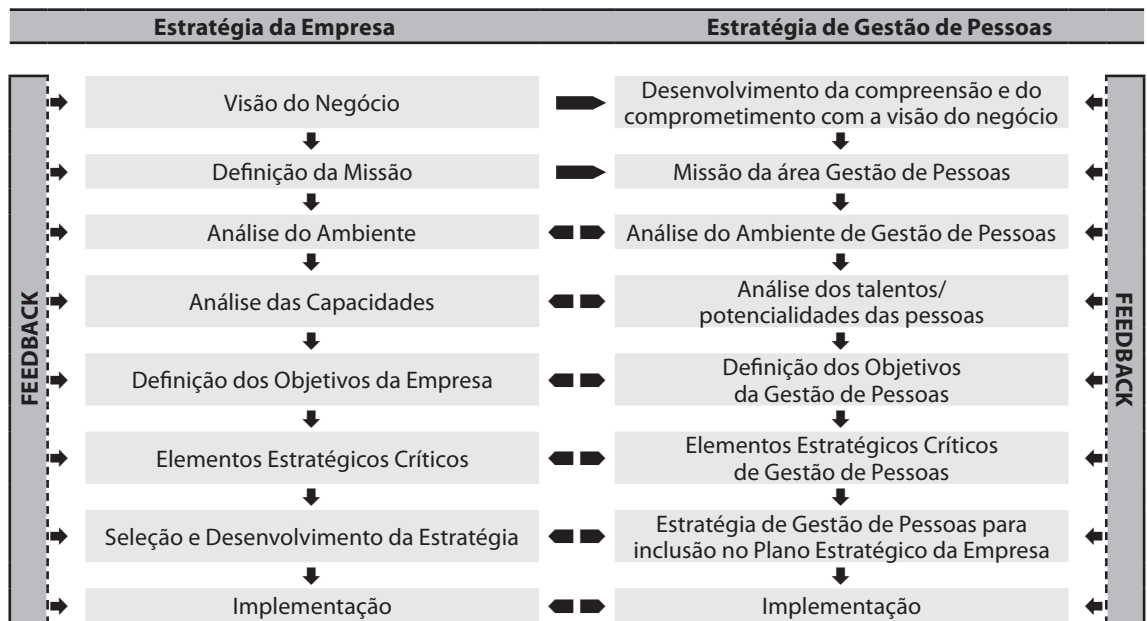


Figura 4.2 - Estratégia da empresa e estratégia de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002, p. 41)

A figura 4.2 também destaca a importância do *feedback* ou da retroalimentação contínua de informações, entre as diversas etapas do processo, por meio das avaliações de resultados ao longo de seu encaminhamento.



Sugestão de pesquisa na *web*: procure *cases* que apresentam exemplos de implantação de planejamento ou gestão estratégica de pessoas. Confira como a prática (exemplos de sucesso: 100 melhores empresas para trabalhar – veja Google) dessas medidas tornaram-se indispensáveis nos dias atuais, pois elas têm gerado sinergia e potencializado o alcance da missão e visão definidas pelas organizações.

Talvez, o maior desafio para a gestão de pessoas hoje é passar a atuar de forma estratégica, **formulando políticas, programas e práticas de gestão de pessoas** que contribuam e **adicionem valor** para as pessoas e a organização.

Observe a seguir, na figura 5.3, uma ilustração sobre o desafio do alinhamento estratégico relacionado à gestão de pessoas. Procure observar as esferas sobre quais precisam acontecer, ou seja, abre diálogo com o contexto, a sociedade do conhecimento e as constantes inovações, levando em conta a nova complexidade do trabalho. É necessário levar em conta, também, o agir com o pensamento estratégico, em que a gestão de pessoas, nessa evolução, aprende a romper com paradigmas ultrapassados, baseados no controle, e passam a assumir estratégias para promover o comprometimento das pessoas.



Figura 4.3 - O desafio do alinhamento estratégico
 Fonte: Abordagem desenvolvida por Marini & Martins (2007). Disponível em: <<http://www.institutopublif.com.br/publicacoes1.asp>>. Acesso em: 15 de junho de 2007.

Com base no exposto, para superar o desafio do alinhamento estratégico, o planejamento estratégico da gestão de pessoas precisa ser consolidado com a tomada de decisões estruturais e definição das políticas de gestão de pessoas.

Como consolidar as políticas de gestão de pessoas é, assim, o foco de estudo da próxima seção. Siga com curiosidade.

Seção 2 – Qual a importância de praticar as políticas de gestão de pessoas?

As políticas de gestão de pessoas devem ser concebidas, para Lucena (1995), atreladas à missão da empresa, procurando expressar, de maneira mais objetiva, os princípios e finalidades formulados pela sua missão.

As políticas de gestão de pessoas são diretrizes definidas para garantir a constância de propósitos dimensionados no planejamento estratégico e na realização de suas expectativas. São, também, de caráter permanente (Lucena, 1995) e devem estar sempre presentes quando da realização de qualquer ação voltada para a gestão de pessoas, observando-se, assim, as suas diretrizes.

Elas surgem, portanto, subordinadas à filosofia da organização (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997), e deverão ser estabelecidas com certa flexibilidade para se adaptarem aos objetivos organizacionais.

A partir delas, a organização define os procedimentos norteadores de suas ações, que servem para guiar os colaboradores nos seus objetivos.

Desenvolver e implantar novas políticas de gestão de pessoas, sem considerar os elementos centrais de sustentação do modelo de gestão da organização, pode representar um esforço sem resultados efetivos para as pessoas e a organização.

As políticas de gestão de pessoas podem ser entendidas como sendo um código de ética da organização para governar as relações entre as pessoas, sejam funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores etc.



As políticas de gestão de pessoas buscam dar coerência à realização das atividades no sentido de garantir um tratamento justo para todos os colaboradores e situações.

Para Pagès (1990), as políticas de GP são práticas ideológicas que não podem ser consideradas apenas como procedimentos descritivos do modo como funciona a organização. Elas são, concomitantemente, a base de uma produção ideológica: não se pode separar os procedimentos e o discurso desses procedimentos da forma como funcionam e são vivenciados pelas pessoas.

Os procedimentos operacionais e a ideologia estão intimamente ligados: objetivam interiorizar certas condutas junto aos princípios que os legitimam, ou seja, a dupla função ideológica (crenças) e os procedimentos (respeito às regras) das políticas de gestão de pessoas aparecem claramente.



Por exemplo, na definição de implantação das políticas, objetiva-se estabelecer programas e incentivos a fim de manter os funcionários por mais tempo na empresa, no sentido de diminuir o custo com a sua administração, possibilitar maior e melhor flexibilidade no recrutamento, na seleção, no treinamento e na avaliação de desempenho dos funcionários, e adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado.

Como as políticas de gestão de pessoas têm como proposta os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização (Lucena, 1995), elas demarcam o universo dentro do qual as decisões são tomadas e orientam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

As políticas de gestão de pessoas objetivam fundamentar programas destinados a cumprir as seguintes funções básicas:

Função	Para
Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Definir uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, respondendo às exigências do mercado e às demais relações interna e externamente. Criar situações favoráveis à mudança, ao aperfeiçoamento da qualidade, à troca de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade.
Provisão	Atrair, selecionar e escolher as pessoas que farão parte da organização e integrá-las socialmente.
Aplicação	Cuidar do posicionamento e da aplicação das pessoas na organização.
Manutenção	Manutenção das pessoas que trabalham na empresa

Quadro 4.1 - Funções que serão atendidas pelos programas da gestão de pessoas
Fonte: Baseado em Lucena (1995)

Como visto, conforme o contexto e a cultura, cada empresa terá as suas políticas. Acompanhe, no exemplo a seguir, uma amostra da descrição das políticas de uma empresa fictícia.



Políticas de gestão de pessoas da “D´BEM COM VOCÊ”

Visando à satisfação de todas as partes envolvidas, dos propósitos da Organização “D´BEM COM VOCÊ”, das pessoas que a constitui e de seus clientes, declaramos que:

A instituição entende que as **pessoas** são o seu mais importante patrimônio e constituem o **principal agente** de realização de sua **missão**.

A “D´BEM COM VOCÊ” deve primar pela constituição de um quadro de pessoal que se distinga pela **competência técnica e interpessoal**, por meio da **educação e do treinamento** de seus colaboradores e **seleção** de profissionais de alto potencial.

A instituição enaltecerá colaboradores que: a **iniciativa**, a **criatividade**, o **autodesenvolvimento**, a **responsabilidade**, a **ética** e o **sigilo profissional** englobem suas características pessoais.

Sempre que for oportuno, a “D´BEM COM VOCÊ” buscará dar **prioridade aos colaboradores** no provimento de pessoal, desde que apresentem os requisitos necessários à função.

A “D´BEM COM VOCÊ” procurará oferecer **trabalho estável e seguro**, alicerçado no **acompanhamento da qualificação profissional e plano de carreira**.

Consciente de que o trabalho se constitui em importante fator de definição da **qualidade de vida**, a “D´BEM COM VOCÊ” ficará atenta para a criação e manutenção de um clima organizacional que proporcione o equilíbrio, a prevenção e o desenvolvimento da saúde física e mental de seus colaboradores e clientes.

A “D´BEM COM VOCÊ” buscará um elevado **espírito de equipe**, por meio da **integração** natural e progressiva das pessoas no ambiente de trabalho, para que se crie um clima de constante entusiasmo, motivação, cooperação, negociação, criatividade e comprometimento com o cumprimento da missão organizacional.

A “D´BEM COM VOCÊ” procurará **remunerar** adequadamente o seu pessoal por meio da elaboração de um plano salarial competitivo, em consonância, no mínimo, como a **média praticada pelo mercado**.

Procurará reconhecer e valorizar o seu pessoal com um **sistema de avaliação de desempenho** transparente e objetivo, que propicie clima de confiança e compromisso mútuo.

Visando a fornecer produtos e serviços de excelência, a “D´BEM COM VOCÊ” procurará manter em seu pessoal um **elevado nível de conscientização** para a execução de atividades que tragam a plena satisfação de seus clientes.

A “D´BEM COM VOCÊ” procurará manter a prática de um estilo de gestão estratégica, motivadora, aberta, participativa e alicerçada nos **princípios e nas metodologias da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional**, contribuindo, conseqüentemente, para a implantação e manutenção da cultura da aprendizagem e da gerência da melhoria contínua, bem como com o alcance dos objetivos finais da instituição.

Como você pôde acompanhar no exemplo, as políticas de gestão de pessoas demonstram o posicionamento da empresa diante da área gestão de pessoas.

— *Você percebeu?*

Para a prática organizacional, as políticas também servirão para fornecer indicativos de como será estruturada a área de gestão de pessoas, isto é, os seus subsistemas. Com a elaboração das políticas, veja que as suas diretrizes dão dicas de como operacionalizar e gerenciar as diversas funções assumidas para a gestão de pessoas.

As políticas para gestão de pessoas acontecem, segundo Lucena (1995), procurando atender à abrangência dos seguintes aspectos:

Planejamento organizacional

- a) Modelo organizacional é o que define a estrutura produtiva, dinâmica e flexível, a qual responde às exigências do mercado e demais relações interna e externa.
- b) Cria situações favoráveis à mudança, ao aperfeiçoamento da qualidade, à troca de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade.

Planejamento de gestão de pessoas

- a) Para dimensionar as necessidades de pessoal, a empresa tomará como base as estratégias e os objetivos organizacionais.
- b) Para garantir as necessidades requeridas pelo desenvolvimento de negócios, continuidade e eficácia da empresa, considerar-se-ão o desempenho, o potencial e a mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento de GP.

Colocação de gestão de pessoas

- a) Mantém o quadro de gestão de pessoas adequadamente preenchido, prevendo a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.
- b) Utiliza-se do recrutamento interno para preenchimento das vagas por meio de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.

<p>Desenvolvimento de gestão de pessoas</p> <p>a) Mantém os funcionários no nível técnico-profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, proporcionando o desenvolvimento de acordo com o planejamento de GP.</p> <p>b) Define as prioridades de formação e/ou aprimoramento, de acordo com a necessidade do ponto de vista corporativo, setorial e individual.</p>
<p>Compensação (ou remuneração)</p> <p>a) Proporciona uma remuneração digna e compatível com a situação socioeconômica, conforme a complexidade de cada função e do desempenho profissional.</p>
<p>Relações trabalhistas e sindicais</p> <p>a) Coloca as relações capital e trabalho no nível do entendimento da participação da negociação, respeitando-se as expectativas da organização e do profissional.</p>

Quadro 4.2 - Aspectos das políticas de gestão de pessoas

Fonte: Lucena (1995)

Desse modo, a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas tem sido hoje vivenciada, em muitas empresas, como uma real possibilidade para modificar valores e comportamento organizacional, por conseguirem promover instrumentos adequados à sobrevivência, à manutenção e/ou ao crescimento da empresa, de acordo com a solicitação do mercado em que interage.

A construção de novas bases de sustentação dessa nova relação empresa-funcionário passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e pela implementação de políticas e programas de gestão de pessoas que possam representar a cultura organizacional e sinalizar para toda a organização como as ações nesse campo devem ser conduzidas.

Após você ter realizado a leitura criteriosa desta unidade, para aprofundar seu estudo, realize as atividades de aprendizagem sugeridas.



Síntese

Nesta unidade, você estudou planejamento estratégico e políticas para a gestão de pessoas. Você pôde observar que eles não podem estar dissociados e precisam caminhar na mesma direção do planejamento estratégico global da organização.

A atuação da gestão de pessoas se dá, assim, de forma estratégica, tática e operacional para atender às necessidades da organização. Veja que nesta concepção o planejamento global deve ser voltado para buscar o comprometimento das pessoas, ou seja, trata-se de um processo em que a área vai identificar o que fazer, como fazer, quando operar estratégias, com vistas a alcançar os objetivos definidos para a organização.

O desafio da gestão de pessoas é passar a atuar de forma estratégica, formulando políticas, programas e práticas de gestão de pessoas que contribuam e adicionem valor para as pessoas e a organização.

As políticas de gestão de pessoas demarcam o universo dentro do qual as decisões são tomadas e orientam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. A partir delas, a organização define os procedimentos norteadores de suas ações, que servem para guiar os colaboradores nos seus objetivos.

As políticas de gestão de pessoas objetivam fundamentar programas destinados a cumprir três funções básicas: planejamento estratégico de gestão de pessoas, provisão, aplicação e manutenção.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, leia com atenção os enunciados e realize as questões que seguem.

- 1) Com base no estudo desta unidade, procure descrever, a seguir, com suas palavras, o que você entendeu como o conceito de Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.

- 2) Por que é importante a elaboração das políticas de gestão de pessoas?

- 3) Explique por que as políticas de gestão de pessoas devem ser alinhadas com o planejamento estratégico da organização.

4) Observe este exemplo de política de GP:

“Cabe à organização a definição do plano de carreira simples, flexível e com regras claras que possibilitem o crescimento e ascensão profissional. No entanto, carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe decidir e gerenciar os caminhos a seguir, que irão variar em função das pressões originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido.”

a) Qual(is) função(ões) da gestão de pessoas essa política visa a atender?

b) Qual a ideologia embutida nessa diretriz? Explique o seu ponto de vista.



Saiba mais

Para aprofundar os conteúdos apresentados nesta unidade, a sugestão é que você leia os livros propostos a seguir:

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Carlos. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v.44, n.1, p. 44-57, março, 2004.

DEMA, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

UNIDADE 5

Os subsistemas da gestão de pessoas

5



Objetivos de aprendizagem

- Compreender a amplitude do gerenciamento da área de gestão de pessoas.
- Identificar quais são os subsistemas ou programas da gestão de pessoas.
- Tomar conhecimento da importância de ter uma visão sistêmica e integrada sobre programas de gestão de pessoas.
- Conhecer características dos programas de gestão de pessoas.



Seções de estudo

- Seção 1** O alinhamento entre as ações estratégicas e as atividades operacionais da gestão de pessoas
- Seção 2** Quais são os programas de gestão de pessoas?
- Seção 3** A integração dos programas de gestão de pessoas
- Seção 4** Um plano detalhado para a concepção da área de gestão de pessoas e as suas funções



Para início de estudo

Nesta unidade, a proposta é que você compreenda a amplitude do gerenciamento da área de gestão de pessoas, traduzida nos seus subsistemas ou programas, os quais, com a gestão estratégica de pessoas, passaram a ser estruturados sob o julgo da visão sistêmica e integrada.

Os programas de gestão de pessoas estão a serviço das funções da GP, que respondem às políticas dessa aula.

Cada organização assume, segundo suas características, o seu modelo de subsistemas de GP. Ao futuro gestor cabe entender quais são as funções desses subsistemas e como eles podem repercutir na organização de trabalho, de modo a entender qual pode ser o seu papel enquanto gestor. O estudo desta unidade tem como proposta introduzir esse tema.

Bons estudos!

Seção 1 – O alinhamento entre as ações estratégicas e as atividades operacionais da gestão de pessoas

Quando o planejamento estratégico de gestão de pessoas for para a etapa de implantação, quer dizer que novas atividades e iniciativas entrarão em curso, substituindo as atividades operacionais de rotina e, muitas vezes, competindo com elas.

Baseado em Ansoff (1999), você pode entender que coexistem, nesse instante, dois focos de gerenciamento nas organizações:

- o dos empreendimentos estratégicos e
- o das atividades operacionais.

Os empreendimentos estratégicos, com seus respectivos planos táticos, são específicos, de grande envergadura e efeito duradouro, que têm começo, meio e fim, e que visam a alcançar e/ou manter condições essenciais para o êxito do plano estratégico.

A gestão das atividades operacionais, por outro lado, trata sobretudo de orientar e controlar as atuais ações de rotina da organização (ou seja, ações operacionais), de assegurar a alocação das pessoas e dos recursos necessários para tanto e de definir/ orientar melhorias incrementais ou localizadas nos processos ou produtos atualmente existentes. Trata, basicamente, de metas e indicadores operacionais e atividades permanentes.

— *Observe o exemplo a seguir:*



São **atividades operacionais da Gestão de Pessoas**: executar pagamentos ao pessoal; administrar normas e regulamentação trabalhista; recrutar e selecionar pessoal; gerenciar programas de treinamento e desenvolvimento.

E são **empreendimentos estratégicos da Gestão de Pessoas**: implantar novas formas de relações de trabalho (terceirizações, trabalho virtual etc.); implantar novos sistemas de avaliação e de recompensas; desenvolver programas de sucessão e movimentação de pessoal; desenvolver programa de gestão de competências.

Com essa compreensão inicial do cenário da gestão de pessoas, na próxima seção você verá como se dão os **programas** de GP.

Seção 2 – Quais são os programas que constituem a gestão de pessoas?

Para cumprir suas funções, a organização estrutura a área de Gestão de Pessoas por meio de programas. Acompanhe a seguir, no quadro, um modelo que propõe o desenvolvimento de um conjunto de programas.

Função	Programas ou subsistemas
Planejamento estratégico de gestão de pessoas	Gestão estratégica do capital humano
Provisão	Planejamento de necessidade de pessoas Pesquisa de mercado de trabalhadores Recrutamento, seleção e treinamento de integração
Aplicação	Análise e descrição de cargos Avaliação de competências e desempenho Plano de carreira e movimentação de pessoal
Manutenção	Administração de salários e plano de benefícios sociais Higiene, segurança e medicina do trabalho Relações trabalhistas e ambiente de trabalho (clima e cultura), traduzido por qualidade de vida no trabalho Educação e desenvolvimento humano e profissional

Quadro 5.1 - As funções da gestão de pessoas
Fonte: Baseado em Marras (2001)

Em relação a esses programas de gestão de pessoas, Marras (2001) refere-se a eles como sendo um sistema orgânico, composto de um conjunto de programas ou subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da gestão de pessoas.

Já para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a gestão de pessoas apresenta o seguinte conjunto de operações, apresentado em forma de quadro, o qual é desdobrado em subsistemas ou programas. Acompanhe o quadro 6.2:

Operações de GP	Subsistemas ou programas de GP
Suprimento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recrutamento, seleção ■ Integração inicial de recém-admitidos ■ Colocação/recolocação interna de mão de obra
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Descrição/especificação de cargos e carreiras ■ Avaliação de desempenho e potencial
Preservação das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salários e pesquisas salariais, benefícios, prêmios de incentivo ■ Higiene e segurança no trabalho ■ Relações trabalhistas
Desenvolvimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Treinamento, capacitação e educação continuada
Desenvolvimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementação de processos de mudança na organização ■ Clima organizacional ■ Colocação externa de mão de obra
Registro e controle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apontamento e registro de frequência, férias, processos de desligamentos e rescisões trabalhistas, obrigações legais, previdenciárias e trabalhistas ■ Banco de dados de pessoas, folha de pagamento e prontuário de empregados ■ Higiene e segurança no trabalho e negociações sindicais

Quadro 5.2 - As operações da gestão de pessoas

Fonte: Baseado em Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)

É importante compreender que cada organização, respeitando a sua cultura e missão, assume um desenho de subsistemas de gestão de pessoas. Contudo, temos algumas tendências que você irá estudar na sequência. Siga com determinação.

Seção 3 – A integração dos programas da gestão de pessoas

As atividades dos programas de gestão de pessoas precisam ser integradas, dependentes, com visão sistêmica e relacionadas ao planejamento estratégico da gestão de pessoas. Por isso, entenda que não se pode trabalhar o desenvolvimento desses programas ou subsistemas de forma isolada. Eles necessitam estar relacionados entre si, com sinergia.

Integrar os programas ou subsistemas de gestão de pessoas representa permitir relações interdependentes entre os subsistemas, o que se traduz, basicamente, na troca de dados e informações entre eles. Com o uso da gestão da informação e do conhecimento na atualidade, não se pode conceber algum subsistema isolado e totalmente independente.



Por exemplo, o programa de avaliação de desempenho, ao ceder dados de necessidade de aprendizagem para uma determinada função, pode interagir com a área de treinamento, que ao trocar informação de aproveitamento do treinamento pode interagir com a administração de salários.

A **internet** é uma rede capaz de interligar todos os computadores do mundo, diferentes tipos de máquinas e sistemas operacionais. As intranets com servidores locais, junto aos recursos da internet, facilitam as atividades das redes computacionais e organizacionais.

É importante integrar. As organizações do conhecimento estão fazendo uso dos sistemas de informação para integrar os diversos programas e a área de gestão de pessoas, ao fazerem uso da **internet** e intranet para se comunicarem e realizar transações.

Observe que para planejar estrategicamente os programas de gestão de pessoas de um novo negócio ou para remodelar o existente, é importante ter uma visão integrada de como projetar a arquitetura dos subsistemas, de modo a garantir a interligação (conectividade) entre eles.

Um exemplo de ilustração que apresenta como se dá a visão integrada dos subsistemas de gestão de pessoas foi apresentado em um seminário pela Sercontel, observe a figura 6.1.



Figura 5.1 - Exemplo Sistema Integrado de GP
Fonte: Case Sercontel (2002)

Para o gestor, portanto, o importante é reconhecer no universo de possibilidades quais são as funções essenciais que não podem faltar e se existe alguma particularidade na sua organização que precisa ser atendida com um novo subsistema.

Seção 4 – Um plano detalhado para a concepção da área de Gestão de Pessoas e as suas funções

Tendo por referência os subsistemas mais citados na prática e utilizados em pesquisas da área atualmente, a seguir, no quadro 5.3, acompanhe algumas características dos programas para que você possa conhecer mais alguns detalhes.

Programa para	Descrição
Gestão estratégica do capital humano	<p>Já descrito na unidade 5.</p> <p>Define uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, respondendo às exigências do mercado e demais relações interna e externamente.</p> <p>Cria situações favoráveis à mudança, ao aperfeiçoamento da qualidade, à troca de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade.</p> <p>Gestão participativa da gestão de pessoas - Delega a cada gerente a criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento das pessoas, visando à utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades.</p> <p>A organização investe no desenvolvimento das competências de seus gestores, com ênfase na capacidade de liderança, os gerentes passam a assumir papéis de <i>coach</i>* e surge a figura do <i>mentoring</i>*.</p> <p>* <i>Coach</i> e <i>Mentoring</i> não são escopo desta disciplina, Aqui vale citá-los para que saiba que a qualquer hora você irá se deparar com esses termos, pois são tendências da GP. Agora, é necessário levar os gerentes a desempenharem o papel de líderes que mobilizam, ensinam e treinam as pessoas para atingirem os objetivos da organização, e <i>mentoring</i> é alguém que desempenha o papel de orientador, de espécie de guru.</p>
Planejamento de necessidade de pessoal	<p>Para dimensionar as necessidades de colaboradores, a empresa toma como referência as estratégias e os objetivos organizacionais.</p> <p>Com o objetivo de garantir a contratação e manutenção de profissionais necessários e adequados ao perfil exigido no processo de planejamento estratégico, a área de gestão de pessoas deverá planejar as demandas ou ofertas, ou seja, as necessidades e os eventuais excessos de pessoal.</p>
Pesquisa de mercado de trabalhadores	<p>De acordo com o comportamento do mercado de trabalho, as empresas ajustam suas práticas de gestão de pessoas. Buscam responder às exigências do mercado e demais relações interna e externamente.</p> <p>O mercado de candidatos é dinâmico e apresenta grande mobilidade. Pode estar em oferta quando existe um grande número de candidatos buscando uma vaga e à procura quando há poucos candidatos em busca das vagas.</p>

Programa para	Descrição
Recrutamento, seleção e treinamento de integração	<p>Mantém o quadro de pessoas adequadamente preenchido, prevendo a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.</p> <p>O processo de seleção tem por objetivo escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego que se habilitaram no processo de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Todo o esforço do recrutamento e da seleção é o de encontrar pessoas adequadas para que a organização possa cumprir seus objetivos e estratégias de forma eficaz.</p> <p>O processo de recrutamento e seleção não termina com a contratação dos candidatos selecionados. É necessário um processo de adaptação e integração de cada indivíduo à empresa e ao cargo.</p> <p>O programa de treinamento de integração deve conter estratégias para facilitar a integração do novo colaborador à equipe, o entendimento e a assimilação da cultura da empresa, o conhecimento mais detalhado das normas e dos procedimentos, a integração com as demais áreas e profissionais da empresa com que irá interagir.</p>
Análise e descrição de cargos	<p>É o estudo e a descrição que se faz para descrever as tarefas ou atribuições de um cargo. Presta informação para os seguintes programas: recrutamento e seleção de pessoal; educação e desenvolvimento pessoal e profissional; higiene e segurança do trabalho; padrões de desempenho no trabalho; avaliação de cargos e determinação das faixas salariais; a determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização; e o fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito.</p>
Avaliação de competências e desempenho	<p>Permite à área de Gestão de Pessoas conhecer, de forma detalhada, cada colaborador, em termos de competências, capacidades, conhecimentos, habilidades, entre outros atributos.</p> <p>O processo de avaliação do desempenho é fundamental para que a organização possa re-alinhar suas estruturas de pessoal, por meio do mapeamento humano existente.</p> <p>Para os indivíduos, a vantagem é o conhecimento das suas potencialidades, o que facilita a programação das ações de autodesenvolvimento, favorecendo a condução de suas carreiras.</p> <p>Ao avaliar o potencial do colaborador, identifica-se sua capacidade atual e a sua tendência em termos de capacidade futura, para exercer novos cargos e funções na empresa.</p>
Plano de carreira e movimentação de pessoal	<p>O planejamento de carreira consiste na fixação de uma sucessão de cargos que um colaborador pode ocupar em sua vida profissional. Trata-se de um instrumento para o desenvolvimento dos colaboradores, que contempla todas as possibilidades de exercer novos cargos na empresa.</p> <p>Utiliza do recrutamento interno para preenchimento das vagas, por meio de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.</p>

Programa para	Descrição
<p>Administração de salários e plano de benefícios sociais. Remuneração estratégica</p>	<p>Proporciona uma remuneração digna e compatível com a situação socioeconômica, conforme a complexidade de cada função e do desempenho profissional.</p> <p>Pode-se afirmar que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações.</p> <p>Hoje, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não podemos simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, devemos lembrar que a remuneração estratégica deve ir ao encontro dos objetivos, das necessidades, das prioridades e dos valores da empresa, bem como dos profissionais que queremos reter ou atrair do mercado.</p>
<p>Higiene, segurança e medicina do trabalho</p>	<p>É o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando as condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas.</p>
<p>Relações trabalhistas e ambiente de trabalho (clima e cultura), traduzido por qualidade de vida no trabalho</p>	<p>Coloca as relações de capital e trabalho no nível do entendimento da participação da negociação, respeitando-se as expectativas da organização e do profissional.</p> <p>Realiza seus deveres quanto às leis trabalhistas.</p> <p>O ambiente de gestão de pessoas é formado pelos funcionários e pela organização. Os funcionários passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas dependem das pessoas para alcançarem os resultados almejados (no planejamento estratégico).</p> <p>Embora o clima organizacional seja algo abstrato, intangível, é possível identificar aspectos que denotam insatisfação e com isso um clima ruim. No cotidiano das organizações, podem ser localizados vários 'sinais' que demonstram níveis de insatisfação dos colaboradores.</p> <p>Esses 'sinais' fornecem parâmetros para a identificação das causas que mais estão afetando positiva ou negativamente.</p>
<p>Educação e desenvolvimento humano e profissional</p>	<p>Tem como missão preparar e promover o crescimento pessoal e profissional para atingir as expectativas pessoais e organizacionais.</p> <p>Faz-se necessário que os níveis estratégicos estejam envolvidos, pois possuem papel fundamental para a formação de uma visão mais ampla dos objetivos a serem alcançados, também podendo exercer a função básica de educador nos programas de treinamento.</p> <p>Mantém os funcionários preconizados pelas características do trabalho, proporcionando o desenvolvimento, de acordo com o planejamento de GP.</p> <p>Define as prioridades de formação e/ou aprimoramento de acordo com a necessidade do ponto de vista corporativo, setorial e individual.</p>

Quadro 5.3 - Os subsistemas da gestão de pessoas

Na prática, você pode observar que cada um desses subsistemas assume funções, procedimentos, processos e ações diversificadas, por isso, para ter domínio de todo esse conteúdo, você precisa realizar estudos no futuro e praticar as ações, caso resolva dar sequência aos estudos nessa importante área da organização.

Agora, para praticar um pouco os novos conhecimentos adquiridos, realize as atividades de aprendizagem sugeridas a seguir.



Síntese

Nesta unidade, você estudou a amplitude do gerenciamento da área de gestão de pessoas, pôde entender que coexistem dois focos de gerenciamento nas organizações: o dos empreendimentos estratégicos e o das atividades operacionais.

São programas de GP: gestão estratégica do capital humano; planejamento de necessidade de pessoas; pesquisa de mercado de trabalhadores; recrutamento, seleção e treinamento de integração; análise e descrição de cargos; avaliação de competências e desempenho; plano de carreira e movimentação de pessoal; administração de salários e plano de benefícios sociais; higiene, segurança e medicina do trabalho; relações trabalhistas e ambiente de trabalho (clima e cultura), traduzido por qualidade de vida no trabalho; e educação e desenvolvimento humano e profissional.

As atividades dos programas de gestão de pessoas precisam ser integradas, dependentes, com visão sistêmica e relacionadas ao planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Cada organização, respeitando a sua cultura e missão, assume um desenho de programas ou subsistemas de gestão de pessoas. Na prática, pode-se observar que cada um desses subsistemas ou programas assumem funções, procedimentos, processos e ações diversificadas, por isso, para ter domínio de todo esse conteúdo, você precisa realizar estudos e praticar as suas ações.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, leia os enunciados e responda a seguir às questões:

- 1) Qual é a importância do gerenciamento, e quais são os dois focos de gerenciamento nas organizações que também precisam ser assumidos pela gestão de pessoas?

- 2) Quais são os programas ou subsistemas de gestão de pessoas existentes no local em que você trabalha ou já trabalhou? Eles atendem às funções de GP?



Saiba mais

Para ampliar o seu estudo nesta unidade, a seguir são apresentadas algumas sugestões.

Software **para gestão do capital humano** (HCM – *Human Capital Management*) - Disponível em: <<http://www.serinformatica.com.br/empresa.jsp>>. Acesso em: 25/08/2005.

Case de Organização e Gestão - **Modelo de sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas** - Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/ucp/pnafe/cst/arquivos/MA-TEC-ORG&GEST.doc>>. Acesso em: 25/08/2005.

FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. – Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010, **ENANPAD**, 2001.

Realize também pesquisa nos livros:

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

UNIDADE 6

Clima e cultura organizacional



Objetivos de aprendizagem

- Entender o que é cultura e clima organizacional.
- Entender a relação entre clima e cultura organizacional.
- Compreender a importância de uma empresa gerenciar o clima organizacional.
- Identificar as variáveis que afetam o clima organizacional – o *turnover* e o absenteísmo.
- Compreender como aplicar uma pesquisa de clima organizacional.



Seções de estudo

Seção 1 O que é cultura organizacional?

Seção 2 Qual é a relação entre clima e cultura organizacional?

Seção 3 Por que gerenciar o clima organizacional?

Seção 4 O que é clima organizacional?

Seção 5 Como o clima organizacional se manifesta na empresa?

Seção 6 Como lidar com o absenteísmo e o *turnover*?

Seção 7 Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?



Para início de estudo

Nesta unidade 6, você irá estudar uma nova concepção administrativa que começa a fazer parte dos papéis da gestão de pessoas.

Você já entendeu como se dá a dinâmica entre clima e cultura organizacional - a próxima seção o convida a estudar outros aspectos do clima organizacional, a sua manifestação.

Contudo, perceba que essa emergência de assumir novos papéis para a área de gestão de pessoas é decorrente muito mais da exigência de maior competitividade, qualidade dos produtos e serviços, busca de novos mercados do que de influências internas da organização.

Hoje, não há dúvidas de que colaboradores motivados, comprometidos, satisfeitos geram melhores resultados para a organização. Neste contexto, as preocupações com o gerenciamento do clima e o entendimento da cultura organizacional se tornaram condições fundamentais. Este será o tema de estudo para esta unidade. Bons estudos!

Cultura (SANTOS, 1994) é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. É uma construção histórica, uma produção coletiva da vida humana. Por ser uma construção histórica, ela influencia e é influenciada. É produto e produtora. Na medida em que as pessoas a seguem, vai-se perpetuando ou modificando o processo cultural, seja do ponto de vista pessoal ou social.

Seção 1 – O que é cultura organizacional?

A **cultura** organizacional (SHEIN, 1986) é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo ou organização inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Observe a figura a seguir, que esquematiza como se dá o processo de formação da cultura, segundo Schein (1986).

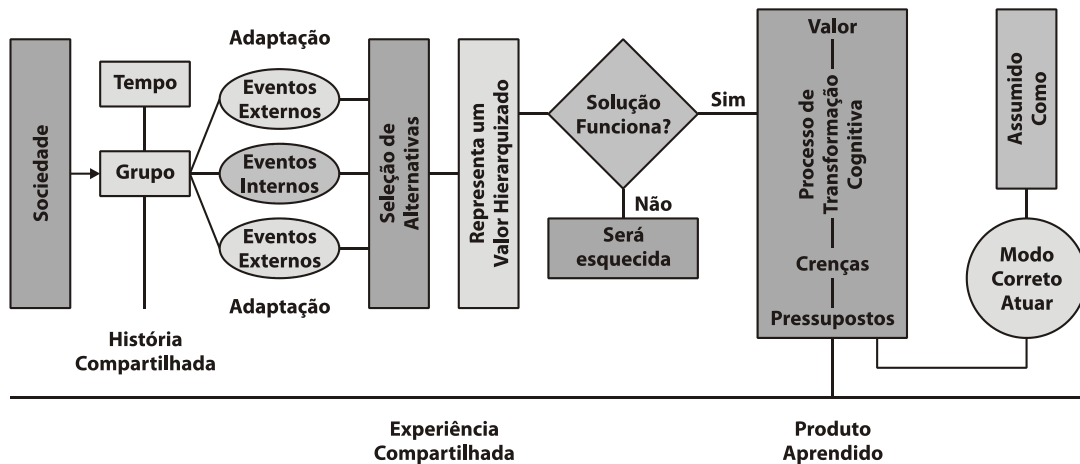


Figura 6.1 - O processo de formação da cultura
Fonte: Baseado em Schein (1986)

Como se pode observar, o autor procurou elaborar um conceito de cultura aderindo a um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e mudado. De acordo com ele, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- **nível dos artefatos visíveis, como os produtos visíveis:** o comportamento;
- **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:** o valor e as crenças;
- **nível dos pressupostos básicos:** geralmente, são inconscientes, mas que decorrem de categorias lógicas como a relação da organização com seu ambiente (dominação, submissão, harmonia); a natureza da realidade e da verdade (as regras da linguística e de comportamentos que diferenciam o que é real e o que não é); a natureza humana (se é boa, má ou neutra); a natureza da atividade humana (o que é considerado “certo” para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente) e a natureza dos relacionamentos humanos (a vida é cooperativa, competitiva ou individualista).



Lembre-se de que a cultura se dá por meio dos indivíduos, os quais interagem dentro da organização, consolidando a cultura organizacional.

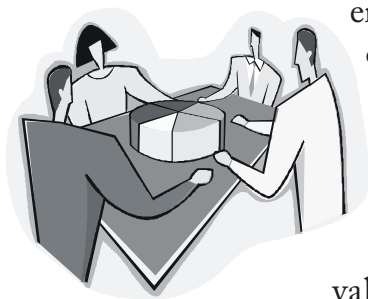
As pessoas comunicam sua cultura por intermédio de seus hábitos, suas atitudes e até pelas vestimentas que usam no trabalho. Elas estão o tempo todo demonstrando seus valores pelo olhar, pelos gestos, pela escrita e também pelo ambiente físico, o qual precisa refletir o orgulho que a organização tem de si própria.

A cultura se manifesta por meio dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos, procedimentos que caracterizam o seu dia a dia. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.



Uma empresa essencialmente conservadora demonstrará este valor nas suas propagandas e na forma como ela gerencia os avanços tecnológicos, postura essa totalmente diferente de uma empresa inovadora, agressiva, que também demonstrará seus valores culturais por meio de seus produtos, processos de trabalho, tecnologia.

Algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, outras são extremamente formais nas suas relações de trabalho, enquanto outras são demasiadamente informais. Umas são conservadoras, outras inovadoras, umas são ágeis, outras são lentas, umas são modernas, outras são retrógradas. Como você pode reparar, no cotidiano do mundo organizacional, cada empresa tem o seu jeito de ser, o que a torna um lugar especial ou extremamente difícil para se trabalhar.



Se novos valores passaram a entrar no jogo, podemos observar que as organizações foram tendo também novas necessidades, entre elas a de aprender a aprender, de novos modelos de gestão e de uma nova cultura organizacional, valores orientados no sentido da aprendizagem tanto relacionada ao aspecto individual como organizacional.

Seção 2 – Qual é a relação entre clima e cultura organizacional?

Ao ser analisado, é possível constatar que o clima organizacional é afetado por fatores externos à organização, como por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e pelas relações familiares dos colaboradores, assim como pelas próprias condições sociais. Neste caso, a cultura organizacional é uma de suas principais causas.

Se a cultura organizacional (SOUZA, 1978) é o conjunto de um fenômeno decorrente da atuação dos homens na organização, é, portanto, um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, ou seja, o clima organizacional. O clima é uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois.



Perceba que não é difícil compreender por que algumas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, elevadas reclamações trabalhistas, tantos conflitos, elevadas idas ao consultório médico. Tudo isso acaba funcionando como uma espécie de confissão. E estes aspectos são sinais de que o clima vai mal nessas empresas.

A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança.



Lembre-se de que entre clima e cultura pode-se afirmar que existe uma relação de causalidade. Cultura é a causa e clima é a consequência.

Outra conclusão é de que clima e cultura são aspectos **intangíveis**, apesar de manifestarem-se também de forma concreta. Embora seja intangível, a cultura se manifesta por

meio da **estrutura física** da empresa, **do modo de vestir** e de se **comportar dos colaboradores e dirigentes**, da **relação da empresa** com os seus parceiros comerciais, dentre outros aspectos.



Um aspecto relevante na análise da relação entre cultura e clima é que o clima é um fenômeno temporal, ou seja, refere-se ao estado de ânimo dos colaboradores. Já a cultura decorre de práticas já consolidadas, estabelecidas ao longo do tempo.

Com este entendimento, na atualidade, a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e a felicidade de seus funcionários. O desafio passou a ser investir em um clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. De modo que, ao longo do tempo, a cultura organizacional também aconteça de modo sadio.

Seção 3 – Por que gerenciar o clima organizacional?

Conforme você estudou até aqui, a gestão contemporânea das empresas, no que se refere aos aspectos da dimensão humana, tem, no equilíbrio da dinâmica das relações de trabalho, um de seus fatores críticos de sucesso.

A identificação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho são fundamentais para gerar e manter esse equilíbrio.

À empresa contemporânea coube estimular e facilitar essas percepções, principalmente com ambientes de trabalho saudáveis e capazes de contribuir, de forma efetiva, para a realização profissional e individual.

Neste sentido, a empresa passa a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e a felicidade de seus colaboradores. O desafio é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.





Lembre-se de que as empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio.

Tudo que foi apresentado contribui para que você perceba o quanto o clima organizacional é um diferencial competitivo para que as empresas possam gerar satisfação interna e competir no mercado. Em um ambiente estabilizado e competitivo, os aspectos da gestão geram resultados concretos e crescimento do negócio, inclusive um ótimo ambiente de trabalho.

Nos ambientes organizacionais com clima organizacional ruim, são enormes os geradores de problemas e de custos invisíveis para a organização. Tais ambientes se caracterizam por:

- desmotivação da equipe;
- ausência de integração de pessoas e departamentos;
- conflitos entre chefias e pessoas;
- ausência de objetivos individuais e coletivos;
- falta de comprometimento das pessoas e de respeito ao ser humano;
- conflitos societários;
- ausência de transparência na gestão;
- comunicação deficiente e rotatividade elevada.

— *Mas, então, o que as empresas podem fazer para melhorar o seu clima organizacional?*

Para obter a resposta, coloque-se primeiro na posição de gestor e analise seu ambiente de trabalho, faça as seguintes perguntas a si mesmo:

- você conhece as pessoas da sua empresa?
- há afetividade nas relações interpessoais?
- como estão sendo liderados?
- a comunicação flui com clareza?
- qual a imagem que a empresa tem para os seus colaboradores?
- existe a prática do *feedback*?



- os colaboradores são valorizados pelos resultados alcançados?
- a criatividade é valorizada?
- todos sentem que estão no mesmo barco?

— *As respostas das perguntas anteriores servem para mostrar como está o clima organizacional, não é mesmo?*

Na próxima seção, você irá estudar o conceito de clima organizacional e poderá entender as etapas para se conceber um bom clima organizacional e os fatores que interferem nesse resultado.

Seção 4 – O que é clima organizacional?

A partir da leitura da seção 1, você já teve uma noção do que é clima organizacional, mas para você aprofundar esse conceito, observe com atenção a conceituação de alguns autores.



Para Champion (1994), clima organizacional são as impressões gerais, as percepções dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião.

Nesse caso, o ambiente de trabalho reflete o comportamento da organização, ou seja, seus valores, sua cultura, suas atitudes, suas práticas de gestão de pessoas.



Luz (2003) define que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em um dado momento.

Note bem que nesta definição é importante destacar que o clima retrata um momento específico, ou seja, corresponde a uma fotografia do grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa.

De forma geral, em quase todos os conceitos de clima organizacional presentes na literatura, pode-se encontrar três expressões comuns:

- **satisfação dos colaboradores** – é a mais citada pelos autores, devendo ser expressa na forma de uma escala, ou seja, níveis de satisfação;
- **percepção dos colaboradores** – é por meio da percepção dos diferentes aspectos proporcionados pela empresa – remuneração, estilo de gestão, integração – que os colaboradores serão influenciados de forma positiva ou negativa. É a percepção que resultará no nível de satisfação;
- **cultura organizacional** – para alguns autores, clima e cultura são conceitos similares ou complementares. Isto porque a cultura influencia, de forma significativa, o clima de uma empresa. Como já estudado, são faces de uma mesma moeda.

Seção 5 – Como o clima organizacional se manifesta na empresa?

Embora o clima organizacional seja algo abstrato, intangível, é possível identificar aspectos que denotam insatisfação e, com isso, um clima ruim. No cotidiano das organizações, podem ser localizados vários “sinais” que demonstram níveis de insatisfação dos colaboradores.

Esses “sinais” fornecem parâmetros para a identificação das causas que mais estão afetando positiva ou negativamente a empresa.

Acompanhe, a seguir, alguns indicadores que possibilitam analisar como anda o clima organizacional em uma empresa, não de forma global e integrada, mas de forma pontual. São indicadores:

- **Turnover** – quando a rotatividade de pessoal for elevada, considerando parâmetros de mercado, pode significar que as pessoas não veem estímulos para estarem comprometidas com a empresa, ou seja, existe motivo de insatisfação.

- **Absenteísmo** – um excessivo número de faltas e atrasos pode significar o mesmo que o *turnover*. Outra variável pode ser decorrente de um sistema rígido de controle de frequência, incompatível ou de difícil conciliação por parte dos colaboradores.
- **Greves e/ou paralisações** – mesmo que as greves estejam mais relacionadas ao descumprimento de obrigações legais por parte da empresa, ou à omissão dos gestores em tomar determinadas decisões que atendam reivindicações dos colaboradores, a adesão às greves revela, muitas vezes, o descontentamento para com a empresa.
- **Rabiscos em banheiros** – o conteúdo dos rabiscos nos banheiros da empresa é um dos indicadores do clima organizacional. As críticas, as agressões direcionadas a líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos colaboradores.
- **Programas de sugestão** – quando a empresa adota essa medida de forma adequada e os colaboradores não se manifestam, pode existir indício de insatisfação.
- **Conflitos interpessoais e interdepartamentais** – esta é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos é que demonstra, muitas vezes, num clima agradável ou tenso.
- **Desperdício de materiais** – muitas vezes, a forma do colaborador reagir contra a empresa é estragando materiais, danificando equipamentos, consumindo-os mais que o necessário. Trata-se de uma forma velada de o colaborador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.
- **Reclamações no serviço médico** – os consultórios médicos das empresas funcionam, muitas vezes, como um confessionário. É o espaço e a oportunidade para os colaboradores descarregarem suas angústias, sob os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, assédio moral, constrangimentos, discriminações, perseguições etc.

Muitos desses problemas são ocasionados por distúrbios emocionais, que podem resultar em doenças e repercutir de forma negativa na qualidade de vida dos profissionais e nos objetivos da organização.

Seção 6 – Como lidar com o absenteísmo e o *turnover*?

No dia a dia das organizações, nem sempre os colaboradores trabalham durante o período contratado, em face de variáveis que afetam sua permanência no local de trabalho. Conforme estudado, um desses fatores pode ser decorrente ou provocar alteração no clima organizacional, afetando os resultados na empresa.

Para você compreender como lidar com o fenômeno do absenteísmo e do *turnover*, acompanhe os itens que seguem.

Como lidar com o absenteísmo?

As ausências dos colaboradores provocam certas distorções no cotidiano das empresas, em maior ou menor intensidade. Isso está diretamente relacionado à quantidade de colaboradores ausentes, à área em que atuam e ao período de afastamento.

Ausências são faltas justificadas ou injustificadas e também atrasos na chegada e saída, antes do término do horário de trabalho.

O controle e acompanhamento do absenteísmo deve ser uma das preocupações constantes da área de gestão de pessoas, principalmente das causas que levam os colaboradores a se afastarem ou não comparecerem ao ambiente de trabalho.

Elevados índices de absenteísmo são prejudiciais às empresas e demonstram algum tipo de **insatisfação no trabalho**, que pode ser talvez com o chefe imediato ou com as outras variáveis do ambiente laboral.

O índice de absenteísmo é calculado da seguinte forma:

$$I.A. = \frac{\text{total de ausências no período}}{\text{estimativa total de dias/horas de trabalho no período}}$$

O índice pode ser apurado em dias ou em horas de trabalho. Recomenda-se utilizar horas de trabalho para facilitar a apuração das chegadas tardias e/ou saídas antecipadas.

No que se refere aos tipos de ausência, compete à área de gestão de pessoas defini-los. Poderão ser computados mesmo os afastamentos legais ou justificados, tais como férias, licença para tratamento de saúde, faltas justificadas, dentre outros.

Ocorre que o mais importante para a empresa é controlar aquelas ausências injustificadas, ou seja, quando o colaborador falta sem justificativa ou quando a justificativa não se enquadra nas regras da empresa.

Nesse contexto, recomenda-se apurar o índice global, considerando todos os afastamentos e o índice específico relativo às ausências injustificadas. Também a empresa deverá decidir se o índice de absenteísmo será obtido por áreas ou será estimado globalmente. A apuração por área torna-se relevante para identificar onde está localizado o maior índice de ausências.

Quanto maior o índice de absenteísmo, maior o nível de insatisfação dos colaboradores com a empresa.



O absenteísmo é uma variável que sinaliza a insatisfação dos colaboradores, e merece ser diagnosticado para identificar as possíveis causas.

A pesquisa de clima organizacional, assunto que você irá estudar na próxima seção, é uma ferramenta para realizar o diagnóstico, mas de forma global, ou seja, envolvendo todas as variáveis que afetam o ambiente de trabalho.

De forma pontual, para a análise das causas específicas do absenteísmo, recomenda-se orientar os profissionais da área médica da empresa, incluindo o serviço de assistência social, que, por meio de entrevistas e contato com os faltantes certamente, obterão informações que sinalizarão as causas dos afastamentos.

O recomendado é que o índice de absenteísmo seja calculado mensalmente com a apuração da média anual. Isso serve como parâmetro para a empresa identificar se está acima ou abaixo da média de mercado. Sugere-se também buscar informações junto às entidades representativas da área de atuação da empresa, como sindicatos e associações.

Como lidar com o *turnover*?



Também é conhecida como rotatividade de pessoal, ou seja, *turnover* quer dizer o grau de movimentação de pessoal decorrente da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los.

As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de renovação de seu quadro de pessoal, por saídas voluntárias ou involuntárias. Dessa forma, a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.

- Dentre as **variáveis externas** está o índice de desemprego no mercado de trabalho, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego etc.
- Já as **variáveis internas** podem estar relacionadas à prática de remuneração, aos benefícios, ao estilo gerencial, às oportunidades de crescimento na empresa, à integração no ambiente de trabalho, ou seja, a cultura e ao clima organizacional.

As informações a respeito dessas variáveis internas e externas podem ser obtidas por meio da entrevista de desligamento, realizada com os colaboradores que saem voluntariamente da empresa.

O fluxo de saída e de entrada de novos colaboradores é decorrente de vários motivos. Observe a seguir os principais:

- **Por iniciativa do colaborador** – ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, deixar a empresa. A primeira pode ser decorrente do nível de insatisfação do funcionário com a empresa; a segunda pode ser decorrente de novas oportunidades surgidas no mercado de trabalho. Inclui-se, também, como desligamento por iniciativa do colaborador a adesão ao Plano de Demissão Voluntária ou similar, normalmente adotado quando a empresa precisa reduzir seu quadro de pessoal ou buscar um novo perfil de profissionais no mercado.
- **Por iniciativa da organização** – ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros com perfil mais adequado às necessidades da empresa, seja para corrigir problemas de recrutamento e seleção inadequada, ou reduzir sua força de trabalho. Inclui-se, também, neste item a demissão por justa causa.
- **Por força legal ou involuntária** – ocorre nos casos de aposentadoria, morte ou acidente de trabalho, com perda parcial ou integral da capacidade produtiva. No caso da aposentadoria, a empresa deve controlar, pelo tempo de serviço, a ocorrência desse tipo de desligamento, programando-se para as devidas substituições.

A apuração do índice de *turnover* (rotatividade) pode ser obtido com a seguinte fórmula:

$$I.R. = \frac{\text{nº de funcionários desligados no período}}{\frac{\text{total funcionários no início do período} + \text{total funcionários do período}}{2}}$$

Da mesma forma que o índice de absenteísmo, recomenda-se que a apuração do desligamento seja mensal, com a média anual. Também a empresa pode optar pela apuração global ou envolvendo cada tipo de desligamento, além de segmentar por área, visando a identificar onde está localizado o maior índice de rotatividade no âmbito da empresa.



Repare que a rotatividade de pessoal gera para a empresa elevados custos, pois envolve, além dos relativos ao desligamento, os custos referentes ao recrutamento e à seleção de novos profissionais, além do processo de capacitação.

Esses indicadores apresentados são apenas alguns dos aspectos que a empresa pode observar e analisar, e promover ações de melhoria, visando a elevar o nível de satisfação dos colaboradores.

O diagnóstico do clima organizacional, de modo integrado, pode ser obtido com a aplicação de pesquisas de opinião interna. A seguir, você irá estudar as etapas para se produzir esse tipo de instrumento de análise do clima organizacional da empresa.

Seção 7 – Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?

A pesquisa de clima organizacional pode ser viabilizada por meio da aplicação de várias técnicas. As principais são:

- aplicação de questionário;
- entrevista;
- painel de debates.

A técnica do **questionário** é a mais utilizada e apresenta as seguintes características:

- permite atingir todos os colaboradores, mesmo quando estiverem distribuídos em ampla área geográfica;
- custo relativamente baixo;
- tem maior aceitabilidade por parte dos colaboradores, pois uma das premissas é a preservação do anonimato. Isto garante maior credibilidade à técnica;
- permite o uso de questões abertas ou fechadas;
- possibilita a inclusão de perguntas cruzadas, com o objetivo de checar a coerência e consistência das respostas;

- exige clareza e adequação do estilo de redação, pois deverá atingir todos os níveis da organização;
- pode ser aplicado a uma amostra de colaboradores;
- não exige espaço físico apropriado para a obtenção das respostas;
- exige um processo de sensibilização dos dirigentes e dos colaboradores.

— *Há também a técnica da **entrevista**. Mas você sabe quais são as vantagens de usar esta técnica?*

A técnica da **entrevista** possui uma aplicabilidade muito limitada, sendo mais adequada para as organizações que atuam com profissionais de elevado nível de formação e com um estilo de gestão voltado à participação. Essa técnica apresenta as seguintes características:

- não assegura o anonimato da pesquisa, sendo isso uma grande desvantagem, pois pode inibir o relato da realidade da empresa;
- método mais demorado e de maior investimento que o questionário;
- exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la;
- quando o número de entrevistados é elevado, pode comprometer a uniformidade e neutralidade dos entrevistadores na interpretação das respostas.

— *Você conhece a técnica de **painel de debates**? Sabe quais são as vantagens de aplicá-la?*

A técnica de **painel de debates** possui características **similares** às da entrevista, no entanto, é utilizado um grupo de colaboradores para cada painel. Apresenta as seguintes características:

- investimento menor que o da entrevista, pois os entrevistadores são submetidos em grupos a essa técnica;
- recomendável de cinco a oito pessoas por sessão;
- permite que um colaborador levante uma questão, dê seu depoimento pessoal, seu ponto de vista e, com isso, estimule os demais a participarem;
- ocorre a perda do anonimato das pessoas;
- exige espaço físico e condições adequadas para sua realização.

— *Você sabe quais são etapas para realizar a pesquisa de clima organizacional?*

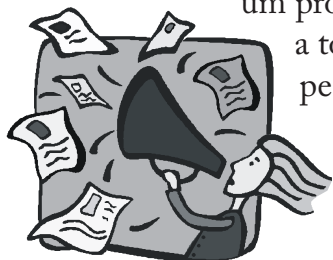
O consenso entre pesquisadores da área permite a identificação de cinco etapas distintas. Observe.

1) **Planejamento** – composta por subetapas como:

- **Aprovação e apoio da direção da empresa** – o comprometimento da direção deverá ser no sentido de seguir rigorosamente todas as etapas necessárias para a elaboração e aplicação da pesquisa e, principalmente, com o Plano de Ação, que objetivará corrigir os pontos fracos identificados.
- **Planejamento da pesquisa** – nessa etapa são definidos o objetivo da pesquisa; público-alvo; quem vai conduzir a pesquisa; quem vai coletar as informações e como será a forma de coleta; definição da técnica a ser utilizada; periodicidade ou melhor momento para a aplicação; sensibilização das chefias; abrangência da pesquisa; distribuições dos colaboradores para outras áreas quando existir reduzido número em uma área; estratégias para a elaboração dos planos de ação.
- **Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisadas** – variáveis organizacionais são os assuntos que a empresa considera adequados investigar. São os diferentes aspectos que podem causar satisfação ou insatisfação. Os temas normalmente investigados são: desafios; realização/satisfação; valorização/reconhecimento; crescimento profissional; participação/utilidade; estilo de liderança; integração; sistema de recompensa.
- **Elaboração e validação do instrumento de pesquisa** – essa etapa objetiva construir e validar o instrumento de pesquisa, a partir das variáveis identificadas na etapa anterior.
- **Crítérios para a tabulação da pesquisa/alternativas de resposta** – essa etapa envolve o trabalho de parametrização, ou seja, de definir como a pesquisa será tabulada.

2) Comunicação e aplicação – essa etapa é composta por:

- **Divulgação da pesquisa (comunicação)** – consiste em um processo de comunicação visando a sensibilizar a todos sobre a importância de participarem da pesquisa, com a explicitação dos objetivos e da sistemática que será utilizada na fase seguinte de aplicação. O sucesso desta etapa depende, também, do apoio e comprometimento dos dirigentes e dos gestores da empresa.



- **Aplicação e coleta da pesquisa** – concluída a sensibilização, atinge-se a etapa de aplicação da pesquisa. É recomendável que o questionário seja respondido no próprio local de trabalho. Deve-se evitar que os formulários sejam devolvidos diretamente aos gestores, mas que isso seja feito com o uso de urnas alocadas nas diversas áreas da empresa.

3) Processamento – essa etapa é composta pela tabulação da pesquisa, ou seja, envolve o processamento manual ou eletrônico dos dados coletados por meio do formulário, com o propósito de apresentar os resultados em relação ao nível de satisfação dos colaboradores, de acordo as variáveis questionadas.

4) Análise – etapa composta por:

- **Emissão dos relatórios** – consiste na emissão dos diversos relatórios, de acordo com o processo de tabulação. Recomenda-se apresentar os resultados de forma gráfica, com a devida análise.



- **Divulgação dos resultados da pesquisa** – quem participa de uma pesquisa espera ter acesso aos resultados. Por isso, é indispensável que a empresa divulgue os resultados.

5) Plano de ação para gestão do clima – composto por definição de planos de ação. Essa é a etapa mais importante após a decisão de realizar a pesquisa de clima organizacional. Esse tipo de pesquisa não pode ser entendido como um fim, ele é

um instrumento para análise dos resultados, é um diagnóstico. Portanto, precisa ser um meio para a organização identificar e implantar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente e nas condições de trabalho. Em síntese, as etapas principais são apresentadas na figura a seguir.

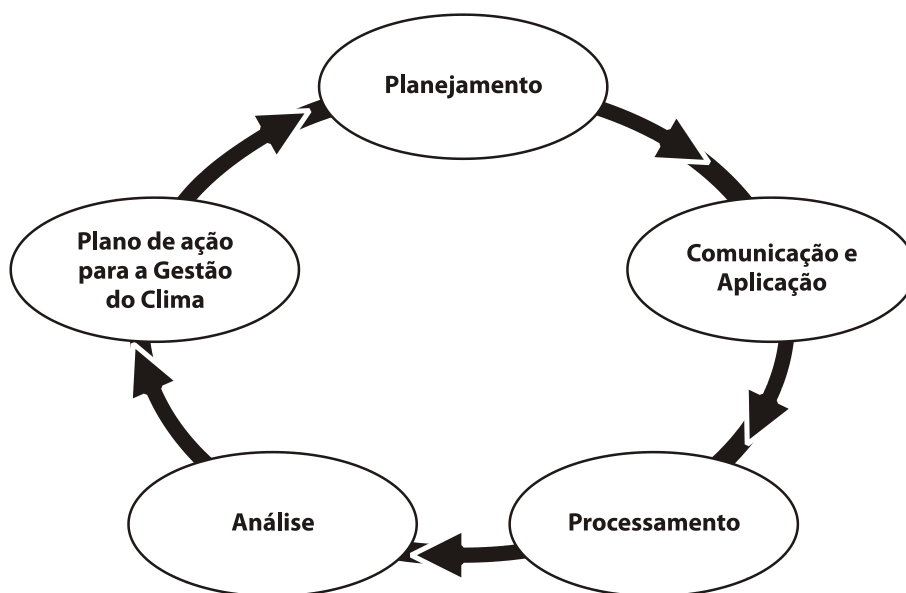


Figura 6.2 - Etapas principais para aplicação da pesquisa de clima organizacional



Para visualizar um exemplo de formulário de pesquisa de clima organizacional, visite o *site* <http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clima_ex_quest_pesq.htm>.

Observe, no exemplo, como foram formuladas as perguntas no questionário de pesquisa de clima organizacional apresentado por Flávia Kahale, Diretora de Pesquisa do Instituto MVC.

A pesquisa de satisfação tem sido largamente utilizada porque as organizações entenderam que precisam investir na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes, privilegiando a busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. É preciso adotar ferramentas modernas de relacionamento e de abertura para que as pessoas produzam mais, melhorem a qualidade e fiquem felizes por estarem ali.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, dessa forma, acaba agregando valor, somando com a cultura da organização e saúde do negócio.

Finalizada a leitura, a próxima etapa o convida a realizar as atividades de aprendizagem.



Síntese

Nesta unidade, você tomou contato com uma nova concepção organizacional, que enfatiza a importância de as organizações aprenderem a cuidar da sua cultura organizacional e a passar a gerenciar o clima organizacional.

O conceito de cultura adere a um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e mudado. A cultura se dá por meio dos indivíduos, os quais interagem dentro da organização, consolidando a cultura organizacional.

Se a cultura organizacional é o conjunto de um fenômeno decorrente da atuação dos homens na organização é, portanto, um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, é o clima organizacional. O clima é uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Entre clima e cultura, pode-se afirmar que existe uma relação de causalidade. Cultura é a causa e clima é a consequência.

A identificação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho são fundamentais para gerar e manter esse equilíbrio.

Nesse sentido, a empresa passa a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e a felicidade de seus colaboradores. O desafio é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

Embora o clima organizacional seja algo abstrato, intangível, é possível identificar aspectos que denotam insatisfação e com isso um clima ruim. São indicadores de insatisfação: o *turnover*; o absenteísmo; greves e/ou paralisações; rabiscos em banheiros; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdício de materiais e reclamações no serviço médico etc.

O controle e o acompanhamento do absenteísmo devem ser uma das preocupações constantes da área de gestão de pessoas, principalmente das causas que levam os colaboradores a se afastarem ou não comparecerem ao ambiente de trabalho.

Também conhecida como rotatividade de pessoal, *turnover* quer dizer o grau de movimentação de pessoal decorrente da saída de alguns funcionários e da entrada de outros para substituí-los. A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Esses indicadores apresentados são apenas alguns dos aspectos que a empresa pode observar e analisar, e promover ações de melhoria, visando a elevar o nível de satisfação dos colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional pode ser viabilizada pela aplicação de várias técnicas. A do questionário é a mais utilizada. São etapas para realizar a pesquisa de clima organizacional: 1) Planejamento; 2) Comunicação e aplicação; 3) Processamento; 4) Análise; 5) Plano de ação para gestão do clima. A última etapa é a mais importante após a decisão de realizar a pesquisa de clima organizacional. Já que esse tipo de pesquisa não pode ser entendido como um fim, ele é um instrumento para análise dos resultados, é um diagnóstico.

A pesquisa de satisfação tem sido largamente utilizada porque as organizações entenderam que precisam investir na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes, privilegiando a busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, assim, acaba agregando valor, somando com a cultura da organização e a saúde do negócio.



Atividades de autoavaliação

Após a leitura criteriosa desta unidade, leia com atenção os enunciados e realize as questões que seguem.

- 1) Após acompanhar o estudo das primeiras seções, você pode interagir com conceitos de cultura organizacional. Formule, a seguir, o seu conceito sobre o que é cultura organizacional.

- 2) Afinal, qual é a relação entre cultura e clima organizacional?

- 3) Analise a sua empresa, ou a última com que você teve vínculo, e perceba como o clima organizacional se manifesta(va), reflita sobre a importância do gestor saber gerenciar o clima organizacional. Escreva, a seguir, a sua opinião e suas justificativas.

- 4) Imagine que você é gestor de uma empresa e deseja calcular o *turnover* de sua organização, que durante um determinado período registrou:

- no final do mês de agosto, um quadro de 550 colaboradores;
- em 4 de setembro, admite 22 administradores, 8 auxiliares de escritório; 18 vendedores;
- no dia 15 de setembro, 22 vendedores deixam a empresa, sendo imediatamente substituídos;
- em 22 de setembro, mais 15 vendedores e 18 auxiliares de escritório deixam a empresa.

Considerando as informações apresentadas, calcule (em percentual com uma casa decimal) qual é o índice de rotatividade geral dessa empresa no mês de setembro.

7) Das etapas para a elaboração e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, quais são as mais estratégicas? Justifique.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas sobre o tema clima organizacional, a sugestão é que você leia a reportagem especial de Patrícia Bispo: **Clima organizacional - uma preocupação da Intelbras** (Indústria de Telecomunicações e Eletrônica Brasileira - líder nacional na fabricação de terminais e centrais telefônicas, cujo parque fabril localiza-se na região metropolitana de Florianópolis/SC.). A reportagem pode ser localizada no *site*: <www.rh.com.br/pdf/93edju/intelbras.pdf>.

Conheça mais sobre Pesquisa de Clima Organizacional. Visite o *site*: <<http://www.tiadro.com/artigos/artigo319.html> último acesso em 24/06/2007>.

Realize pesquisas em mecanismos de busca, como o Google, por exemplo, e procure por palavras-chaves: “clima organizacional” e “gestão de pessoas”.



Para concluir o estudo

Nesta disciplina, você teve a oportunidade de estudar vários aspectos que envolvem a gestão de pessoas.

Ao iniciar a disciplina, você pôde compreender a importância dessa área para as organizações, conheceu a visão tradicional e a visão contemporânea da área de GP e quais foram suas recentes mudanças. Em destaque, verificou a descentralização das práticas de gestão para todas as áreas da organização, e, conseqüentemente, a adoção da prática de consultoria interna pelos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas.

Durante a unidade 3, você estudou como se aplica a gestão estratégica de pessoas, identificou que para adotar este modo de gestão é necessário que nas organizações ocorra uma mudança de práticas de controle para práticas que gerem comprometimento por parte dos profissionais que lá atuam.

Na unidade 4, ao estudar o planejamento estratégico e as políticas da gestão de pessoas, você pôde perceber a necessidade de vincular as práticas de gestão de pessoas aos objetivos macros e às estratégias da organização. Trata-se de um processo de alinhamento, gerenciar pessoas com ênfase na agregação de valor para a área e, conseqüentemente, para a organização.

Na unidade 5, você tomou contato com os diversos subsistemas da gestão de pessoas.

Para finalizar, na unidade 6, você estudou o clima organizacional, em destaque a pesquisa de clima que se caracteriza como o principal instrumento para diagnosticar a performance na área de gestão de pessoas. Com esta ferramenta, a organização passa a ter as percepções, o grau de satisfação dos colaboradores frente à organização.

Para finalizar, esperamos que o estudo desta disciplina tenha correspondido às suas expectativas e, principalmente, tenha agregado um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que potencialize a sua atuação profissional e a sua carreira.

O conhecimento na área de gestão de pessoas é amplo e diverso. Cada um dos subsistemas de gestão de pessoas ganha uma especialidade, assume funções, procedimentos, processos e ações diversificadas e, assim, certamente merecerão seu aprofundamento e estudo no futuro.

Esta disciplina é apenas mais uma conquista no largo do manancial desta importante área para o seu conhecimento quanto à gestão de pessoas. Como proposta de estudo, encerra-se por aqui o conteúdo da sua disciplina.

Abraços,

Prof. Ademar Dutra e Prof^a. Dênia Falcão

Glossário



Absenteísmo - é a ausência dos colaboradores na organização, pode ser classificada em faltas justificadas e injustificadas.

Atitude - é a predisposição para agir de maneira positiva ou negativa no ambiente organizacional. Significa 'querer fazer'.

Competência - é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um colaborador possui e desenvolve no decorrer de sua vida profissional.

Comprometimento - é a disposição do colaborador que se esforça no interesse da organização, desejo de ficar com a organização e a aceitação de seus valores e objetivos. O colaborador comprometido apresenta as seguintes características: internalização dos valores e objetivos da organização; envolvimento com o papel organizacional nos contextos desses objetivos e valores; desejo de permanecer na organização; prontidão para realizar esforços visando ao alcance dos objetivos e valores.

Empowerment - é um estilo de gestão que visa a dar aos colaboradores autoridade, informação e ferramentas das quais eles necessitam para realizar atividades com maior autonomia, liberdade, responsabilidade e confiança.

Estilo de liderança, é o padrão de comportamento adotado por um líder para dirigir os membros da organização e direcionar os objetivos propostos.

Feedback - é o processo de desenvolvimento pessoal e profissional que se caracteriza pelo provimento de percepções e opiniões a um indivíduo por parte de seu superior imediato, um indivíduo que possui relação ou colegas de trabalho.

Homem complexo - é a visão do homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades.

Homem econômico - é o conceito do ser humano que busca o trabalho não porque gosta, mas como um meio de ganhar o salário que o trabalho proporciona. Nesse sentido, o homem é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Homem funcional - é o conceito do ser humano para a teoria dos sistemas: o indivíduo exerce um papel dentro da organização, ou seja, um cargo, uma função.

Homem organizacional - é o conceito estruturalista do homem moderno, que desempenha diferentes papéis simultâneos em várias organizações diferentes.

Homem social - é a concepção do ser humano motivado por recompensas e sanções sociais e simbólicas em contraposição ao homem econômico.

Humanização do trabalho - é a capacidade de o homem se aperfeiçoar por meio de seus próprios esforços, seja em termos individuais ou grupais. É o termo que possui também forte conotação de valorização dos aspectos intrínsecos ao ser humano, como a sua dignidade, busca de autonomia, ou seja, sua autorrealização. Representa ainda todo o movimento de valorização do ser humano nas suas relações de trabalho.

Motivação - é o estado íntimo que leva um colaborador a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais.

Paternalismo - é o tipo de relação entre a organização e seus colaboradores, com ênfase na proteção, criando dependência constante dos colaboradores para com a organização.

Sinergia - significa o efeito multiplicador quando as partes de um sistema interagem entre si de forma mútua. O efeito sinérgico mostra que o todo é maior que a soma das partes.

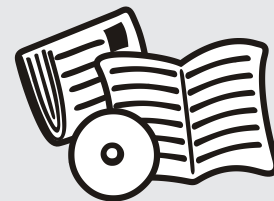
Da mesma forma, quando mais de um colaborador interage de forma mútua, os resultados são mais representativos que a ação individual.

Sistema endógeno - é composto pelos fatores internos de cada indivíduo, formado por características unicas que determinam o perfil comportamental de cada um.

Turnover - identifica a taxa ou índice de rotatividade de pessoal em uma organização, representado pelos colaboradores que saíram e os que entraram em determinado período.

Valores - são crenças básicas a respeito do que é importante e que constituem guias que orientam as práticas em uma organização.

Referências



AQUINO, Cleber Pereira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

ALBUQUERQUE, L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BAGGIO, L. et al. Como manter a empregabilidade em tempos de crise. I ENCONTRO ESTADUAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO e I SIMPÓSIO DE GESTÃO INDUSTRIAL. Ponta Grossa, PR. 2005.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, nº 1, p. 8-12, jan/mar 2001.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. v. 1.

CHAMPION, D. J. **Measuring offender risk**. Greenwood: Ciências sociais, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVEL, E; VERGARA, S. (Org) **Gestão com pessoas e subjetividade.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial.** São Paulo: SENAC, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1987.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, São Paulo.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, A C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
- PAAS, L. C. **A integração da abordagem colaborativa à tecnologia internet para aprendizagem individual e organizacional no PPGEP**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.esp.ufsc.br/disserto99/leslie/index.html>>. Acesso em: 19 dez..2000.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995, 265p.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.
- MARINI & MARTINS. **O desafio do alinhamento estratégico**. Brasília, Março de 2007. Apresentação em *Power point*. Disponível em: <http://aplicaext.cjf.gov.br/phpdoc/pages/sen/portaldaeducacao/textos_fotos/inaugural/CaioMarini.ppt?PHPSESSID=8ef29f6cd0b4e2dc7791fa6b1a3bc1c9>. Acesso em: 24/06/2007.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MILIONI, B. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.
- MINARELI, J. A. **Empregabilidade**. São Paulo: Gente, 1995.

NASCIMENTO, R. F. L. do (org.). **Avaliação de desempenho nas organizações**. Junho, 2005. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0241.pdf>>. Acesso em: 2/8/2005

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone e BOFF, Luiz Henrique e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PAGÈS, Max. **O trabalho amoroso: elogio da incerteza**/ Max Pagès. Lisboa: veja, 1990.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: Ltr, 2001.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SAAD, Eduardo Gabriel. **CLT comentada**. São Paulo: LTr, 2004.

SERCONTEL. **Cases e relatos de experiências** - Plano de Carreira e Remuneração por Competência. Apresentação .ppt, originalmente realizada no X Encontro Sul-americano de Recursos Humanos, em Gramado, RS, em 24 de maio de 2002.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publication, 1986.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 676 p.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1978.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

TRACY, Diane. **10 passos para o *empowerment***. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1998.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Sobre os professores conteudistas

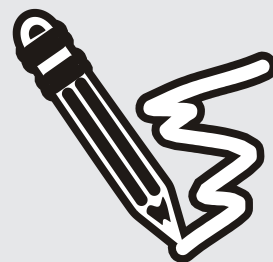


Ademar Dutra é doutor em Engenharia de Produção (área de Inteligência Organizacional) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É graduado em Administração pela UFSC, com cursos de especialização em Administração de Recursos Humanos e Qualidade e Produtividade, também pela UFSC. É professor da UNISUL, no curso de Administração, na Unidade Pedra Branca – Palhoça – sc (disciplina Gestão de Pessoas II); no Curso de Administração e Negócios da Unisul Business School, Unidade Norte da Ilha – Florianópolis – SC, (disciplina Gestão de Talentos Humanos); e no Curso de Mestrado Executivo (disciplina Gestão Estratégica de Pessoas). Também atua como professor de cursos de pós-graduação, disciplina de Gestão de Pessoas, em várias instituições de ensino. É administrador da secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina, área de recursos humanos, tendo exercido vários cargos gerenciais e de direção. Conselheiro do CRA-SC – Conselho Regional de Administração de Santa Catarina – e Diretor Técnico da Fundação dos Administradores de Santa Catarina (FUNDASC).

Dênia Falcão de Bittencourt é mestre em Mídia e Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da UFSC e Psicóloga graduada pela PUCRS. Atuou por 10 anos na área de gestão de pessoas nas empresas ICOTRON S/ A – SIEMENS (GRAVATAÍ/RS); SUSA S/A – SEARS (Porto Alegre/RS); Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI) (Florianópolis/sc). Na Educação a Distância, (EaD) atua desde 1996, como *design* instrucional, participou da implantação do Laboratório de EaD (LED-UFSC). Entre 2000 e 2002, em São Paulo, trabalhou na criação da uvb.br (Anhembi Morumbi). Desde 2002, tem atuado na UnisulVirtual (UNISUL) como professora de cursos de pós-graduação e graduação a distância. Atualmente, além de *designer* instrucional, é coordenadora da Avaliação Institucional.

Como consultora, trabalha na UEPG (Ponta Grossa/PR); e eventualmente no SENAI (Florianópolis/sc), além de registrar atuações no SESI DN; Newton Paiva (BH/MG); FURB (Blumenau/SC), entre outros. Já publicou diversos materiais didáticos para cursos a distância em áreas como: Educação a Distância, Gestão da Informação e do Conhecimento e Gestão de Pessoas. Mais informações disponíveis no currículo Lattes. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4795761D4&dataRevisao=null>>

Respostas e comentários das atividades de autoavaliação



UNIDADE 1

- 1) Seu conceito deve conter organização versus mobilização de seus colaboradores, ou seja, a gestão das relações de trabalho visando a um objetivo estratégico, quer seja, o aumento da produtividade, a melhoria contínua da qualidade dos serviços, a melhoria do desempenho, dentre outros.

- 2) Os objetivos dependem das necessidades de cada indivíduo. Podem estar relacionados a oportunidades de crescimento profissional, oportunidade de capacitação, sistema de recompensas com foco no desempenho, qualidade de vida etc. Na sua análise, deverão ser identificados aspectos que demonstrem o grau de satisfação dos colaboradores para com a organização. Você poderá questionar (entrevistar) alguns colaboradores ou acessar informações publicadas pela empresa. Também, por meio das práticas de gestão de pessoas que você identificar na empresa, poderá concluir se vão ao encontro dos objetivos dos funcionários.

- 3) Seu padrão de resposta deve enfatizar objetivos individuais versus objetivos organizacionais, ou seja, uma parceria em que ganha a empresa e ganham os colaboradores.

- 4) OBS: O padrão de resposta depende exclusivamente da sua percepção. Entendo que o correto seria: 3, 1 e 2, respectivamente.

- 5) Fase Administrativa

- 6)
- desenvolver os funcionários.
 - proporcionar qualidade de vida.
 - controlar os funcionários.
 - estimular o desenvolvimento e as oportunidades de carreira.
 - recompensar os funcionários.
- 7) Muitos aspectos podem ser abordados como reflexão. Todavia, o que você deve também ficar atento é que nas diversas teorias administrativas, a cada transformação na concepção de indivíduo, um novo comportamento organizacional passa a ser esperado dele. Nesse aspecto, pode-se inferir que para fazer uma mudança organizacional bem-sucedida, o modelo de gestão de pessoas escolhido interfere diretamente na gestão de mudanças. Com o uso de ações adequadas, as pessoas podem se sentir motivadas, dispostas a ficar melhor preparadas para os desafios.

UNIDADE 2

- 2)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ter pessoas é ter despesas. | <input type="checkbox"/> Decisões vindas da cúpula da organização. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Descentralização das práticas de RH rumo aos gerentes e suas equipes. | <input checked="" type="checkbox"/> Parceria e compromisso. |
| <input type="checkbox"/> Foco nos processos e não nos resultados. | <input checked="" type="checkbox"/> Proativo e preventivo. |
| <input checked="" type="checkbox"/> RH presta serviços de consultoria interna. | <input type="checkbox"/> Operacional e burocrático |
| <input type="checkbox"/> Policiamento e controle. | <input checked="" type="checkbox"/> Foco estratégico e no negócio. |
| <input type="checkbox"/> Centralização total das operações no órgão de RH. | <input type="checkbox"/> Reativo e solucionador de problemas. |
- 3) Como padrão de resposta, pode-se afirmar que criar capital intelectual significa desenvolver estratégias para elevar os níveis de competência (capacidade) e de comprometimento dos colaboradores.

- 4) Para verificar a existência de clareza estratégica deve-se perguntar aos colaboradores quais são os objetivos da organização. Caso as respostas demonstrem a existência de objetivos, isso representa a existência de clareza estratégica.

UNIDADE 3

- 1)
 - a) Para ser estratégica, as práticas de gestão de pessoas devem estar vinculadas às estratégias da organização, ou seja, todas as ações da área devem contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

- b) As estratégias de controle estão voltadas à ênfase no registro de ponto, na fiscalização, em punições e na liderança impositiva.

Já as estratégias de comprometimento visam a estimular os colaboradores, gerar conhecimento e participação, dar autonomia e liberdade de atuação, oportunizar o crescimento profissional.

- 2) Para responder essa questão, inicialmente é importante compreender que adoção desse modelo significa dizer que a organização optou por trabalhar com o profissional de Gestão de Pessoas descentralizado, e esse, por sua vez, tem como proposta atuar de modo sistêmico, integrando as ações estratégicas da organização.

A organização para tal deve tomar para si os seguintes cuidados: uma nova visão integrada do colaborador, do trabalho e da empresa; uma estrutura organizacional plana, enxuta, de poucos níveis hierárquicos; atendimento do usuário interno e externo e, se possível, encantá-lo; sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais; uma visão voltada para o futuro e para o destino da organização e das pessoas; a busca da inovação e da criatividade; entre outros.

É importante ficar entendido que um dos principais objetivos da implantação do processo de Consultoria Interna é descentralizar as informações da organização, facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento. Ao aproximar-se dele e conhecer as suas reais necessidades, é possível reduzir o ciclo de tempo do serviço prestado, bem como antecipar as suas necessidades.

- 3) A partir do caso apresentado, variáveis deverão ser consideradas, mas não podem faltar o planejamento, a ação e o controle. A preocupação e a análise das vantagens e desvantagens quanto a terceirizar devem ser em relação à cultura organizacional, aos valores e princípios da empresa, que podem ser afetados de forma negativa ou ignorados em um processo de terceirização.

- 4) Acesse o site www.google.com.br e digite a palavra 'empowerment'. Selecione artigos, leia e identifique entre as anotações as seguintes ideias:

Segundo Araújo (2001), representa o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos ou grupos em uma organização.

Empowerment significa atribuir poderes a alguém, ou seja, a prática de transferir poder de decisão a indivíduos e equipes.

A prática do empowerment vem sendo uma das tendências de ferramentas de gestão organizacional, ou seja, segundo Araújo (2001), o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa, ou criação de poder de decisão para os indivíduos.

É nos processos de gestão participativa que as organizações preparam seus profissionais para assumirem responsabilidades que antes eram centralizadas. As empresas permitem e estimulam os colaboradores a tomarem iniciativas, diagnosticarem os problemas e apresentarem soluções.

Entre as condições, é importante frisar o conhecimento da missão da empresa. Indivíduos que encarregam poderes precisam saber do que trata a missão organizacional – Araújo (2001). E uma segunda condição estabelece que a empresa necessita de indivíduos responsáveis por suas ações e decisões, e devem estar comprometidos com os objetivos traçados. Deduz-se daí que não se deve esperar que os indivíduos desejem o empoderamento. O empowerment deve ser construído e compartilhado por meio da cooperação.

Fonte: ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

- 5) Destaque aspectos dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem de você uma pessoa com condições de concorrer ao mercado de trabalho.
- 6) A partir do conjunto de seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes, relacione os aspectos que o diferenciam em relação aos demais profissionais – pontos fortes - e os aspectos que precisam ser melhorados – pontos fracos. Exemplo de pontos fortes: habilidade de liderança, comunicação, iniciativa.
- 7) Faça a contagem final. Se você teve menos de 50 pontos, precisa de ajuda, pois corre o sério risco de comer poeira atrás dos outros candidatos e aquecer os assentos nas salas de espera. Caso tenha conseguido algo entre 50 a 75 pontos, é caso de recuperação: você precisa se reciclar urgentemente para melhorar sua candidatura. Se obteve mais de 75 pontos, você será um páreo duro: sua empregabilidade está em alta.

Unidade 4

- 1) Pode-se afirmar que planejamento estratégico de gestão de pessoas consiste na vinculação das práticas de gestão de pessoas às estratégias e aos objetivos da organização.
- 2) Para responder à complexidade da atualidade, é preciso visão sistêmica e integrada das estratégias para atingir os objetivos da organização. As políticas de gestão de pessoas precisam ser integradas, dependentes, com visão sistêmica e relacionadas ao planejamento estratégico da organização. Por isso, os programas de GP não são isolados. Eles necessitam estar relacionados entre si, com sinergia.
- 3) Na seção 2 desta unidade, você acompanhou que as políticas de gestão de pessoas são diretrizes definidas para garantir a consistência de propósitos dimensionados no planejamento estratégico e a realização de suas expectativas. São, também, de caráter permanente e devem estar sempre presentes quando da realização de qualquer ação voltada para a gestão de pessoas, que deverá, assim, observar as suas diretrizes.
- 4) Aplicação. Entre outras questões, você pode presumir nas entrelinhas da política que a organização investe nos seus colaboradores, respeitando suas vontades, mas tendo como foco promover motivação pela oportunidade. Assume que o mercado cria as oportunidades.

Unidade 5

- 1) Para a Gestão de Pessoas existem dois focos de gerenciamento: o dos empreendimentos estratégicos e o das atividades operacionais. Aqui vale reler o seguinte trecho: lembre-se de que os empreendimentos estratégicos, com seus respectivos planos táticos, são empreendimentos específicos, de grande envergadura e efeito duradouro, que têm começo, meio e fim, e visam a alcançar e/ou manter condições essenciais para o êxito do plano estratégico. E a gestão das atividades operacionais, por outro lado, trata, sobretudo, de orientar e controlar as atuais ações de rotina da organização (ou seja, ações operacionais), de assegurar a alocação das pessoas e recursos necessários para tanto, além de definir/orientar melhorias incrementais ou localizadas nos processos ou produtos atualmente existentes. Trata, basicamente, de metas e indicadores operacionais e atividades permanentes.
- 2) Procure encaminhar sua observação tendo como parâmetro os programas listados na unidade. Cada organização assumirá uma determinada denominação para eles. Dependendo de seu tamanho,

cultura, missão são concebidas com um arranjo de programas ou subsistemas na sua área de gestão de pessoas. Quanto maior e em diálogo com os modernos modelos de gestão, mais definidos e completos estão os subsistemas, quanto menor, mais esses são realizados em parte e por um mesmo setor. Você irá observar que existem programas ou subsistemas que assumem funções tais como as denominadas na unidade: planejamento de necessidade de pessoas, pesquisa de mercado de trabalhadores, recrutamento, seleção e treinamento de integração, análise e descrição de cargos, avaliação de competências e desempenho, plano de carreira e movimentação de pessoal.

Administração de salários e plano de benefícios sociais, remuneração, higiene, segurança e medicina do trabalho, relações trabalhistas e ambiente de trabalho (clima e cultura), traduzido por qualidade de vida no trabalho; educação e desenvolvimento humano e profissional.

- 3) Qual é a sua opinião sobre os programas desenvolvidos pela a área de gestão de pessoas na sua organização ? Eles estão concebidos com a visão sistêmica e integrada? Explique.

R.A sua observação sobre os programas deve ser desenvolvida baseada nos conteúdos estudados até a presente unidade. Demanda analisar se a sua organização está estruturada baseada sobre visão a tradicional e a visão contemporânea da gestão de pessoas. Veja que a organização que assume a visão sistêmica e integrada está baseada no modelo da visão contemporânea da gestão de pessoas, possui as atividades dos programas integrados, dependentes e sistêmicos. Os subsistemas não trabalham de forma isolada, estão relacionados entre si, com sinergia.

- 4) Atividade colaborativa: pesquise na internet (Google) cases de diferentes programas de GP, a meta é analisar diferenças e semelhanças entre os programas de gestão de pessoas. A proposta desta atividade é que você desenvolva a capacidade de análise dos diferentes modelos existentes de gestão de pessoas na atualidade. Procure investigar empresas que são apontadas em pesquisas como as do tipo "100 melhores empresas para trabalhar no Brasil". Busque empresas de grande , médio e pequeno porte. Procure observar o que muda entre elas. Procure identificar se ela está concebida dentro da visão contemporânea ou tradicional; se ela possui peculiaridades etc.

Unidade 6

1) Após acompanhar o estudo das primeiras seções, você pode interagir com conceitos de cultura organizacional, escreva, a seguir, o seu conceito sobre o que é cultura organizacional.

R. Reveja a seção 1 e 2, e a partir dos conceitos apresentados crie um que contenha questões como ser o “jeito” das pessoas e organização agir. “Como as coisas acontecem”. É importante que você entenda que a cultura organizacional refere-se ao conjunto de artefatos, pressupostos, valores, crenças que identificam uma empresa, um grupo que a compõe. As pessoas que pertencem a uma organização comunicam a cultura por meio de seus hábitos, suas atitudes e até pela maneira de vestir. Pense, por exemplo, em quando você começa a trabalhar em uma organização, como necessita de um período de adaptação para entender os códigos, as siglas etc.

2) Tendo em vista que a cultura é como as coisas acontecem em longo termo, o clima está diretamente relacionado, pois ele representa o estado de “espírito”, o estado de ânimo das pessoas. É um diagnóstico. A cultura é a causa, e o clima a consequência.

3) O clima pode se manifestar na rotatividade de pessoas, absenteísmo, greves, conflitos interpessoais, dentre outras variáveis. Na atualidade, o gestor precisa ficar atento aos indicadores que avaliam o clima organizacional, pois para a mobilização das pessoas é preciso estabelecer condições e um ambiente de trabalho que promova pessoas felizes, trabalhando, promovendo uma organização sadia.

4) Para se calcular o índice de rotatividade, deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{I.R.} = \frac{\text{nº de funcionários desligados no período}}{\frac{\text{total de funcionários início do período} + \text{total funcionários final do período}}{2}}$$

$$\text{I.R.} = \frac{55}{\frac{550 + (550 + 22 + 8 + 18 + 22 + 22 - 15 - 18)}{2}}$$

$$\text{I.R.} = \frac{55}{557,50} = 9,8\%$$

5)

$$\text{I.A.} = \frac{\text{total de ausências no período}}{\text{estimativa total de dias / horas de trabalho no período}}$$

$$\text{I.A.} = \frac{660 + 190 + 210 + 90}{18.000}$$

$$\text{I.A.} = \frac{660 + 190 + 210 + 90}{18.000} = 6,4\%$$

6) As possíveis causas dos altos índices de rotatividade e absenteísmo podem estar relacionados a: baixos salários, ambiente de trabalho inadequado; falta de recrutamento interno; falta de oportunidades de qualificação profissional; estilo de gestão coercitivo e autocrático.

7) Segundo você estudou, o mais importante é a etapa de planejamento e de plano de ação para gestão do clima. Todavia, destaca-se também a etapa de obtenção de aprovação e do apoio da diretoria, uma vez que sem ela as demais etapas não acontecem ou ficam enfraquecidas.

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações online
www.unisul.br/textocompleto
- Acesso a bases de dados assinadas
www.unisul.br/bdassinadas
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
www.unisul.br/bdgratuitas
- Acesso a jornais e revistas on-line
www.unisul.br/periodicos
- Empréstimo de livros
www.unisul.br/emprestimos
- Escaneamento de parte de obra¹

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para bv@unisul.br

¹ Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

