Viviane Rossato Laimer
Organizadora

Gestão estratégica de pessoas

gestão do conhecimento, comportamento, liderança, competências, demissões, assédio moral, treinamento, avaliação psicológica e empresas familiares

Anelise de Souza Legori
Camila Coletto
Carline Ferreira Bueno
Claudionor Guedes Laimer
Denice Bortolin Baseggio
José Odil dos Santos
Lauren dos Santos Machado
Lidiane Graciolli
Marcia Fátima Ballen Matté
Marcio Luiz Simon Heckler
Marine Cristiane Müller
Renan Bonamigo Tonial
Rosimeri Lemos
Vanessa Rissi
Viviane Rossato Laimer

E-BOOK
Edição Fac-similar

méritos
editora

Gestão estratégica de pessoas

Conselho Editorial de Ciências Sociais Aplicadas
(2012-2013)

Claudionor Guedes Laimer
Doutorando em Administração (Unisinos) / prof. na IMED, Brasil

Janaína Rigo Santin
Doutora em Direito (UFP) / profa. na UPF, Brasil

Jimena Zuluaga
Maestría en Comunicación (Pontificia Universidad Javeriana) / profa. en la Universidad de los Andes, Colombia

José Escribano Úbeda-Portugués
Ph.D. Estudios Internacionales y Relaciones Internacionales (UCM) / prof. en la Univ. Carlos III Madri, España

Kenny Basso
Doutorando em Administração (UFRGS) / prof. na IMED, Brasil

Marina Virginia Cadenillas Londona
Magíster en Administración (Universidad del Pacífico) / profa. en la Pontificia Universidad Católica del Perú

Nelson Flávio Firmino
Pós-Doutor em Direito Constitucional (Universidade de Birmingham) / prof. na UCAM, Brasil

Rodrigo José Firmino
Doutor em Planejamento Urbano e Regional (Newcastle University) / prof. na PUCPR / Brasil

Viviane Rossato Laimer
Organizadora

Anelise de Souza Legori
Camila Coletto
Carline Ferreira Bueno
Claudionor Guedes Laimer
Denice Bortolin Baseggio
José Odil dos Santos
Lauren dos Santos Machado
Lidiane Graciolli
Marcia Fátima Ballen Matté
Marcio Luiz Simon Heckler
Marine Cristiane Müller
Renan Bonamigo Tonial
Rosimeri Lemos
Vanessa Rissi
Viviane Rossato Laimer

Gestão estratégica de pessoas

gestão do conhecimento, comportamento, liderança, competências, demissões, assédio moral, treinamento, avaliação psicológica e empresas familiares

E-BOOK

Edição
Fac-similar

méritos
editora

© 2012 – Livraria e Editora Méritos Ltda.

[2021 – Edição fac-similar]

Rua do Retiro, 846
Passo Fundo, RS, CEP 99074-260
Fone: (54) 3313-7317
Página na internet: www.meritos.com.br
E-mail: sac@meritos.com.br

Charles Pimentel da Silva
Editor

Jenifer B. Hahn
Auxiliar de edição

Leo Hélio Dellazzari
Natane Rangel
Revisão

Importante: As opiniões expressas neste livro, que não sejam as escritas pela organizadora em seus capítulos, não representam ideia(s) destes. Cabe, assim, a cada autor responsabilidade por seus escritos.

Todos os direitos reservados e protegidos pela lei nº 9.610 de 19/02/1998. Partes deste livro podem ser reproduzidas ou transmitidas, desde que citados o título da obra, o nome da autora e da editora e os demais elementos de referenciação da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

G393 Gestão estratégica de pessoas / organizado por Viviane Rossato Laimer. – Passo Fundo: Méritos, 2012.
228 p.

1. Gestão de pessoas 2. Gestão do conhecimento
3. Liderança 4. Relacionamento interpessoal
I. Laimer, Viviane Rossato (Org.)

CDU: 658.3

Catalogação na fonte: Bibliotecária Marisa Miguellis CRB10/1241

ISBN: 978-85-8200-003-8

Impresso no Brasil

Apresentação

Os avanços e as mudanças ocorridas na sociedade e nas organizações afetam a todos de forma geral. Cada vez mais é necessário desenvolver as relações entre empresas e indivíduos, oportunizando novos e frequentes estudos. O comportamento humano, as decisões e as ações, por sua vez, desempenham papéis vitais e predominantes em todos os aspectos dos processos administrativos, reforçando ainda mais a importância de serem compreendidos por gestores atuantes ou em formação. A análise e o entendimento do comportamento organizacional contribuem para que os executivos vejam mais claramente os motivos que levam as pessoas a atuarem de diferentes maneiras na organização e para que se estabeleça um convívio saudável no mercado profissional mediante buscas de alternativas produtivas.

Pessoas desmotivadas e sem perspectiva de crescimento, por exemplo, podem prejudicar o crescimento das organizações. Isso reflete, na maioria das vezes, falta de qualificação e de comprometimento com o desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho, e mais ainda: ausência de um departamento de gestão de pessoas sintonizado.

As reflexões geradas a partir da gestão estratégica de pessoas propiciam um ambiente de trabalho humanizado, onde o indivíduo tem liberdade de ação e pró-ação, o que hoje não é exceção e passa a ser regra dentro das organizações. A gestão estratégica de pessoas compreende, então, processos complexos

e específicos, com variáveis determinantes aos resultados organizacionais, capazes de suprir as necessidades do mercado por profissionais comprometidos e envolvidos no desenvolvimento da organização.

Com o propósito de contribuir com os estudos acadêmicos e com a resolução de problemas organizacionais, esta obra apresenta-se em dez capítulos que abordam algumas problemáticas contemporâneas típicas desse processo de gerenciar pessoas.

O primeiro capítulo, de minha autoria (Viviane Rossato Laimer), está relacionado com a lógica de que "pessoas e empresas diferenciam-se pelo que sabem e pelo que são capazes de aprender" (Davenport e Prusak) e isso está totalmente relacionado com a gestão do conhecimento, uma maneira de as empresas trabalharem o seu capital humano orientado à acumulação de saberes estruturais que lhe agreguem vantagem competitiva. Essa parte do livro propõe-se a apresentar uma rápida revisão de literatura sobre esse processo, que, por mais que conhecido, ainda não é praticado por muitas empresas. A dinâmica que leva uma empresa a conquistar vantagens competitivas frente à concorrência tem como primeiro passo a transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos, derivando daí os demais procedimentos para trabalhar o conhecimento *novo*, essencial para que as empresas não empobreçam criativamente, tornando-se lentas em perceber as mudanças no mercado. Um segundo passo seria integrar os colaboradores nos planos de gestão, como olhar atento à postura frente à concorrência. E, ainda, há que inovar e intensificar relações com o mercado. Saiba mais detalhes sobre gestão do conhecimento e estratégias lendo a íntegra do capítulo.

O Capítulo 2 diferencia conhecimento de informação e mostra os resultados das interações dos conhecimentos tácito e explícito: *troca de experiências, compartilhamento, sistematização e criação de novos conhecimentos,* formadores da espiral do conhecimento. Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada numa

instituição de ensino, onde docentes de administração e ciências contábeis opinaram sobre dimensões da gestão do conhecimento. As autoras Camila Coletto e Lauren dos Santos Machado também explicam, logo após a pertinente revisão bibliográfica, os processos de socialização do conhecimento (comunicação interna, momentos de interação), ferramentas (base de dados, manuais...) e métodos de compartilhar (programas de incentivo, indicadores de conhecimento, por exemplo).

No Capítulo 3, o comportamento dos colaboradores é o foco do estudo que identifica muitas das diferentes sintonias que muitos empresários veem em suas empresas, frequentemente não sabendo de onde surgiram, nem o que fazer com elas. José Odil dos Santos e Claudionor Guedes Laimer tratam das divergências e ambiguidades que conectam o patrimônio humano ao empresarial: afetivas, normativas e instrumentais. As dimensões desses fenômenos encontram enfoques distintos nessa parte do livro, gravitando entre o desejo, a obrigação e a necessidade de estar ligado a uma empresa. É notório que um dos fatores positivos para o sucesso de uma organização está centrado no estado de seu capital humano. Por isso, vale muito entender o sentimento que leva alguém a colaborar com a organização (atitude muito desejada por empregadores). Que fique claro que isso é inerente às pessoas, todavia pode haver um maior ou menor comprometimento, dependendo das relações de troca com o empregador, não necessariamente estando em primeiro lugar remunerações, planos de saúde etc. Esse capítulo ajuda a entender como isso funciona.

O Capítulo 4 versa sobre liderança nas empresas, muito confundida com gerência. Aqui se apresenta a ideia de que *coisas* são gerenciadas e *pessoas,* lideradas. Desde aí já se pode sentir a tônica da temática que envereda pelas importâncias da comunicação no mundo dos negócios, aquela face-a-face; do relacionamento interpessoal, da gerência que resolve problemas

e difunde conhecimento; da habilidade em influenciar pessoas até chegar à liderança como essência da gestão. Estando nítida a ideia de que pessoas são o grande diferencial das empresas, priorizar o *humano* mais que o *técnico* incorpora a discussão sobre a diferença entre *líderes* e *gerentes*. Como a autora Marcia Fátima Ballen Matté diz, "efetivamente, não existe mais lugar para improvisação. É preciso ser profissional" e "dentro da gestão de pessoas, a liderança é, sem dúvida, essencial. Por sua vez, não se limita ao tradicional formato líder-colaborador", correlaciona-se, sim, às mais variadas formas de relacionamento interpessoal, fora da hierarquia formalmente constituída. Dependendo da habilidade para liderar grupos, pode-se facilitar ou até impedir sua transformação em equipes. Encontrar e formar líderes é mais uma atribuição do gestor de pessoas.

O Capítulo 5 é muito peculiar, porque traz um entendimento de *competência* para o âmbito organizacional que quase ressignifica esta palavra (empreendedorismo, organização, visão sistêmica), que, muito embora conhecida, tem sido fugazmente compreendida técnica e interpessoalmente pelas empresas. Seus preceitos vêm de aspectos intelectuais inatos e adquiridos, experiências, maturidade, energia biopsíquica, ideias e princípios hierárquicos implicando o *saber*, o *saber fazer* e o *querer fazer*. Os psicólogos organizacionais ganham luzes neste capítulo, especialmente por estarem imbricados como mediadores entre solicitações de empregados *versus* demandas da empresa, devendo fazer valer os significados que a virtude *competência* pressupõe, sendo investigativos, agindo munidos de ferramentas, estratégias e respeitando regras. Entra também em discussão o perfil deste profissional da psicologia, uma vez que não são poucos os egressos desta faculdade que, em vez da prática clínica, passam a atuar em outras áreas e, por vezes, por despreparo interdisciplinar, agem distoantes da fiel imagem do profissional da psicologia. Segundo Carline Ferreira Bueno e Denice Bortolin

Baseggio, isso se deve à pouca atenção do ensino superior para estas novas subáreas. Todavia, o psicólogo tem um campo aberto de oportunidades em relação a organizações, pois, como mostra este estudo, pode gerenciar pessoas, entendendo suas diferenças individuais, criando climas de trabalho e proporcionando o tão valioso *feedback* às empresas.

O Capítulo 6 é destinado às demissões, desde a perspectiva da gestão de pessoas. As autoras Rosimeri Lemos e Vanessa Rissi entram em terreno conhecido para as empresas, porém pouco comentado, uma vez que qualquer experiência negativa neste quesito seja motivo para tolher reflexões a respeito. Uma pesquisa com seis empresas e uma revisão teórica do assunto fazem a diferença nessa discussão. O que se sabe comumente é que a maioria das demissões deve-se a reduções de custos e adaptações de mercado. Todas, porém, causam algum impacto, sendo as demissões arbitrárias as mais temidas e abaladoras, e não apenas para colaboradores desligados (efeitos emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos e profissionais) como também para os remanescentes (efeitos negativos no ambiente de trabalho, relações de trabalho e na imagem da empresa). Leia adiante detalhes sobre os critérios pelos quais as empresas demitem e como conduzir essa prática minimizando traumas.

Assédio moral é o tema do Capítulo 7, que aborda esse detalhe incômodo, mas real e ameaçador à vida financeira das organizações. Lidiane Graciolli e Marcio Luiz Simon Heckler explicam que o fenômeno começa na vida precarizada dos tempos modernos, que acaba distanciando e enfraquecendo a relação dos colaboradores com as organizações, criando, assim, ambiente propício ao assédio moral. Tal prática não necessariamente dá-se de patrão para empregado, mas entre colegas também, onde configure-se poder hierárquico, condições insalubres de trabalho, flertes, racismo, agressões físicas, verbais, injúrias ou estresse. A

dignidade é irrecuperável, e, uma vez perdida, a situação pode alastrar-se para doenças, afastamentos ou indenizações. Aí sim perdem todos: a empresa (por lesão extrapatrimonial, gastos recisivos, além da perda de mão-de-obra), o colaborador (financeira, social e psicologicamente) e a sociedade (que deixa de ter um contribuinte e passa a ter um consumidor de recursos). A gestão de pessoas tem capacidade para planejar o ambiente de trabalho, zelando pela dignidade do trabalhador e prevenindo o surgimento ou o agravamento do assédio moral.

Nestas épocas de contrastes sociais, informacionais e estratégicos em que vivem muitas organizações, como conseguir colaboradores que assumam riscos, sejam proativos, pensem e escolham com sabedoria? Com treinamento e desenvolvimento. Esse é o assunto do Capítulo 8, sob a óptica dos recursos humanos, que traz a ideia de que, para entender o mundo dos negócios, é necessário entrar nas sutilezas das intenções humanas, tarefa esta do gestor de recursos humanos, capacitado a programar treinamentos, avaliar desempenhos (individualmente inclusive), para que se aprenda de forma rápida e eficaz as novas estratégias da empresa. Um asserto de mercado mostra que quanto maior a empresa menos importantes são as pessoas nelas, e é esta a lógica que deve mudar, na visão da autora Marine Cristiane Müller, que sustenta também a urgência em identificar e reter os talentos da empresa, não necessariamente ofertando melhores salários e benefícios, já que outros motivadores fazem com que os colaboradores mantenham-se na empresa. Não há desenvolvimento sem mudanças e pessoal bem treinado. Leia mais sobre as etapas do processo de treinamento, seus tipos e novas tecnologias neste capítulo!

Quão categóricas podem ser as escolhas por mão-de-obra nas empresas? Um psicólogo organizacional sim estaria apto a responder esta pergunta. Isto é o que trazem os autores Anelise de Souza Legori e Denice Bortolin Baseggio no capítulo 9, especialmente falando da seleção de educadores para trabalhar em

escolas infantis. Tal particularidade agrega ainda mais detalhes ao entendimento deste tipo de seleção de pessoal, simplesmente porque o profissional destinado a este público deve ter dinamismo, criatividade, empatia, paciência, atenção e afetividade, sobretudo, noção de que a criança não aprende como o adulto. O comportamento é a grande preocupação de todo o processo de escolha de candidatos a vagas nas organizações, que se dá em duas etapas: entrevistas e aplicação de testagens, tanto para o público externo quanto para o interno. Tal como anunciado no capítulo das competências alhures, esta área recebe ainda pouca atenção das faculdades de psicologia, sendo necessário capacitar-se logo após a graduação, tal é a importância de saber os meandros deste ofício. O conhecimento psicodinâmico, por exemplo, é essencial para conduzir testes *psicométricos* (quantificação numérica de fenômenos psicológicos) e *projetivos* (valendo-se de dados linguísticos que caracterizam a subjetividade do indivíduo), capazes de diagnosticar o comportamento normal do entrevistado, assim como o patológico e o anormal. Conheça também os tipos de testes utilizados pelos psicólogos organizacionais (IFP, para fatores de personalidade; AC, para atenção concentrada; HTP, *house-tree-person*, para conflitos, questões familiares; entrevista semiestruturada e também a autobiografia) lendo o texto completo do capítulo.

A partir de uma interessantíssima revisão histórica da origem das empresas, ainda de quando os capitais eram baseados na terra e no beneficiamento de seus recursos naturais, aglutinando gentes em torno de rodas d'água e depois seguindo máquinas-a-vapor, até os fenômenos globalizantes que já não dependiam de serviços exclusivos de aldeias, o Capítulo 10 remete o leitor à temática específica das sucessões e sistemas de governança nas empresas familiares, as quais representam hoje de 80 a 90% das empresas do mundo. Isso mesmo! Por si só esta estatística já indica a atenção que o assunto merece. Que empresa é considerada "familiar"? Todas aquelas onde um grupo familiar detém

a posse da propriedade, influencia nas diretrizes estratégicas e determina o processo de sucessão. No Brasil, 95% das empresas são familiares e contribuem com mais de 50% para o PIB. Números à parte, constatou-se vantagens neste modelo (rapidez nas decisões, capital próprio, união, integridade e reputação), mas também vários problemas ameaçadores à longevidade das mesmas (conflitos de interesse, uso indevido de recursos, descompasso tecnológico, critérios pessoais em contratações, falta de estratégia). Os autores Renan Bonamigo Tonial e Claudionor Guedes Laimer mostram que a sucessão deveria ser gradativa e planejada (salvo em casos de morte, doença ou incapacidade do dirigente), justamente porque este é um ponto de inflexão (com particularidades no Brasil) determinante para a longevidade das organizações. A governança (processo decisório onde o controle atua para as partes) auxilia as sucessões e organiza sobremaneira a gestão da empresa. Veja ainda neste capítulo o diagrama do esquema de governança, o sistema utilizado pelas principais economias do mundo.

E é assim, com estes dez capítulos, que esta obra pretende enriquecer o debate científico, preocupada com a qualificação e o desenvolvimento de indivíduos e organizações. Sem a pretensão de esgotar discussões, espera-se que esta obra gere suporte teórico para a construção de novos trabalhos e tenha contribuição acadêmica na graduação e pós-graduação em administração ou ainda nas áreas interdisciplinares, como a da psicologia. Com o pensamento de que a construção do conhecimento seja contínua e permanente, respeitando as particularidades envolvidas no processo de conhecer, desejo a todos uma boa leitura!

Viviane Rossato Laimer
Organizadora

Passo Fundo, inverno de 2012

Os autores

✓ Anelise de Souza Legori

Pós-graduanda em Dinâmica das Relações Conjugais e Familiares da Faculdade Meridional-IMED; psicóloga-clínica e organizacional; voluntária no Projeto de Justiça Comunitária; vinculado ao PRONASCI (Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania), planejado e executado através da parceria entre a Prefeitura Municipal de Passo Fundo e a Escola de Direito da Faculdade Meridional IMED.

Site: http://justicacomunitariapf.blogspot.com/p/voluntarios.html
E-mail: aneliselegori@gmail.com

✓ Camila Coletto

Mestre em Administração; professora do ensino superior, técnico e tecnológico do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul. Áreas de interesse: planejamento estratégico, gestão de pessoas, empreendedorismo e inovação.

E-mail: camilacoletto@svs.iffarroupilha.edu.br

✓ Carline Ferreira Bueno

Pós-graduanda no MBA em Gestão de Pessoas na Faculdade Meridional-IMED; psicóloga. Áreas de interesse: gestão por competências, avaliação de desempenho e avaliação psicológica.

E-mail: carlinebueno@gmail.com

✓ Claudionor Guedes Laimer

Doutorando em Administração; mestre em Administração; especialista em Moderna Gestão Empresarial; graduado em Ciências Contábeis; professor de graduação e pós-graduação. Áreas de interesse: estratégia e finanças.

E-mail: claudionorlaimer@gmail.com

✓ Denice Bortolin Baseggio

Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo-UPF; especialista em Psicologia Clínica pela Universidade de Passo Fundo--UPF; graduada em Psicologia; professora do Curso de Psicologia da Faculdade Meridional - IMED; coordenadora de Estágios do Curso de Psicologia da Faculdade Meridional - IMED. Áreas de interesse: recrutamento, seleção e avaliação psicológica.

E-mail: denice.baseggio@imed.edu.br

✓ José Odil dos Santos

Graduado em Administração; coordenador de Vendas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Áreas de interesse: estratégias empresariais, gestão de negócios e mercado de capitais.

E-mail: jose.odil@hotmail.com

✓ Lauren dos Santos Machado

Administradora. Área de interesse: gestão de pessoas.

✓ Lidiane Graciolli

Pós-graduada em direito civil, pós-graduanda em direito do trabalho, bacharel em direito e advogada, sócia do escritório Baldo e Graciolli Advogados; atua com ênfase na área de Direito do Trabalho, professora de cursos preparatórios para concurso. Áreas de interesse: relações de trabalho e direito trabalhista.

E-mail: lidiane@baldoadvogados.adv.br

✓ Marcia Fátima Ballen Matté

Pós-graduanda em Administração Hospitalar e Negócios em Saúde; pós-graduanda em Centro Cirúrgico; especialista em Gestão de Organizações de Serviços de Saúde; graduada em Enfermagem; enfermeira/gerente do Centro Hospitalar Santa Mônica. Áreas de interesse: gestão de serviços e administração.

E-mail: stamonica@via-rs.net / márcia_matte@yahoo.com.br

✓ Marcio Luiz Simon Heckler

Pós-graduando em Direito Previdenciário, bacharel em Direito; advogado colaborador do Baldo e Graciolli Advogados; autor de artigos

jurídicos com ênfase na área de direto previdenciário, direito constitucional e do trabalho. Áreas de interesse: direito previdenciário e direito do trabalho.

E-mail: marcioheckler@gmail.com / marcio@baldoadvogados.adv.br

✓ Marine Cristiane Müller

Administradora, gestora de Recursos Humanos da empresa Diretoria – Gestão em TI; executiva de vendas da empresa Tupperware Brands Corporation - Passo Fundo - RS. Áreas de interesse: treinamento e seleção, *coach*, gestão de pessoas.

E-mail: marine_sol@terra.com.br

✓ Renan Bonamigo Tonial

Graduado em Administração e em Direito.

E-mail: rerallye@hotmail.com

✓ Rosimeri Lemos

MBA em Gestão de Pessoas; graduada em administração; analista de remuneração na Comil Ônibus S.A. Áreas de interesse: gestão de pessoas e remuneração.

E-mail: rosilemos@itake.com.br

✓ Vanessa Rissi

Mestre em saúde coletiva; especialista em Gestão de recursos humanos; psicóloga. Professora e coordenadora do MBA em Gestão de Pessoas na Faculdade IDEAU. Áreas de interesse: gestão de pessoas, psicologia organizacional, captação e retenção de talentos, assédio moral.

E-mail: vanessarissi@ideau.com

✓ Viviane Rossato Laimer

Doutoranda em Desenvolvimento Regional; mestre em Engenharia; pós-graduada em Direitos Humanos; graduada em Administração; professora universitária; consultora em Recursos Humanos. Áreas de interesse: estratégias empresariais, gestão de pessoas.

E-mail: vivianelaimer@gmail.com

Sumário

Apresentação 7

Os autores 15

1. Gestão do conhecimento: processo estratégico e complexo nas organizações
Viviane Rossato Laimer 21

2. Gestão do conhecimento: o desafio de gerar e compartilhar
Camila Coletto, Lauren dos Santos Machado 37

3. Comprometimento organizacional: estratégia de vantagem competitiva
José Odil dos Santos, Claudionor Guedes Laimer 59

4. A arte de liderar a partir do conhecimento
Marcia Fátima Ballen Matté 81

5. Competências: o papel do psicólogo organizacional
Carline Ferreira Bueno, Denice Bortolin Baseggio 105

6. DEMISSÕES: PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS
Rosimeri Lemos, Vanessa Rissi 125

7. ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A GESTÃO DE PESSOAS NA PREVENÇÃO DO PASSIVO TRABALHISTA E A PRESERVAÇÃO DA DIGNIDADE DO TRABALHADOR
Lidiane Graciolli, Marcio Luiz Simon Heckler 141

8. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES
Marine Cristiane Müller 161

9. AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: SELEÇÃO DE EDUCADORES EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL
Anelise de Souza Legori, Denice Bortolin Baseggio 185

10. EMPRESAS FAMILIARES: SUCESSÃO EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA
Renan Bonamigo Tonial, Claudionor Guedes Laimer 203

1.

Gestão do conhecimento: *Processo estratégico e complexo nas organizações*

Viviane Rossato Laimer

Em pleno século XXI, as organizações buscam cada vez mais desenvolver seus ambientes internos. E os indivíduos possuem papel determinante nesta transformação. A busca por profissionais especializados apresenta-se como uma forte tendência no mercado de trabalho, onde esta nova perspectiva contribui para uma dinâmica e rica construção do conhecimento, auxiliando no desenvolvimento organizacional.

Articular o conhecimento de forma coerente e utilizá-lo de forma diversificada na organização pode gerar diferenciais competitivos em relação à concorrência, os quais, somente se tornarão estratégicos caso sejam ùnicos (difíceis de se copiar por outras empresas), elaborados a partir de aspectos específicos tácitos (saber empírico livre) e explícitos (saber científico). O tácito torna-se menos suscetível à simples cópia, ao passo que o explícito permite mais facilmente que outras organizações desenvolvam capacidades similares. Contando com aspectos pessoais, particulares e de domínio dos profissionais competentes, tornar o conhecimento tácito em explícito pode ser uma tarefa difícil ou até mesmo impraticável, em virtude dos detalhes não percebidos

e automáticos nas ações das pessoas com especializações em alguma atividade. O conhecimento tácito dos indivíduos torna-se, então, fator determinante para que estratégias organizacionais sejam bem definidas e postas em prática.

Apesar da complexidade envolvida no processo de retenção de profissionais especializados (inclusive o assédio da concorrência por estes) se as instituições conseguirem retê-los, estes agregarão *know-how* aos seus processos estratégicos. E, uma vez dominados determinados conhecimentos, as organizações podem destacar-se no mercado em que atuam.

Gestão do conhecimento

Observado como um desafio na atualidade, de forma conceitual e pontual, o conhecimento pode ser definido como um roteiro no qual o indivíduo expressa sua posição em relação à verdade que lhe é apresentada (Nonaka; Takeuchi, 1997), também pode ser a concentração de experiências, valores, informações e dados utilizados para avaliar novas experiências e atribuir a estas um posicionamento pessoal (Davenport; Prusak, 1999).

A forma como o conhecimento é gerenciado nas organizações impacta diretamente em sua cultura. O grau de qualidade do conhecimento presente nelas irá determinar a natureza de sua cultura organizacional, a qual é formada pela participação de elementos comuns e de outros mais expressivos, estes últimos dizem respeito aos indivíduos e aos conhecimentos que possuem, fazendo parte da cultura externa individual, e a outra se refere à realidade organizacional presente na cultura interna e padronizada nos modelos tayloristas (Quel, 2006).

As organizações têm reconhecido a importância do conhecimento criado em seu ambiente, embora, muitas vezes encontrem-se despreparadas para gerenciá-lo. O saber dos funcionários

precisa ser valorizado, bem trabalhado e identificado como fator determinante na criação e manutenção da competitividade no mercado de atuação (Laimer; Laimer, 2011).

Os aspectos que contribuem para a composição do conhecimento organizacional envolvem a caracterização e seleção dos dados e informações disponíveis, para que então possam ser estruturados, entendidos e assimilados em forma de conhecimento (Davenport; Prusak, 1999).

Essa tarefa pode constituir-se em dificuldade neste processo, pois revela uma realidade em que as organizações, preocupadas com produtividade, dedicam-se à elaboração de dados (planilhas) e construção de informações (relatórios), abandonando a ideia principal e norteadora responsável pela geração do conhecimento, que é promover a interação através da troca de experiências e vivências, além da interpretação destes dados e informações pelos funcionários através da socialização.

No trabalho desenvolvido por Rezende (2002), foi abordada a evolução das características das necessidades de indivíduos que se utilizam de informações nas organizações e apontou-se a necessidade de criar novos sistemas capazes de atender tal demanda, além da mudança constante do perfil dos profissionais da área de informações. O autor destacou os modelos de biblioteca técnica, seguidas por centro de documentação, que mais tarde devem formar-se centros de informação para finalmente evoluir para a biblioteca virtual e os sistemas de inteligência competitiva. Depois disso sim poderiam ser estruturados programas de gestão do conhecimento.

A importância estratégica da gestão do conhecimento e do capital intelectual das organizações caracteriza a evolução da maneira como a gestão da informação pode ser transformada em conhecimento, criando novas oportunidades de mercado para os profissionais da área da informação.

Através da formalização e disseminação do conhecimento também é tratada a geração do conhecimento nas organizações. A partir da percepção da importância de cada etapa envolvida, é possível desenvolver uma organização que realmente aprenda, assim, terá maior pré-disposição a inovar. Esse processo realizado de forma eficiente contribui para o desenvolvimento estratégico das organizações, sendo que a maior dificuldade nesse relativo é a estruturação explícita do conhecimento tácito (MACHADO, 2006).

Indivíduos que não conseguem passar o conhecimento adiante, não contribuem com a evolução e atualização das tarefas que podem refletir na melhora dos resultados organizacionais. Talvez isso se deva à forma cartesiana com que constroem o conhecimento e à formação educacional que não estimula a construção de um conhecimento evolutivo, que sustenta paradigmas e dogmas pré-estabelecidos. Características essas notáveis em profissionais *reativos*, ou seja, que realizaram tarefas exatamente e apenas como foram treinados. em contraste com os profissionais *ativos* (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; QUEL, 2006).

Eriz et al. (2007) desenvolveram um estudo para verificar os obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal e constataram que este é um processo grupal de interação, envolvendo várias etapas. Foram várias as dificuldades encontradas para a adequada gestão do conhecimento, dentre elas fatores relacionados à liderança e à organização, comunicação e recursos organizacionais.

Para evitar tais problemas, devem-se envolver aspectos como a formação de indivíduos capazes de, através da espiral do conhecimento (processo que envolve o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito pelas pessoas), construir um saber mais complexo e profundo, sustentado por posicionamentos seguros e comprovados através do exercício de suas atividades organizacionais. Assim, será capaz de trabalhar com lógicas dife-

rentes e até antagônicas, construir conhecimentos especializados e complexos, e será capaz de agir e perceber além da formação técnica adquirida nos bancos escolares (Davenport; Prusak, 1999; Quel, 2006).

Outro aspecto importante está na forma como as pessoas são gerenciadas em organizações, onde o conhecimento e as competências são focos de atenção permanente. Essa análise deve abordar inicialmente os processos de seleção e capacitação dos funcionários para, após, identificar quais investimentos serão necessários a uma melhora significativa no desempenho da organização. A gestão do conhecimento e das competências oportuniza a seleção de profissionais com características de flexibilidade e capacidade de desenvolver trabalhos qualificados, reduzindo de forma expressiva os custos operacionais. Observa-se também que as formas de motivação são adotadas com o propósito de envolver e integrar todos os funcionários, buscando maior comprometimento durante a realização das tarefas profissionais (Vieira; Garcia, 2004).

Assim, o conhecimento originado e produzido no ambiente organizacional levará à valorização no mercado de trabalho, mas isso depende da iniciativa desta em buscar já na contratação priorizar profissionais com relativo conhecimento amplo, porém especialistas em suas áreas de carência. Por exemplo, se a área de administração representa o conhecimento amplo, finanças ou *marketing* seriam as especialidades, entre outras, que poderiam ser áreas de carência.

Frota et al. (2012) desenvolveu uma reflexão acerca da forma como o conhecimento é gerado nas organizações. Utilizou como modelo teórico o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi, e a partir da gestão de documentos e de informações foi possível constatar que a gestão da informação está mais para

o gerenciamento do conhecimento *explícito,* enquanto a gestão do conhecimento está para o *tácito*.

Nas organizações, o ideal é que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito sejam compartilhados. Silva (2004) argumenta a dificuldade em transformar o tácito em explícito pelas particularidades (detalhes que ocorrem de forma automática, pois são feitos sem serem percebidos) envolvidas no processo. O ambiente (sala, materiais, recursos) proposto e adequado pela organização é determinante para que o conhecimento receba as condições (oportunidade de trocar saberes) necessárias a sua manifestação.

Cada indivíduo dentro da organização recebe uma carga nova de informações, dados e experiências que irão a longo prazo contribuir para a construção de um conhecimento novo, quando comparado ao que possuía no momento em que iniciou suas atividades nesta nova instituição. Tal processo é interativo e permanente, e, por esse motivo, atribui-se ao indivíduo a parcela maior na responsabilidade de determinar a cultura das organizações, sendo estas as diferenças entre as empresas nesse quesito, porque o contexto envolvido também possui diversidade na sua composição (Quel, 2006).

Quanto mais rápido ocorrer a troca de conhecimentos no ambiente organizacional, maiores serão os impactos gerados nesta organização em virtude das novas ideias criadas.

Entre as formas mais comuns de se transferir o conhecimento nas organizações destacam-se: apresentações orais, escritas, rodízio de funcionários em atividades diferentes, treinamento e capacitações (Garvin, 2000).

Ao conhecimento tácito recai a responsabilidade de tornar o explícito mais preciso. É nítida a dificuldade de descrever atividades muitas vezes automáticas e que o indivíduo não percebe textualmente quando as realiza. Isso prejudica o êxito da ação do novato quando da posse de uma modelagem de trabalho. Na

maioria das vezes, essas modelagens (ou manuais) retratam a rotina de ações necessárias à execução de determinada atividade, no entanto, as questões determinantes ao sucesso de tais atividades estão obscuras por conta da particularidade de quem as realiza, com experiência e precisão que tampouco conseguem descrever, em virtude de não perceberem os detalhes da realização. Trata-se de sensações ou aspectos intangíveis que apenas com sabedoria e experiência podem ser obtidos, podendo caracterizar o aprendizado organizacional (Davenport; Prusak, 1999), o qual ocorre a partir da execução da atividade profissional por longo período, com sabedoria conquistada ao longo da carreira.

Essa conquista somente será possível se organizações e funcionários identificarem os mercados do conhecimento, devendo existir interesse no acesso e no aprendizado de todas as partes envolvidas na construção e valorização deste tão particular plus às organizações.

Mercados do conhecimento e a iniciativa do aprendizado

Os mercados de conhecimento podem ser construídos, segundo Davenport e Prusak, em espaços físicos, virtuais e de notícias, sendo estes muitas vezes desconhecidos pelas organizações. A busca por formas adequadas de comunicação e o interesse em produção de conhecimento contribuem e favorecem para que novas possibilidades sejam divulgadas e o interesse no ambiente acadêmico por pesquisas possa aumentar, valorizando esta forma de mercado de conhecimento (Leite; Costa, 2007).

No ambiente organizacional, é necessário, além da proposta de locais de mercado para o conhecimento, também o interesse e a pré-disposição dos indivíduos em aprender novas atividades. Sabe-se que, nas particularidades envolvidas no processo de

aprendizagem, está a ação de *executar* para que seja aprendida determinada atividade. No entanto, muitos indivíduos não tomam essa iniciativa como um desafio pessoal, acreditando que com o que sabem é suficiente para manterem sua empregabilidade. O mercado, no entanto, não admite tal comportamento. Muitos profissionais, por outro lado, sentem-se mais motivados com a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos até então não conquistados e é disso que o mercado precisa: profissionais desafiadores (Wick, 1997).

Wick afirma ainda que o aprendizado sim é uma iniciativa individual; que aqueles que por conta do acaso têm acesso ao conhecimento, dificilmente alcançarão todo seu potencial. Isso demonstra que *iniciativas* garantem uma sustentabilidade no mercado e um potencial de sucesso mais expressivo e acessível.

Por exemplo, gerentes que buscam aprender de forma permanente são capazes de agregar mais valor à organização; possuem maior facilidade para lidar com situações de conflitos ou inovadoras; conquistam resultados mais rapidamente e são capazes de interagir com maior facilidade e envolvimento, conquistando maior valorização no mercado.

A comparação entre indivíduos nas organizações é inevitável, já que também são compostas por pessoas proativas, com iniciativa e com pré-disposição a aprender, mas, também, por pessoas que de forma pacífica aguardam as ordens e exigências. Há os que *fazem* e os que *esperam um comando* para fazer. Esses últimos não possuem diferencial e desenvolvem uma carreira com riscos de substituição permanente, resistem de forma incisiva às mudanças, enquanto os primeiros geralmente buscam novas oportunidades, dispostos a inovar com maior frequência e possuem a curiosidade presente como característica pessoal (Wick, 1997).

No mercado atual, tanto pessoas quanto organizações são diferenciadas pelo que sabem, pelo que são capazes de aprender e pelo que são capazes de criar. O foco nos resultados permanece. A mudança consiste na natureza dos resultados organizacionais e é através dessa percepção que podem se tornar sustentáveis (Davenport; Prusak, 1999).

O conhecimento e o processo de elaboração de estratégias

Os conceitos que envolvem estratégia norteiam aspectos relacionados à forma como a organização age no mercado, além de se referir às maneiras utilizadas para melhor relacionar-se com os concorrentes, conquistando a preferência dos clientes e a admiração da concorrência (Vasconcelos, Cyrino, 2000).

A estratégia também pode ser entendida como o grupo de ações que a organização apresenta pela determinação de seus objetivos, planos e políticas para atendê-las (Mintzberg et al., 2007).

Desenvolver uma forma nova de apresentação ao mercado por parte de uma empresa, mesmo que exclusivamente por determinado tempo, só é possível com conhecimento desenvolvido a partir da experiência e da sabedoria de profissionais *ativos* no processo de construção estratégica. Esses conhecimentos são acessados não apenas em cursos técnicos, parte importante é construída ao longo da carreira dos profissionais de mercado (Porter, 1999).

As organizações, em sua maioria, não possuem uma cultura focada na valorização do conhecimento, ou de investimentos em tecnologias (todos os recursos disponíveis para auxiliar na tomada de decisão) para facilitar as tomadas de decisão em nível estratégico. Uma reestruturação geral nas organizações

contribui para uma modificação na cultura, possibilitando a criação de organizações com propósitos de investir na geração e no compartilhamento de conhecimentos (Bueno et al., 2004).

Para tornar viável a elaboração de estratégias e principalmente sua aplicação e conclusão com coerência e segurança, é importante que seja considerada por um período mais longo a participação de estrategistas experientes, qualificados e profissionais que possam favorecer a organização, uma vez que terão conhecimento da missão e dos objetivos, o que proporcionará o chamado "alinhamento estratégico" (Wright et al., 2007).

Outros pesquisadores propõem como sendo uma estratégia para empresas o fato de a organização desenvolver uma vantagem competitiva em relação ao concorrente (Barney; Hesterly, 2007). Sob esse enfoque, as variáveis estariam relacionadas a questões internas presentes nas organizações.

Algumas organizações sabem da importância da gestão do conhecimento. No entanto, ainda desconhecem de que forma este pode ser transformado em uma vantagem competitiva. É comum o equívoco envolvendo as tecnologias (por exemplo, planilhas e relatórios) disponíveis com conhecimento organizacional. Observa-se, ainda, que não são realizados estudos confrontando tecnologia da informação e gestão do conhecimento, e como ambas contribuem com o desenvolvimento individual de cada uma. Na verdade, a tecnologia da informação aborda questões relacionadas à infraestrutura, enquanto a gestão do conhecimento tem um foco mais gerencial e humano na organização. Porém, ambas têm papel importante na gestão estratégica do desempenho organizacional (Rossetti; Morales, 2007).

Cardoso (2007) argumenta que são muitos os autores que tratam da relação entre desempenho organizacional e a forma como o conhecimento é gerenciado nas organizações, determinado, em função disso, a criação ou não de uma vantagem

competitiva sustentável. Quanto melhor for o gerenciamento dos conhecimentos organizacionais, melhores serão os impactos competitivos no mercado.

Está presente a participação do conhecimento na construção de estratégias organizacionais, uma vez que o foco principal da estratégia é observar e identificar a forma mais adequada de comportamento a ser adotada pela organização, levando em consideração a concorrência no mercado em que está atuando. Tal percepção, segundo Davenport e Prusak (1999), tem relação direta com a intensidade com que a organização domina os conhecimentos gerados a partir das relações desenvolvidas com o mercado.

Nesse momento, duas perspectivas devem ser tratadas em conjunto: análise do ambiente interno (cultura, funcionários, produtos, capital intelectual) e percepção das potencialidades determinantes da posição a ser dotada em relação ao mercado.

A partir do momento em que a organização toma a decisão de qual estratégia adotar, ainda assim deverá escolher a sua postura, a qual só perceberá a partir do momento em que identificar seus diferenciais e quais destes são únicos. A grande temática utilizada para percepção do mercado é elaborada a partir da análise das cinco forças (rivalidade entre concorrentes; barreiras a entradas de concorrentes; poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; bens substitutos), reforçada ainda pela aplicação da cadeia de valor. Depois disso, a análise do ambiente externo da organização. Isso tudo influencia na maneira como a empresa irá se comportar no mercado (Porter, 1999).

O profissional responsável pela elaboração e execução das estratégias deve ser conhecedor do assunto e dos ambientes envolvidos; terá de aplicar conhecimento técnico (explícito) e utilizar-se das experiências (tácito) (Davenport; Prusak, 1999) para de forma adequada manejar estas cinco forças. O êxito nesse

percurso, segundo Porter (1979), é que levará a organização até uma posição de destaque no mercado.

Os mercados possuem características específicas de ordem econômica, social e especialmente as técnicas, que podem proporcionar o aparecimento das forças competitivas. De posse dessas informações, o estrategista deve então perceber a postura a ser adotada pela organização, dando início à construção de uma vantagem sobre as informações coletadas. Há que prever ainda que as ações vão para reverberar no mercado, gerando novas informações e dados, reiniciando o processo de movimentação dos concorrentes, ativando o ciclo estratégico.

A estratégia a ser adotada pode ser o desenvolvimento de defesas capazes de proteger a organização da ação dos concorrentes. Isso só é possível quando há um profundo conhecimento do mercado de atuação, porém não será adquirido imediatamente, requer tempo de atuação e grande especialização dos profissionais envolvidos (Porter, 1979).

Como consequência dessa dinâmica, a organização certamente irá se apresentar em um novo formato, mais focado na concorrência, originando diversificação nas estratégias elaboradas. Um grande passo por parte dos gestores é a definição clara e precisa do ramo que pretende atuar e qual é o potencial deste para o futuro (Porter, 1979).

Muitos estudiosos afirmam ser importante a visualização além do produto que se está produzindo e ou sendo ofertado pela organização. Deve-se focar também numa perspectiva de mercado internacional, onde lacunas sejam percebidas e novos negócios possam ser fechados.

Torna-se necessário, então, uma postura proativa, com menos pontos vulneráveis aos concorrentes, podendo ser construída à medida que se estruturam relacionamentos sólidos (internos e externos), através de produtos com tecnologia avançada e

diferenciação *explícita* em relação aos demais concorrentes, sem esquecer que devem estar à disposição da organização profissionais capacitados, ricos em conhecimentos e capazes de interpretar os sinais do mercado (Porter, 1979; Lacombe, 2005).

Considerações finais

Após esta revisão teórica sobre a gestão do conhecimento nas, foi possível perceber a importância desse processo para as organizações e o quão inserido ele está no capital humano, campo que suscita muitos estudos interdisciplinares entre a administração e a psicologia. Pois como se viu, um dos agravantes-chave da temática do capítulo está na forma como as pessoas externalizam e absorvem novos conhecimentos, ali entre o conhecimento tácito e explícito. A dificuldade em diferenciar e ao mesmo tempo descrever o papel da tecnologia da informação também mostrou-se prejudicial à eficácia da gestão do conhecimento. E para alcançar vantagens competitivas, desde os fatores conceituais mais básicos até aqueles que transcendem as pessoas, as empresas e os produtos e serviços devem ser levados em consideração.

São visíveis os componentes presentes na construção e sustentação do conhecimento organizacional, bem como a importância deste na construção de vantagens competitivas, visto que é sustentável, já que podem sofrer alterações e atualizações de forma contínua e permanente.

Sugere-se, por fim, que estudos futuros busquem desenvolver instrumentos capazes de mensurar o fluxo e a construção do conhecimento no ambiente organizacional, para que mais empresas tenham acesso fácil a esta prática que pode melhorar suas *performances* em seus mercados de atuação. Também pode-se realizar pesquisas envolvendo possibilidades de transformar o conhecimento tácito em explícito, as quais, em virtude das difi-

culdades envolvidas no processo de descrição, podem revelar-se valiosas e desafiadoras.

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BUENO, G de S.; BENEVIDES, M. V. de Sá; ALBERO, M. B.; VAZ, S. R. Gestão estratégica do conhecimento. *Revista FAE*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 89-102, jan./jun., 2004.

CANONGIA, C.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumento para a gestão da inovação. *Revista Gestão e Produção*. V. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

CARDOSO, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2007, v. 13, n. 2, 191-211. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a04.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento organizaçãorial*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

ERIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES. M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2007, v. 13, n. 2, p. 153-167. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a02.pdf> Acesso em: mar. 2012.

FROTA, C. S.; PANTOJA, R. R.; SÉLLOS, L. *Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional:* Nonaka e Takeuchi. Disponível em: <http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria_da_Criacao_do_Conhecimento_Organizacional.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos:* princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. Gestão do conhecimento nas organizações. In: LAIMER, C. G. (Org.). *MBA:* Gestão organizaçãorial. Passo Fundo: IMED, 2011.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. *Gestão do conhecimento científico:* proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr., 2007. Disponível em: <http://www.sct.embrapa.br/publicacoes/Fernando-Leite_CI.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2012.

MACHADO, D. Dell Prá. A dinâmica da criação e gestão do conhecimento: um estudo de caso. *Revista de Administração: FACES Journal*, v. 5, n. 1, ene./abr., 2006, p. 56-71. Universidade FUMEC Minas Gerais, Brasil. Disponivel em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194016880005>. Acesso em: mar. 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia:* um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTER, M. E. *Competition:* estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review,* v. 57, n. 2, p. 137-145, mar./apr. 1979.

QUEL, L. F. *Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciências da Informação,* Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a08v31n1.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciências da Informação,* Brasília, v. 36, n.1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciências da Informação,* Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível

em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo: FGV, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VIEIRA A.; GARCIA F. C. Gestão do conhecimento e as competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *ERA- Eletrônica*, v. 3, n.1, art. 6, jan./jun. 2004.

WICK, C. W. *Os desafios do aprendizado.* São Paulo: Nobel, 1997.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica:* conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

2.

Gestão do conhecimento:
O desafio de gerar e compartilhar

Camila Coletto
Lauren dos Santos Machado

As instituições de ensino estão entre um processo de transformação que demanda constante capacitação para oferecer serviços mais eficientes, o que torna importante entender como ocorre a geração e disseminação do conhecimento dentro das empresas que contribuem com essa capacitação. Sabe-se que falar sobre as instituições de ensino implica entrar num fértil espaço de discussão, aprendizagem, compartilhamento e criação de valor. O seu intercâmbio com a sociedade e o aproveitamento do conhecimento nas atividades do dia-a-dia, bem como nas de teor profissional, fazem dela o local ideal para a difusão do conhecimento (Scharf et al., 2006).

Atualmente, a capacidade de produzir, gerenciar e disseminar conhecimento é essencial para que uma organização obtenha vantagem competitiva em relação às concorrentes. O atual contexto de negociações tem demandado instituições de ensino mais competitivas, flexíveis, modernizadas e capazes de gerar ciência, tecnologia e habilidade para acompanhar as mutações no ambiente dos negócios (Angeloni, 2002). Dentro do

meio acadêmico e empresarial, é notório que a temática gestão do conhecimento tem gradualmente atraído atenções. Reforçar a ideia de que o conhecimento é fator-chave para o sucesso e sobrevivência de uma empresa torna sua gestão uma alternativa de competitividade e qualificação.

Esta pesquisa proporciona informações sobre como está sendo gerado o conhecimento organizacional e como este se relaciona com a gestão do conhecimento, visando a melhorar os diferentes tipos de conhecimento das organizações, desenvolvendo competências específicas, transformando-as em novos serviços, processos e sistemas gerenciais.

Neste capítulo, utilizou-se como base teórica os conhecimentos descritos por Nonaka e Tacheuchi (1997), os quais descrevem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito, e, ainda, quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, combinação e a internalização.

Busca-se verificar a percepção dos docentes de Administração e Ciências Contábeis em relação às dimensões da gestão do conhecimento. Cabe ressaltar que esta pesquisa não mencionará a gestão universitária sobre o prisma pedagógico, mas sim do modelo de gestão utilizado, abordando a criação do conhecimento organizacional, partindo-se do pressuposto de que este seja uma vantagem competitiva para as empresas.

Assim, as instituições de ensino são apontadas como organizações onde algumas peculiaridades são observadas, pois lidam tipicamente com o conhecimento e, mais do que isto, geram-no e centram sua razão de existência no fato de serem elas as responsáveis pela sua disponibilização. Seu desempenho, como tais, no entanto, parece não corresponder à natureza de seu negócio (Angelone, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a criação do conhecimento organizacional deve ser percebida como um

processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da empresa. Esse processo acontece dentro de uma comunidade de interação em expansão, que cruza níveis e fronteiras interorganizacionais.

No modelo elaborado por estes autores, a dinâmica da criação do conhecimento está fundamentada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, interação esta denominada de "conversão do conhecimento".

Portanto, este capítulo tem como base a seguinte questão de investigação: *Como, na percepção dos docentes, é gerado e compartilhado o conhecimento?* A escolha de uma organização com essas características surgiu com a necessidade de observar o processo de transformação do conhecimento individual para o coletivo e a utilização do conhecimento organizacional.

Este trabalho, porém, limitou-se à identificação dos processos de gestão do conhecimento, pois não houve a pretensão de se desenvolver um sistema de gestão do conhecimento para a instituição pesquisada.

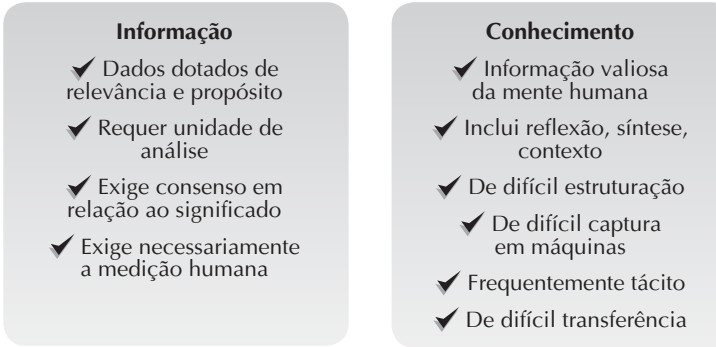
Diante disso, espera-se contribuir para que a instituição analisada visualize, pelo levantamento de evidências, como ocorre a interação entre o conhecimento tácito e o explícito e, também, como esta interação promove a inovação e um melhor aproveitamento de seu próprio capital humano na criação do conhecimento organizacional, com a finalidade de implementação de ações de gestão do conhecimento.

Informação e conhecimento

Para Alvarenga Neto (2008), é primordial a discussão conceitual a respeito dos fatores determinantes da competitividade

organizacional atual: informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1998) comentam que é difícil definir o termo informação separadamente do conceito de conhecimento. Sua compreensão concretiza-se pela elaboração de um processo informação/conhecimento.

Figura 1. Informação versus conhecimento.



Fonte: Elaboração própria, baseada em Davenport e Eprusak (1998).

Segundo Cerantes e Santos (2000), o conhecimento possui maior importância que dados e informações, sendo associado à capacidade de agir. É algo intuitivo e, consequentemente, de difícil definição, pois está ligado à experiência e a valores dos indivíduos, a padrões de reconhecimento, analogias e regras implícitas. Outro fator característico incide na questão de que o conhecimento possui *discernimento*, isto é, possui a habilidade de considerar novas situações, por meio de experiências antecedentes, e assim fornecer avaliações que permitam seu próprio aprimoramento e evolução.

Para Drucker (1999), o conhecimento é o requisito indispensável para a transformação de dados em informação, no qual informação é o dado revestido de importância e propósito.

A busca constante da definição de *conhecimento* acontece desde o período grego, sendo o tema central da filosofia e da epistemologia. O termo *epistemologia*, segundo Sveiby (1998), deriva da palavra grega episteme, que significa verdade absolutamente certa. Apesar das diferenças entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais, em geral, estão de acordo de que "conhecimento é a crença verdadeira justificada", conceito este primeiramente apresentado por Platão em *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto*. Porém, a definição de conhecimento está distante de ser exata em termos lógicos (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A busca do conhecimento na filosofia ocidental é marcada pelo ceticismo, o que induziu diversos filósofos a procurarem um método que os auxiliasse a estabelecer a verdade indubitável do conhecimento. O racionalismo alega que o autêntico conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental ideal e que existe um conhecimento *a priori*, que não precisa ser legitimado por aquela. O empirismo, por sua vez, argumenta que não há conhecimento *a priori* e que a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial (Nonaka e Takeuchi, 1997).

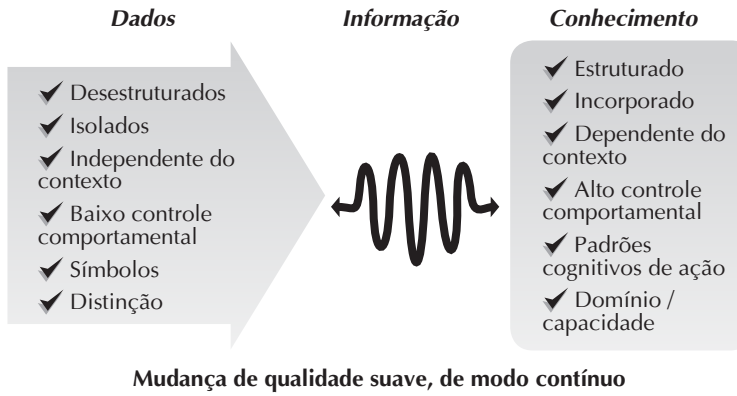
Davenport e Prusak definem conhecimento, como:

> uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar incorporado não só em documentos [...], mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (1998, p. 6).

Diferentes conceitos de conhecimento dentro das organizações podem ser mencionados. Probst et al. (2002) definem conhecimento como o conjunto total que compreende a cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para solucionar pro-

blemas, tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento fundamenta-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está ligado às pessoas. Os referidos autores também comentam que, para assegurar que a base de conhecimento da organização está sendo bem utilizada e que continua a se desenvolver, os administradores devem possuir uma visão integrada dos dados, das informações e do conhecimento dos indivíduos e grupos.

Figura 2. O continuum de dados/conhecimento.



Fonte: Adaptado de Probst et al. (2002).

Neste trabalho, o conceito de conhecimento utilizado foi o de Nonaka e Takeuchi (1997), fundamentado sobre duas dimensões de criação: a ontológica, na qual o conhecimento é gerado apenas por indivíduos, e a epistemológica, desenvolvida na definição de conhecimento tácito (pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado) e explícito (gerado e compartilhado entre os colaboradores da organização).

Gestão do conhecimento

A partir dos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), foram revisados os diferentes conceitos de gestão do conhecimento. Estes autores enfatizam que a gestão do conhecimento tem por propósito principal caracterizar o fluxo do conhecimento na organização, pela interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, a qual dá origem à espiral do conhecimento, baseada em quatro modos de conversão:

a) *Socialização* (tácito para tácito): ocorre um processo de troca de experiências e o aprendizado ocorre pela linguagem, observação e prática;
b) *Externalização* (tácito para explícito): o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros de maneira não direta, expressos em metáforas, hipóteses, analogias ou modelos;
c) *Combinação* (explícito para explícito): é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, havendo a coleta e análise de dados que são classificados e categorizados através de um banco de dados;
d) *Internalização* (de explícito para tácito): o conhecimento explícito é incorporado ao tácito. Os dados e informações analisados transmitem um novo conhecimento (Figura 2).

Este modelo ficou conhecido também como SECI, o qual, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), mostra que os modos de conversão acontecem de forma contínua e dinâmica, gerando diferentes conteúdos que interagem entre si numa espiral de criação do conhecimento. Portando, a gestão do conhecimento só ocorre quando a empresa completa todo o ciclo da espiral do conhecimento, um processo que converte o conhecimento tácito e o explícito.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), as empresas criadoras de conhecimento são aquelas onde este processo não é visto como atividade especializada, mas sim como algo comum na organização, na qual todos são trabalhadores do conhecimento. A organização que aprende deve desenvolver as habilidades necessárias para criar, adquirir e transferir conhecimentos, também é capaz de modificar seu comportamento quando necessário, de modo a estar sempre aberta a absorver novos conhecimentos e ideias.

Para que o modelo de criação de conhecimento organizacional seja promovido é essencial o repensar da empresa e o seu consecutivo papel exercido, no que se refere às condições capacitadoras de criação de conhecimento. Os referidos autores sugerem cinco condições, em nível organizacional, que conduzem à promoção da espiral do conhecimento:

1) *Intenção:* neste contexto, as competências essências, a vantagem competitiva e as microcomunidades, são fortificadas;

2) *Autonomia:* incentivando os colaboradores de autonomia, a empresa aumenta as chances da introdução de oportunidades inesperadas e, consequentemente, amplia a automotivação para a criação de novo conhecimento;

Figura 3. Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997).

3) *Flutuação e caos criativo:* são os elementos incentivadores da interação entre a empresa e o ambiente externo;

4) *Redundância:* é a existência de informações que transcendam as cobranças operacionais imediatas dos colaboradores da empresa;

5) *Variedade de requisitos:* é um princípio no qual a variedade interna de uma empresa deve fazer face à complexidade do ambiente extremamente dinâmico e mutável.

Sveiby (1998) compreende a gestão do conhecimento como o processo de geração de um ambiente de ensino-aprendizado, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre as pessoas, que na sociedade do conhecimento precisam desenvolver a proatividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos aprendizados.

Segundo o autor, é relevante classificar a gestão do conhecimento como ativos intangíveis, sendo os mesmos divididos em três elementos:

a) *Competência dos funcionários:* produz ganhos para a organização, pelo seu conhecimento, capacidade de ação e criatividade;

b) *Estrutura interna:* incluem patentes, novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação e tecnologia;

c) *Estrutura externa:* diz respeito às relações com o mercado, principalmente com os clientes e fornecedores, reputação e imagem da organização.

A partir da descrição que os autores fazem sobre gestão do conhecimento é possível encontrar o *poder* focado para o conhecimento e não para a hierarquia; uma maior valorização dos ativos intangíveis, ou seja, do capital intelectual das empresas e instituições, em contrapartida ao capital físico e financeiro, altamente depreciável.

Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento pode ser visualizada como uma cadeia de ações gerenciais estáveis e sistemáticas, que auxilia as organizações nos processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento. O processo de gerência do conhecimento pode ser dividido em três subprocessos (Davenport, Prusak, 2003):

a) *Geração:* para gerar conhecimento as organizações interagem com seus ambientes, absorvem informação, transformam-na em conhecimento e tomam ações baseadas neste, de acordo com suas experiências e valores;

b) *Codificação:* disponibiliza o conhecimento organizacional em um formato que o torne acessível àqueles que necessitam dele;

c) *Transferência do conhecimento:* consiste na transferência e absorção do conhecimento e ocorre, quer administremos esse processo ou não.

Para os referidos autores, há cinco modos de gerar o conhecimento nas organizações:

a) *Aquisição:* o conhecimento pode ser gerido dentro da empresa, ou também pode ser adquirido;
b) *Recursos dirigidos:* uma maneira de se gerar o conhecimento numa empresa é criar grupos para essa determinada finalidade, exemplos – departamentos de pesquisa e desenvolvimento, universidades virtuais e presenciais;
c) *Fusão:* promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração, tornar clara a necessidade da geração de conhecimento, de modo a estimulá-la e recompensá-la, entre outros;
d) *Adaptação:* a capacidade de adaptação de uma organização é baseada em dois fatores: possuir recursos e capacidades internas que possam ser usados de novas maneiras;
e) *Redes do conhecimento:* o conhecimento é gerado, também, pelas redes informais e auto-organizadas, que poderão tornar-se formalizadas.

Segundo Davenport e Prusak (2003), o fator comum de todos esses esforços é a necessidade de se alocarem tempo e espaço adequados para a geração ou aquisição do conhecimento, sendo o tempo o recurso mais escasso de todos.

O modelo de Lacombe e Heilborn (2003, p. 493-494) define a gestão do conhecimento por meio de quatro processos:

a) *Geração:* identificar o conteúdo almejado e incentivar as pessoas a colaborarem com ideias, tanto barreiras

tecnológicas como culturais e psicológicas têm de ser superadas;

b) *Organização:* na ocasião que a informação foi colhida, deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada eletronicamente, com agilidade e fácil compreensão;

c) *Desenvolvimento:* a seleção e o aprimoramento do material para aumentar seu valor para os usuários, assim, material em demasia polui a informação e o conhecimento, atrapalhando seu uso e recuperação;

d) *Distribuição:* maneira como os indivíduos acessam o material.

Angeloni et al. (2002) definem a gestão do conhecimento organizacional como uma reunião de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no contexto das empresas. Por sua vez, Ichijo (2004) vê a gestão do conhecimento dentro de um processo que não é gerado por meio de técnicas da administração clássica em função das características do conhecimento, necessitando a criação do conhecimento ser seguida pela promoção do mesmo, em virtude da fragilidade que é característica do conhecimento.

O desenvolvimento de um ambiente promotor do conhecimento, ou seja, espaço favorável ao intercâmbio entre os membros da organização, diminui as barreiras para sua criação, sejam elas individuais ou organizacionais (Ichijo, 2004).

Aspectos metodológicos

O universo da pesquisa compreendeu uma instituição de ensino, escolhida a partir de alguns aspectos relevantes: investimento em pesquisa, demanda por profissionais com elevado nível de qualificação, também porque as instituições de ensino são um extenso espaço de discussão, aprendizagem, compartilhamento e

criação de conhecimento, por atender critérios de acessibilidade e interesse dos gestores.

A amostra desta pesquisa compreendeu vinte e três membros do corpo docente dos cursos de administração e ciências contábeis, caracterizando-se como amostragem não probabilística intencional, por não haver como especificar as possibilidades de escolha de amostragem.

Para realizar a pesquisa, foram considerados constructos com base nos conversões do conhecimento (de Nonaka e Taukeuchi, 1997) e na gestão do conhecimento.

Quadro 1. Constructos utilizados na pesquisa.

Constructos	Descrição
Socialização	Processo que possibilita o compartilhamento de uma experiência pessoal com outros indivíduos, em um mesmo contexto. Esse processo é realizável pela troca direta e, provavelmente, sem a utilização da linguagem.
Externalização	Processo que converte o conhecimento das experiências das pessoas, o tácito, em conhecimento explícito. É facilitado principalmente pela conversação e pela reflexão coletiva.
Combinação	Processo que torna viável a transformação do conhecimento explícito em explícito. É guiado para o processo de informações. Possibilita a troca de conhecimentos por meio de documentos, de reuniões, de conversas por telefone, de redes de comunicação informatizadas e do uso de banco de dados.
Internalização	Processo responsável pela interiorização do conhecimento explícito. Possibilita a compreensão e o uso do conhecimento adquirido.
Gestão do conhecimento	Para Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento só ocorre quando a empresa completa todo o ciclo da espiral do conhecimento, um processo que converte o conhecimento tácito e o explícito. A criação do conhecimento organizacional é um diferencial competitivo para as organizações inseridas na era do conhecimento.

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997), Richter, 2002, Mccampbell, 1999, Colombelli, 2007.

Quanto à coleta de dados, foi utilizado um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e abertas, em virtude da dificuldade de realizar entrevistas individualmente.

O instrumento adaptado de Nonaka e Taukechi (1997), Colombelli (2007), segundo Gil (2002), é composto de questões apresentadas por escrito para os respondentes, tendo como finalidade o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas. Já o questionário semiestruturado foi composto por cinco variáveis como objeto de pesquisa. As quatro primeiras eram para os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), buscando identificar o entendimento dos participantes sobre o tema e sua aplicabilidade à instituição. A última, era para o tema gestão do conhecimento, visando a constatar o processo de criação, aquisição e proteção do conhecimento. A análise e interpretação dos dados dos questionários ocorreu por uma abordagem qualitativa.

Análise de resultados

Em relação ao perfil dos entrevistados, verificou-se que 39% dos participantes lecionavam na instituição de ensino entre 1 a 4 anos, 30% eram docentes há mais de 10 anos, 17% entre 5 anos a 9 anos e 13% há menos de um ano. Quanto à titulação dos docentes, 52% possuíam titulações de mestres, 43% eram especialistas e 4%, doutores.

Socialização

Com relação ao processo de socialização, buscou-se verificar, entre os docentes as formas de compartilhamento de experiências pessoais entre colegas de áreas. Observou-se que 61% dos entrevistados compartilham experiências através de conversas

informais. Os docentes compartilham o conhecimento por canais informais e apenas se utilizam de mecanismos formais, como por exemplo: reuniões de curso quando *convocados* pela direção da instituição.

Quando questionados sobre as práticas de interação/integração que a instituição promove ou incentiva seus docentes a praticarem, 70% apontaram as semanas acadêmicas e seminários científicos, como um momento para a interação. Observa-se que a instituição necessita implantar a criação de espaços propícios à inovação, a fim de promover a interação e integração entre os docentes, diminuindo as barreiras à criação do conhecimento, sejam elas individuais ou organizacionais.

Na visão dos entrevistados, com relação ao desenvolvimento das suas habilidades técnicas, 65% responderam que buscam individualmente promover suas habilidades. A instituição de ensino não possui mecanismos para o desenvolvimento das mesmas, sendo um processo inerente ao docente. Por ser uma instituição cuja principal atividade é a formação e a capacitação profissional, precisa institucionalizar momentos para o desenvolvimento das habilidades técnicas do seu corpo docente, possibilitando, com isso, ganhos substanciais para a mesma.

Constatou-se que no momento que um docente assume suas atividades, ministra nova disciplina, ou uma nova função, em 61% dos casos a orientação para o desempenho de suas atividades é transmitida pelo coordenador de curso verbalmente. Na referida instituição, tem-se claro que os coordenadores dos cursos pesquisados desenvolvem um papel de *gerentes* do conhecimento, ocorrendo por eles a disseminação ou não do conhecimento.

Quanto às técnicas adotadas pela instituição de ensino para socializar novos conhecimentos necessários para o desempenho das atividades dos docentes, 35% mencionaram que não há uma técnica específica e que eventualmente ocorre um curso de

formação. Na instituição, o curso de formação continuada não é um processo institucionalizado e a qualidade das aulas depende da habilidade individual de cada docente.

Quando questionados se a instituição possui momentos destinados à discussão de novos cursos ou sistemas de estratégias empresariais, 61% apontaram que as tomadas de decisões são realizadas entre a direção geral e os coordenadores de curso, ou seja, os docentes raramente participam das tomadas de decisões. Os entrevistados reconhecem que a instituição troca informações com os clientes (alunos), no sentido da necessidade de desenvolvimento de novos cursos ou novas práticas de ensino, mas novamente por ferramentas não institucionalizadas, podendo com isso ocorreram oportunidades de ganhos pela troca de informações e também podendo ocorrer a absorção de informações inverídicas ou equivocadas.

Externalização

Com relação a como a instituição formaliza/transfere o conhecimento de seus docentes em *manuais* e *modelos*, utilizáveis nos processos e práticas operacionais, 57% desconhecem tal método. Constatou-se que a instituição não tem o hábito de formalizar os conhecimentos dos docentes, o que poderia facilitar a padronização de atividades e proteção dos conhecimentos, transformando assim o conhecimento explícito em tácito. Todo esse processo tem papel fundamental no processo de inovação.

Observando como a instituição compartilha conhecimento internamente, verificou-se que 48% apontaram que é através de e-mail ou telefone. No entanto, apesar de haver um tímido compartilhamento de conhecimento, 30% mencionaram que há dificuldades, ou seja, na prática a instituição apresenta deficiências como falta de ferramentas institucionais para o compartilhamento

do conhecimento, o que cria barreiras para o desenvolvimento e fluxo de informações.

Com relação à prática de momentos de indução e reflexão sobre novos cursos ou adequação de modelos em função do mercado, 30% acreditam que tal processo ocorre nas reuniões, onde 30% são apenas comunicados sobre novos cursos, não participando do processo. Percebe-se que não há um momento específico destinado à reflexão de novos cursos.

Questionados quanto à ocorrência de discussões nos momentos de definição e sondagem de novos cursos, quando da tomada de decisão em lançá-los ao mercado ou não, 43% não costumam participar. Denota-se que os processos de tomadas de decisão ocorrem entre a direção e os coordenadores de cursos. Quanto ao uso de metáforas e analogias na instituição para o uso de novos conhecimentos, 43% desconhecem essa forma de interação. O emprego de metáforas e analogias não faz parte do cotidiano dos docentes, ocorrendo, assim, uma maior dificuldade para a criação de conceitos.

Combinação

Quanto ao processo de localização, mapeamento ou sistematização do conhecimento que a instituição já possui, 57% mencionaram que isso ocorre usando relatórios de atividades.

Falando de como a instituição comunica para os docentes os conhecimentos já formalizados como práticas do seu dia-a--dia, 43% apontaram que isso é feito pelo corpo estratégico da instituição, em reunião normalmente no início de cada semestre, não havendo uma continuidade no fluxo de informações.

Quando questionados como a instituição reconfigura e amplia o nível de seu conhecimento usando a combinação dos mesmos, 30% desconhecem como o referido processo ocorre e 26% mencionaram ser um processo individual, que depende da

ação de cada docente. Observou-se que a instituição restringe o acesso ao banco de dados para os docentes, o que dificulta a reconfiguração e ampliação do conhecimento, utilizando mais a linguagem verbal para comunicar e transmitir novos conhecimentos.

Sobre a instituição oportunizar a seus docentes momentos de diálogo e reflexão, 78% sinalizaram que isso se dá em reuniões gerais, encontros informais, seminários ou cursos que acontecem esporadicamente.

Internalização

Com relação às práticas utilizadas pela instituição para documentar o conhecimento, 43% apontaram os relatórios de atividades docentes, embora os relatórios não sejam solicitados de forma contínua pelos coordenadores de curso, estes apontados como "gerentes do conhecimento". É relevante destacar que o processo de internalização apenas se limita a relatórios, não havendo a existência de manuais, ou banco de dados com acesso para todos os docentes, ficando apenas restrito à direção e coordenadores, sendo que os mesmos os consultam esporadicamente, o que impede um novo ciclo na espiral do conhecimento, passando pela socialização, externalização, combinação e internalização. Com isso, não ocorre a reexperimentação de novos conhecimentos.

Notou-se que 57% dos pesquisados desconheciam a existência de um banco de dados sistematizado, com informações sobre suas atividades funcionais, o qual poderia ser utilizado por todos para ampliar as informações que circulam dentro da instituição. Nenhum dos docentes mencionou um banco de dados sistematizado e de fácil acesso, ficando evidente, assim, que o mesmo é restrito à direção, não permitindo a consulta e geração de novos conhecimentos por parte dos docentes. A própria

avaliação institucional só é disponibilizada para a comunidade acadêmica quando solicitado pelos professores e/ou alunos.

Quando questionados sobre quais as ferramentas a instituição utiliza para transformar o conhecimento que está documentado em conhecimento novo para ser reexperimentado pelos docentes, verificou-se que 39% desconhecem tais utensílios, o que dificulta a ampliação de novos conceitos, informações.

Gestão do conhecimento

Constatou-se que 39% dos docentes desconhecem a maneira como a instituição empreende esforços com o objetivo de adquirir, utilizar e proteger o conhecimento necessário para sua sobrevivência e crescimento por meio de mecanismos como a tecnologia da informação, estrutura organizacional e comportamento individual e grupal dos docentes. Dado este que chama a atenção, uma vez que os próprios docentes não visualizam dentro da instituição processos que possam utilizar e proteger o conhecimento, dificultando, assim, a sua sustentabilidade no mercado.

Quanto ao conhecimento da missão e da visão estratégica da instituição, verificou-se que 57% dos docentes estão cientes das mesmas, indicativo este de que existe esforços para melhorar o gerenciamento do conhecimento. Questionados se a instituição promove o conhecimento para o público externo, 78% responderam positivamente, que se dá por meio de ações formais neste caso, o ensino, pesquisa e extensão.

Considerações finais

O trabalho analisou numa instituição de ensino a percepção dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, com relação às dimensões da gestão do conhecimento, com base

no modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), verificando que os processos de externalização, combinação, internalização e gestão do conhecimento não estavam presentes formalmente para os docentes da instituição.

O constructo *socialização* esteve presente de uma maneira mais efetiva em nível operacional. Constatou-se, entretanto, que em nível operacional os constructos desenvolveram-se de forma bastante limitada.

Destacam-se como limitações principais deste trabalho o fato de ter sido um estudo de apenas dois cursos de uma instituição de ensino. Sentiu-se dificuldade também em se realizar entrevistas com os docentes, em virtude do volume de trabalho dos mesmos.

Como contribuição, ficaram algumas questões para a instituição de ensino pesquisada: a) implantação de um banco de ideias estimulando o compartilhamento do conhecimento; b) proporcionar momentos de interação mais frequentes, não necessariamente reuniões; c) ampliação do seu atual sistema de comunicação interna por exemplo a *intranet*, potencializando o compartilhamento de informações; d) criação de indicadores de conhecimento a partir de dados existentes na instituição; e) permitir que os docentes tenham acesso a esses dados; f) fomentar junto aos coordenadores dos cursos, conceitos e práticas de gestão do conhecimento para que eles transfiram/influenciem ações de gestão do conhecimento para os docentes; g) promover melhorias no seu plano de comunicação interna; h) disponibilizar para todos os colaboradores o acesso rápido às informações mais atualizadas alusivas as suas atividades, bem como informações importantes para melhorar o compartilhamento de saberes; i) implantação de um programa de incentivo, treinamento e desenvolvimento para a qualificação de práticas pedagógica para os docentes; j) criação

de manuais ou modelos das práticas docentes, como forma de documentar e proteger o conhecimento gerado.

A esperança é que esta pesquisa contribua para que instituições visualizem que é pelos processos de socialização que se inicia o compartilhamento do conhecimento. Posteriormente, pelo processo de externalização (conhecimento dos acadêmicos até a comunidade) produz-se o conhecimento conceitual, da etapa de combinação, originando-se o conhecimento sistêmico, e a partir do processo de internalização é que será gerado o conhecimento operacional.

Referências

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D. *Gestão do conhecimento em organizações:* proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva 2008.

ANGELONI et al. *Organizações do conhecimento:* infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.

CERANTE, L. L.; SANTOS, E. G. *Gestão do conhecimento:* um estudo para facilitar sua implantação nas empresas. 2000. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso -Ciência da Computação) - UFRJ, Setembro.

COLOMBELLI, Gilmar L. *Análise do processo de gestão do conhecimento em uma indústria metal-mecânica: diferenças entre os níveis tácito e operacional.* Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial:* como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 5. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

_____ . *Conhecimento empresarial:* como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista.* São Paulo: Pioneira,1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ICHIJO, Kazuo. Da administração à promoção do conhecimento. In: *Gestão do conhecimento.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração:* princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____ . *Gestão do conhecimento.* Tradução de Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert et al. *Gestão do conhecimento:* os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento:* infra-estrurura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 29-43.

SANTOS et al. *A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior (IES):* desafios e limitações: Congresso de Administração ADM2005 e 4º Congresso Sul Brasileiro de Comércio Exterior. Ponta Grossa-PR, 2005.

SCHARF et al. Gestão do conhecimento em universidades: avaliações e propostas. Rio de Janeiro, *Revista Angrad,* v. 7, n. 4, p. 59-70, dez., 2006.

SVEIBY, Karl E. *A Nova riqueza das organizações:* gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

3.

Comprometimento organizacional:

Estratégia de vantagem competitiva

José Odil dos Santos
Claudionor Guedes Laimer

Em um mercado altamente competitivo como o atual, sobressai-se a ideia de comprometimento nas organizações, onde se vislumbram, como ideal, profissionais comprometidos numa busca constante por mercado e consequentemente por resultados. Para manter um padrão de aproveitamento satisfatório entre organizações e colaboradores, é necessário observaram-se alguns papéis importantes envolvidos nesta troca. O profissional comprometido possui, acima de tudo, uma preocupação com o seu nome e reputação. As organizações, por sua vez, precisam regular que tipo de comprometimento de seus colaboradores são mais adequados aos seus respectivos negócios, tendo os resultados como foco. De sorte que, do colaborador, além das qualificações técnicas exigidas para o cargo, espera-se um diferencial competitivo, o qual pode ser percebido pelas atitudes em busca dos resultados solicitados pela empresa.

Para Chiavenato (2002), as pessoas constituem o capital humano da organização, podendo valer mais ou menos, dependendo da medida em que consigam influenciar as ações e os destinos da organização. Pfeffer e Veiga (1999) afirmam que a maneira pela qual as organizações administram seu patrimônio humano constitui uma verdadeira e permanente fonte de vantagem competitiva.

Logo, como o maior ativo intangível de uma organização se concentra na soma de conhecimentos, habilidades e atitudes existentes nos profissionais (competências), tornam-se primordiais o investimento e a valorização destes.

Uma vez que o comprometimento se constitui em vantagem competitiva tanto para as organizações como para o colaborador, é preciso ter em mente que ele pode ser alcançado quando existem satisfação e dedicação no que se faz e que os resultados alcançados pelo colaborador farão com que a sua valorização aconteça ao natural, como é o caso da meritocracia já adotada em organizações como os Correios, por exemplo.

Ante o exposto, insta dizer que engajamento, agregamento e envolvimento constituem-se em um desafio, tanto para o colaborador quanto para a organização, pois ambos devem trabalhar em prol do comprometimento, para que o *side bets* (relação de troca) se realize e para que ambos possam permanecer no mercado por um período mais longo de tempo.

O sucesso de um negócio hoje está centrado na força do capital humano, admitindo-se que o comprometimento dos colaboradores com os negócios da organização impactam direta ou indiretamente nos resultados. Dessa forma, para se obterem vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de colaboradores comprometidos e que se identifiquem com a organização. E para que isso aconteça se faz necessário que haja condições favoráveis para

que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais e profissionais.

Hoje, percebe-se que tanto organizações como colaboradores são afetados em seu desenvolvimento, por não conseguirem responder prontamente às demandas de mercado, pecando em processos internos como prazos de entrega de trabalhos e de conclusão de atividades. As organizações têm sido afetadas por um quadro de pessoal que não alcança um nível ótimo de desempenho, sempre realizando atividades medianas e evitando o desenvolvimento conjunto. A alta rotatividade não permite a execução de processos e projetos longos quando a equipe não se vê engajada e está em constante modificação.

O estudo deste capítulo está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que o motivam, engajam-no e o tornam produtivo para as organizações.

Nessa perspectiva, tornam-se patentes a relevância e a atualidade das pesquisas sobre como os indivíduos articulam seus níveis de comprometimento com os diferentes aspectos de seu ambiente de trabalho. Dada a relevância do tema, e as consequências que implicam para as organizações a falta de comprometimento dos colaboradores, entende-se que estudar sobre isto é bastante benéfico para organizações e colaboradores, pois hoje exige-se mais participação, autônomia, com desenvolvida capacidade para trabalho em equipe e, sobretudo, comprometido com a missão e com os valores das organizações.

Neste capítulo vamos, então, expor os fatores que levam o colaborador a se comprometer mais ou menos com a organização, tendo por base de pesquisa uma revisão bibliográfica acerca de comprometimento organizacional, afetivo, instrumental e normativo.

Comprometimento

Estudos têm focalizado que o sucesso na operacionalização de muitos negócios depende da aceitação e engajamento do corpo funcional no processo de mudança, ressaltando-se cada vez mais a importância do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais (Steil; Sanches, 1998). Isso justifica a crescente preocupação em pesquisas nesta área. Bastos (1994, p. 16) aponta que "o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitudes frente ao trabalho".

O comprometimento organizacional advém, sobretudo, de um "contrato psicológico" celebrado entre organização e colaboradores, o qual é o contrato implícito, não formal, que ocorre segundo a percepção do empregado, entre a organização e o colaborador, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes (Siqueira, 2004). Segundo Bastos (1994), o comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho. Já Meyer e Allen (1996) o definem como um vínculo psicológico do colaborador com a sua organização.

O comprometimento no trabalho parece ter influência sobre o bem-estar dos colaboradores e, assim, sobre a eficácia das organizações, embora possa assumir diversas formas (Meyer; Herscovitch, 2001). Para Bastos (1994), os estudos em comprometimento analisam tanto o foco do comprometimento como o da natureza do vínculo com a organização.

As pesquisas com foco no comprometimento com a organização têm usado o modelo clássico proposto por Meyer e Allen (1990) que apresenta as dimensões afetiva, normativa e instrumental como componentes do constructo comprometimento organizacional. De acordo com Bastos, Correoa e Lira (1998), este modelo é o mais usado em investigações sobre o comprometimento. Foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), em pesquisa em 201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte, nos três segmentos: indústria, comércio e serviços, contando com uma amostra de 373 empregados e seus supervisores.

Quadro 1. Componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

Categoria	O colaborador sente-se...	E permanece na organização porque sente...	Estado psicológico
Afetiva	emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	querer permanecer.	Desejo
Normativa	obrigado (ou com dever moral) de permanecer na organização.	dever permanecer.	Obrigação
Instrumental ou calculativa	com reconhecimento dos custos associados à saída da organização. Isso pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: REGO (2003).

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento, dentre os quais identificou engajamento, agregamento e envolvimento. E explicou, ainda, "como uma disposição, [pois] comprometimento é usado para descrever não só as ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo" (Ibidem, p. 86).

Para Becker (1960), o comprometimento traduz a percepção do colaborador em relação às trocas estabelecidas com a organização, de modo que o empregado opta permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha.

Divergências e ambiguidades conceituais

Estudos realizados por Allen e Meyer (1990), Reilly e Orsak (1991) e por Allen e Meyer (1996) têm indicado as seguintes dimensões: comprometimento afetivo (CA), comprometimento calculativo (CC) e o comprometimento normativo ou moral (CN). As três dimensões têm implicações diretas para a permanência na organização, todavia diferem bastante em termos conceituais.

Meyer e Allen (1997) demonstram que não existe consenso em relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos (1994) ao apontar as redundâncias, ambiguidades e imprecisões dos conceitos existentes, argumentando ainda que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 1990, com o trabalho

realizado por Bastos (1993), onde apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento. E, ainda, houve outros autores brasileiros que centraram esforços sobre o comportamento, no sentido de desenvolver ou mesmo aplicar escalas para a sua mensuração, como Bastos, Brandão e Pinho em 1996; Moraes et al. em 1997; Moraes, Marques e Correia em 1998 e também Borges-Andrade e Pilati em 1999.

Enfoques unidimensionais

Bastos (1993) sintetizou os cinco principais enfoques do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área como: a) afetivo; b) instrumental; c) normativo; d) sociológico; e) comportamental. Desses, apenas os três primeiros vieram predominando nas pesquisas a partir da década de 90.

Afetivo

As bases do enfoque afetivo encontram-se nas teorias de Etzioni (1975) e dominaram a literatura do comprometimento organizacional por mais tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979). Para eles, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento:

> comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: a) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; b) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; c) forte desejo de se manter membro da organização.

Segundo Meyer e Allen (1984 apud BANDEIRA et al., 2000, p. 137) "empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem". Usando a definição de Mowday apud Chang e Albuquerque (2002, p. 20), o comprometimento, na perspectiva do enfoque afetivo, poderia ser entendido como "forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em favor da organização".

Em 1997, Meyer e Allen (apud SILVA, 2007, p. 28) afirmaram que "os indicadores de desempenho verificados em diversas amostras sugerem que empregados com forte comprometimento afetivo serão mais valiosos para a organização."

Zanelli et al. (2004) afirmam que empregados comprometidos afetivamente apresentam melhores indicadores de desempenho e ainda possuem menores taxas de rotatividade, absenteísmo e de intenção de sair da empresa.

As premissas do enfoque afetivo revelam a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982). Conforme Rego e Souto (2004, p. 34), os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir "mais vigorosamente para a organização, com um menor

turnover; absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional".

Instrumental (calculativo)

Becker (1960, p. 33) descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade". Para Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais. Para Becker (1960), o comprometimento traduz a percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com a organização. De modo que o empregado opta permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que os benefícios obtidos, sua escolha será a do abandono da organização. "Aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam" (Meyer e Allen apud Medeiros, 1997, p. 29).

Hrebiniak e Alutto (1972), ao interpretar as ideias de Becker (1960), definem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*), ao longo do tempo. O enfoque instrumental constitui a base do vínculo de natureza instrumental e enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

Quando um funcionário permanece na empresa por causa das recompensas e custos relacionados à saída da mesma, ele possui comprometimento instrumental, que também é conhecido como calculativo, continuação ou *side bets* (Chang,

2001). Essa derivação é comumente encontrada nos estudos de Becker (apud Medeiros, 1997, p. 26), que descreve o comprometimento como a tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade", sendo assim chamado de "*side bet*" ou troca lateral, como sugere Medeiros et al. (2002).

Observa-se, com isto, que o empregado vê a empresa mais fortemente como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. Em oposição, pode ser encontrado um ambiente onde o funcionário possua comprometimento afetivo que, segundo Chang (2001), é um local onde existe uma forte identificação com os objetivos e crenças da empresa.

No enfoque do comprometimento instrumental, Zanelli et al. (2004) relatam uma relação negativa do comprometimento com motivação, desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Dessa forma, empregados com alto grau de comprometimento instrumental tendem a ser menos motivados e a apresentarem menor nível de desempenho no trabalho.

Allen e Meyer (1990) encontraram alta correlação entre comprometimento calculativo, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados. Bastos (1993, p. 56) diz que o comprometimento nessa abordagem "seria, então, um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side bets* ou consequências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras".

Normativo

A abordagem normativa fundamenta-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990) e procura trabalhar o plano organizacional por

meio da análise da cultura, e o plano individual mediante os processos motivacionais. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente.

"Aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados" (Meyer; Allen apud Medeiros, 1997, p. 29).

Logo, se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com esta e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo.

McGee e Ford (1987), apud Medeiros et al. (2002), sugere que um indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixar esta organização, que se ocorre vinculado às pressões normativas, são advindas da cultura organizacional, na forma de uma missão forte, e das normas e regras da empresa.

McGee e Ford (1987), ao examinarem as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984) para medir os comprometimentos afetivo e calculativo, identificaram o componente normativo do comprometimento. McGee e Ford (1987) encontraram três fatores distintos: a) formado por indicadores da escala afetiva; b) por indicadores que denotavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado; c) reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização.

O enfoque normativo apresentado nos trabalhos de Weiner (1982, p. 421) conceitua o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais". O estudo de Weiner (1982) deriva do Modelo

de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967, que objetiva predizer e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos.

Para Fishbein (apud Weiner, 1982), esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o *atitudinal*, em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da sua avaliação dos efeitos desta ação; e o *normativo*, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento. Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização.

No âmbito do comprometimento normativo, Zanelli et al. (2004) afirmam que experiências individuais de socialização cultural, familiar e social anteriores à entrada na empresa, internaliza a importância de ser fiel a uma dada organização; e o processo de socialização na própria empresa, na qual após a sua entrada, o trabalhador pode acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo.

O modelo de Weiner (1982) afirma que o comportamento humano está vinculado a valores e costumes recebidos ao longo da vida, e, junto às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional.

Sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, Halaby (1986) analisa o *attachment* (apego) à organização com base nas ideias de Weber (1947), especialmente na sua teoria da autoridade, e ainda nas ideias de teóricos marxistas como Edwards (1979) e Burawoy (1983). De acordo com Halaby (1986), o vínculo do trabalhador é

conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados.

Dessa forma, os empregados levam para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras de denominação.

Assim, dentro desse quadro de referência, o apego do empregado não está na dependência de amor, tampouco de dinheiro, mas sim na percepção de legitimidade do regime de governo do empregador (Moraes, 1997).

Comportamental

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura em 1996 (apud Bastos, 1994), influenciado pela psicologia social, considera o comprometimento um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas, tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que por sua vez levam a comportamentos futuros.

> Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes, que por sua vez, refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização (Moraes, 1997, p. 52-53).

Vejamos mais alguns indicadores relacionados ao comprometimento organizacional:

Quadro 2. Comprometimento versus variáveis diversas.

Autor(es)	Citação
Luthan et al. (1987); Glisson e Durik (19880; Mottaz (1998)	As correlações entre o comprometimento e as características pessoais tendem a ser reduzidas. Maior comprometimento está associado à maior idade, maior tempo na organização e maior remuneração.
Angle e Perry (1986); Morris e Scherman (1981); Mowday et al. (1982); Dornstein e Matalon (1989)	O comprometimento entre as mulheres e entre os casados (homens e mulheres) tende a decrescer quanto maior for o nível educacional deles.
Buchanan (1974); kidron (1978); Blau (1987)	O comprometimento é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho.
Putti et al. (1989)	O comprometimento é mais elevado entre os que aderem aos valores extrínsecos.
Mathieu e Hamel (1989)	A descentralização afeta o comprometimento.
Chelte e Tausky (1987)	O tipo de ocupação constitui um dos moderadores da imensidade do comprometimento.
Vardi et al.	Em organizações onde há grande valorização da sua missão, os trabalhadores apresentam maior comprometimento normativo.
Caldwell et al. (1990)	Os processos de recrutamento e seleção, aliados a um sistema de valores claros, associam-se a níveis mais elevados de comprometimento baseados na internalização.
Butler e Vodanovich (1992)	O comprometimento normativo difere do instrumental em termos de valores relativos ao trabalho: trabalhadores com menos tempo na organização e que sustentam um comprometimento instrumental apoiam mais fortemente os valores extrínsecos. E aqueles que apresentam um comprometimento normativo valorizam os aspectos intrínsecos do trabalho.

Witting Berman e Lang (1990)	O comprometimento afetivo apresenta uma relação negativa mais forte com sintomas de estresse e alienação, e relações positivas com comportamentos em favor da sociedade.
Popper e Lipshitz (1992)	A preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento.
Shore e Wayne (1993)	O comprometimento afetivo se relaciona com a percepção do suporte organizacional, revelando-se preditor do comportamento de cidadania organizacional, ao contrário do instrumental.

Fonte: Bastos (1997) apud Silva (2007, p. 29).

O modelo de três dimensões

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: a) de apego à organização (*affective commitment*), ou afetivo; b) devido a custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de "*continuance*" e "*commitment*" ou "calculativo"; c) obrigação de permanecer na organização, ou "*obligation*", que depois reconceituam como "*normative commitment*" (Meyer, Allen e Smith, 1993), o qual chamou-se de "normativo".

Meyer e Allen (1984) concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto possuíam maior dependência pelo comprometimento afetivo do que pelo instrumental, negando a proposta inicial de Becker (1960) e reafirmando o componente normativo. Os autores demonstraram que, embora distintos, o normativo e o afetivo apresentam uma interdependência.

A perspectiva normativa, analisada por Meyer e Allen (1991), permitiu a Somers (1995) tratar dos consequentes do comprometimento – intenção de permanecer no emprego, rota-

tividade e absenteísmo – relacionando-os com as três dimensões propostas pelos autores.

A principal contribuição de Meyer e Allen foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. As ferramentas desenvolvidas por eles, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia.

Este conjunto de definições representa uma conceitualização legítima do comprometimento, apesar de claramente diferentes, dando origem ao modelo de seus três componentes: afetivo, instrumental e normativo, de Meyer e Allen (1991), que dizem:

> O comprometimento afetivo refere-se ao apego, identificação e envolvimento emocional com uma organização. Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem com a organização porque querem. O comprometimento de continuação refere-se ao conhecimentos dos custos associados com o deixar a organização. Empregados cuja principal ligação com a organização está baseada no comprometimento de continuação permanecem porque necessitam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação para continuar no emprego. Empregados com um nível alto de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização (Meyer; Allen, 1997, p. 11).

No Quadro 3, estão algumas definições do comprometimento organizacional, as quais se dão por uma ligação afetiva, ou se baseiam em custos, ou em uma responsabilidade moral e nenhuma delas é mais importante ou mais universalmente aceita do que a outra. Meyer e Allen (1991) lembram, no entanto, que é comum a todas a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização, com implicações para a decisão deles em continuar ou não na mesma.

Quadro 3. Definições do comprometimento.

Autor(es)	Citação
De orientação afetiva	
Kanter (1968)	Ligação afetiva e emocional de um indivíduo como grupo.
Sheldon (1971)	Conexão entre a identidade da pessoa e da organização.
Hall et al. (1970)	Congruência entre as metas individuais e organizacionais.
Buchanan (1974)	Ligação afetiva com as metas e valores organizacionais.
Mowday et al. (1982)	Identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização.
Baseadas no custo	
Kanter (1968)	O indivíduo calcula o lucro da continuidade pelo custo da saída da organização.
Becker (1960)	O comprometimento vem a ocorrer quando a pessoa, fazendo um *side bet*, liga os interesses extrínsecos com uma linha consistente de atividade.
Hrebiniak e Alutto (1972)	Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações organizacional-individuais e alterações nos *side bets* ou investimento ao longo do tempo.
De obrigação ou responsabilidade moral	
Weiner e Gechman (1977)	São comportamentos aceitos socialmente e excedem às expectativas formais.
Weiner (1982)	As pressões normativas internalizadas agem de modo a fazer o empregado ir ao encontro das metas e interesses da organização.
Marsh e Mannari (1977)	O empregado considera moralmente correto permanecer na companhia, não levando em conta o *status* ou a satisfação que a empresa lhe oferece ao longo dos anos.

Fonte: Adaptada de Meyer e Allen, 1997 (apud SILVA, 2007) .

Considerações finais

Um dos fatores positivos para o sucesso de uma organização está centrado no seu capital humano, porém quaisquer situações contrárias as suas necessidades básicas levam o colaborador a pensar em sair da empresa, considerando como tragédia profissional uma inesperada demissão. O sentimento de colaboração com os projetos da organização é inerente a estas pessoas, todavia os fatores que os levam a se comprometerem estão diretamente relacionados ao enfoque instrumental, que liga o comprometimento ao *side bets* (relação de troca), como, por exemplo, remuneração, carreira, plano de saúde, estabilidade no emprego, garantias de sustento da família.

O maior dilema nas organizações está em não aprofundar as causas que levam os colaboradores a se comprometerem mais ou menos com os negócios da empresa, deixando uma porta aberta para pesquisas. Outro ponto relevante que merece destaque para pesquisas futuras sobre comprometimento organizacional é o impacto das faixas etárias e o tempo de serviço nas organizações.

Referências

ALLEN, N. J.; MEYER, J.P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, Londres: 1990.

BANDEIRA, Mariana L. et al. *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional:* um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho:* a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília. UnB, 1994.

BASTOS, A. V. B; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. *Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:* o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: *ENANPAD* 98, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, 1998.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. *Comprometimento organizacional:* um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun., 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais… Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais*... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BURAWOY, M. Between the labor process and the State: the changing face of factory regimes under advanced capitalism. *American Sociological Review*, v. 48, n. 5, p. 587-605, 1983.

CHANG, J. Jr. *Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional:* uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. Tese de Doutoramento em Administração. São Paulo: FEA-USP, 2001.

CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: criatividade e inovação. *Revista de Administração Mackenzie.* São Paulo: ano 3, n. 2, 2002.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas*: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

EDWARDS, R. *Terreno contestado:* a transformação do local de trabalho nos Estados Unidos. Nova York, Livros Básicos, 1979.

FISHBEIN, M. *Readings in attitude theory and measurement.* New York: Wiley, 1967.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, v. 51, p. 634-649, 1986.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 555-573, 1972.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 3, p. 349-353, 1996.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho:* um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.* Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, p. 368-372, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three – component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior,* v. 49, p. 252-276, 1996.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application.* London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review,* 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology,* v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. *Comprometimento organizacional:* uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee* – organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MORAES, L. F. R. *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras:* um exercício preliminar de análise, 1997, 176 f. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

McGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psycology,* v. 72, p. 638-641, 1987.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive,* v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PORTER, Lyman W.; SMITH, Frank J. *The etiology of organizational commitment.* Unpublished paper, University of California, Irvine, 1970.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *R.A.E.*, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1. Curitiba: ANPAD, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 44, n. 3, 2004.

REILLY, N. P.; ORSAK, C. L. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior,* v. 39, p. 311-330, 1991.

SILVA, Maria C. C. da. *Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa:* o caso dos pesquisadores do IPEN. Tese de Mestrado. São Paulo. USP, 2007.

SIQUEIRA, M. Comportamento organizacional: articulando ciência e profissão. Conferência apresentada do I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Salvador, Bahia, 2004.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior,* v. 16, p. 49-58, 1995.

STEIL, Andréa Valéria; SANCHES, Elizabeth Navas. *Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle.* Anais... 22. Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu, PR, 1998.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization.* Translation of A. M. Henderson and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review,* v. 7, p. 418-428, 1982.

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports,* v. 67, p. 295-306, 1990.

ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* São Paulo: Artmed, 2004.

4.

A arte de liderar a partir do conhecimento

Marcia Fátima Ballen Matté

Vive-se em um mundo de constantes mudanças tecnológicas, econômicas, educacionais e culturais, onde a globalização do conhecimento emerge de uma necessidade de proporcionar melhor qualidade de vida para as pessoas. E, no mercado de trabalho, efetivamente, não existe mais lugar para improvisação. É preciso ser profissional. O mundo globalizado impõe regras, fazendo com que somente as empresas eficientes e eficazes permaneçam no mercado. A competitividade entre corporações, os países e os blocos econômicos ocorre com mais frequência e maior rapidez a cada ano.

Dentro desse contexto, o conhecimento é fundamental para o sucesso profissional. Pode-se verificar que uma das características que mantêm a empresa competitiva e forte no mercado é o grau de conhecimento que seus funcionários possuem. A comunicação e o relacionamento são grandes aliados para o bom desempenho da equipe de trabalho. Portanto, pode-se afirmar

que a gestão de pessoas é fundamental para manter a empresa competitiva e alcançar o sucesso empresarial.

A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência.

A gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial, centrados em cargos, vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente contemporâneo turbulento e mutável (Pestana et al., 2003).

Num contexto onde mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. E se quiser ter uma visão estratégica de si mesma precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Segundo Macedo et al. (2006), é preciso estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos.

Os departamentos de recursos humanos têm um papel fundamental na gestão do conhecimento e precisam assumir uma postura ativa. O contexto das organizações mudou a partir da sociedade industrial, da produção e consumo em massa, acarretando um cenário competitivo a partir da globalização e da inovação tecnológica. O enfoque na função dos colaboradores e no valor do seu conhecimento também mudou, demandando novas tecnologias de gestão (Chiavenato, 1994).

Na área da gestão, pode-se observar uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, elas são objeto da gerência; são guiadas e controladas para

alcançar determinados objetivos. No segundo, são protagonistas; fazem a história acontecer, sendo elas mesmas que guiam e controlam para atingir as metas da organização e os objetivos pessoais.

Para Macedo et al. (2006), as organizações vivem a era da gestão do capital intelectual, buscando incessantemente atrair e preservar o conhecimento existente e gerar inovação por meio da criatividade. Assim, o processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador.

Segundo Freire (1997), ensinar é promover a construção do conhecimento, ensinar é pensar certo, ensinar é escutar. Com a tecnologia da informação, o homem volta a envolver-se completamente em seus papéis; transforma-se em coletor de informações, em um conceito único de cultura. A cultura organizacional adquire uma relevância fundamental.

Para Hunter (2004, p. 22), "você gerência seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerência seres humanos. Você gerência coisas e lidera pessoas". No momento atual, aonde a competitividade aumenta a cada dia, a empresa deve criar uma ampla transformação, uma nova "filosofia de gestão", o que implica grande mudança no paradigma anterior. Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos de trabalho.

Este artigo fala sobre a gestão de pessoas, o desafio de liderar uma equipe de trabalho e também ressalta a importância do conhecimento, da comunicação e da motivação dos funcionários, a partir do momento em que se aponta que os recursos humanos possuem um papel fundamental na gestão e precisa assumir uma postura ativa, fundamental para manter a competitividade e alcançar o sucesso empresarial.

Gestão de pessoas

Na era do conhecimento, as organizações procuram o indivíduo global e integrado. E gerenciar o conhecimento compreende um conjunto de atividades, técnicas e métodos que garantam que a obtenção, armazenamento e divulgação das informações realmente propiciem um aumento do nível de conhecimento dos funcionários da empresa.

Para Ribeiro (2000), com a tecnologia da informação, que chega a todos os lares pelos mais diversos meios de comunicação, o homem volta a se envolver completamente em seus papéis, transforma-se em coletor de informações, em um conceito único de cultura. A cultura organizacional adquire então uma relevância fundamental. Segundo Zdanowicz (2001, p. 131),

> A globalização faz com que as empresas busquem maior competitividade para a sua sobrevivência no mercado. Os administradores sentem-se cada vez mais pressionados a buscar novas formas de administrar, desenvolvendo novas técnicas, novos métodos, utilizando ferramentas de planejamento e controles gerenciais no âmbito econômico-financeiro.

Ao verificar que uma das características que mantêm a empresa competitiva e forte no mercado é o grau de conhecimento que seus funcionários possuem, a empresa deve iniciar imediatamente a implementação de processos de trabalho, que façam com que pelo menos a parte mais importante desse conhecimento possa ficar em sua propriedade ou possa estar sendo compartilhada com outros integrantes.

Para tanto, a implementação de um processo de gerenciamento do conhecimento tornará mais claras as competências e necessidades da empresa, permitindo um direcionamento mais eficaz em seus recursos de treinamento e capacitação, além de

identificar pontos críticos e permitir a redução de sua exposição a riscos.

Segundo Macedo et al. (2006, p. 16), "na maioria das vezes, as pessoas só se dão conta da avalanche de mudanças que ocorre no ambiente organizacional quando já estão sendo esmagadas por ela". Na verdade, o mundo está assistindo ao vivo e em cores ao "choque do futuro" descrito por Toffler (1970), para quem o conhecimento e o computador tornaram-se os grandes ícones da chamada sociedade pós-industrial.

Dentro do sistema econômico mundial, tivemos a evolução de uma economia essencialmente agrícola para a industrial. Atualmente, pode-se dizer que, além da industrial, temos a "economia do conhecimento", pois a sociedade que tem acesso à informação pode tanto dominar setores como desenvolvê-los (Andriani; Zomer, 2002).

A partir disso, define-se que a sociedade do conhecimento tem como ponto central o "saber", pois "o conhecimento, enquanto força de produção, representa o ponto nevrálgico entre os países centrais e periféricos" (Carvalho; Kaniski, 2000 apud Pestana et al., 2003, p. 37).

Portanto, o conhecimento proporciona a geração de riqueza para quem o possui. Organizações com culturas mais orgânicas e flexíveis, com menos pessoas, que pensam melhor e se utilizam de sistemas inteligentes agregam muito mais valor ao negócio do que as que detêm dezenas de linhas de montagem de trabalhadores "não-pensantes" que prevalecem no modelo mecanicista (Handy, 1996).

Segundo Macedo et al. (2006), são necessárias algumas reflexões críticas sobre as mudanças que "desabaram" sobre o ambiente organizacional e a relação de emprego, até então grande ícone da era "industrial", bem como sobre a necessida-

de como meio de preservar a qualidade de vida e até mesmo a identidade humana.

Dentro desse contexto, é importante que as pessoas invistam no autoconhecimento e nas diferentes formas de relacionamento interpessoal no que diz respeito a colegas, chefes, também à família e aos amigos, como mecanismo de aperfeiçoamento de sua personalidade e inteligência emocional.

Comunicação no mundo dos negócios

Um problema muito comum em todas as empresas certamente é a comunicação, ou melhor, a falta dela. Macedo et al. (2006, p. 74) dizem que "longe de ser um processo unilateral, a comunicação é, sobretudo, um exercício de mútua influência a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor".

No mundo dos negócios, dominar certas técnicas de comunicação pode representar uma enorme diferença, pois de nada vale ter grande conhecimento senão souber transmiti-lo.

Dentro desse contexto, Blanchard e Jonhson (2004) chamam atenção para a comunicação interpessoal face-a-face, sendo esta considerada a mais completa de todas, visto que propicia uma troca instantânea, conhecida como *feedback*, que, em caso de eventuais dúvidas, possibilita várias pistas que revelam mais que palavras, gestos expressões faciais e tons de voz.

O *feedback* sobre o desempenho é um processo contínuo, e não algo a ser feito apenas uma vez por ano, quando se preenche a avaliação de desempenho. No entanto, a comunicação ainda é um processo em construção nas empresas, seja em contatos pessoais, reuniões, apresentações, negociações e outros fatos do dia-a-dia. Portanto, deve-se enfatizar a importância desta para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Macedo et al. (2006) referem que para melhorar o desempenho de grupos e equipes, além da definição do conteúdo (problemas, objetivos etc.), há outros processos ou funções que nada mais são do que um exercício de comunicação. Assim, compete a todos, especialmente ao líder, criar espaços nas reuniões para que essas funções sejam implementadas de forma eficaz e compartilhada, aumentando o comportamento geral com os resultados a serem alcançados.

Dentro do referencial teórico, o autor também afirma que, independentemente da vontade de cada um, as pessoas terão que encarar seus próprios desafios na busca de melhor qualidade de vida, até porque será impossível sobreviver às novas tendências e aos mais diversos tipos de comunicação mediante o uso de tecnologias que possibilitam a "invasão" por parte da organização de lares, noites, fins-de-semana e até mesmo das férias.

De acordo com Macedo et al. (2006), a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de adquirir conhecimento, transmitir e captar informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas pelo intercâmbio de fatos, opiniões, ideias, atitudes e emoções.

Segundo Levine (2005), alguns gerentes só comunicam que tudo está indo bem; outros só o que está indo mal, criando uma atmosfera voltada às soluções, o que é lamentável e muito negativa. Compartilhar os sucessos mantém as pessoas motivadas. Quanto aos desafios, estes permitem que cada um participe da solução.

A comunicação ajuda a trazer os melhores pensamentos para a conversa no momento certo; quebra barreiras e reduz o medo e a incerteza; fortalece as relações; aperfeiçoa os produtos e motiva os colaboradores. Boas ideias não podem ficar esquecidas na gaveta, é necessário que o profissional tenha coragem para

apresentá-las e lutar por elas. Uma comunicação equilibrada resulta em um ambiente confiante e equilibrado.

Segundo Motta (1991), a transição de uma sociedade industrial para uma de conhecimento está atingindo diretamente as organizações, as quais estão passando por reestruturações com vistas a flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre trabalhadores, dentre outras estratégias, que supõem novo estilo de administração, onde a liderança represente uma força fundamental.

Assim, o líder deve servir de apoio, buscando desenvolver um real sentido de interdependência entre os integrantes, com respeito às individualidades, sempre levando em conta a comunicação como fonte do diálogo das relações interpessoais

Pessoas satisfeitas produzem bons resultados

A motivação e a satisfação têm se tornado relevantes dentro da gestão de pessoas. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Assim são as emoções que motivam e impulsionam as pessoas em direção a suas metas que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos.

Segundo Macedo et al. (2006, p. 92), todo comportamento humano é gerado por algo que o motive. Já na Antiguidade, os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano baseava-se nos princípios de hedonismo "minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o fazer". Assim, o estudo de motivação é complexo, dadas as muitas facetas do ser humano, porém pode tornar-se paradoxalmente simples, se o executivo adotar formas mais flexíveis.

Para Motta (1995, p. 192), "motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada pelos objetivos e tarefas específicas". Essas definições focalizam a dimensão interna do indivíduo.

Para Blanchard e Jonhson (2004) as pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. Assim, convém manter a autoestima das pessoas e procurar não lhes ferir o amor-próprio, principalmente na discussão de problemas. É preciso concentrar-se nos fatos e não na pessoa.

Vergara (2000, p. 66) menciona uma série de elementos significativos para o trabalho:

> A promoção da aprendizagem e do desenvolvimento social nas atividades da sociedade; proporcionar às pessoas um papel social; provocando a sensação de estarem contribuindo, de pertencer, de serem apreciados, o que permite desenvolver suas auto-estimas; oferecer a oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade, proporcionando [...] promoção e satisfação.

Tais elementos têm grau de importância bastante relevante, pois abrangem as oportunidades que as organizações podem oferecer às pessoas como forma de motivação, independentemente do fator salário que, muitas vezes, é o atrativo para que o funcionário permaneça na organização.

Percebe-se, assim, que o conhecimento, aliado às experiências e ao grau de motivação para o trabalho é determinante para caracterizar uma maior qualidade na prática profissional. O que faz a motivação profissional imprescindível na forma de agir do profissional frente ao usuário, de como formula estratégias para melhorar suas práticas e empenhar-se em alcançar a satisfação do cliente.

Relacionamento interpessoal

Observa-se, na literatura, autores ressaltando a importância do relacionamento interpessoal, o qual é muito utilizado hoje como forma de instrumento de trabalho, levando profissionais a um maior conhecimento das técnicas voltadas à interação dos indivíduos durante suas atividades. Para gerenciar o trabalho da equipe, é necessário o uso das habilidades, de estratégias motivacionais e inteligência transformacional, seguindo uma linha mais humana, deixando de lado o excesso de tecnicismo (Trevizan, 1993).

O relacionamento interpessoal é a maneira de se conseguir a satisfação do cliente e de toda a equipe, criando critérios para o trabalho e a assistência com qualidade. Atualmente, gerenciar passa a assumir realmente seu significado: interar, coordenar e liderar.

Para Pestana et al. (2003), é importante ser um bom líder, e para isso é necessário saber exatamente aonde, como e quando chegar. Juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel importante na motivação.

Para tanto, deve-se empregar táticas para que todos trabalhem em conjunto, buscando o êxito. Essas equipes são motivadas pelas próprias pessoas em torno de si, e se deve considerar a satisfação dentro do trabalho, avaliando os funcionários e suas atribuições.

Vergara (2000) cita que a primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação da informação e em seu uso. Outra vantagem é que as equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. Por último, quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, consequentemente motivando-se.

A autora ainda menciona que há diferenças entre os membros da equipe em relação aos valores e crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos. Para completar, estes itens de diferença acrescentam funções psíquicas, tipos de inteligência, critérios para avaliações, caráter e comportamento.

Para Levine (2005), todo mundo deseja progredir na vida, mas, se os membros da equipe foram muito egoístas, nunca vão conseguir o apoio de que necessitam para obter os resultados desejados.

Portanto, trabalhar em equipe também significa agregar valor à empresa e ao cliente, agir com honestidade, investir nas relações, comunicar-se bem, saber apresentar resultados e ampliar a sua perspectiva devida, motivar a equipe. Para alcançar tais propósitos o líder precisa estar motivado, desenvolver programas de interação e manter uma boa relação interpessoal com o grupo de pessoas que compõe sua equipe de trabalho.

Gerenciar é resolver problemas e difundir conhecimento

Gerenciar tem sido confundido com liderar, talvez porque se dá o nome de "gerente" ao cargo do líder, o que implica que a pessoa neste cargo deve gerenciar. Por outro lado, a prática da gestão moderna deve levar todas as pessoas a desenvolverem a competência de gerenciar, ou seja, de resolver problemas, mas não necessariamente de serem líderes.

De acordo com Campos (2001), para gerenciar (resolver problemas), são necessárias duas habilidades: a) conhecimento de método e ferramentas e b) conhecimento técnico do processo que está sendo trabalhado. Um problema é a diferença entre o valor atual de um indicador e sua meta. Portanto, quando se

coloca uma meta, cria-se um problema. Resolver problemas é o mesmo que atingir metas. Porém não é fácil colocar metas.

Cabe ressaltar que, infelizmente, tanto em empresas como em governos, existem pessoas em cargos de liderança que cometem o erro de dispensarem competências em método e ferramentas de gestão para que possam se caracterizar como *competentes*. Na hora em que fazem isto, cometem o maior de todos os pecados na área gerencial: desfocar dos fins e passar a focar os meios. Habilidade em método e ferramentas é o *meio*, o verdadeiro *fim* é a meta.

Portanto, o líder não pode se omitir de sua responsabilidade máxima, que é entregar o resultado final. Ele é avaliado por isso e não pelo seu domínio de métodos e ferramentas. Gestão é coisa para técnicos. Liderar é muito mais importante que gerenciar. Segundo Zdanowicz (2001, p. 11),

> atualmente, no mundo dos negócios, distintas unidades políticas e econômicas estão sendo implantadas, onde as inovações ocorrem a cada momento e as informações são transmitidas à velocidade quase instantânea. Algumas condições devem ser fixadas pela empresa como analisar, permanentemente, o cenário, as tendências e as megatendências mundiais, tendo a percepção de quando elas irão ocorrer para estar presente, antes da concorrência.

As novas ideias são introduzidas, de acordo com Motta (1995), para reverter as práticas organizacionais baseadas na teoria clássica e visam a uma gerência com maior descentralização das decisões, compartilhamento de autoridade, estrutura dinâmica com interdependência entre os serviços, podendo haver mudanças e adaptações.

Segundo Fisher e Albuquerque (2001, p. 16, apud Pestana et al., 2003), gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz

e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade:

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas.

Segundo Ribeiro (2000), o processo do conhecimento está baseado na implementação de uma metodologia para coletar, analisar e catalogar as informações que estão dispersas em arquivos, documentos e na mente das pessoas, tornando essas informações disponíveis para todos. A obtenção desse conhecimento é um dos maiores desafios para quem deseja implementar o processo.

Drucker (1993) já sinalizava a relevância do trabalhador intelectual. Algumas empresas estão adotando postura de vanguarda em relação à gestão do conhecimento, implementando dinâmicas ações de gestão, com o propósito de construir e difundir o conhecimento.

Percebe-se que, apesar da crescente importância dos sistemas de informação, como armazenamento do conhecimento organizacional, são principalmente os indivíduos que aprendem, criam, detêm e transmitem as informações mais relevantes para o sucesso e manutenção das organizações.

Dentro da abordagem da gestão do conhecimento, a área de recursos humanos tem papel fundamental. No enfoque do papel das pessoas na organização, o valor do seu conhecimento mudou, e vem demandando novas tecnologias de gestão, sendo que hoje já é considerado uma área estratégica dentro das organizações. O tangível está cedendo lugar ao intangível (Ribeiro, 2000).

Uma vez que o conhecimento foi obtido, deve ser estruturado, ou seja, categorizado e relacionado com outros. Essas informações devem ser difundidas e divulgadas para que o maior

número possível de pessoas possa utilizá-las e assim aumentar o seu próprio saber.

Deve-se lembrar que os computadores produzem dados e armazenam um grande volume deles, "mas dados não são informações. Informações são dados dotados de relevância e propósito. Uma empresa precisa decidir de que informação necessita para operar seus negócios, caso contrário se afogará em dados", diz Peter Drucker (1996, p. 218). E continua:

> Portanto, uma organização baseada na informação precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e os objetivos, tanto para a empresa como para cada especialista. É preciso haver um *feedback* fortemente organizado, para que cada membro possa exercer autocontrole, pela comparação das expectativas com os resultados reais (Ibidem, p. 218).

Segundo Blanchard e Jonhson (2004), compartilhar com os outros esses conhecimentos, de uma forma simples e honesta, economizará muito tempo, e, sem dúvida, tornará mais fácil o trabalho dentro da empresa.

Os autores também relatam que o conhecimento é a ação, aquilo que a pessoa faz quando utiliza as informações. Uma pessoa tem conhecimento a respeito de algum assunto ou domínio quando, ao ser colocada em situações novas, demonstra habilidade para incorporar novos relacionamentos e modificar outros, agindo de forma mais eficaz.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas

Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir (Hunter, 2004). Já Campos (2001) ressalta que cabe ao líder arrebanhar recursos humanos e mate-

riais necessários à solução dos problemas de sua área de responsabilidade. Também deve buscar as melhores competências em métodos e ferramentas modernas, bem como técnicos renomados nos processos que estão sendo atacados.

O autor também chama a atenção para o fato de muitos líderes recorrerem a técnicos especialistas de várias partes do mundo exatamente para trazer a melhor solução para seus problemas. O líder deve ser focado em suas metas e administrar os recursos necessários para atingi-las

De acordo com Hunter (2004), o líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem melhores, que possam ser capazes de crescer juntamente com a empresa. Nem todos podem ser presidentes da empresa ou o melhor aluno da sala, mas todos podem ser o melhor empregado, jogador ou estudante possível.

Portanto, dentro deste contexto, liderar é criar condições para que um grupo de pessoas consiga atingir os resultados desejados. Ou seja, é difícil imaginar a liderança com ausência de metas. O líder deve ser o facilitador dentro do grupo de trabalho, para que juntos consigam atingir os objetivos e as metas propostas.

O método tem permanecido constante, mas as ferramentas têm sofrido um grande avanço nos últimos anos, principalmente devido ao grande desenvolvimento na área da informática. Muitas vezes é impossível para o líder acompanhar todos estes avanços e, portanto, o gerenciamento (no sentido de solução de problemas) tem ficado mais para técnicos do que para líderes.

De acordo com Trevizan (1993), a maior parte do comportamento humano é motivada por uma meta que o indivíduo deseja alcançar. O conceito de liderança na análise da função gerencial vem buscando melhoria na capacidade de atuação do líder. A identificação das metas dos funcionários e o estímulo

à sua obtenção permitem que o líder motive os liderados para alcançar metas pessoais e organizacionais.

O líder deve ser ouvinte, apoiador e elemento estimulador dos funcionários desmotivados. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a alcançar os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004).

Segundo o mesmo autor, a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. Ele diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder.

Liderança é a essência da gestão

O líder deve saber: planejar, organizar, controlar, medir, sistematizar, fazer regras, orçamentos, escrever descrição de trabalho, ditar políticas, ditar definições e disciplinar. Segundo Ribeiro (2000), condição que lhe é indispensável é receber de todos, ouvir, comunicar, construir moral, promover a integração, encorajar o crescimento, construir bom clima, desenvolver a responsabilidade, dar liberdade, estabelecer valores, reconhecer as estruturas, ser sensível, aconselhar, encorajar e participar.

Para Trevizan (1993), alguns princípios são importantes para governar o cotidiano: interagir com o colaborador honestamente, com respeito pela sua dignidade humana; tratar cada colaborador como uma pessoa importante na organização; reconhecer que cada membro da equipe contribui para, e depende da realização de todo grupo, providenciar ambiente de trabalho sadio e agradável; desenvolver os colaboradores de acordo com suas capacidades naturais; formar uma equipe treinada e eficiente e proporcionar oportunidades de promoção baseadas no mérito de cada um.

Para Marquis e Huston (1999), o líder reconhece cada funcionário como um indivíduo único, motivado por diferentes fatores; identifica os sistemas de valores individuais e coletivos da unidade; programa um sistema de recompensas coerente com esses valores; mantém uma imagem positiva e entusiasmada como modelo ou exemplo a ser seguido pelos subordinados no local de trabalho.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos".

Segundo Hunter (2004), a liderança é uma qualidade tão marcante, impulsionadora de alterações tão profundas na história, que ele julga poder ser inata à personalidade de certas pessoas que naturalmente se destacam das demais.

Para tanto, compartilhar decisões, agregando valores, acreditando na importância de gerenciar uma equipe, um grupo, uma associação ou instituição, são desafios que todo líder deve propor-se a cumprir. Geralmente, o cenário onde se desenvolve o processo de liderança é marcado por turbulências, incertezas e contradições, muitas delas provocadas por paradoxos com os quais precisamos conviver.

Organizações devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial

No cenário atual, os clientes mudaram seus conceitos. Produtos e serviços precisam ter uma proximidade com o humano, seus sentimentos e emoções, suas expectativas, seus valores. Pode-se afirmar que as pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Para tanto, os seres humanos são a chave do sucesso

ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização (Ribeiro, 2000).

No mundo dos negócios, pode-se perceber que empresas inovadoras e bem sucedidas arriscam, buscam novas estratégias, com perspectivas que vão além de apenas sobreviver, para se destacar da concorrência, garantindo assim sua longevidade e crescimento. Toda empresa pode fazer algumas coisas simples para melhorar sua imagem junto aos clientes, bem como para os funcionários que seriam seus clientes internos.

Ribeiro (2000) descreve que a realidade tem se mostrado bem mais positiva e otimista para muitas organizações, onde gestão de pessoas é participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de quem a compõe, ou seja, do capital humano, sendo este o bem mais precioso de uma organização.

Já Pestana et al. (2003) destacam a importância do resgate do papel dos seres humanos na organização, que é torná-los competentes para atuar em suas atividades. É dentro deste que o capital humano fará seu grande diferencial, sinônimo de vantagem competitiva. E com isto surge um novo conceito em gestão de pessoas, batizado pelos grandes mestres da administração de RH de *business-to-employee* ou B2E.

Dentro desse mesmo pensamento, até pouco tempo, organizações acreditavam que a tendência, em linhas gerais, sempre era a de gerir negócios. Porém, hoje, pode-se observar que o fator que move realmente a regra do negócio é justamente o capital humano. Portanto, as empresas de sucesso serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar o saber que os seus colaboradores possuem, pois o impacto no desempenho por eles realizado é significativo.

Considerações finais

A gestão de pessoas é um campo em permanente ebulição. Segundo Macedo et al. (2006), lideres empresariais dos mais diversos segmentos e países dão a conhecer a gestores do mundo inteiro as suas experiências à frente de grandes corporações. Assim, histórias bem sucedidas juntam-se aos conceitos já conhecidos, a fim de pavimentar o caminho do sucesso que as organizações tanto buscam.

Administrar essas diferenças com a ciência, técnica e arte da administração requer contínua criatividade e articulações de processos inovadores que sejam sempre debatidos e discutidos, com versatilidade motivadora, aproveitando a capacidade e a criatividade existentes em cada pessoa, que participa e se compromete com a organização.

Conforme Pestana et al. (2003), com a contínua mudança e complexidade ocorridas nas organizações e a forma como os gestores têm de atuar, ficam cada vez mais evidentes as diferenças entre os momentos e os espaços em que as diversas competências se fazem necessárias.

Toda mudança começa por um trabalho de autoconhecimento, que depende essencialmente da educação recebida pelo indivíduo. Por sua vez, a aprendizagem nas organizações, é um fator estratégico e vital para os processos de inovação e de mudanças sistêmicas. Entretanto, para orientar a dinâmica das decisões e ações gerenciais é imprescindível a valorização de comportamentos éticos consignados em códigos de conduta (Macedo et al., 2006).

A gestão de pessoas difunde um papel importante dentro do conhecimento, permitindo à força de trabalho identificar ou criar oportunidades de motivação, elemento fundamental no jogo por resultados do qual toda organização deve participar.

Dentro deste mesmo pensamento, Blanchard e Jonhson (2004) ressaltam que todos deveriam lembrar de reservar um minuto do dia para observar as fisionomias das pessoas que se gerencia. Esta reflexão é necessária para que se possa compreender que elas são os recursos mais importantes para obter-se o sucesso nas organizações.

Dentro da gestão de pessoa, a liderança é, sem dúvida, essencial, por sua vez, não se limita ao tradicional formato líder-colaborador. Entende-se que ela se correlaciona às mais variadas formas de relacionamento interpessoal, as quais não se caracterizam nem pela permanência nem pela hierarquia formalmente constituída. Dependendo da habilidade para liderar grupos, pode-se facilitar ou impedir sua transformação em equipes.

Compreende-se que a evolução está sendo intensa com o avanço tecnológico imbuído em melhorar a vida. Mas, ainda assim, há uma grande parcela da população mundial que não usufrui do avanço tecnológico. O filósofo Heráclito, há mais de dois mil anos, já mencionava que as mudanças são incessantes e que não há nada mais transformador do que ela própria.

O que se espera nessa nova visão é que os profissionais de recursos humanos, munidos de conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem e conhecedores da visão macro do negócio da organização, sejam capazes de articular nas empresas os processos básicos de gestão do conhecimento.

A função dos recursos humanos passa a ser, cada vez mais, estratégica dentro das organizações. Diante deste novo cenário, o gestor tem como desafio desenvolver estratégias e iniciativas para assegurar a manutenção do conhecimento adquirido ao longo do tempo pela organização. Sua função é atuar como facilitador do compartilhamento de novas ideias e experiências dentro da empresa, para que ela possa alavancar suas melhores práticas e gerir seu capital intelectual.

Pode-se concluir, então, que gerir pessoas é discutir e entender a diferença entre as técnicas tidas como obsoletas (tradicionais) com as modernas (gestão da participação, do conhecimento e da qualidade). Não se pode mais ter uma visão mecanicista, sistemática, metódica, que exerça controle e demande obediência do colaborar, mas sim que este seja protagonista da mudança e das melhorias dentro da empresa e, automaticamente, da sociedade.

Dentre os aspectos relevantes da gestão da qualidade, está o grau de comprometimento das pessoas. O gerenciamento de práticas que efetivamente traduzam os objetivos organizacionais na perspectiva de seus recursos humanos revela uma tendência irreversível do mercado, pois não é possível obter mudança sem tratar a questão da educação e treinamento da equipe, motivando-a e proporcionando-lhe satisfação com as condições de trabalho.

É importante ressaltar que a gestão de pessoas está baseada em seu caráter estratégico dentro de suas várias funções, ou seja, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Pode-se dizer que resultados positivos são conquistados quando são adotados métodos de apoio e participação de funcionários para resolução de problemas, o que configura um horizonte muito favorável ao estímulo participativo das pessoas.

Referências

ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. *Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento. 2002.* Disponível em: <http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/Intlg%20%20Soc%20Conhec.doc>. Acesso em: 3 jul. 2008.

BLANCHARD, K.; JONHSON, S. *O gerente minuto.* 25. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.* Belo Horizonte: Do Desenvolvimento Gerencial, 2001. Disponível em:

<http://www.indg.com.br/falconi/request_mensagens.asp?id=156>. Acesso em: 9 ago. 2008.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento: acesso à informação: para que e para quem? *Ciência da Informação,* Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000.

CHIAVENATO, I. *Administração teoria, processo e prática.* 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5541.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2008.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista.* São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. *Administrando para o futuro aos anos 90 e a virada do século.* 6. ed. São Paulo. Pioneira, 1996.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. *Relatório de pesquisa: tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras:* DELPHI RH-2010. São Paulo: MBA, USP, 2001.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia:* saberes necessários à prática educativa. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

HANDY, C. *Tempo de mudança:* a descontinuidade administrativa num mercado competitivo. São Paulo: Saraiva, 1996.

HIGA, E. F. R.; TREVISAN, M. A. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Rev. Latino-Am Enfermagem,* 2005; 13(1):59-64.

HUNTER, C. J. *O monge e o executivo.* Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEVINE, S. R. *Seis fundamentos do sucesso profissional.* Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

MACEDO, I. de; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. da. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.* 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARQUIS, B.; HUSTON, C. J. *Administração e liderança em enfermagem:* teoria e aplicação. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MASLOW. A. H. *Maslow no gerenciamento.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

_____. *Gestão contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PESTANA, M. C.; PIRES, M. S.; FUNARO, V. M.; UTUYAMA, A. S. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. *Ci. Inf.,* Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago., 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100--19652003000200009&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 2 ago. 2008.

RIBEIRO, Cláudia Regina Barroso. *Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento.* Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5541.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2008.

TOFFLER, A. *The third wave.* Nova York: Morrow, 1970.

TREVIZAN, M. A. *Liderança de enfermeiro:* o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier, 1993.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento financeiro e orçamento.* 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

5.

Competências:
O papel do psicólogo organizacional

Carline Ferreira Bueno
Denice Bortolin Baseggio

As mudanças ferrenhas e constantes pelas quais vêm passando as organizações têm exigido um novo posicionamento em relação ao papel das pessoas no trabalho. Passou-se, então, a encará-la como diferencial competitivo. Para isso, tornou-se essencial focar as competências que os profissionais têm a oferecer para as organizações, sobretudo aquelas alinhadas ao planejamento estratégico das mesmas (Munck e Munck, 2009).

Historicamente, pode-se perceber a valorização do diferencial competitivo. Chiavenato (2007) pontua que nos anos 80, os altos executivos eram avaliados por possuir o conhecimento de reestruturar, corrigir conflitos e excluir níveis hierárquicos dentro das organizações. Nos anos 90, estes mesmos profissionais começaram a ser avaliados por identificar, cultivar e explorar competências que possibilitaram o desenvolvimento empresarial. Se antes as corporações tornavam-se líderes mundiais devido à fixação de unidades em mercados específicos, hoje, com o mercado mudando em alta velocidade, os alvos são mutáveis e

temporários. A dica para o futuro é tornar-se passível de mudanças drásticas, diz o autor.

Essas mudanças só são possíveis através das pessoas que trabalham em conjunto. Estas fazem parte da dinâmica essencial das organizações e "conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a uma posiçao competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral" (Davel; Vergara, 2009, p. 31). Bastos (2005) pontua que a inovação e a competitividade formam um binômio no qual fica explícita a importância do elemento humano nas organizações de trabalho.

Dessa maneira, é preciso levar em consideração as influências do comportamento humano dentro da dinâmica essencial das organizações. Moscovici (2010b, p. 26) refere que o comportamento é influenciado por três conjuntos interdependentes de variáveis internas: a) *competência*, compreendida como os "aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade"; b) *energia biopsíquica*, que "manifesta-se no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor"; c) *ideologia*, que "abrange um conjunto de ideias e princípios hierárquicos, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento, as decisões".

Pensando nas pessoas como diferencial competitivo, o presente artigo discute, teoricamente, a importância das competências do profissional da psicologia que está inserido nesse cenário organizacional, fazendo-se necessária sobretudo por três importantes motivos: a) crescente demanda de contratações desses profissionais pelas organizações que têm as pessoas como diferencial competitivo; b) porque além de o psicólogo

organizacional ser um colaborador, auxilia no desenvolvimento das competências dos outros, precisando desenvolver-se para isto; c) diante deste cenário, onde as pessoas são vistas como o diferencial competitivo atual, torna-se extremamente fundamental refletir sobre como acontece o processo de formação acadêmico/profissional desses psicólogos.

Uma pesquisa realizada por Pires (2010, p. 210), para conhecer a visão de estudantes sobre a psicologia organizacional, subsidia a justificativa da problemática deste artigo, uma vez que apontou falhas significativas na formação de alunos de graduação, dificultando assim sua inserção neste mercado de trabalho. A autora afirma que a falha na formação "contribui para o sentimento de fragmentação *identitária*", termo usado para se referir à autoidentificação. As relações criadas a partir da organização de trabalho, dentro ou fora desta, refletem a posição que o psicólogo organizacional compreende e se coloca, propiciando sua atuação e identificação.

Diante desta justificativa, este artigo realizou uma revisão bibliográfica sobre o tema das competências do psicólogo organizacional, de acordo com a definição de Cervo e Bervian apud Silva (p. 49, 2005), de que a pesquisa bibliográfica tem o intuito de "explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos", buscando "conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema".

Em revisão feita por Brandão (2007), foi possível chegar a dados relevantes sobre pesquisas realizadas na área de competências do trabalho. Destaca-se o fato de que a maior parte das pesquisas realizadas utilizou elementos constitutivos de competência, como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Outro dado constatado foi que as pesquisas voltadas à

investigação de competências relevantes a determinados papéis ocupacionais são rotineiras.

Competências

A competitividade está em alta atualmente, principalmente em função das constantes mudanças e do alto nível de complexidade no ambiente organizacional. Com a ineficiência dos modelos antigos de gestão, hoje, o diferencial no mercado está relacionado a competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custo de produção, destaca Gramigna (2007).

Nesta era do conhecimento, a valorização das pessoas no mundo do trabalho é uma ação de concordância entre vários autores, como diz Fiuza (2010) pois o aprimoramento da gestão destas tem sido uma estratégia bem sucedida no mundo competitivo.

O Brasil possui empresas que alcançaram muitos avanços no que diz respeito à gestão de pessoas. Dutra (2008) descreve que isto só foi possível devido ao trabalho das organizações, realizado em busca do melhoramento neste processo de gestão, bem como pelo incentivo em criar projetos para o desenvolvimento profissional.

As responsabilidades que antes eram apenas do setor de recursos humanos, segundo Gramigna (2007), atualmente estão fazendo parte das funções dos gerentes diretos, criando uma gestão integrada. E as decisões, que costumavam ser autoritárias, chegaram "ao chão de fábrica, na esfera de competências das equipes e times que trabalham em forma de células" (p. 7). Filenga, Moura e Rama (2010) afirmam que a gestão de pessoas por competências contribui para a flexibilização constante do mercado atual e ainda eleva a *performance* das organizações.

A gestão de pessoas focada em competências começou a ser implantada com mais frequência nas empresas brasileiras a partir de 1995, de acordo com Araújo e Albuquerque (2007). Se tradicionalmente a base da gestão de pessoas era o cargo, a partir daí começaram a valer as competências do colaborador, definidas pelos autores como conhecimentos, habilidades e atitudes (condensadas na sigla CHA) presentes no sujeito.

Sendo as competências responsáveis por fazer o sujeito desenvolver suas atribuições e responsabilidades, o fato de ter CHA não significa que o sujeito agregará valor à organização de trabalho, aponta Dutra (2008). Segundo o autor, agregar valor à organização não é a questão de atingir metas, senão que um sentido de entregar conhecimentos. Um exemplo que pode ser citado é a contribuição no aprimoramento de processos e tecnologias. Estes valores permanecerão na pessoa que realizou a entrega, e na empresa que a recebeu, contribuindo, então, para o patrimônio de conhecimento.

Gramigna (2007) propôs uma visão histórica do termo competências pelos nomes expoentes de cada época, trazendo várias definições para a palavra, tais como a utilizada na época do renascimento: "capacidade de realizar determinado trabalho"; a da época do taylorismo, "habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas"; a de G. O. Klemp na década de 1950, "característica subjacente de um indivíduo que resulta em desempenho efetivamente superior em determinado cargo"; a de Hay McBer, "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem produzido desempenho excelente"; a de Prahalad e Hamel, "conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização, bem como valor distintivo percebido pelos clientes e que são difíceis de imitar"; a de Magalhães, "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função"; a de Durand, "con-

junto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito", e a de Maria Tereza Fleury, "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (p. 50).

Nota-se que o termo "competências" não surgiu tão recentemente. Desde a época do renascimento, como mostrou Gramigna (2007), ele já era definido em função do potencial do trabalhador. Mas, como a maioria das palavras, o substantivo "competências" surgiu de outra palavra. Do século XV até os dias de hoje, "o verbo 'competir' [...] gerou substantivos como 'competição', 'competidor' e 'competência', além de diversos significados que não apresentam consenso, relata Gramigna (p. 21, grifo do autor, 2007).

A autora (p. 50) define competências relacionando-as a três indicadores: a) "*conhecimentos*: informações, fatos, procedimentos e conceitos (*saber*)"; b) "*habilidades*: capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades (*saber fazer*)"; c) "*atitudes*: valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais (*querer*)".

Já Moscovici (2010a) dá destaque para uma competência em especial: a interpessoal, definindo-a como "habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação" (p. 72). Acrescenta que, diferentemente da competência técnica, a interpessoal só é reconhecida para algumas profissões, entre elas está a assistência social, psicoterapia, vendas, entre outras que trabalham atendendo pessoas em geral.

Nas relações de trabalho, as pessoas têm funções a realizar previamente planejadas, mas, além disso, também têm inte-

rações e sentimentos considerados os mais adequados dentro dessas relações. Fala-se aqui da comunicação, da cooperação, do respeito e da amizade. No entanto, isso não significa que essas boas interações e bons sentimentos se manifestem sempre. O oposto disso pode influenciar as relações de trabalho e as atribuições profissionais e, consequentemente, a produtividade (Moscovici, 2010a).

A competência interpessoal está entre as quinze mais requisitadas no mercado de trabalho, como lista Gramigna (2007): autodesenvolvimento e gestão do conhecimento; capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade empreendedora; capacidade negocial; comunicação e interação; criatividade e inovação; cultura da qualidade; liderança; motivação e energia para o trabalho; orientação para resultados; planejamento e organização; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; trabalho em equipe e visão sistêmica. Além de tudo, há necessidade de competências adicionais à formação e às habilidades técnicas, muitas das quais são encontradas nesta pesquisa em relação à categoria profissional dos psicólogos organizacionais.

De acordo com Bernardi (2010), a organização precisa de pessoas com qualidade, em relação à eficiência, eficácia, produção, consistência e confiança, dependentes do CHA e também de um ambiente propício. As empresas têm sido bastante exigentes quanto às competências requisitadas, que têm sido dificilmente encontradas em apenas uma pessoa. Em contrapartida, há muitos profissionais disponíveis. Tal situação deflagra um momento difícil para as empresas em adequar seu objetivo de trabalho para atuar no mundo globalizado. Isso reflete o pouco investimento que tem sido feito no capital humano. E, quando encontrado, de acordo com Gramigna (p. 14, 2007) um profissional assim é "pago a preço de ouro".

Com a discussão apresentada, evidencia-se a importância do setor de gestão de pessoas dentro das empresas, principalmente quando se quer encontrar competências adequadas para cada função. O referencial também revela a necessidade de ter um profissional com formação para aprimorar o setor através de seus conhecimentos sobre o comportamento humano.

A psicologia e o psicólogo organizacional

Poucas vezes se percebe que a organização do trabalho afeta diretamente a vida das pessoas, ainda mais que, paulatinamente, estudos vêm mostrando que não se pode separar a vida pessoal da vida profissional. Zanelli e Bastos (2004) apontam este fator ao esclarecer que a psicologia buscou compreender e intervir sobre o mundo do trabalho, chegando a uma conclusão de que a integralidade do ser humano só é possível ser entendida ao incluir o trabalho e as relações estabelecidas nele.

Valorizando essa integralidade do ser humano, Bastos (p. 137, 2005) afirma que "existe um espaço legítimo de atuação para o psicólogo nas organizações". Ele se baseia no fato de que este busca boas condições de trabalho que realizem as pessoas potencialmente; que favoreçam a participação nas decisões e que minimizem os conflitos, gerando produtividade e competitividade às organizações.

Nas últimas décadas, houve movimentos para consolidar a formação e a atuação do psicólogo organizacional. Rittner (2008) relata que descontinuamente e de maneira desigual, estes movimentos vêm incidindo vagarosamente na afirmação desta profissão. Provavelmente, as dificuldades provêm de experiências passadas e de exigências complexas contemporâneas.

Alguns desses movimentos foram a regulamentação da profissão no Brasil e a criação de um documento com as atribuições do psicólogo. Hoje, a psicologia possui diversas áreas de atuação. Segundo as atribuições profissionais do psicólogo no Brasil, delineadas pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) em 1992, este pode atuar "no âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, segurança, justiça, comunidades e comunicação com o objetivo de promover, em seu trabalho, o respeito à dignidade e integridade do ser humano" (p. 1).

O CFP (p. 1, 1992) ainda contribui explicando que o psicólogo pode realizar suas atividades profissionais de forma individual ou multiprofissional, em organizações formais ou informais:

> atuando em: hospitais, ambulatórios, centros e postos de saúde, consultórios, creches, escolas, associações comunitárias, empresas, sindicatos, fundações, varas da criança e do adolescente, varas de família, sistema penitenciário, associações profissionais e/ou esportivas, clínicas especializadas, psicotécnicos, núcleos rurais e nas demais áreas onde as questões concernentes à profissão se façam presentes e sua atuação seja pertinentes.

Focando-se em uma dessas várias possibilidades de atuação do psicólogo nas empresas, tem-se a contribuição de Silva e Merlo (2007) que consideram que este profissional possui dois desafios na organização: trabalhar com as solicitações do empresário e com as dos empregados.

Por mais que o psicólogo organizacional seja o mediador entre a organização e os colaboradores, este também está vulnerável às transformações da globalização, por isso sendo necessária constante atualização de competências. Entre as mudanças estão "os estilos de lideranças, a gestão do trabalho em equipe,

a motivação, a necessidade de estruturas mais enxutas" (p. 96), afirma Pires (2010).

Mesmo focando em um dos vários ramos de atuação da psicologia, pode-se ver que há muito que ser feito. O CFP contribui mostrando de que forma o psicólogo organizacional tem espaço na empresa, afirmando que este

> atua individualmente ou em equipe multiprofissional, onde quer que se deem as relações de trabalho nas organizações sociais, visando à aplicação do conhecimento da psicologia para a compreensão, intervenção e desenvolvimento das relações e dos processos intra e interpessoais, intra e intergrupais e suas articulações com as dimensões política, econômica, social e cultural (CFP, p. 1, 1992).

O campo de atuação em psicologia organizacional tem se tornado abastado de oportunidades de atuação e de novos instrumentos, possibilitando a contribuição no que diz respeito às mudanças sociais. Também se tornou um campo de mudanças grupais realistas tanto para o psicólogo organizacional quanto para as organizações onde este profissional se insere. A partir disso, percebe-se a psicologia organizacional como uma área de atuação de grande valor, com dedicação abrangente, indo além da universidade e das empresas. Uma certeza que não parece ser sentida pela maioria dos psicólogos, diz Rittner (2008).

De acordo com as atribuições profissionais do psicólogo no Brasil, presentes no site do CFP (1992), o psicólogo organizacional desempenha muitas atividades como: planejar, elaborar e avaliar análises de trabalho; participar do recrutamento e seleção de pessoal; elaborar, executar e avaliar programas de treinamento e formação de mão-de-obra; participar, assessorar, acompanhar e elaborar instrumentos para o processo de avaliação de pessoal; planejar, coordenar, executar e avaliar programas de treinamento, de capacitação e de desenvolvimento de recursos humanos;

participar do processo de movimentação pessoal; participar de programas e/ou atividades relacionados à segurança do trabalho; participar e assessorar estudos, programas e projetos relativos à organização do trabalho e determinação de papéis ocupacionais; promover estudos para identificar as necessidades humanas; participar de programas educacionais, culturais, recreativos e de higiene mental; encaminhar e orientar os colaboradores e as organizações de trabalho; elaborar diagnósticos psicossociais das organizações de trabalho; emitir pareceres e realizar projetos de desenvolvimento da organização; realizar pesquisas; coordenar e supervisionar atividades de psicologia do trabalho; desenvolver ações com foco nas relações de trabalho; intervir na elaboração de conflitos e estimular a criatividade do trabalhador; acompanhar a criação e implementação de projetos com foco em mudanças nas organizações; assessorar a formação e a implementação da política de recursos humanos das organizações; participar do processo de desligamento de funcionários; participar como consultor no desenvolvimento das organizações sociais.

Diante dessas atribuições, Codo (2006) afirma que o psicólogo deve se comportar como um investigador, não se limitando às atividades técnicas já reconhecidas, mas ampliando-se a investigar o mundo do trabalho e o trabalhador. Quando há problemas de comunicação num grupo, por exemplo, é preciso instigar o mesmo a ver que são produtores do problema e não apenas torná-los funcionalmente comunicativos, pontua o autor.

O psicólogo organizacional, para Naguel e Denck (2007), executa ações dentro das organizações de trabalho, conforme três aspectos: extensão, amplitude e profundidade, que envolvem atividades técnicas, estratégicas e políticas. O plano técnico, como as autoras referem, compreende ferramentas e métodos conhecidos ou disponíveis, ou seja, já estão pré-estabelecidos. No plano estratégico, o psicólogo se une à equipe organizacional, contribuindo na formação de táticas de ação. Já no plano

político, ele também se une à mesma equipe, todavia, desta vez para contribuir na formação de políticas globais da organização para que as ações estratégicas sejam compatíveis com a política organizacional.

Ao ver tantas atribuições que competem ao psicólogo organizacional, muitos podem indagar-se se este profissional foi preparado (em sua graduação) para exercer todas estas competências que se espera para sua profissão?

Zanelli (p. 11, 2002) pontua que "a partir da má-formação, compromete-se a profissão como um todo". O autor refere que, com o passar dos anos, foram sendo realizados mais estudos sobre a atuação do psicólogo organizacional, sendo percebida uma necessidade de dar mais atenção à formação deste profissional. Ele usa os termos "restritos, precários e deficientes" para se tratar da formação e da atuação do psicólogo organizacional atualmente (p. 17). Aponta, ainda, que isso se dá devido à pequena carga horária disponível durante a graduação para estudar esta especialidade profissional e, além de não serem realizadas associações entre conteúdos de algumas disciplinas fundamentais.

O autor refere que grande parte dos psicólogos recém-formados atua nessa área em virtude da boa remuneração. Muitos, porém, estão descontentes, pois sonhavam com a clínica, preferência típica dos alunos ainda quando entram no curso. Sendo assim, Zanelli (2002) diz que estas pessoas acabam maculando sua própria reputação, além da imagem do psicólogo organizacional que é comprometido e que busca melhorias.

O psicólogo gerenciando pessoas

A psicologia organizacional é o ramo da psicologia que se especializou em gerenciar pessoas. Com todo seu conhecimento científico a respeito do comportamento humano, o psicólogo

organizacional tem condições de capacitar gerentes de organizações de trabalho para lidar com seu pessoal. Com a possibilidade de previsão e controle de determinadas situações originadas do comportamento, o psicólogo pode promover um ambiente adequado e saudável ao colaborador, também promovendo em favorecimentos à organização e à sociedade (Banov, 2011).

Estudiosos como Naguel e Denck (2007) afirmam que no âmbito do planejamento, há necessidade de mudanças envolvendo pessoas, bem como de percepção e compreensão da organização como um todo. No âmbito do controle dos recursos humanos, as autoras falam que existem pré-requisitos como: conhecimento das técnicas utilizadas na atividade profissional; conhecimento da legislação vigente; conhecer o comportamento humano; habilidade ao trabalhar com pessoas e conhecimento sobre os motivos pelos quais as pessoas trabalham mais e de forma qualificada para promover a integridade, satisfação, preservação e respeito.

Ao se trabalhar as diferenças individuais, Moscovici (2010a) afirma que é desenvolvido um clima que irá influenciar na comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade do grupo envolvido. Quando o clima é favorável, as pessoas se comunicam e são ouvidas, relacionam-se humanamente e são receptivas ao *feedback*. Já quando o clima é desfavorável, a comunicação acaba não fluindo e as pessoas só recebem informações que afirmam suas impressões das outras pessoas.

Para trabalhar as relações interpessoais, a mesma autora ainda comenta que é preciso treinamento, ou seja, desenvolvimento pessoal, autoperceptivo, autoconsciente e de autoaceitação para que, então, seja possível perceber o outro e as relações interpessoais de forma realística. Ela ainda conta que este treinamento pode causar sofrimento, pois exige coragem e disponibilidade

psicológica para receber o *feedback*, visto que este é a ferramenta mais poderosa para este treinamento, que requer elaboração para lograr a percepção do outro.

Para Chiavenato (2007) a percepção é tomada a partir de referenciais que as pessoas criam para suas vidas. Cada um vai aceitar ou não as informações de acordo com o seu filtro referencial. Cada pessoa desenvolve seu filtro para interpretar ocorrências do dia-a-dia e organizar suas experiências. É possível afirmar, então, que a percepção é tomada a partir do referencial acadêmico, ou seja, durante a formação dos psicólogos.

Verifica-se que Banov (2011) concorda com Chiavenato (2007) quando diz que "a realidade percebida sobre a empresa onde trabalha, a escola onde estuda, [...] determinará o comportamento desta pessoa em relação a cada setor da vida e o seu valor" (p. 59).

Dentro do processo de gerenciamento de pessoas, o psicólogo possui diversas competências, como as listadas no *Manual de psicologia organizacional,* de Naguel e Denck (2007): a análise do trabalho; o planejamento de cargos e de carreira; a remuneração e benefícios; a admissão – recrutamento, seleção, movimentação e desligamento de pessoal (*outplacement*); o treinamento e desenvolvimento de pessoal (*coaching*); a avaliação de desempenho; o planejamento estratégico e a gestão por competências.

Dentro de todas estas competências, é preciso levar em consideração as gerações que estão inseridas nas empresas, tanto no que diz respeito a pessoas como a tecnologias. Banov (2011) comenta que atualmente as empresas chegam a trabalhar com três gerações de pessoas: a geração *baby boomers,* os que nasceram entre 1945 e 1960; a geração X, nascidos entre 1960 e 1979; e a geração Y, dos que nasceram depois de 1980. Segundo a autora, cada uma dessas gerações possui uma palavra que define o processo de gerenciar. Para a *baby boomers*, gerenciar significa

"controlar", ao passo que para a geração X, "comandar". Já a geração Y ainda está sendo estudada, pois é a geração que entrou recentemente no mercado de trabalho.

Com tantas gerações dentro das empresas e com tantas particularidades entre elas, o psicólogo precisa estar atento às características de cada uma para que a empresa possa atender as suas exigências de forma que as gerações consigam atender às demandas e, ao mesmo tempo, conviver entre si. Isso se constitui em tarefa difícil e que precisa de muita observação, nada típica do psicólogo.

O psicólogo organizacional não pode esquecer, todavia, de atuar baseando-se no Código de Ética Profissional do Psicólogo. E, para isto, lembramos aqui os sete princípios deste código em vigor desde 27 de agosto de 2005:

> I - O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos. II - O psicólogo trabalhará visando a promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. III - O psicólogo atuará com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural. IV - O psicólogo atuará com responsabilidade, por meio do contínuo aprimoramento profissional, contribuindo para o desenvolvimento da Psicologia como campo científico de conhecimento e de prática. V - O psicólogo contribuirá para promover a universalização do acesso da população às informações, ao conhecimento da ciência psicológica, aos serviços e aos padrões éticos da profissão. VI - O psicólogo zelará para que o exercício profissional seja efetuado com dignidade, rejeitando situações em que a Psicologia esteja sendo aviltada. VII - O psicólogo considerará as relações de poder nos contextos em que atua e os impactos dessas relações

> sobre as suas atividades profissionais, posicionando-se de forma crítica e em consonância com os demais princípios deste Código (CRP p. 2, 2005).

Ao ter um conselho que orienta as suas atividades, este profissional pode ficar mais seguro de sua atuação frente às demandas da organização ou de qualquer outro ambiente em que se deem suas atribuições. Isso é importante, visto que gerenciar pessoas de perfis diferentes e objetivos profissionais singulares é uma atividade que exige muitas competências, entre elas, a ética profissional.

Portanto, acredita-se que o diferencial do psicólogo dentro de uma organização está justamente na capacidade de avaliar e conhecer o comportamento humano de forma a percebê-lo mais amplamente em relação aos objetivos da empresa e da pessoa, além de proporcionar uma visão mais humanizada, promovendo uma união entre os envolvidos (Naguel e Denck, 2007).

Considerações finais

Pode-se observar, então, a imensa variedade de competências a que o psicólogo organizacional tem como atribuições, que vão desde à realização de atividades específicas de sua categoria profissional (avaliação psicológica), a atividades multidisciplinares (projetos organizacionais).

É possível, então, nortear as grades curriculares dos cursos de psicologia para um aperfeiçoamento desta profissão tão importante dentro das organizações, que busca humanização e bem-estar psíquico para que pessoas trabalhem com dignidade, de acordo com seu Código de Ética.

O psicólogo organizacional necessita estar em contato com profissionais das mais diversas áreas, tais como administradores,

advogados, contabilistas, entre outros. Tais profissionais possuem objetivos diferenciados de atuação. Enquanto alguns precisam se preocupar com resultados, lucros, leis, o psicólogo precisa se preocupar com o bem-estar psíquico dos trabalhadores.

Dessa forma, é necessário haver um diálogo entre os profissionais para que possam compreender qual a função de cada um e de que forma podem trabalhar juntos, cada qual com a sua especialidade, mas compartilhando conhecimentos e experiências. Ao clarear as expectativas e atribuições de cada profissional, os objetivos serão alcançados em equipe e haverá o sentimento de comprometimento e pertencimento àquele grupo organizacional.

Logo, percebe-se a necessidade de estar incumbido de um conhecimento mais abrangente e multidisciplinar, como direito trabalhista e administração de empresas, entre outras áreas de conhecimentos afins. Seria interessante agregar estes conhecimentos ainda na graduação do psicólogo, pois, como abordou Pires (2010), o aluno de graduação sente-se fragmentado quando inserido no mercado de trabalho da psicologia organizacional. Zanelli (2002) corrobora essa assertiva ao trazer dados tão relevantes a favor da precária formação do psicólogo organizacional. É realmente preciso que as instituições de ensino do Brasil, realidade mostrada por esta pesquisa, comecem a prestar mais atenção ao aluno de graduação em psicologia para que ainda na formação profissional as competências necessárias à profissão se façam presentes.

Verificou-se, portanto, que uma eficaz intervenção sobre o melhor desenvolvimento das competências do psicólogo organizacional seria a ampliação do número de disciplinas e carga horária contemplados na atual formação acadêmica desses profissionais, buscando desenvolver na própria graduação as competências necessárias para a eficaz atuação profissional do psicólogo inserido nas organizações. Além disso, faz-se necessária

a realização de mais pesquisas envolvendo esse tema, pois estas irão possibilitar que o acadêmico de psicologia reflita sobre o assunto, reconhecendo suas possibilidades, buscando investir em um futuro profissional mais promissor.

A partir do que Zanelli (2002) pontuou sobre a falta de carga horária dentro da graduação para se trabalhar conteúdos da psicologia organizacional, é possível fazer várias considerações em relação à qualificação do recém-formado psicólogo que venha a atuar nesta especialidade. Pode-se pensar na questão da falta de conhecimento sobre as possibilidades de atuação deste profissional dentro da organização. Pode-se pensar também na quantidade de pesquisas que deixam de ser realizadas devido à pouca estimulação, sendo este um ponto que merece atenção, pois é pela pesquisa que se viabilizam melhorias na atuação do profissional, entre tantas outras conclusões que o leitor deste capítulo possa chegar em relação à qualificação do psicólogo recém-formado.

É possível dizer que o aluno de psicologia, que pretende atuar neste campo de trabalho, tem necessidade de realizar uma pós-graduação para suprir essa evidente deficiência. Caso a pós-graduação não seja possível logo após a formação, é importante que se busque por atualizações e informações sobre este campo, para garantir um trabalho bem feito e de satisfação profissional.

É possível, por fim, chegar ao momento em que o vestibulando possa escolher o curso de psicologia não apenas pelo deslumbramento de ter uma clínica e ser um profissional liberal, mas sim pela diversidade de possibilidades que este curso oferece.

Referências

ARAÚJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão por competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. *Desenvolvimento em Questão.* Unijuí, ano 5, n. 10, jul./dez. 2007. Dispo-

nível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=75251005>. Acesso em: 4 mar. 2011.

BANOV, Márcia R. *Psicologia no gerenciamento de pessoas.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASTOS, Antonio V. B. A psicologia no contexto das organizações. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços.* Campinas: Alínea, 2005.

BERNARDI, Luiz Antônio. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.* São Paulo: Atlas, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estud. psicol.* (Natal) v. 12 n. 2 Natal May/Aug. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200007> Acesso em: 25 abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CODO, Wanderley. Ação dos psicólogos nos sindicatos: trabalho, alienação e transformação social. In: CODO, Wanderley. *Por uma psicologia do trabalho:* ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Sobre a profissão: atribuições profissionais do psicólogo no Brasil.* S. l.: crprs.org.br, 1992. Disponível em: <http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/atr_prof_psicologo.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2011.

_____ . *Código de Ética Profissional do Psicólogo.* S. l.: crprs.org.br, 2005. Disponível em: <http://www.crprs.org.br/sobre_codigo_etica.php>. Acesso em: 26 out. 2011.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. *Gestão com pessoas e subjetividade.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Competências:* conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FILENGA, Douglas; MOURA, Valéria F. de; RAMA Ana L. F. *Gestão por competências:* análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

FIUZA, Gisela D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. SÃO PAULO, *RAM,* v. 11, n. 5. set./out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>. Acesso em: 12 maio 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos.* 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal:* treinamento em grupo. 19. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010a.

___ . *Equipes dão certo:* a multiplicação do talento humano. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010b.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. *Alinhamento entre estratégia e competências:* um estudo teórico-empírico em uma empresa pública. São Paulo: ENANPAD, 2009.

NAGUEL, Marta; DENCK, Regina. *Série técnica:* manual de psicologia organizacional. Curitiba: Unificado, 2007.

PIRES, Fabiana V. *Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas.* São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-17032010-093221/pt-br.php>. Acesso em: 12 maio 2011.

RITTNER, Carmem L. A. *A psicologia organizacional na visão dos alunos de psicologia.* São Paulo: PUCSP, 2008. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=7700>. Acesso em: 11 maio 2011.

SILVA, Mary A. F. *Métodos e técnicas de pesquisa.* 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

SILVA, Patrícia C. da; MERLO, Álvaro R. C. *Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas.* Psicol. cienc. prof. v. 27 n. 1 Brasília mar. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-98932007000100011&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em: 12 maio 2011.

ZANELLI, José C; BASTOS, Antonio V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José C. *O Psicólogo nas organizações de trabalho.* Porto Alegre: Artmed, 2002.

6.

Demissões:

Perspectivas da gestão de pessoas

Rosimeri Lemos
Vanessa Rissi

A competitividade acirrada, a globalização e a rapidez de informações têm causado muitas mudanças nas organizações, demandando adaptações e criações de estratégias para manterem-se no mercado. Quando em tempos de crise ou mudanças, a tendência é adotar medidas para reduzir custos e aumentar a produtividade. Para tanto, reengenharias, *downsizing*, terceirizações, fusões e aquisições têm sido ações constantes, no entando, geradoras de demissões. Nessa mesma perspectiva, tem se exigido cada vez mais dos colaboradores um perfil pró-ativo e polivalente, restando aos que não se enquadram nesses modelos o risco da demissão.

Caldas (2000b) enfatiza que demitir é prática comum no dia-dia das organizações. Por outro lado, geralmente, é um processo delicado do qual poucas falam abertamente, já que pode ser uma experiência traumática para quem passa pelo processo, afinal representa um ritual de ruptura entre colaborador e empresa. Segundo Schuster (2006), um processo de demissão pode causar

vários problemas ao indivíduo, como, por exemplo, uma crise de identidade, uma vez que o ser humano é aquilo que faz e com o desligamento das tarefas habituais da empresa em questão cria um desconforto emocional muito grande.

As partes envolvidas num processo de demissão sofrem pressões de diferentes formas. Não é fácil demitir, ser demitido, tampouco ficar e ver que seu colega não está mais ao seu lado ou constatar que amanhã o demitido pode ser você. O que pode ser feito para minimizar o sofrimento das partes envolvidas? A dispensa de uma pessoa sempre será difícil, mas pode ser menos traumática se realizada seguindo um plano bem traçado, com objetivos a serem alcançados, sempre buscando o melhor resultado para todos (NARA, 2005).

Este artigo sumariza os resultados de uma pesquisa que descrever, sob o ponto de vista da área de gestão de pessoas, as conduções demissões nas empresas e quais as principais implicações desse processo para os remanescentes e suas organizações.

A pesquisa de campo constituiu-se de estudo descritivo. Fizeram parte da amostra não-probabilística intencional seis empresas de médio e grande porte (considerando-se o critério faturamento), situadas na cidade de Getúlio Vargas, interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo duas do ramo de prestação de serviços, duas industriais e duas comerciais.

Quadro 1. Caracterização das empresas participantes da pesquisa.

Empresa	Ramo	Tempo de existência	Funcionários
A	Indústria de cartões	12 anos	220
B	Indústria de construção civil	11 anos	50
C	Comércio de móveis e eletrodomésticos	19 anos	11

D	Comércio de móveis e eletrodomésticos	21 anos	8
E	Serviços de engenharia elétrica	13 anos	30
F	Serviços em saúde	86 anos	95

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Após a coleta de dados, realizou-se uma análise qualitativa dos mesmos vindos de questionários aplicados aos entrevistados, procedendo-se de maneira a sintetizar e descrever as informações resultantes das entrevistas realizadas com os gestores.

Demissões

Por demissão, no entendimento de Caldas (2000a), compreende-se a perda do emprego remunerado, tratando-se de um evento significativo na vida das pessoas. Como tal, complementa Dessler (2003), é uma medida disciplinar drástica e deve ser aplicada com muito cuidado, sendo justa no sentido de que exista causa suficiente, devendo ocorrer somente depois que tomadas tentativas de reabilitação do funcionário. Ainda assim, se a demissão for necessária deve ser conduzida corretamente.

Da mesma forma, Macedo (1994) ressalta que as demissões sem critérios gerenciais sadios e não sustentadas por uma política de recursos humanos de longo prazo, ainda que com a justificativa de sobrevivência dos negócios, representam uma das formas mais injustas e arbitrárias de demissão, que infelizmente ainda é praticada por um grande número de empresas.

Soares e Sestren (2007) afirmam que o desligamento de funcionários e a dificuldade de se recolocarem no mercado têm

causado grandes choques na vida dos trabalhadores, acarretando também mudanças na vida familiar.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 264) "as demissões podem causar profundo impacto na autoestima e na segurança das pessoas. Perder o emprego pode ser uma experiência angustiante". Observa-se que os empregados remanescentes e os candidatos a emprego têm seu interesse por uma organização afetado dependendo da abordagem que a empresa usa para lidar com as demissões.

Um estudo recente descobriu que indivíduos que receberam uma explicação completa sobre os motivos e a maneira pela qual as decisões de desligamento foram tomadas tinham maior probabilidade de perceber a sua demissão como justa; de apoiar a organização que fez a demissão e também de indicar que não desejam processar o ex-empregador (Dessler, 2003).

No ponto de vista de Zanella (2006), os processos de desligamentos, em geral, são dolorosos porque, muitas vezes, os profissionais não estão preparados para o momento da demissão. Por outro lado, o processo de demitir é tão difícil para os gestores quanto para os colaboradores.

Quando ocorre uma demissão, um dos procedimentos importantes que a área de gestão de pessoas pode lançar mão é a entrevista de desligamento. Conforme Chiavenato (2002), essas entrevistas servem para diagnosticar e corrigir os problemas que estão causando a saída do pessoal. Seria apropriado aplicar esta entrevista tanto para funcionários que pedem a sua demissão, quanto para os demissionários, para que se consiga fazer uma pesquisa completa sobre as causas dos desligamentos.

Marras (2000), no mesmo sentido, conceituou entrevista de desligamento uma pesquisa junto ao funcionário que deixa a organização, com o objetivo de identificar a opinião do mesmo com relação à satisfação com as políticas e práticas da empre-

sa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e com supervisores.

Além disso, Dessler (2003) destaca que as entrevistas de desligamento geralmente são conduzidas pelo departamento de recursos humanos com o objetivo de obter informações a respeito do cargo ou questões relacionadas que possam dar ao empregador um retorno sobre o que está certo ou errado na empresa.

Da mesma forma, segundo Marras (2000), a entrevista de desligamento objetiva verificar pontos falhos na empresa para, a partir disso, criar alternativas de melhorias e evitar a mesma insatisfação em outros empregados.

De acordo com Macedo (1994), comunicar uma demissão é um processo muito estressante e delicado. Compete àqueles que têm a responsabilidade de comunicá-la, fazê-lo de maneira positiva e construtiva. É preciso que a comunicação seja o menos traumática possível, tanto para o demitido quanto para o responsável por informar a demissão, devendo ser conduzida com honestidade, transparência e objetividade. É muito importante preservar a imagem da empresa e resguardar a dignidade dos que ficam.

Macedo (1994) observa que alguns profissionais, quando necessitam comunicar a decisão da demissão, causam mais problemas internos do que os demitidos, porque eles simplesmente não se preparam adequadamente e acabam confiando no improviso.

Carletto, Francisco e Kovaleski (2004), esclarecem que a demissão deve ser planejada para que nada seja esquecido: "Quem demitir? Por que? Quando? O que dizer para a pessoa? Para os colegas? Para o mercado? O que oferecer de compensação? Isso tudo para amenizar os impactos da demissão.

Quadro 2. Diretrizes para a realização de entrevista de comunicação da demissão.

Etapa	Atividade
Preparação para a entrevista	Planeje a entrevista cuidadosamente em termos do momento certo e do local e o que deverá acontecer em seguida. Tenha bem claras as razões da demissão; revise as avaliações de desempenho do demitido ou quaisquer outros documentos que tenham registrados fatos sobre a inadequação do profissional para o cargo. Prepare um esboço sobre o que será dito na entrevista a fim de evitar argumentos contraditórios, a determinação do pacote de benefícios e a definição dos procedimentos internos logo após a comunicação da demissão.
Comunicação da demissão	Vá direta e objetivamente ao assunto, não fique dando voltas, assim que a pessoa se instalar informe sua decisão, explique porque a pessoa está sendo demitida. Não revide ao menor sinal de descontrole do demitido, responda às perguntas com sinceridade e com interesse de ajudar, explique como será efetivada a demissão e os passos que a ela se seguirão. O funcionário deve sair da entrevista sabendo que é a decisão final.
Encerramento da entrevista	Certifique-se de que o funcionário entendeu as informações que recebeu, reveja todos os elementos do pacote de indenização, descreva os benefícios oferecidos pelo pacote de apoio, identifique o próximo passo, explique onde o funcionário deve ir em seguida. Coloque-se à disposição do demitido para ajudá-lo no que for possível e despeça-se da forma mais cordial possível.

Fonte: Macedo (1994), Dessler (2003) e Goleman (2008).

Em países desenvolvidos, observa Freitas (2006), as demissões costumam ser discutidas e negociadas com representantes de categorias e sindicatos, sendo que, geralmente são vistas outras possibilidades, como remanejamento, incentivos às demissões voluntárias ou antecipação de aposentadorias para profissionais com muitos anos de serviço.

Por outro lado, no Brasil, o processo de demissão não ocorre dessa forma, seja porque os sindicatos são mais frágeis ou porque o poder de as empresas legislarem internamente é maior e os excessos são raramente castigados. É inadmissível ocorrerem demissões de surpresa e sem discussão com os afetados e seus representantes. Não se questiona os motivos pelos quais as demissões possam ser feitas, mas a forma como elas têm ocorrido e as ofensas ao ser humano em sua dignidade (Freitas, 2006).

Caldas (2000b), um dos autores representativos da temática, aponta que uma demissão produz efeitos organizacionais de diversas ordens. *No ambiente de trabalho,* pode ocorrer perda de lideranças, queda na participação em programas de envolvimento de pessoal, perda de familiaridade entre unidades, deterioração do clima organizacional. *Em relação ao fator eficiência interna,* é possível que haja perda de experiência/perda de memória organizacional, perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos, aumento da burocracia, perda de qualidade e rapidez na tomada de decisão, crises de comunicação, perda de controle interno. *Quando se trata da eficácia organizacional,* poderão ocorrer prejuízos na qualidade de produtos e serviços, produtividade e desempenho, além de perda de visão estratégica, estagnação ou queda em vendas e/ou lucros. *Na ordem das relações de trabalho,* poder-se-á verificar aumento do volume de reclamações, do índice de acidentes de trabalho e doenças, de sabotagens e violência. *Por fim, a imagem externa* pode ser prejudicada em relação à imagem que os clientes, parceiros e comunidade têm da empresa e, ainda, dificuldade de recrutar e atrair novos empregados.

Por outro lado, o mesmo autor complementa que os impactos para os indivíduos se subdividem nos seguintes efeitos: a) *emocionais:* instabilidade emocional, angústia, ansiedade, distúrbios psiquiátricos, suicídio etc.; b) *psicológicos:* insegu-

rança, queda na autoestima, perda da noção de identidade e queda no nível de felicidade e satisfação com a própria vida; c) *físicos:* deterioração da saúde física, alterações nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico; d) *comportamentais:* problemas de estruturação do tempo, apatia e falta de estímulo, abuso de álcool e outras drogas, desorganização da vida diária; e) *familiares:* divórcio, abandono do lar, violência doméstica; f) *econômicos:* queda de renda/privação econômica; g) *profissionais:* dificuldades de recolocação, maior cinismo em outros empregos, diminuição do envolvimento e comprometimento, queda na satisfação da carreira, instabilidade em futuros empregos, menores salários no futuro, propensão a sabotagem e violência.

Finalmente, Milkovich e Boudreau (2006, p. 275) afirmam que "as dispensas são um fato da vida organizacional, e os gestores de pessoas precisam saber gerenciá-las eficazmente".

Processos de demissão

O processo de demissão das empresas participantes da pesquisa, de um modo geral, segue o seguinte fluxo: antes de tomar a iniciativa de demitir o colaborador, as empresas costumam realizar uma conversa alertando o colaborador da necessidade de mudanças e orientando como deverá ser o comportamento do mesmo. Caso a atitude não venha a melhorar e a empresa optar pela demissão, o superior imediato ou departamento de RH faz a comunicação da demissão e o encaminha ao departamento de recursos humanos que providencia o encerramento do contrato de trabalho.

Quadro 3. Características do processo de demissão nas empresas pesquisadas.

Processo de demissão	**Empresas**					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Quem comunica a demissão?	Superior imediato	Depto. RH	Superior imediato	Superior imediato	Diretor/ superior imediato	Depto. RH
Existe uma preparação prévia?	👍	👎	👎	👎	👎	👎
Critério considerado para a decisão da demissão.	Desempenho	Desempenho	Desempenho	Confiança	Perfil não compatível	Desempenho
Realiza entrevista de desligamento?	👍	👎	👎	👎	👎	👎
Oferece benefício ao demitido?	👎	👎	👍	👎	👎	👎
Oferece serviço de *outplacement*?	👎	👎	👎	👎	👎	👎
Gostaria de alterar o atual processo de demissão?	👎	👍	👎	👍	👎	👍

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Observou-se que as demissões são comunicadas, na sua grande maioria, pelo superior imediato. Essa é considerada a forma mais adequada, pois o superior hierárquico é quem exerce a *responsabilidade de linha*. Kwasnicka (2007) esclarece que essa função refere-se ao pessoal de responsabilidade direta sobre os objetivos organizacionais que tem autoridade ilimitada.

Algumas empresas, segundo dados da pesquisa, ainda delegam a função da comunicação da demissão ao departamento de recursos humanos. Ao considerar-se que a tendência é de que a área de gestão de pessoas trabalhe como função de *staff*, ou seja, forneça ajuda e aconselhamento aos gestores, como apontam Stoner e Freeman (1999), não caberia a estes departamentos a função da comunicação do desligamento. Pelo contrário, seria mais adequado que o gestor imediato comunicasse ao seu colaborador o término do contrato de trabalho, assessorado pelo órgão de gestão de pessoas.

Demitir alguém é uma tarefa difícil e exige muito de quem vai conduzir o processo, mais especificamente efetuar a comunicação ao funcionário. Foi possível identificar que, na maioria das vezes, as empresas não costumam realizar uma preparação prévia para o momento de comunicar a demissão, ou seja, não organizam a fala, não estruturam argumentos, enfim, não se apoderam de subsídios acerca do histórico profissional do trabalhador na empresa para conduzir melhor a conversa. Pode-se inferir, a partir dos resultados, que as comunicações das demissões são, de uma maneira geral, improvisadas. Macedo (1994) enfatiza que para se ter uma demissão eficaz e bem sucedida a *preparação* é o segredo para se executar uma demissão, porque além de atingir os objetivos, reduz erros e consequências negativas, transformando-as em positivas sem comprometer a empresa.

Ainda neste sentido, Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam que o processo de demissão é composto por, pelo menos, três atividades de responsabilidade da gestão de pessoas: planejamento, comunicação e oferecimento de benefícios e auxílio na busca ou recolocação em outro emprego.

Quando analisados os critérios em que as empresas se baseiam para definir uma demissão, destacaram-se por ordem de

importância: o desempenho, o perfil não compatível, a confiança e, por último, o tempo de empresa.

Cada vez mais as empresas têm exigido melhores resultados dos colaboradores. Antigamente, a confiança e o tempo de empresa eram considerados os fatores mais importantes para a permanência no emprego, hoje, o que se espera de um colaborador é, essencialmente o desempenho por resultados.

Uma ferramenta importante para obter *feedback* dos processos da empresa é a entrevista de desligamento. Lacombe e Heilborn (2003) ressaltam que a entrevista de desligamento consiste em uma conversa com o demissionário a fim de obter informações e contribuições importantes a respeito dos processos da empresa. Das empresas pesquisadas, a maioria não realiza entrevistas de desligamento com os funcionários demitidos. Apenas uma empresa diz realizar a entrevista de desligamento e relata que seu intuito é o de coletar informações dos principais processos da empresa, principalmente do RH, para, com isso, identificar oportunidades de melhoria. A importância de se realizar uma entrevista de desligamento justifica-se pelo fato de que o empregado diz tudo o que pensa, mesmo que com um viés negativo, sem esconder nada, pois nada tem a perder (Lacombe; Heilborn, 2003).

Uma das alternativas possíveis para amenizar os impactos negativos de uma demissão é o oferecimento de benefícios ao demitido, como por exemplo, a manutenção do plano de saúde por parte do ex-funcionário e de seus dependentes, apoio para recolocação profissional etc. A maioria das empresas participantes do estudo não oferecia nenhum tipo de benefício ao demitido. Entretanto, referiram considerar válida tal estratégia, principalmente por proporcionar segurança e tranquilidade à pessoa que está sendo desligada. Apenas uma empresa oferece benefícios aos trabalhadores que deixam de integrar o quadro

de colaboradores, neste caso, a manutenção do plano de saúde por tempo indeterminado.

O serviço de *outplacement* tem sido comumente descrito na literatura como um benefício muito utilizado no pós-demissão por grandes empresas. Trata-se, segundo Dessler (2003), de um serviço de consultoria que proporciona à pessoa demitida orientação e *feedback* que auxiliam na formulação dos objetivos de carreira e na busca pela recolocação. As empresas que utilizam o serviço de *outplacement* mostram que têm consciência social, isto na visão de Macedo (1994). Das organizações amostradas neste estudo, nenhuma oferece este serviço aos funcionários desligados.

Com relação ao atual processo de desligamento da empresa, metade delas afirmou que, se possível, gostariam de alterar alguns aspectos. Citaram que desejariam dispor de um serviço de avaliação psicológica antes de efetivar a demissão para identificar se o funcionário teria condições de melhorar o comportamento e, consequentemente, o desempenho. A outra metade considerou que o processo está adequado e não há nenhum aspecto a alterar.

Impactos demissionais

Segundo exposto pelos profissionais da área de gestão de pessoas, a principal razão para a reação negativa de um funcionário no momento da demissão é o fato de não compreenderem os motivos do desligamento. Por outro lado, as empresas revelaram que, quando são explicados os motivos da demissão e é feita uma entrevista de comunicação completa, a reação dos funcionários costuma ser menos negativa.

Na mesma perspectiva, as empresas revelaram que se a organização adota um procedimento de acompanhamento constante do desempenho, alertando o funcionário acerca de atitudes

e resultados negativos, eles costumam aceitar a demissão com maior facilidade.

Metade das empresas revelou que percebe aumento de ansiedade nos funcionários remanescentes. Contudo, os gestores destacam que a ansiedade resulta em aumento de produtividade, num curto prazo, uma vez que os trabalhadores querem demonstrar resultado para que eles também não corram o risco da demissão. A ansiedade, na verdade, revela a insegurança da perda do emprego. Passadas algumas semanas, a produtividade costuma voltar a níveis normais. A outra metade dos gestores não percebe alterações que demonstrem comportamento de ansiedade ou insegurança.

Diferentemente do que aponta Caldas (2000b), a maior parte das empresas, representadas pelos gestores de pessoas, entendeu que as demissões não alteram a imagem da empresa diante dos colaboradores remanescentes. Este dado, divergente da literatura, poderia ser explicado pelo fato de que boa parte das organizações amostradas não possui um processo de demissão estruturado e não valorizam, portanto, estas questões como variáveis importantes capazes de gerar efeitos organizacionais negativos.

O clima organizacional, que, segundo Luz (1995) diz respeito à percepção dos funcionários quanto ao ambiente interno da empresa, fica alterado negativamente após a ocorrência de demissões. Este dado foi revelado por metade das empresas, enquanto que a outra parte não percebeu modificações.

Considerações finais

As características das demissões na maior parte das empresas estudadas são semelhantes: comunicadas pelos superiores imediatos, o que se considera adequado; realizadas sem planejamento;

sem entrevistas de desligamento nem oferta de benefícios aos trabalhadores que têm seu contrato de trabalho interrompido.

Há, portanto, diversos espaços de trabalho para qualificar o processo de demissão nas empresas, principalmente quando se considera o que dispõe a literatura sobre os efeitos negativos que podem alastrar-se nos mais diversos âmbitos. Entretanto é menos animadora a visão da área de gestão de pessoas de 50% das empresas pesquisadas, que não perceberam necessidade de qualquer alteração no seu processo de demissão.

A partir do fato relatado de que os demitidos reagem negativamente a uma demissão porque não entendem os motivos do desligamento, pode-se reverter a situação, em parte, investindo em *feedback* constante acerca do desempenho dos trabalhadores e em planejamento e padronização de uma comunicação de demissão.

Como sugestão para qualificar o processo de demissão nas organizações, fica o desafio de incorporar ferramentas como a entrevista de desligamento, por ser uma técnica de baixo custo operacional e que pode ser utilizada em empresa de qualquer ramo ou porte. Outra estratégia importante é a preparação prévia para o momento de comunicar a demissão que envolve responder às seguintes questões: Quem vai comunicar? Quais os motivos da demissão? Há preparação do ambiente, ou seja, documentos que comprovem a inadequação do profissional para o cargo (avaliações de desempenho) e definição dos procedimentos internos logo após a demissão?

Por fim, o processo de demissão deve ser incorporado pelas áreas de gestão de pessoas das empresas como atividade tão importante quanto o recrutamento e a seleção. Até mesmo porque as demissões constantemente mal realizadas acabarão afetando a imagem da empresa e prejudicando o recrutamento. Profissionais talentosos escolhem ingressar e manterem-se em

organizações bem vistas e que respeitam as pessoas. Em tempos de escassez de trabalhadores qualificados, é importante considerar esta variável.

Referências

CALDAS, Miguel P. *Demissão:* causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000a.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *RAE- Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v. 40, n. 21, p. 29-41, jan./mar., 2000b.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. *Por que as empresas demitem?* Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-16.pdf > Acesso em: 17 nov. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos.* Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos.* 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. Por uma ética na demissão? *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v. 46, n. 1, p. 102-106, jan./mar., 2006.

GOLEMAN, Daniel. *Modernas práticas na gestão de pessoas.* Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à administração.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração:* princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACEDO, Gutemberg B. *Outplacement*: a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos:* do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos.* Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

NARA, Elpídio Oscar Benitez. *Impactos da redução da força de trabalho sob a ótica da empresa.* 2005. 68f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SCHUSTER, Fabiano. *O impacto na vida dos funcionários após o fechamento da Calçados Azaléia em São Sebastião do Caí/RS.* 2007. 80f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SOARES, Dulce Helena Penna; SESTREN, Gisele. Projeto profissional: o redimensionamento da carreira em tempos de privatização. Psicologia e Sociedade, Porto Alegre, v. 19, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 16 nov. 2010.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Tradução Alves Calado. *Administração.* 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

ZANELLA, Cléia Maria. *Outplacement na percepção dos trabalhadores de uma indústria:* o caso da Diferencial S.A. 2006. 77f. Monografia (Graduação em Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

7.

Assédio moral nas organizações:

A gestão de pessoas na prevenção do passivo trabalhista e a preservação da dignidade do trabalhador

Lidiane Graciolli
Marcio Luiz Simon Heckler

O ambiente de trabalho em tempos de globalização e de flexibilização dos direitos trabalhistas faz surgir novos valores dentro das organizações, porém nem todos estão relacionados com uma melhoria na qualidade de vida do trabalhador. Muito pelo contrário, a grande gama destes valores está causando uma precarização da relação trabalhista, deslocando a pessoa humana da finalidade do processo produtivo para mero meio de produção.

O distanciamento das organizações em relação a seus empregados está causando um enfraquecimento da relação de trabalho, e, por conseguinte, novos problemas ganham destaque. Um deles é o assédio moral, que, mesmo não sendo de origem recente, é um fenômeno cada vez mais atual em razão dos fatores supracitados.

Mesmo assim, para muitas organizações trata-se de algo desconhecido, cuja prevenção ainda não tem nenhuma relevância estratégica. Frente a isso, cumpre, por meio deste breve estudo, alertar para os riscos desta prática, especialmente pelos efeitos maléficos à saúde financeira das empresas e à potencial repercussão social.

Com isso, buscar-se-á desmistificar o assédio moral aos olhos dos gestores de pessoas, conceituando-o e configurando-o de modo a habilitar estes a identificá-lo no caso concreto, para que possam preveni-lo ou tratá-lo a tempo, reintegrando o trabalhador ao ambiente normal de trabalho.

Por fim, objetiva-se demonstrar a importância da área de gestão de pessoas na busca da redução do passivo trabalhista das organizações, assim como do papel vital que desempenham na proteção à dignidade do trabalhador, que se apresenta como dever constitucional a todos os indivíduos.

Relações de trabalho

A relação de trabalho, ou o vínculo empregatício, vai muito além do trabalho humano, da prestação de serviços, da subordinação, da onerosidade, da pessoalidade, ou seja, ultrapassa os limites do trabalho físico. Se o relacionamento que se estabelece entre empregado e empregador for bom, surgem sentimentos de afeto que acarretam o aprimoramento do labor. Entretanto, caso ocorra o contrário, ou seja, inimizade, rancor, desprezo, que torne insustentável a convivência, o pacto pode se tornar fonte de prejuízo e de lesões a direitos fundamentais. É dentro desta última forma de convívio que os sujeitos da relação se deparam com o chamado assédio moral.

Aparentemente o referido tema existe desde o surgimento do trabalho, porém apenas há alguns anos o mesmo começou a

ser estudado cientificamente, de modo a auxiliar o empregado que sofre a discriminação, assim como o empregador que precisa se proteger e saber gerenciar seus funcionários para evitar o passivo trabalhista.

Há registro dessa prática desde o período de colonização, através da imposição de regras, religião e costumes aos negros e índios, que eram perpetradas pelos seus superiores (Teixeira; Munck; Reis, 2011, p. 32).

O assédio moral versa nos reiterados atos por parte do superior hierárquico ou de um colega, com o intuito vil de diminuir o ser humano a ponto de romper com o seu equilíbrio psicológico. A palavra assediar, sinteticamente, significa perseguir com insistência, sendo o mesmo que molestar, aborrecer, incomodar, importunar ou perturbar (Ferreira, 1999, p. 212).

Assédio moral, por sua vez, é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, por diversas e prolongadas vezes durante o trabalho ou em decorrência do exercício de suas funções, por um sujeito perverso, destinada a afastar a vítima do seu labor e causar graves danos a sua saúde, seja física ou mental.

Conforme leciona Jorge Luiz de Oliveira da Silva (2005, p. 28), o assédio moral é definido como:

> A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comum em relações hierárquicas autoritárias, onde predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Ainda, para melhor elucidar o fenômeno do assédio moral, importante trazer à baila os ensinamentos de Marie-France

Hirigoyen[1] (apud BATALHA, 2010, p. 7-8), que, em seu estudo sobre o assunto, buscou fixar um conceito geral e abrangente:

> Por assédio moral em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Enfim, o assédio moral diz respeito àqueles atos praticados dentro do ambiente de trabalho em função dele, voltado a desestruturar o trabalhador. Pode ocorrer entre o superior hierárquico e o subordinado, normalmente motivado pelo receio daquele perder o cargo para este, por se destacar na empresa. Ou também, pode ocorrer entre colegas de trabalho, em razão, normalmente, da deficiência da vítima em se integrar com o resto do grupo ou acompanhar seu nível de produtividade.

Não obstante, em ambos os casos os atos e as consequências são as mesmas, quais sejam, atos de perseguição, humilhação, desmotivação que culminam na total exclusão da vítima do seu grupo de trabalho, seja por vergonha seja por abatimento ou desilusão.

Sabedores dessas características, é imperioso investigar como se configura e se identifica o assédio moral dentro das organizações, para que se possam tomar as medidas hábeis para combatê-lo.

---

[1] Marie France Hirigoyen, com formação em Victimologia nos Estados Unidos e na França, lançou o livro *Le harc èlemente moral: la violence perverse au quotidien*, que se tornou um *best-seller* em pouco tempo e abriu definitivamente o espaço para um grande debate, seja no mundo da família, seja no mundo do trabalho (FREITAS, 2002, p. 132).

Configuração do assédio moral

Para que seja possível (re)conhecer uma situação fática como de efetiva prática de assédio moral, devem estar presentes algumas peculiaridades na relação de trabalho, haja vista que não são todos e quaisquer comportamentos reprováveis que se configuram como seus fatos geradores.

Durante a execução do contrato de trabalho, devido à convivência, as relações com colegas ou superiores hierárquicos, pode se tornar mais difícil, porém cabe salientar que simples divergências do dia-a-dia não podem ser tidas como assediosas. Dessa forma, muitas vezes podem as empresas se deparar com brincadeiras ou atitudes desmedidas, mas que, por si só não se qualificam como violência moral, ficando indecisas de como proceder. Destarte, cabe às mesmas estarem claramente doutrinadas dos requisitos exigidos.

Neste contexto, inicialmente indicando o que não é assédio, citam-se as lições de Marie-France Hirigoyen (apud Silva, 2007, p. 4), a qual elenca algumas situações de simples conflito presente na grande maioria das organizações, mas que podem causar confusão. São elas:

> O *stress*, as virtudes do conflito normal (conflitos interpessoais e organizacionais), as injúrias dos gestores e do pessoal dirigente, as agressões (físicas e verbais) ocasionais não premeditadas, outras formas de violência como o assédio sexual, racismo etc. As condições de trabalho insalubres, perigosas etc. Os constrangimentos profissionais, ou seja, o legítimo exercício do poder hierárquico e disciplinar na empresa (exemplo: a avaliação de desempenho, instaurar um processo disciplinar etc.)

Por outro lado, há diversas e diferentes formas e conceitos de assédio moral, porém todas têm como base comum o propósito de expor a vítima a uma perseguição continuada e silenciosa,

com o objetivo de flagelar, fazê-la sentir-se mal em seu cargo, ou, apenas, de destruí-la profissionalmente. Esta prática continuada e repetitiva faz com que o assediado sinta-se ofendido, inferiorizado, constrangido e com sua autoestima baixa, acarretando perda de produtividade e desarmonia no local (SINTSEF/CE, 2010, p. 9-10).

Nesse contexto, Maria Rita Manzarra Garcia de Aguiar (2011, p. 5) apresenta algumas situações que estão presentes na prática assediosa, devendo ser considerados na investigação:

> Pelos conceitos acima colacionados, facilmente se infere que alguns aspectos afiguram-se essenciais para a caracterização do fenômeno: a regularidade dos ataques e a intenção de desestabilizar emocionalmente a vítima, afastando-a do trabalho. Imprescindível, portanto, que exista uma conotação persecutória nos atos praticados, caracterizada pela repetição sistemática da violência durante considerável lapso de tempo, aliada à finalidade inabalável de destruir psicologicamente a vítima até sua completa eliminação do ambiente de trabalho.

Portanto, mesmo não tendo um rol definido das situações de assédio, para que o constrangimento sofrido no ambiente de trabalho possa ser definido como assédio moral é necessário que o trabalhador seja regularmente exposto a terrorismo psicológico proveniente de uma intenção dolosa em lesionar, física ou psicologicamente, a vítima. Em outras palavras, a violência moral no ambiente de trabalho resta configurada "quando os empregados se sentem 'coisificados', despersonificados, perseguidos, desmotivados, assediados moralmente" (ZIMMERMANN, 2002, p. 10).

Por derradeiro, são atitudes com fim específico e predeterminado pelo agente, praticadas com ânimo de lesar, aparecendo de forma habitual e permanente, todavia com intensidade reduzida, ou quase silenciosa, para que não desperte a atenção ou

cause dano aparente. O somatório destes atos causam graves danos à vítima, à empresa, e também à sociedade.

Malefícios do assédio moral

Como já anunciado acima, a prática assediosa não só causa danos à vítima que fica desmotivada e, normalmente, com problemas psicológicos, como também à empresa, seja porque perde em produtividade e criatividade do empregado assediado, seja pelo passivo trabalhista que seu afastamento causará. Só que os prejuízos não se restrinjam apenas ao âmbito individual, expandem-se de igual forma ao coletivo, vez que atingem a sociedade, na medida em que terá que acolher e tratar de um doente em substituição a um trabalhador.

Na seara individual do operário, os danos vão depender de inúmeros fatores particulares de cada um. No entanto, o que determina num modo geral a intensidade das lesões é o método que o sujeito utilizar para reagir a essa situação, isto é, caso o empregado estiver em um nível elevado de dependência e opte por suportar a lesão, esta poderá atingir níveis mais elevados do que naquele que já tem uma carreira profissional estável e não se subordina a tal tratamento degradante (Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado Do Ceará, 2009, p. 13).

De uma forma ou outra, todavia, o empregado sempre terá repercussões negativas em sua saúde psicológica, proveniente do abalo moral sofrido. Assim, o principal dano deste se localiza em sua dignidade, já que uma vez atingida dificilmente será integralmente ressarcida, mesmo após perceber indenização pecuniária. Entre outras, ainda, há a perda profissional, que não pode ser deixada de lado, perfectibilizando-se na destruição da carreira construída dentro da organização (Franco; Ferreira; Leal, 2007, p. 68-69).

Ademais, em um ambiente de trabalho perverso, as perdas para o empregador podem ser muito superiores àquelas amargadas pelo empregado, e muito além do que o próprio assediador possa calcular.

Dentre outras, há a alteração na qualidade da prestação dos serviços, com menor produtividade e com a eficiência sendo prejudicada. As doenças profissionais e acidentes de trabalho aumentam consideravelmente, e com elas a demanda em processos trabalhistas, gerando assim um desfalque financeiro de grande monta ao empregador (Fernandes, 2011, p. 14).

Essa, sem dúvida, deve ser a principal preocupação das organizações ao montar a área de gestão de pessoas, pois, como se verá, este setor pode desempenhar relevante papel na prevenção deste passivo, bem como de evitar os demais custos sociais repassados à sociedade.

Apesar de os danos até o momento vistos não serem desprezíveis, talvez quem arcará com os maiores gastos ainda é a sociedade, já que perde um trabalhador gerador de imposto e ganha um inválido consumidor de impostos (Fernandes, 2011, p. 15). Como o trabalhador geralmente não possui condições de custear seu próprio tratamento de saúde ou de imediatamente iniciar um novo contrato de trabalho, incumbindo ao Estado ampará-lo por meio do SUS e da concessão do auxílio previdenciário do seguro desemprego, por exemplo.

Frente ao exposto, e sob o enfoque empresarial, compete analisar como as organizações podem atuar para prevenir a prática de assédio moral dentro de suas repartições. Isso contribui, sem dúvida, à proteção particular da dignidade do trabalhador, bem jurídico da maior relevância constitucional, e também à redução do passivo trabalhista para si e para a sociedade.

Gestão de pessoas no combate ao assédio moral

Numa sociedade cada vez mais individualista, focada única e exclusivamente no potencial de produção de cada indivíduo, deixando de lado os demais valores que lhe atribuem a condição de humanidade, o ambiente de trabalho sofre profundas mudanças estruturais que tendem a gradativamente precarizar ainda mais as relações de trabalho.

O fenômeno da globalização e da acentuada substituição da mão-de-obra por máquinas e *softwares* nas indústrias levou a uma acentuação da premissa mercadológica de produzir mais com menos. Assim, as empresas cada vez mais têm menos empregados e mais trabalho, que deverá ser realizado com superior qualidade.

Isto leva ao surgimento, dentro do meio ambiente do trabalho, de um clima propício ao surgimento do assédio moral. A necessidade de atender às expectativas, cumprimento de metas, crescimento setorial e pessoal, reconhecimento do trabalho, leva muitas pessoas a assediar seus subordinados e outras a se sentirem desmotivados para o trabalho.

É com base nesse novo âmbito de local de trabalho que o gestor de pessoas deve pautar suas iniciativas, especialmente, no que tange ao combate do assédio moral. Toda a harmonia e crescimento sustentável das empresas podem estar nas mãos destes gestores, já que atuando de maneira diligente poderão evitar vultoso passivo trabalhista, bem como manter a taxa de produtividade e criatividade dos trabalhadores, por meio da manutenção de um ambiente de trabalho descontraído e harmonioso.

Como identificar o assédio moral

Além de saber o que é o assédio moral, como se manifesta e quais os seus efeitos, cabe aos administradores e gestores estarem atentos às formas de como este fenômeno se manifesta dentro das suas organizações, para que possam atuar de forma preventiva. Ou, caso esta falhe, possam servir também de meio reintegrativo do operário vítima ao seu posto de trabalho.

Para que se possam apontar quais as causas do surgimento do assédio moral dentro das organizações de trabalho em que atua, o gestor deve ter claro em sua mente que aquele está vinculado ao atual processo de desvalorização do trabalhador no mercado de trabalho hodierno.

Com os novos padrões de produtividade e concorrência, o trabalhador foi excluído do setor humano da empresa e passou a integrar unicamente o custo final do produto, por ser um meio de produção. Assim, o operário ao passar da condição de humano (fim em si mesmo) para o de recurso (meio de produção), deixou de dispor, na lógica do mercado, dos valores que são inerentes à pessoa humana, e, por isso, fica ainda mais exposto a tratamentos degradantes (Scanfone; Teodósio, 2004, p. 2).

Com base nisso, antes de verificar os fatores organizacionais que levam ao assédio moral e que devem ser o foco de sua atuação, é imperioso que se faça o apontamento das causas que lhe dão origem, de modo a facilitar aquele trabalho. Diante disso, segundo ensina Moreira (apud Benevides et al., 2010, p. 6), entre outros, podem ser elencados como fatores que dão origem ao assédio moral:

> a pressão da chefia pelo cumprimento de prazos, metas e objetivos do negócio fazem considerar que seus subordinados podem fazer mais do que realmente podem. As constantes humilhações, a exposição do trabalhador ao ridículo, a supervisão excessiva,

> as críticas cegas, o empobrecimento das tarefas, a sonegação de informações e as repetidas perseguições são notas características do assédio moral, cuja prática está relacionada geralmente a uma relação de poder.
> [...]
> É sabido que devido à redução de postos de trabalho, ao risco constante de perda do emprego, a ênfase à produtividade e maior competitividade, tornaram as relações de trabalho estressantes, fragilizadas, exigindo das pessoas muito mais esforço e desempenho nas suas funções, o nível superior exigindo que seus subordinados se superem, impondo metas impossíveis de serem alcançadas no prazo estabelecido.

Em resumo, a causa que leva ao surgimento do assédio moral é a precarização e a fragilização da relação de trabalho. De igual forma àquele, estas também são práticas antigas, mas que devido à evolução do mercado de trabalho tem ganhado grande destaque no final do século XX e início do atual.

A fragilidade do empregado frente a estes inúmeros fatores, quase sempre de origem em falhas organizacionais das corporações[2], leva à constatação da importância e do valioso papel que o gestor de pessoas desempenha para evitar passivos trabalhistas, bem como a queda na quantidade e qualidade da produção.

Isto é, cabe à área de gestão de pessoas vislumbrar quais os fatores organizacionais que estão levando ao surgimento do assédio moral em seu quadro de funcionários.

Com fulcro em tais premissas, a Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará confeccionou o "Manual de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Administração Pública" (2009, p. 13), onde identificou os principais fatores organizacionais que favorecem o desenvolvimento do assédio moral.

---

[2] Apenas a minoria dos casos está relacionado a problemas pessoais entre assediante e assediados não oriundos do ambiente de trabalho.

Os fatores organizacionais que predispõem ao assédio são:

- Cultura organizacional que tolera ou permite comportamentos tais como desrespeito, intimidação, perseguição, uso de linguagem abusiva etc.;
- Políticas de gestão que incentivam a competição interna;
- Mudanças organizacionais como reestruturações e crises;
- Mudanças na gerência ou na composição das equipes de trabalho;
- Reorganização do trabalho (novas tecnologias, novos procedimentos).
- Sobrecarga de trabalho;
- Ambiguidade de papéis;
- Falta de diálogo e clareza na comunicação;
- Falta de reconhecimento;
- Ambiente estressante.

Como a grande maioria dos fatores que levam ao surgimento do assédio moral são provenientes da própria estrutura interna das organizações, sua prevenção não apenas pode, mas deve ser realizada pela área de gestão de pessoas, corpo estrutural mais próximo e mais capacitado para encarar o problema.

Uma atuação comprometida e focada na proteção da dignidade da pessoa humana dos trabalhadores pelo gestor de pessoas dentro das empresas, além de evitar prejuízos ao empregado vítima, também contribui consideravelmente para o desenvolvimento econômico e organizacional da instituição.

Políticas internas de prevenção ao assédio moral

Como já se teve oportunidade de esclarecer alhures, é indubitável que o assédio moral traz prejuízos a todas as partes envolvidas, assim como à própria sociedade que tem que arcar

com os custos sociais pela recuperação da saúde do trabalhador e ampará-lo na perda do emprego (FERNANDES, 2011, p. 14).

Apesar de o assédio moral ser um problema de fatores diversos, cujo desenvolvimento se dá por um conjunto de fatores complexos que se associam, decorrente do aperfeiçoamento das relações laborativas, sua prevenção, ainda assim, pode ser feita de forma simples pelo gestor de pessoas.

Para tanto, a primeira coisa que deve estar presente nas organizações é a consciência do problema. Isto é, para que possa haver efetiva prevenção do assédio moral dentro do ambiente de trabalho, deve, antes de qualquer coisa, a própria organização assumir que dentro de suas repartições existem falhas estruturais e que devem ser corrigidas. O meio mais adequado a isto é investindo pesadamente no treinamento das áreas de gestão de pessoas (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 14).

Somente a partir da queda deste pré-conceito, que leva a uma omissão ao assédio, é que será possível implementar políticas internas de combate a este mal que corrói lentamente o meio ambiente do trabalho, furtando a qualidade de vida dos operários.

Ariana Rocha Fernandes (2011, p. 12), ao abordar os procedimentos que melhor se apresentam às áreas de gestão de pessoas para prevenir casos de assédio, elenca como principais: a) *informação e sensibilização* dos empregados para o tema, criando um ambiente de debate público e aberto; b) *formação de especialistas internos* sobre o tema, que possam encará-lo com mais profundidade; c) *treinamento* de empregados para detectar e administrar os casos já existentes.

De forma mais clara, o papel que o gestor de pessoas deve desempenhar dentro das empresas é o de mediador entre os empregados e o empregador, quebrando o estigma hierárquico que impede aquele expressar suas queixas e denúncias sem medo de represálias. Com base nisso,

> a área de gestão de pessoas pode exercer importante papel para a organização, como a área responsável por receber as denúncias e cuidar dos casos de assédio moral como intermediadora da questão. Essa área pode efetuar campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), utilizar formas de evitar seu aparecimento no ambiente de trabalho e criar caminhos para o tratamento dos casos identificados (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 20).

Deve, então, o gestor de pessoas ser o porta-voz do empregado perante os superiores hierárquicos, inclusive dando garantias àquele de que não sofrerá represálias pela denúncia que por ventura venha a fazer. Assim, ao ser o mediador dos conflitos dentro das organizações terá capacidade de constatar o aparecimento dos primeiros indícios de uma situação de assédio e agir preventivamente[3].

Não obstante, caso esteja em curso ou já tenha sido consumada a prática assediosa, ainda assim o setor de gestão de pessoas desempenha função de salutar valia na reintegração da vítima ao normal ambiente de trabalho. Nessa circunstância, a atuação pode-se pautar mediante o esclarecimento da situação tanto ao assediante como ao assediado, contenção da agressão, caso ainda se mostre presente, formação de grupos de apoio, e também a mediação, de modo a fazer com que a vítima reencontre seu espaço na organização e retome sua rotina, com a disponibilização dos meios estruturais para tanto (CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL, 2008, p. 27-28).

Com isso, a área de gestão de pessoa desempenha relevante função organizacional para o desenvolvimento econômico e hu-

---

[3] Sobre a importância organizacional da gestão de pessoas no combate ao assédio moral: "Entende-se que esses múltiplos papéis desempenhados pelo sistema de gestão de pessoas, como captação, avaliação de desempenho, orientação e desenvolvimento de pessoas, bem como saúde no trabalho, são de fundamental importância na prevenção, identificação e intervenção dos casos de assédio moral" (FRANCO; FERREIRA, LEAL, 2007, p. 70).

mano das empresas, reduzindo o passivo trabalhista e auxiliando no dever constitucional que todos têm de proteger e desenvolver a dignidade da pessoa humana.

O passivo trabalhista oriundo das práticas assediosas pode por em xeque a saúde financeira e também o conceito que os consumidores têm sobre determinada instituição. Por isso, a importância cada vez mais atual de se trabalhar preventivamente dentro das organizações impedindo a formação do ambiente propício ao seu surgimento.

Com relação aos aspectos econômicos, o passivo trabalhista se quantifica em várias despesas, que podem ser diretas ou indiretas. Acerca das primeiras, pode-se referir à decretação da rescisão indireta do contrato de trabalho por falta grave patronal, em razão do descumprimento do preceito do art. 483, d, da CLT[4], com gastos rescisórios, indenização pela lesão extrapatrimonial sofrida com fulcro no art. 5º, V e X da CF/88, entre outros. Os custos indiretos se relacionam principalmente à perda da experiência e da mão-de-obra qualificada do empregado, assim como ao gasto de contratação e treinamento de novo funcionário.

Por fim, a importância jurídica da atuação da área de gestão de pessoas na prevenção da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho, e a sua atuação positiva na amenização dos danos quando este já estiver ocorrendo, manifesta-se por meio da valorização da dignidade do trabalhador. A formação dessa estrutura interna dentro das organizações demonstra que, apesar da perda de significação da pessoa dentro da estrutura laboral, ainda há a preocupação das empresas em proteger o postulado da dignidade da pessoa humana.

A atuação privada de prevenção ou de amenização dos danos tem resultados práticos muito mais satisfatórios de proteção do

---

[4] CLT; "Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: [...] d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;"

que a tutela jurisdicional, já que esta última normalmente só consegue atuar depois da violência estar consolidada, sendo incapaz de recompor a dignidade do trabalhador ao *status* anterior.

Por ser a dignidade da pessoa humana uma qualidade intrínseca sua, revestida de irrenunciabilidade, inalienabilidade e indisponibilidade (SARLET, 2007, p. 42), todo aquele ato que vise a inibir a violação tem maior valor que aquele tendente a ressarcir o dano.

Apesar de poder sofrer compensação financeira, quando do percebimento de indenização ressarcitória, nunca será completamente recomposta a dignidade, pois envolve valores imateriais subjetivos da pessoa. Em outras palavras, mesmo que a empresa seja condenada a indenizar o trabalhador, nenhuma quantia será idônea a reparar as lembranças das agressões e sofrimentos que este carrega dentro de si. Este talvez seja um custo que a sociedade tenha que carregar por toda a vida da vítima, já que a qualquer momento esta pode vir a se socorrer do Estado.

Diante disso, o gestor de pessoas, quando devidamente orientado e consciente do seu papel socioeconômico às organizações e à sociedade, é capaz de evitar o surgimento ou o agravamento do assédio moral, com isso reduzindo o passivo trabalhista e o custo social de um trabalhador enfermo.

Considerações finais

Os novos valores (ou sua falta), que se apresentam nas hodiernas relações de trabalho fazem com que a prática de assédio moral ganhe espaço e se desenvolva silenciosa e progressivamente, tendo em vista que cria as situações para tanto. A crescente exigência de produtividade e diminuição de custos, atrelada à globalização e a flexibilizações dos direitos trabalhistas conduzem ao aumento da vulnerabilidade do operário.

Frente a estas constatações não há mais como duvidar que as organizações devem sair da inércia quanto à identificação e prevenção do assédio moral dentro de suas estruturas, seja para evitar o aumento do passivo trabalhista e gastos desnecessários, seja para proteger a dignidade do trabalhador e desonerar a sociedade de mais este custo social. A forma mais adequada para isso é formando e treinando gestores voltados para esta questão.

Cumpre às organizações, e também ao Estado, por meio dos bancos escolares, de modo especial à formação superior, formar e treinar gestores de pessoas comprometidos com os valores sociais do trabalho, cuja atuação esteja voltada primeiramente para a preservação da dignidade do trabalhador. Por consequência, será possível colher frutos econômicos e humanos, tanto individual como coletivamente, inestimáveis.

Cabe, então, à área de gestão de pessoas estar atenta aos seus sinais, agindo preventivamente, ou quando isso não for mais possível, promova o combate o mais breve, afastando e punindo o agressor e reintegrando a vítima ao ambiente laboral.

Referências

AGUIAR, Maria Rita Manzarra Garcia de. *Assédio moral:* problema antigo, interesse recente. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/ journals/2/ articles/23981/public/23981-23983-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2011.

BATALHA, Lílian Ramos. *Assédio moral em face do servidor público.* Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/assedio%20moral%20em%20face%20do %20servidor%20publico.pdf>. Acesso em: 4 out. 2010.

BENEVIDES, Samira Daiha et al. *Assédio moral no rabalho:* um estudo exploratório no município de Fortaleza. XIII Seminário em Administração, 13, 2010, São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/ resultado/trabalhosPDF/596.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.

BRASIL, CLT. *Consolidação das leis do trabalho.* 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil.* 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL (Distrito Federal). *Violência no trabalho:* reflexões, conceitos e orientações. Brasília, 2008. Disponível em: <http://assediomoral.net/cartilhas/Violencia%20no%20Trabalho%20-%20Reflexoes, %20conceitos...%20%28Camara%20Legislativa%20-%20DF%29.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2012.

FERNANDES, Ariana Rocha. *O assédio moral nas organizações educacionais e o papel do gestor na solução de conflitos.* Disponível em: <http://www. gestaouniversitaria.com.br/index.php?view=article&catid=262%3A268&id=25027%3Ao-assedio-moral-nas-organizacoes-educacionais-e-o-papel-do-gestor-na-solucao--de-conflit&format=pdf&option=com_content&Itemid=21>. Acesso em: 10 mar. 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Injunção. In: *Novo Aurélio do Século XXI:* o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999, p. 212.

FILHO, Antônio Martiningo; SIQUEIRA, Marcus Vinicius soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie,* São Paulo, n. 5, v. 9, p. 11-34, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/ v9n5/a02v9 n5.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

FRANCO, Paloma Gomes; FERREIRA, Elizandra Pinoti; LEAL, Anne Pinheiro. Assédio moral e gestão de pessoas: proposta de quadro analítico baseada em estudo exploratório numa organização bancária. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação,* Curitiba, n. 8, v. 8, p. 57-78, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://repositorio.furg.br:8080/jspui/bitstream/1/756/1/ ASS%C3%89DIO%20MORAL%20E%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20proposta%20de%20quadro%20anal%C3%ADtico%20baseada%20em%20estudo%20explorat%C3%B3rio%20numa%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20banc%C3%A1ria.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2012.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, n. 2, v. 41, p. 8-10, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2 a02.pdf>. Acesso em: 1º mar. 2012.

SARLET, Ingo Wolfgang. *Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988.* 5. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

SCAFONE, Leila; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *Assédio moral no trabalho:* desafios da gestão de pessoas nas organizações brasileiras. XXIV Encontro nacional de engenharia de produção, 24. 2004, Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0404_ 1358.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2012.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ (Ceará). Manual de prevenção e combate ao assédio moral na administração pública. Fortaleza, 2009. Disponível em: <http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/site/images/stories/manuais/bt7.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. *Assédio moral no ambiente de trabalho.* Rio de Janeiro: Jurídica, 2005.

SILVA, Paula Cristina Carvalho da. *Assédio moral no trabalho.* 2007. 35 p. – Universidade de Coimbra: Faculdade de Economia, Coimbra. Disponível em: <http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2012.

SINTSEF/CE - Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Federal

no Estado do Ceará (Ceará). *Cartilha:* assédio moral. 2010. Disponível em: <www.sintsefceara. org.br/sites/default/files/pdf/18803_-_sintsef_-_cartilha.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2012.

TEIXEIRA, Rubens de Freitas; MUNCK, Luciano; REIS, Márcia Cristina dos. Assédio moral: percepção dos gestores. *Revista Gestão Organizacional,* Chapecó, n. 1, v. 4, p. 30-48, jan./jul. 2011. Disponível em: <http://apps.unochapeco.edu.br/revistas/ index.php/rgo/article/viewFile/875/512>. Acesso em: 22 fev. 2012.

ZIMMERMANN, Silvia Maria. *O assédio moral e mundo do trabalho.* Disponível em: http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf. Acesso em: 25 fev. 2011.

8.

Treinamento e desenvolvimento:

Recursos humanos nas organizações

Marine Cristiane Müller

Este estudo revisou algumas temáticas relacionadas ao treinamento e sua importância nas organizações, motivado pelo mercado de trabalho atual cada vez mais exigente em recursos humanos capacitados. Ter na empresa pessoas motivadas para a realização das tarefas, que buscam desenvolvimento pessoal e profissional é o mais adequado para tempos modernos.

Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de indivíduos eficientes, dispostos a assumir riscos e desafios, são eles que fazem as coisas acontecerem; que conduzem o negócio, prestam serviços e produzem os produtos. Por isso é imprescindível o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores para aprimorar cada vez mais o conhecimento nas organizações, as ideias e o desempenho eficiente das tarefas.

Conforme Lacombe (2005), as organizações selecionam, formam, integram e aperfeiçoam um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe com

objetivos definidos, fazendo com que cada membro identifique seu papel, coopere com os demais e produza resultados.

Cabe à administração de recursos humanos promover a integração e o aperfeiçoamento dos colaboradores da empresa, visando à obtenção de bons resultados pela qualificação e pelo melhoramento de seus potenciais.

Comportamento humano

A competição acirrada em tempos de globalização tem elegido os talentos humanos como as principais ferramentas estratégicas de uma organização. Vivemos em uma era de muitos contrastes. A preocupação com o social, o comprometimento com a informação, o planejamento e sua transformação em ação, todos se convertem em vitais utensílios para organizações que buscam o diferenciamento e o desenvolvimento dos negócios (Kanaane, 1999).

Os indivíduos trazem para as empresas sua bagagem psicológica, suas experiências anteriores, conhecimentos, características, preconceitos, afetando a organização em seus comportamentos, visão de mundo e atitudes, como consequência do desempenho de funções e das experiências compartilhadas nas diversas interações. Cada tipo de relacionamento necessita de diferentes características de comportamento das pessoas, associadas às funções a elas atribuídas que levem em consideração a natureza das interações, os objetivos do profissional e dos clientes (Fiorelli, 2006).

Para Aguiar (2005), por meio de recompensas e punições sobre os indivíduos, a produtividade é garantida. Por meio de técnicas de reforçamento, punição e extinção de comportamentos, o condicionamento do comportamento humano nas organizações é realizado. O condicionamento do comportamento humano

reconhece o indivíduo nas organizações como um ser social, com emoções, sentimentos, necessidades, desejos e pensamentos. Pela manipulação desses elementos, o indivíduo é envolvido com a organização, sendo os objetivos desta aceitos por eles como os seus desejos e as necessidades individuais também acabam conduzidas e definidas pela organização.

De acordo com Chiavenato (2009), as pessoas são vistas como recursos, ou seja, como portadoras de capacidades, habilidades, comunicabilidade, conhecimentos, motivação de trabalho. Possuem características de personalidade, objetivos pessoais, expectativas, histórias particulares, dentre outras:

- O ser humano é proativo: seu comportamento é direcionado à satisfação de necessidades pessoais e alcance de objetivos. Sendo assim, podem se tornar resistentes frente a políticas da organização e de seus líderes.
- O ser humano é social: fazendo parte de organizações, envolve-se com outras pessoas em grupos ou em organizações. Utiliza esse relacionamento com as outras pessoas para constituir uma realidade social onde se baseia para comparar suas capacidades, concepções e ideias, almejando aumentar sua autocompreensão.
- O ser humano tem diferentes necessidades: motiva-se por vasta variedade de necessidades. O que o motiva hoje pode no dia seguinte não lhe interessar mais. O comportamento é influenciado por necessidades e quantidades diferentes.
- O ser humano percebe e avalia: o indivíduo percebe, avalia e redefine os estímulos que recebe do ambiente juntamente com crenças a respeito dos diversos aspectos da organização.
- O ser humano pensa e escolhe: o comportamento é proposital, proativo e cognitivamente ativo, uma vez que

há prévia escolha, desenvolvimento e execução quando trabalha com estímulos para alcançar objetivos.

- O ser humano tem limitada capacidade de resposta: desempenha de acordo com o que quer e tem ambição de fazer. Suas diferenças individuais resultam na variedade de comportamentos. A resposta é função das aptidões (características inatas) e da aprendizagem (características adquiridas). Capacidades mental e física estão sujeitas a rigorosas limitações.

Gestão de pessoas

Empresas são construções sociais, compostas de pessoas que definem visões e o propósito, que escolhem estruturas e estratégias, que administram recursos financeiros, estabelecem metas, tomam decisões e ações. Para entender o mundo dos negócios é de extrema importância penetrar na sutileza das interações humanas (Vergara, 2005).

Gestão de pessoas é o gerenciamento das pessoas nas organizações visando à cooperação para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A definição da administração de recursos humanos vem sendo atualmente substituída por gestão de pessoas, com o intuito de designar os modos de trabalhar com as pessoas nas organizações, tornando-as cooperadoras ou parceiras do negócio. A mudança de nomenclatura deu-se ao fato de o termo administração de recursos humanos ser muito restrito, implicando a percepção das pessoas apenas como recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais (Gil, 2007).

A partir da metade da década de 80, as organizações se depararam com grandes desafios trazidos com a globalização da economia, avanços das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e muitas outras mudanças ambientais e organiza-

cionais. Na década de 90, surgiu nova visão acerca do papel do indivíduo nas organizações, questionando a forma como era desenvolvida a ARH (Administração de Recursos Humanos), fazendo necessária uma mudança na terminologia. Sendo tratadas como recursos, as pessoas necessitavam ser administradas, obtendo por parte delas o maior rendimento possível, dessa forma sendo consideradas patrimônio do negócio. Surgiu, assim, a ideia de que as pessoas sejam consideradas parceiras da organização. Passando a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, capacidades, habilidades, e o mais importante, inteligência (Chiavenato apud Gil, 2007).

Sendo o empregado considerado parceiro do negócio com a participação conjunta dos demais parceiros como fornecedores, acionistas e clientes, cada um investe seus recursos na organização. No intuito de obter retorno satisfatório, é necessário valorizar o empregado sendo ele o mais íntimo parceiro da organização. Com a evolução desses fatos, surge uma nova forma de gestão de recursos humanos, a gestão de pessoas, que vem ganhando muitos adeptos a partir dessa nova visão de tratar os indivíduos como parceiras do negócio, incentivando e utilizando o seu talento para se obter uma sinergia para o seu desenvolvimento (Gil, 2007).

Segundo Lacombe (2005, p. 28),

> o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e à fuga de talentos.

Atividades

Gestão de pessoas atinge um amplo espaço de atividades nas organizações como treinamento e desenvolvimento, recrutamento de pessoal, descrição de cargos, avaliação de desempenho dentre outras. Surgem, a partir da década de 90, novas atividades nomeadas como motivação, liderança, comunicação, gestão da qualidade e negociação. Novos papéis são desenvolvidos ligados à gestão de pessoas como treinador, selecionador, comunicador, motivador, analista, líder, negociador, administrador de conflitos, gestor da qualidade e *coach* (Gil, 2007).

O profissional essencialmente necessita ter não só formação humanista, mas ser dotado de profunda empatia para estabelecer relações proveitosas, seja com trabalhadores de chão-de-fábrica, seja com os executivos da empresa (Ribeiro, 2008, p. 3).

Pode-se observar, conforme a figura abaixo, que a função do gestor de pessoas, assim denominado nos últimos anos, está diretamente ligada à motivação, à satisfação e ao desenvolvimento humano.

Conforme Ribeiro (2008), a principal função do gestor de treinamento é a de transmitir aos colaboradores aprendizes os conhecimentos teóricos e práticos. O gestor desenvolve as seguintes tarefas:

- colaborar na elaboração de programas de treinamento;
- avaliar o desempenho dos aprendizes com a aplicação de testes, provas e exercícios;
- contribuir para a elaboração de instrumentos de avaliação de aprendizagem;
- cooperar no levantamento das necessidades de treinamento na organização;
- realizar, se necessário, entrevistas de orientação didática com os aprendizes.

Segundo Lacombe (2011), "os administradores dos recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa". Eles são os responsáveis por:

- resultados de sua área e os de seus subordinados;
- distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados;
- motivar e avaliar os subordinados e lhes dar *feedback* sobre seu desempenho;
- decidir quem deve ser admitido, promovido e demitido;
- orientação e educação dos novos empregados;
- treinamento de seus subordinados;
- zelar pela segurança no trabalho de todo o seu pessoal.

A organização deve montar programas para avaliação, capacitação e aperfeiçoamento de pessoal, principalmente no treinamento daqueles de alto potencial, portanto, para isso é vital o órgão de recursos humanos permanecer atuante na empresa (Lacombe, 2011).

Coach

Este termo, ultimamente tem sido utilizado pelas organizações para designar a pessoa que se compromete a apoiar alguém com o objetivo de melhorar seu desempenho e promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Gil, 2007).

Conforme Gil (2007), o trabalho do *coach* é como o do *personal trainner*. No mundo dos negócios, é a pessoa que visa a tornar as outras capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e apontar as melhores soluções para os problemas que surgirem no dia-a-dia, dando subsídios para superarem dificuldades. *Coach* é aquele que instrui individualmente, a fim de preparar uma pessoa para um trabalho específico. É o profissional que se compromete com o desenvolvimento e realização da pessoa que é designada como seu cliente. Tem a função de dar poder para que ela produza resultados.

Coach é, portanto, um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam a alcançar determinado resultado. Sua ação é o *coaching*, processo desenvolvido com as pessoas (ou clientes) e que tem como finalidades: ajudar a descobrir o potencial de trabalho; ajudar a perceber com maior facilidade as oportunidades e a se libertar das limitações; fornecer o suporte necessário para assumir o gerenciamento do próprio medo, questionando premissas e paradigmas; ajudar a definir objetivos e estabelecer metas e assegurar que estejam na direção correta; apoiar a descoberta das competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação de forma objetiva; ajudar a superar obstáculos, tais como crenças, atitudes e condutas que atrapalham o caminho para a realização profissional; desenvolver um sistema de referência para dar e receber *feedback* para motivação e melhoria de desempenho; fornecer suporte e estrutura para melhor comunicação com a equipe de gerenciamento de conflitos; favorecer a percepção de suas deficiências profissionais: auxiliar na correção da conduta no trabalho; encorajar o crescimento pessoal e profissional (Gil, 2007, p. 283).

Desafios

A tendência atual é que a gestão de pessoas torne-se o mais importante setor da administração, seus gestores serão selecionados pelas capacidades técnicas referentes a este setor e pela competência e conhecimento em outras áreas da administração. As pessoas devem estar aptas a aprender com rapidez e continuidade, assumir novas estratégias de inovação com naturalidade e velocidade, tal como são exigidas nos tempos atuais (Gil, 2007).

Segundo Ribeiro (2008), é o talento que vai determinar o negócio dos recursos humanos. Para alcançar e realizar os objetivos da organização, tornando-a competitiva, é necessário contar com pessoas treinadas e bem motivadas, administrar as

mudanças e incentivar a ética e comportamento responsável, desenvolvendo qualidade de vida no trabalho.

Para Lacombe (2011), a incumbência mais importante para o administrador é a de selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe de indivíduos para trabalhar em uma organização, fazendo com que cada um saiba seu papel e coopere com os demais para produzir resultados. Este trabalho pode levar vários anos e não há garantia contra a perda deste importante ativo. Diferentemente do que ocorria no passado, as empresas se deram conta da importância das pessoas e da maneira como elas são administradas. Elas são mais do que recursos humanos, são seres humanos querendo ser felizes e ter qualidade de vida. Elas têm outros vínculos além dos que mantêm com as empresas e seus objetivos nunca são integralmente os mesmos da organização, ainda que alguns possam coincidir. A empresa deve posicionar-se claramente quanto ao tratamento com as pessoas que trabalham nela. Elas devem sentir lealdade pela organização e seus administradores.

Outro desafio para a gestão de pessoas, segundo Lacombe (2011), é o de solucionar os problemas resultantes das falhas na administração de recursos humanos. O progresso e a sobrevivência de uma organização dependem da sua habilidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar seus recursos humanos agindo como uma equipe integrada. "Quanto menor a empresa, mais importantes são as pessoas. Elas se destacam como farol na escuridão".

Retenção de talentos

À medida que a gestão de pessoas da empresa desenvolve análise do poder intelectual de seus colaboradores, a diretriz é a de manter dentro do quadro funcional seu capital humano. Admite-se que ela está sujeita a perdê-los para outras empresas.

Com o desenvolvimento tecnológico as empresas estão suscetíveis a este problema. A evasão de talentos pode afetar negativamente a organização. O desafio atual é desenvolver processos, métodos e mecanismos capazes de minimizar estas constatações. Apenas compensação salarial e oferecimento de benefícios indiretos não são suficientes para evitar esta vulnerabilidade. É relevante criar condições para que as pessoas realmente desejem permanecer na empresa. Uma das mais notáveis análises destes resultados é a satisfação pessoal e profissional frente à contribuição representada da sua produtividade e desenvolvimento funcional (Gil, 2007).

> As empresas investem tempo, dinheiro e cérebros em estratégias para atração e retenção desses talentos e, paralelamente, no desenvolvimento desses empregados, que cientes do valor que possuem, não abrem mão de ampliar seus conhecimentos e, consequentemente, de sua empregabilidade. Não basta mais fornecer uma boa remuneração ou um pacote atraente de benefícios para manter os melhores em casa. Faz-se necessário condições de desenvolvimento e crescimento por meio de desafios arrojados e de ganho de competências. Isso é o que de fato estimula, retém e atrai grandes talentos (Boog, 2007, xvii).

Treinamento e desenvolvimento

Aprender é adquirir novos hábitos, atitudes e comportamentos, novas formas de conduta ou mudar condutas anteriores pelo treinamento específico ou experiências novas; é o meio pelo qual o indivíduo assimila conhecimentos novos relacionados ao seu trabalho (Ribeiro, 2008).

Para Lacombe (2011), treinamento é feito continuamente pelas organizações, não é algo que se desenvolva uma vez para novos colaboradores. A atenção dada ao colaborador quando da realização de sua atividade, com a preocupação em obter o

melhor resultado, pode-se atribuir a esta iniciativa o título de treinamento.

Ainda segundo Lacombe (2011), treinamento é qualquer atividade que auxilie para tornar a pessoa apta para exercer sua função, para aumentar sua capacidade a fim de exercer com melhor empenho essas funções, ou para prepará-la para efetuar com eficiência as novas funções.

Uma empresa bem sucedida precisa de uma equipe bem capacitada. Pelos treinamentos as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar os cargos que ocupam. Treinar contribui para o alcance de metas da empresa e, a partir do interesse da mesma, é que são usados critérios para a escolha de programas de treinamento (Maximiano, 2010).

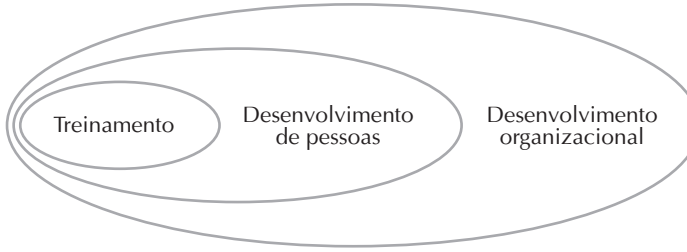
Não existe desenvolvimento sem mudança, no sentido de crescimento das pessoas, ou seja, capacitá-las para usarem cada vez mais suas mentes e não suas forças físicas. Modernas tecnologias de produção confirmam essa assertiva quando reduzem trabalhos que exigem mão-de-obra braçal, aumentando o desenvolvimento do trabalho criativo dos indivíduos. A mudança de visão do mundo e de si mesmo gera a mudança de comportamento em busca de melhoria contínua e desperta a motivação para o desenvolvimento (Fiorelli, 2006).

Para Chiavenato (2005), os indivíduos apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver, estando isto diretamente relacionado com a educação. Educar é extrair, trazer, arrancar; é exteriorizar a necessidade do ser humano de trazer de dentro para fora as suas potencialidades interiores, trazendo à tona o talento criador do indivíduo.

> Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os estratos menores – como o

treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional (DO) é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e da inovação (CHIAVENATO, 2005, p. 334).

Figura 1. Os estratos de desenvolvimento.



Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 335.

De acordo com Fiorelli (2006), mudanças afetam os indivíduos e grupos, trazendo consequências psicológicas de maneira contínua. Um importante objetivo para o desenvolvimento é buscar o autoconhecimento, para que o indivíduo reflita, receba e proporcione *feedbacks*.

Segundo Boog (2001, p. 263),

> precisamos de espaço para que as pessoas falem e pensem o negócio da maneira descontraída, mas interessadas com entusiasmo e conforto em dizer ou perguntar abertamente o que pensam sobre o negócio. [...] a empresa precisa vender a sua ideia, sua emoção, seu projeto para os colaboradores – esse é o seu primeiro grande objetivo: arregimentar fãs e colaboradores em prol de uma ideia pela qual vale a pena lutar.

As organizações em seus dinâmicos ambientes exigem o desenvolvimento de ações direcionadas a capacitar os indivíduos, para torná-los eficientes no trabalho que desempenham. A ins-

talação de centros de treinamento e desenvolvimento ou mesmo universidades coorporativas, para promover o relacionamento interpessoal e a integração dos indivíduos é uma iniciativa adequada. O treinamento passou a ser visualizado como um sistema que abrange diversos subsistemas: a) diagnóstico, para verificar as necessidades de treinamento; b) prescrição, propondo a criação de um plano para suprir carências; c) execução, procurando levar a cabo o plano; d) avaliação que verifica se os objetivos foram alcançados (Gil, 2007).

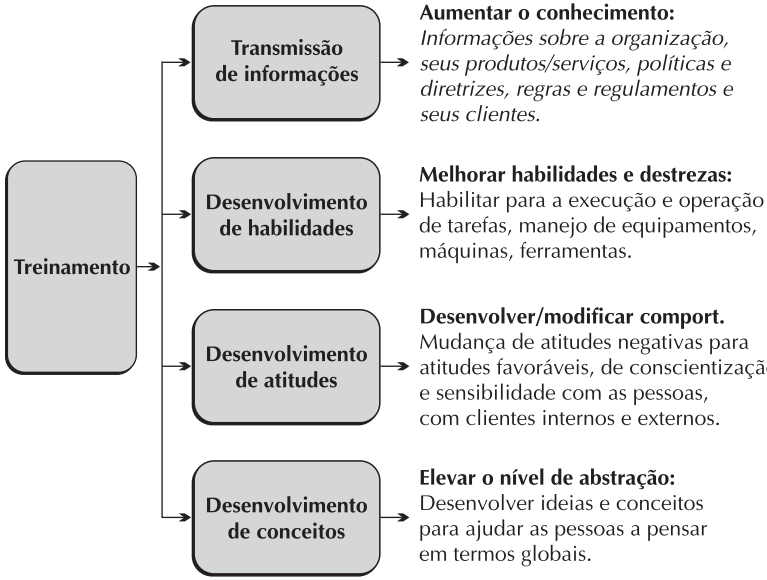
> O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho. Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem (Gil, 2007, p. 121-122).

Para Chiavenato (2005), o conceito de treinamento pode ter significados diferentes. Para alguns especialistas, no passado, o treinamento era considerado um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho partindo dos cargos ocupados pelos trabalhadores. Este conceito foi ampliado recentemente, passando o treinamento a ser um meio de alavancar o desempenho no cargo. O treinamento tem sido entendido como meio pelo qual o colaborador é preparado para desempenhar de excelente maneira as tarefas específicas do cargo

que deve ocupar. É visto o treinamento atualmente como uma maneira de desenvolver competências nas pessoas fazendo com que elas se tornem mais produtivas, inovadoras e criativas, a fim de colaborar para o alcance dos objetivos empresariais tornando-se cada vez mais valiosas.

> Quase sempre, as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento. Ao desenvolverem habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade (CHIAVENATO, 2005, p. 340).

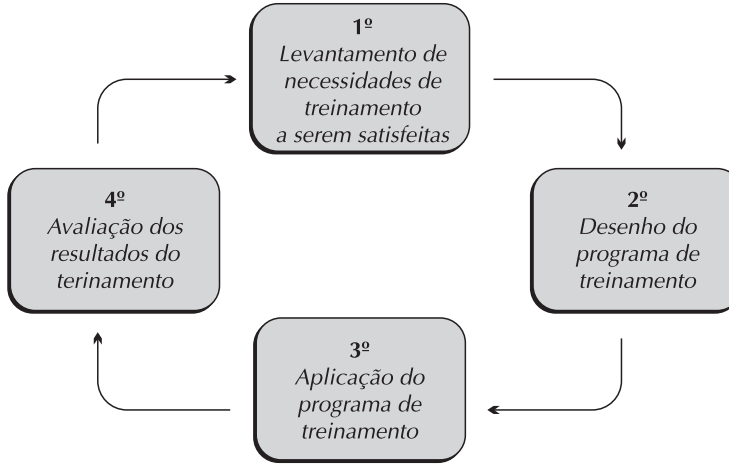
Figura 2. Mudanças de comportamento pelo treinamento.



Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 340.

O treinamento não deve ser confundido com uma questão de realizar cursos e proporcionar informação; é muito mais do que isto, é alcançar o nível de desempenho desejado pela empresa através do desenvolvimento contínuo de seu pessoal. Para que isto ocorra, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as transformações e mudanças na organização (CHIAVENATO, 2005).

Figura 3. As quatro etapas do processo de treinamento.



Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 342.

Etapa 1- Diagnóstico das necessidades de treinamento

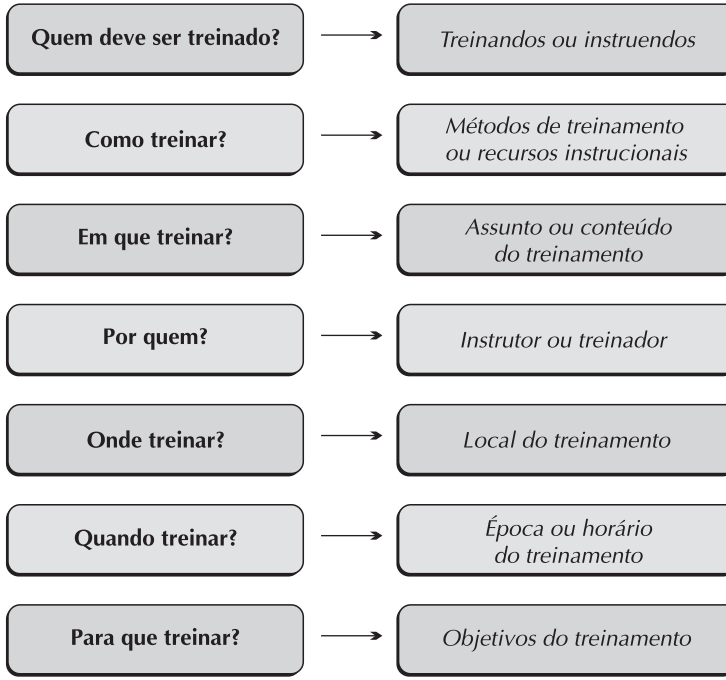
É o levantamento das necessidades de treinamento. Podem ser passadas, presentes ou futuras, nem sempre claras, todavia, necessitando ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas. Refere-se à falta de qualificação profissional dos indivíduos, à diferença entre aquilo que a pessoa deveria fazer e o que ela realmente sabe e faz. Por meio desta pesquisa, são apontadas e eliminadas as carências, o que é benéfico para os indivíduos, para a empresa e para o cliente.

Etapa 2 - Desenho do programa de treinamento

Compreende o planejamento das ações de treinamento. Esta etapa reúne o atendimento às necessidades apontadas em um programa integrado, associado às necessidades estratégicas da organização com a finalidade de atingir os objetivos do treinamento. A organização precisa estar disposta a oferecer oportunidades para que os indivíduos possam fazer uso dos novos conhecimentos adquiridos nos treinamentos dos quais participou.

Programar o treinamento significa definir sete ingredientes básicos, conforme destaca Chiavenato (2005):

Figura 4. A programação do treinamento.



Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 347.

Etapa 3 - Aplicação do programa de treinamento

Esta etapa consiste na condução, implementação e aplicação do programa de treinamento. Para tanto, conta com duas principais técnicas para repassar a informação:

- *Leitura:* é a técnica mais usada para transmitir informação em programas de treinamento. É um meio no qual um treinador apresenta verbalmente a informação para um grupo de pessoas a serem treinadas. Estas por sua vez, participam ouvindo e não falando. Uma de suas vantagens é a de que o instrutor expõe uma grande quantidade de informações em um dado período de tempo. Como desvantagem, os participantes têm conduta passiva, possuem pouca oportunidade para expor dúvidas ou verificação da compreensão do material de leitura. Há pouca oportunidade para verificação dos resultados do conhecimento.
- *Instrução programada:* é a técnica para transmitir informação em programas de treinamento. A instrução ocorre sem a presença de um instrutor humano. As respostas solicitadas aos treinandos variam em conformidade com a situação. Geralmente, são múltipla escolha, verdadeiro ou falso etc. Uma vantagem é que pode ser computadorizada podendo ser transmitida através das próprias casas dos treinandos, possibilitando imediatamente saber se estão certos ou errados, participando ativamente do processo. A principal desvantagem consiste na não-apresentação das respostas ao treinando.

Etapa 4 - Avaliação dos resultados do treinamento

É a etapa para avaliar o programa de treinamento, para verificar a eficácia do atendimento às necessidades das pessoas, dos clientes e da organização. Algumas perguntas podem

identificar a eficácia do treinamento como: as rejeições e os refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho diminuíram? As pessoas estão mais felizes e produtivas? Os objetivos táticos e estratégicos foram alcançados? Se as respostas forem positivas, o treinamento teve sucesso. Do contrário, os esforços não tiveram efeito.

Tipos de treinamento

Existem vários tipos de treinamento, principalmente quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo.

Para Lacombe (2011), "quanto à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância".

- *Treinamento no trabalho:* conhecido atualmente como *on-the-job*, é o treinamento que acontece no dia-a-dia com orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções (*job rotacion*); substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais.
- *Orientação da chefia:* toda a vez que o chefe orienta o subordinado, está treinando.
- *Administração por metas:* estabelecida através de objetivos e metas periódicas acompanhadas por revisões em reuniões programadas com a chefia.
- *Rotação de funções (job rotation):* bastante usada nas grandes empresas no treinamento de pessoal para aceder novas posições, oportunizando novos aprendizados; prepara para novas funções de acordo com o planejamento de RH.
- *Substituições temporárias:* usadas como forma de treinamento e avaliação; para eventuais substituições de pessoas

ausentes do cargo que ocupam; para avaliar melhor as capacidades dos indivíduos.

- *Incumbências especiais:* usados para participação em comitês e grupos de trabalho, estudos e trabalhos de planejamento; são excelentes para avaliar novos membros de uma organização; têm a finalidade de observar os trabalhos em outras empresas ou na mesma; ocorrem através de relatórios.
- *Orientação por meio de mentores:* participam desta, administradores de alto nível e com experiência de muito tempo na organização, que orientam e ajudam jovens de alto potencial na administração, assegurando condições para que alcancem posições altas a médio e longo prazo. É quando se ensina a cultura da empresa, história, estratégia e valores, repassados cuidadosamente da cúpula para os mentores e orientandos.
- *Treinamento formal interno:* modalidade de treinamento executado e programado exclusivamente para executivos e empregados, realizado fora do ambiente de trabalho; são cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, objetivando o desempenho das pessoas na função que exercem ou preparando-as para outras funções; pode ser ministrado por pessoas da empresa ou contratadas, como também ser realizado na própria empresa ou em outro local apropriado e com administração e orientação da própria empresa.
- *Treinamento formal externo:* é o treino aberto ao público, programado e executado por universidades e instituições de ensino, e também o empresarial e de mão-de-obra especializada; tem a finalidade de desenvolver pessoas em novas habilitações ou proporcionar conhecimentos

de administração, economia e outras áreas de interesse das empresas. Assim, há contato com pessoas de outras empresas, proporcionando diversidade, novos conhecimentos e troca de experiências.

- *Treinamento a distância:* realizado por modernas tecnologias da informação, proporciona o uso de videoconferências, *intranet* e *internet*, sendo apoiado por material impresso. Acontece instantânea e interativamente. O uso deste tipo de treino tem aumentado significativamente, inclusive muitas empresas vêm utilizando seus sites como portais de treinamento, voltados para seus clientes e fornecedores por encurtar distâncias e facilitar o acesso à informação em tempo real, possibilitando que cada um escolha seu dia e horário para o acompanhamento, além de serem acessados pelos próprios colaboradores.

Ainda conforme Lacombe (2011), quanto ao público-alvo, o treinamento pode ser dividido em:

- *Integração de novos empregados:* informar o novo colaborador dos objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários de trabalho bem como da política interna da organização, como serviços de apoio e atitudes e comportamentos. Faz com que os novos sintam-se parte da equipe da empresa.
- *Formação de trainees:* destinada ao preparo do público jovem, quase sempre de nível superior, que tenha pouco tempo de empresa, para assumir posições de responsabilidade na empresa. Pode estender-se de poucas semanas a meses.
- *Capacitação técnico-profissional:* utilizada para melhorar o desempenho de profissionais executivos nas funções que já exercem ou treiná-los para outras funções de maior dificuldade e de alto-nível dentro da empresa.

- *Estágios:* destinados a alunos de ensino superior ou de formação de mão-de-obra técnica, sem vínculo empregatício, por não serem considerados funcionários. Geralmente, são usados para treinar e avaliar seu potencial para posterior contratação.
- *Desenvolvimento de executivos:* programa destinado à formação de jovens administradores para ocuparem cargos de alto-nível na empresa.

E-Learning

Temos vivenciado significativas mudanças nas atividades pessoais e profissionais através da aplicação de diferentes tecnologias. Os custos cada vez mais baixos de equipamentos e dos serviços de telecomunicações, por exemplo, têm facilitado a acesso à informação e ao conhecimento a parcelas cada vez maiores da população.

A tecnologia está presente em praticamente todas as atividades cotidianas, e com o treinamento e desenvolvimento não poderia ser diferente. Muitas novidades já vêm sendo utilizadas para dar suporte aos processos de ensino/aprendizado. E à medida em que se faz já é praticando, o que mundialmente é chamado de *e-learning.* O foco fundamental é o fator humano, a essência de qualquer iniciativa nesse sentido.

E as razões para adotá-lo, segundo Boog (2007), são:

- Contribuir para operacionalizar missão, valores e princípios;
- Estimular o autodesenvolvimento;
- Desenvolver e reter o capital humano;
- Reduzir custos de cursos e viagens;
- Melhor utilizar um produto já lançado;

- Agilizar o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos;
- Melhorar as vendas;
- Aumentar a lucratividade;
- Implantar novos sistemas mecanizados (ERP, CRM...);
- Otimizar o custo de oportunidade (profissional fora do seu posto de trabalho).

Considerações finais

O capital humano possui uma grande bagagem de experiências adquiridas ao longo da existência de seu conceito, a qual cabe à gestão de pessoas, desenvolver, administrar e reter, proporcionando oportunidades e ferramentas para transformar o conhecimento em criatividade e ações que se tornem diferenciais para o alcance dos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais.

A realização de treinamentos vem aprimorar o desempenho das atividades realizadas por uma empresa, aumentando o nível de satisfação dos colaboradores e sua qualidade de vida, pois se encontram sempre aptos e preparados para os desafios e as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional.

A necessidade de treinar colaboradores novos torna-se evidente. Estes precisam aprender habilidades, e como provavelmente sua motivação é alta, eles podem conquistá-las com facilidade.

Além de realizar treinamentos, cabe ao gestor de pessoas avaliar os resultados em relação à eficácia dos mesmos, para ajudar a organização a atingir objetivos, estes podendo ser alterados. O treinar promove segurança e motivação para o crescimento pessoal e organizacional, pois, pelos novos conhecimentos e ha-

bilidades, os colaboradores tornam-se aptos a gerir suas funções com eficiência e entusiasmo.

Para reter seus talentos, as organizações precisam estar atentas às mudanças internas e externas, considerando a lógica de valorizar o capital humano cada vez mais.

Treinamento e desenvolvimento são uma ambientação de conhecimento específico para com o produto, meta e aplicabilidade de resultado esperado e o projetado.

Dentro do ambiente organizacional de uma empresa, a produção está no conhecimento dos colaboradores no manuseio do produto perante o mercado. Quando aplicado conhecimento, os resultados são positivos, com perspectivas de futuros mercados e possibilidade de estabilidade cultural e financeira.

Referências

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração de empresas:* uma abordagem indisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento:* processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento:* um guia de operações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos:* fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas:* e o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores:* integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores:* integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas:* enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações.* O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos:* princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos:* princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, Luiz Augusto Matana da Costa et al. *Consultoria em gestão de pessoas.* 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas.* 7. reimp. São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. *Métodos e técnicas de pesquisa.* 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

9.

Avaliação psicológica:
Seleção de educadores em escolas de educação infantil

Anelise de Souza Legori
Denice Bortolin Baseggio

Além da seriedade e complexidade envolvidas em todos os processos seletivos que utilizam a avaliação psicológica, a preferência contemporânea de escolas de educação infantil tem sido por profissionais que atuam na educação e no cuidado de crianças de quatro meses a seis anos de idade em processo de formação educacional, social, cognitiva e emocional. Uma seleção de pessoal eficaz contempla duas principais etapas: as *entrevistas* (que podem ser individuais ou coletivas) e a *aplicação da testagem* de cunho projetivo e psicométrico. Para isso, é importante refletir sobre a experiência de recrutamento e seleção de pessoal em organizações, pois é a partir daí, utilizando recursos do profissional da psicologia, que serão apontados aspectos relevantes para a contratação de profissionais habilitados para trabalhar na área em questão.

Uma vez que este capítulo traz uma pesquisa de método bibliográfico, vale lembrar que este tipo de estudo se caracteriza por compreender um problema por meio de teorias divulgadas em livros ou obras do mesmo gênero, buscando conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre determinado assunto ou problema, tornando-se ferramenta indispensável para toda e qualquer pesquisa. Permite também ampliar o grau de conhecimento em uma determinada área ou assunto; dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como instrumento auxiliar para a construção e fundamentações das hipóteses e descrever ou organizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado assunto ou problema. Este tipo de pesquisa está baseado nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; seu objetivo é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema. A fundamental vantagem dessa modalidade está no fato de possibilitar a abrangência de fenômenos muito mais amplos do que se fosse pesquisar diretamente, o que é essencial quando o problema de pesquisa requer dados dispersos temporalmente. Além disso, a pesquisa bibliográfica é uma fonte rica e estável de dados, indispensável à realização de estudos históricos e de baixos custos financeiros, pois seu principal instrumento de trabalho é o tempo (Pesquisa Científicai, 2012).

Recrutamento e seleção de pessoal

Essas atividades são as que os psicólogos organizacionais, a serviço de uma empresa, desenvolvem. São um conjunto de atividades planejadas para captar, avaliar e contratar pessoas. Para Chiavenato (1999, p. 92), a primeira fase desse processo, denominada de "recrutamento", caracteriza-se por ser:

> "um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher". É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos.

Verifica-se também que existem duas modalidades de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno busca candidatos que já trabalham na organização, para preencher a vaga em aberto, assim como para fornecer uma transferência e/ou promoção. Já o externo procura candidatos à procura de emprego fora da empresa, com novas experiências e habilidades.

A segunda fase do processo, *seleção de pessoas,* é a escolha do melhor candidato para o cargo. De acordo com Chiavenato (1999, p. 107), a seleção é:

> É o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. É a obtenção e uso da informação disponível, considerando as atuais condições de mercado.

No desenvolvimento do trabalho como selecionadores, uma questão fundamental permeia nossos pensamentos: o quanto será fidedigno e assertivo o processo de escolher um candidato para determinada vaga? Tal indagação surge principalmente nos momentos em que trabalhamos para concluir processos seletivos por profissionais de educação infantil. Torna-se maior ainda a

responsabilidade de selecionar um candidato que desempenhará seu trabalho juntamente a crianças de quatro meses a seis anos de idade. Comumente, espera-se que este profissional tenha um perfil psicológico e comportamental que atenda eficazmente às necessidades do bebê ou da criança; um profissional que seja dinâmico, criativo; goste de estar na presença de crianças, tenha um forte sentimento de empatia (colocando-se no lugar do bebê para compreender as suas necessidades que muitas vezes não são verbalizadas); seja paciente, atento, afetivo e saiba lidar bem com os limites necessários às crianças.

Durante muito tempo essas eram as principais características solicitadas quando aberta uma vaga para educador de escola de educação infantil. Com o tempo, notou-se que há outra característica fundamental nesse perfil, não explícita, mas percebida no discurso dos profissionais candidatos ao cargo, bem como no do profissional avaliador: o conhecimento a respeito da aprendizagem da criança, o qual é de suma importância e deve fazer parte do perfil do candidato, principalmente porque a criança não aprende como o adulto, onde o educador ministra a aula e o aluno sozinho internaliza o conteúdo.

A aprendizagem infantil ocorre juntamente com seu desenvolvimento social, afetivo e sexual. Dessa forma, o educador, além de compreender os processos técnicos da aprendizagem, deve estar preparado para lidar com as questões que vão além daquelas vistas em seu processo de formação profissional. O mercado de trabalho exige algo que a formação acadêmica do educador muitas vezes não ofertou. Observa-se que têm maior chance de serem contratados candidatos que compreendem a parte técnica da educação infantil e entendem o desenvolvimento humano na infância (social, afetivo, emocional e sexual). Esse conhecimento permite desempenhar melhor sua atividade profissional e propicia uma carreira mais duradoura e consistente.

O profissional educador tem em suas mãos a responsabilidade de compreender o ser humano (a criança) que está em desenvolvimento na sua presença. De acordo com Papalia e Olds (2000 p. 25), o "campo científico de estudo de como as pessoas mudam e também de como ficam iguais, desde a concepção até a morte" é o que se pode dizer do desenvolvimento humano. E se o educador compreender as questões esperadas e não-esperadas (ou normais e não-normais) desse processo, terá mais segurança e autonomia em seu trabalho e, em consequência, atenderá positivamente às expectativas de seus chefes imediatos, bem como às dos pais das crianças.

Os educadores, além de serem trabalhadores, têm o dever de cuidar humanizando e educando seus "clientes"-alunos. É apropriado resgatar o importante conceito de um autor chamado Donald Winnicott para caracterizar a função do educador. Este autor (2006) não escreveu para educadores, mas sim para as mães que também educam seus filhos, por isso, considera-se pertinente correlacionar a figura do educador com a figura materna.

Para Winnicott, a mãe, ao cuidar de seu filho, deve desempenhar uma função de "mãe suficientemente boa". Ela não precisa ser a "melhor" do mundo, tampouco deve dar tudo ao seu filho, para que não falte nada, para que nenhuma frustração ou tristeza se produza. Na verdade, a "mãe suficientemente boa" é a que supre as necessidades de seu bebê, na justa medida do que o seu filho necessita; não é negligente nem invasiva: é na medida. Dessa forma, o educador tem que ser suficientemente bom em seu trabalho com o aluno; deve suprir as necessidades que a educação e a criança demandam, mesmo que ultrapasse os conteúdos teóricos vistos em aula. Logo o candidato que une os conteúdos da pedagogia com os da psicologia, tem boas chances de ser contratado.

Quando a organização permite que o psicólogo organizacional auxilie efetivamente o processo de seleção de colaboradores, estas escolhas proporcionarão maior credibilidade ao processo seletivo, bem como os colaboradores serão selecionados com a qualidade requerida.

As pessoas são a principal ferramenta que a organização utiliza para o seu crescimento e desenvolvimento. E a qualidade que trazem consigo é o ponto crucial para o sucesso da empresa e o motivo pelo qual o psicólogo organizacional se faz necessário no momento do recrutamento. Esse processo permite que a empresa filtre pessoas, criando uma cultura organizacional onde apenas quem realmente apresenta as características desejadas pela organização ingressará neste ambiente de trabalho.

Em escolas de educação infantil não é diferente. E pode-se afirmar que o processo de seleção deve ser tão criterioso quanto em qualquer outra organização, pois há um diferencial nestas circunstâncias justamente pelo fato de ser um local onde as crianças passam boa parte de suas vidas, sendo que o contato delas com os educadores é diário, intenso e envolve afetividade.

Um dos pontos que mais chamam a atenção no processo seletivo de educadores é a alta rotatividade de colaboradores nesses locais, fato que causa preocupação devido ao apego e à qualidade de vínculo que as crianças constroem com os educadores.

Para Chiavenato (2010), um dos meios de se combater o alto índice de rotatividade na empresa é investir num processo de seleção para preencher cargos disponíveis, de maneira eficiente e eficaz, de modo a privilegiar a qualidade das pessoas que serão selecionadas, pois este é o ponto crucial para o sucesso organizacional.

Todas as organizações, em algum momento, têm a necessidade de contratar, o que Chiavenato chama de "processo de agregar pessoas" (2010, p. 133), que ocorre logo após o recru-

tamento, com o intuito de trazer novas pessoas à organização. Este, por sua vez, consiste em atrair, divulgar e comunicar a candidatos que a empresa está contratando. Após esta fase, a empresa propõe a seleção como uma atividade de escolha, classificação e decisão.

Do autor supracitado entende-se que, "a seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão)" (p. 133). Dentre os objetivos da seleção, está a busca por candidatos que mais se identificam com o cargo. Para isso, apoia-se num padrão que deve ser estruturado pela empresa, utilizando técnicas de seleção como a entrevista e a aplicação de testes psicológicos, a critério do psicólogo organizacional.

É importante ressaltar que, além disso, com a seleção realizada, o psicólogo organizacional pode averiguar as diferenças entre as pessoas, devendo estimar, aprioristicamente, essas variáveis individuais. Dessa forma, pode fornecer à organização não somente um prognóstico futuro, como também uma "projeção de como elas se situarão a longo prazo" (Chiavenato, 2010, p. 133). Identificar estas variáveis poderá auxiliar o profissional futuramente, à medida em que se torna mais fácil reconhecer o comportamento das pessoas e seus implicantes na organização.

Minicucci (1995) fala acerca da teoria do comportamento organizacional que surgiu em decorrência da teoria das relações humanas e administração de pessoal. Para verificar como o indivíduo reage ao trabalho e, também, na empresa, utiliza-se a ciência do comportamento: a psicologia. Para Robbins (2005), o comportamento organizacional investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, para, então, identificar aspectos relevantes ao desempenho da empresa e discutir as modificações potenciais que melhorarem a eficácia organizacional. Como são fatores relacionados ao emprego, estão intimamente ligados ao

comportamento desencadeado nas funções de produtividade, rotatividade, absenteísmo e desempenho humano. Atualmente, acredita-se que os objetivos das organizações têm relação direta com os de cada colaborador dentro dela. Para que empresas alcancem seus objetivos, é imprescindível que se canalizem os esforços dos colaboradores "para que eles também atinjam os seus objetivos individuais e as duas partes saiam ganhando" (CHIAVENATO, 2010, p. 5). É a solução do tipo ganhar-ganhar, "que requer negociação, participação e sinergia de esforços" (2010, p. 5). Este autor afirma, ainda, que as organizações só funcionam porque existem pessoas que "delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome". Isso também tem acontecido nas escolas de educação infantil que investem na contratação de um psicólogo organizacional para atuar, principalmente, na área de recursos humanos.

O psicólogo organizacional tem formação e conhecimento o bastante para otimizar o processo de recrutamento e seleção de colaboradores, em especial, os educadores que estarão em contato direto com as crianças que se encontram nas fases da primeira e segunda infâncias. E, embora as escolas de educação infantil sejam locais de trabalho que possuem diferenciais, desde a estrutura física até o cuidado com a alimentação e rotina das crianças, também são organizações e devem ser vistas e valorizadas pelos profissionais como tal. Assim, a seleção de pessoal em escolas de educação infantil não deixa de ser um sistema de comparação e de escolha, como sugere Chiavenato (2010), motivo pelo qual ela deve ser rigorosa e aliar técnicas desde a entrevista à aplicação de testes psicológicos, que darão maior suporte à decisão da direção.

Perfil do profissional avaliador

Atualmente, muito se têm discutido sobre o processo de avaliação psicológica, principalmente no que se refere à pesquisa, à construção e ao uso dos instrumentos de avaliação do comportamento humano, os chamados testes psicológicos. Fato considerado de extrema importância entre os estudiosos da área, no entanto, faz-se necessário discutir também as questões que envolvem o profissional que se apropria, manuseia e toma decisões a partir desses instrumentos de avaliação.

Halperin e Mckay (1998), em suas pesquisas, buscam compreender como os testes estão sendo usados e como seus escores estão sendo interpretados. Essa é uma questão primordial e refere-se indiretamente ao profissional que usa as avaliações psicológicas.

Para Pasquali (2001), o profissional avaliador deve ser um perito em avaliação psicológica, e não só aqueles profissionais que trabalham na área clínica, mas sim todos que se utilizam de instrumentos de avaliação e têm a responsabilidade ética de escolher, aplicar e interpretar adequadamente os testes, pois estes apontarão um diagnóstico e prognóstico do indivíduo, bem como indicar ou não para a contratação.

O profissional psicólogo deverá ter formação adequada (graduação ou especializações) para fazer uso dos instrumentos que avaliam a subjetividade e o comportamento do ser humano. Para Hays e Wellard (1998), fica evidente que o recém-formado em psicologia deverá continuar os estudos através de especializações para atuar na área de avaliação psicológica. Outros autores ainda sugerem que as universidades devem responsabilizar-se pela eficiente formação do profissional avaliador.

Muitos problemas têm sido verificados no uso de instrumentos de avaliação, principalmente dos de cunho projetivo,

pois, diferentemente dos psicométricos, não têm um número ou uma medida exata. De acordo com Halperin e Mckay (1998), as dificuldades no uso dos testes projetivos ficam claras quando o profissional não detecta muitos dados sobre o avaliado. Isso se deve porque, além do instrumento exigir conhecimentos técnicos, requer conhecimentos subjetivos, proporcionados por teorias específicas que contemplem os aspectos psicodinâmicos da personalidade do sujeito.

Portanto, o perfil do profissional da psicologia que trabalha com avaliação psicológica, seja ela de que ordem (clínica, escolar, neuropsicológica e organizacional), deverá ser o de um perito ao aplicar testes, pois tem uma responsabilidade ética, social e profissional com os avaliados. Cabe ao próprio profissional avaliar a necessidade de buscar, além da graduação, especializações específicas na área.

Processo de avaliação psicológica

Na prática organizacional, a avaliação psicológica dos candidatos é ferramenta indispensável para o processo de seleção de educadores em escolas de educação infantil; é um recurso riquíssimo à disposição do psicólogo organizacional, como refere Pasquali (2001, p. 16), com a "diversificação das necessidades e das tecnologias de avaliação, tornou-se necessária a existência de um perito na área: o psicólogo, assim a avaliação passou a ser uma habilidade primordial do profissional psicólogo".

De acordo com Alchieri (2003), é uma atividade que objetiva a construção de um conhecimento sobre os fenômenos psicológicos a respeito do indivíduo avaliado, delimitado pelas questões teóricas, metodológicas e instrumentais do trabalho do avaliador. Diz ainda o autor que a avaliação psicológica

> se refere ao modo de conhecer fenômenos e processos psicológicos por meio de procedimentos de diagnóstico e prognóstico e, ao mesmo tempo, aos procedimentos de exame propriamente ditos para criar as condições de aferição ou dimensionamento dos fenômenos e processos psicológicos conhecidos" (p. 24).

Esse modo de conhecer o avaliando apresenta três dimensões: a) *observação*, onde se verifica a ação e reação do avaliando; b) *inquirição*, que evidencia a autopercepção do avaliando, de suas manifestações comportamentais estabelecidas entre avaliador e avaliando; c) *uso do procedimento de avaliação* e medida do comportamento pretendido (Alchieri, 2003).

Compondo a dimensão da medida de aspectos do comportamento encontram-se os testes psicológicos. Para Alchieri (2003), na avaliação psicológica, os testes são instrumentos objetivos e padronizados de investigação dos procedimentos, que indicam a organização normal dos comportamentos dos indivíduos avaliados, assim como as ações patológicas e anormais.

Dentre a ampla variedade de instrumentos psicológicos, classificam-se os testes em dois grandes grupos de acordo com suas metodologias:

a) *abordagem psicométrica*, que busca a medida, a quantificação do fenômeno psicológico que é demonstrado de forma objetiva, pelos números;

b) *abordagem projetiva*, que fundamenta-se em dados linguísticos, caracterizando a subjetividade do sujeito, nas respostas livres passíveis de interpretações.

Os profissionais da psicologia, entretanto, divergem quanto à eficiência de cada abordagem e a discussão sobre qual é mais eficaz torna-se vazia, pois a escolha pelo instrumento depende do objetivo da avaliação. Na maioria dos casos, porém, o uso das duas abordagens favorece uma coleta de dados mais fidedigna

sobre o comportamento e os fenômenos psicológicos do avaliado, possibilitando ao avaliador melhores condições de decisão.

Então, o psicólogo pode agregar a aplicação de testes projetivos e psicométricos em uma mesma sondagem, proporcionando mais credibilidade à avaliação. Até porque um teste isolado não proporciona uma seleção mais fidedigna e completa do candidato. É o que se chama de validação intertestes, que permite também o fornecimento de dados sob perspectivas diferentes de um mesmo sujeito.

É importante, porém, diferenciá-los de acordo com seu constructo, uma vez que os testes psicométricos englobam um procedimento estatístico cujas normas gerais utilizadas são quantitativas, o que quer dizer que o resultado é um número ou medida. Os itens deste teste são *objetivos* e podem ser computados de forma independente uns dos outros, seguindo uma tabela (ex.: atenção concentrada). Ao passo que os testes *projetivos* possuem normas qualitativas, logo bem menos objetivos. O resultado desses testes não pode ser medido, no entanto, a constância de certas características avaliadas dará a relativa certeza de um diagnóstico (ex.: inventário fatorial de personalidade).

Para evidenciar ainda mais as diferenças básicas destes dois tipos de instrumentos que acessam informações em níveis diferentes, é necessário levar em consideração que as medições objetivas valem-se de entrevistas e escalas auto-relatos, de forma que as projetivas apoiam-se em inventário fatorial de personalidade, por exemplo, englobando, assim, aspectos distintos de um mesmo estado motivacional, traço ou necessidade (McClelland, Koestner & Weinberg apud Villemor-Amaral & Casado, 2006). Os instrumentos objetivos são apropriados para mensurar necessidades explícitas que estão mais relacionadas àquelas motivações que as pessoas reconhecem como características de seus funcionamentos rotineiros. De outro lado, os resultados

de medidas projetivas apontam, conforme Villemor-Amaral & Casado (2006, p. 186), o "comportamento de tendências espontâneas, subjetivas, motivadas por necessidades implícitas e mais passíveis de tornarem-se manifestas em certos contextos".

Para a seleção de pessoal, entre outros instrumentos, tem-se utilizado o inventário fatorial de personalidade (IFP), um teste projetivo que avalia o sujeito em quinze necessidades ou motivos psicológicos: assistência, dominância, ordem, denegação, intracepção, desempenho, exibição, heterossexualidade, afago, mudança, persistência, agressão, deferência, autonomia e afiliação. Esta abordagem possibilita ao examinador coletar informações acerca dos principais fatores de personalidade, pois aponta as necessidades psíquicas dos candidatos ao mesmo tempo em que investiga traços que podem, teoricamente, possuir um maior conhecimento consciente. Uma das vantagens deste teste é que pode ser aplicado individual ou coletivamente, pois é objetivo e autoadministrável. Isso facilita o trabalho do psicólogo avaliador, já que pode aplicá-lo a um grupo, demandando muito menos tempo, sendo, ainda, de fácil aplicação e de pouca complexidade para quem responde. É composto de afirmativas simples relativas a inúmeras situações do próprio dia-a-dia, elegíveis numa escala de 1 a 5. O inventário fatorial de personalidade é específico para avaliação da personalidade normal e não deve ser usado de forma alguma na população clínica (Pasquali, Azevedo & Guesti, 1997).

O *house-tree-person* (HTP) também é uma técnica projetiva, no entanto, de desenho, que permite ao avaliador identificar questões inconscientes do candidato, bem como resgatar, através de um inquérito, questões da família de origem, atual, defesas etc. O HTP fornece informações que, associadas à entrevista e a outros instrumentos de avaliação, segundo Buck (2009, p. 2) "pode revelar conflitos e interesses gerais dos indivíduos, bem como aspectos específicos do ambiente que ele considere problemáticos". Tem, portanto, fundamental importância para propósitos diagnósticos dos candidatos.

Já o teste AC é psicométrico, que dá resultado quantitativo acerca da atenção concentrada do candidato, permitindo ao avaliador identificar se haverá qualidade ou não no trabalho a ser desempenhado. O teste leva em consideração a consistência com que a pessoa realiza um trabalho que exige atenção concentrada. A importância deste está no fato de a capacidade de atenção poder ser influenciada por estados emocionais.

É muito importante que o psicólogo organizacional tenha ciência de que existe um paralelismo das dimensões objetivas e projetivas e uma segurança na obtenção dos resultados desses instrumentos. Como afirmam Villemor-Amaral & Casado (2006), "os resultados dos diferentes procedimentos tornam-se uma poderosa fonte multifacetada de informações, mais compreensiva" (p. 187).

Para Gomes & Lourenço (2007), os testes psicológicos fornecem informações que dificilmente se obteriam de alguma outra forma, como, por exemplo, "se o profissional atinge o perfil necessário à empresa, se possui potencial ou não para desempenhar as atividades propostas" (p. 68).

Torna-se importante referir que o teste psicológico não é um instrumento de avaliação; é mais complexo que isso, englobando instrumentos de avaliação. Segundo Primi (2010, p. 26), a avaliação psicológica "constitui-se na busca sistemática de conhecimento a respeito do funcionamento psicológico das pessoas, de tal forma a poder orientar ações e decisões futuras". Além dos testes, a entrevista compõe o conjunto de instrumentos do processo de avaliação utilizado pelo psicólogo, a fim de coletar informações úteis e fidedignas que possam embasar de forma ampla o processo de avaliação psicológica.

Atualmente, verifica-se que muitos autores têm indicado a entrevista como um instrumento fundamental na avaliação e

conhecimento da história de vida de um indivíduo. Para Tavares (apud CUNHA, 2000, p. 75), "a entrevista é o instrumento mais poderoso do psicólogo, o mais indispensável de todos que possam ser colocados a seu alcance"; as técnicas de entrevista possibilitam a verificação das particularidades do sujeito de forma intensa e profunda. A entrevista é a técnica de avaliação mais suscetível de adaptação às variações individuais e de contexto, buscando auxiliar nas necessidades advindas por uma grande diversidade de situações (clínicas e organizacionais) para tornar explícitas as particularidades que escapam a outros procedimentos. Por meio destas pode-se testar limites, confrontar, contrapor e buscar esclarecimentos, exemplos e contextos para as respostas do sujeito. Essa gama de possibilidades coloca a entrevista num lugar de destaque inigualável entre as técnicas de avaliação.

No entanto, verifica-se a existência de diferentes tipos de entrevistas, mas se enfoca, aqui, a entrevista semiestruturada, por acreditar-se que esta delimite de forma delicada os assuntos a serem investigados ao mesmo tempo em que permite ao indivíduo falar livremente sobre o que lhe foi perguntado. A entrevista semiestruturada, conforme Tavares (apud CUNHA, 2000, p. 76), "visa a auxiliar e não a excluir o profissional apto, visa a ampliar e não a subjugar a intuição ou julgamento clínico temperado por anos de experiência". No entanto, durante o processo de fala, o entrevistado acaba alongando os relatos sobre sua vida, cabendo ao entrevistador auxiliar com novas perguntas, para orientar a entrevista, bem como aprofundar tópicos pouco abordados. Dessa forma, acredita-se que a modalidade de entrevista semiestruturada em processos seletivos é fundamental, pela amplitude e objetividade.

Outra rica fonte de informações utilizadas em processos seletivos são as chamadas autobiografias. O simples pedido para que o candidato escreva numa folha sobre a sua vida é muito significante numa seleção de pessoal. Cada história pessoal é impregnada de

significados culturais. Assim, ao narrar sobre sua própria vida, de acordo com Teixeira (2003), o sujeito coloca à tona suas escolhas, seus percursos. E isso é significativo para o avaliador.

Para Levenfus (2010), este método atribui à subjetividade um valor de conhecimento, possibilitando elucidar uma série de fatos que precisam ser entendidos sobre o indivíduo.

O significativo nessa técnica é que o indivíduo vai escolher escrever apenas o mais marcante em sua história de vida sem uma ordem cronológica definida, sendo o tamanho da folha o limite do entrevistado. Como ele não poderá escrever toda sua história, essa seleção de fatos será o objeto de análise do psicólogo sobre, principalmente fatos bons, ruins, felizes ou infelizes, de conquistas e derrotas, assim como sentimentos e a maneira com que o autor vivenciou e agiu durante esses períodos. Isso é o que fornecerá dados significativos de seu funcionamento psíquico, sujeitos a interpretações (juntamente com as outras entrevistas e testes). Portanto, concordando com Levenfus (2010), a autobiografia é uma técnica de coleta de dados, que pode ser utilizada com êxito na avaliação dos principais tipos de personalidade, bem como no entendimento dos principais problemas e conflitos que o candidato possa ter.

Considerações finais

Investir na qualidade das pessoas que trabalham na empresa é fundamental para o sucesso organizacional, pois estas são a principal base de crescimento e desenvolvimento de um empreendimento. O psicólogo organizacional é o profissional indicado para auxiliar na seleção de pessoas. Quando isto ocorre em escolas de educação infantil – empresas de perfil diferenciado justamente por atender a primeira e segunda infâncias –, o olhar do profissional deve ampliar-se seriamente sobre o perfil do educador entrevistado. Nesse ponto, faz-se importante o

instrumento que está à disposição do psicólogo organizacional (e que só por ele pode ser utilizado): a avaliação psicológica, que engloba testes (técnicas auxiliares no processo de seleção) que podem ser combinados com outros recursos, como a entrevista e a autobiografia. Estes recursos, juntos, e quando aplicados por profissionais com formação adequada, facilitam a tomada de decisões na empresa.

Assim, a avaliação psicológica possibilita ao profissional da psicologia averiguar que pessoas diferem entre si, estimando antecipadamente as variáveis individuais, que formarão um prognóstico destas.

Com a seleção realizada, o psicólogo organizacional está fundamentalmente instrumentalizado para apresentar aos gestores da empresa a pessoa que agrega as características imprescindíveis e importantes para desempenhar bem suas tarefas no local de trabalho em questão, principalmente quando é para atender a crianças.

Referências

BUCK, John N. *H-T-P:* Casa-árvore-pessoa, técnica projetiva de desenho: guia de interpretação. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2009.

CAMBRAIA, Suzy Vijande. *Teste AC.* 4. ed. São Paulo: Vetor, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Jurema Alcides e Colaboradores. *Psicodiagnóstico-V.* 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

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

GOMES, Camila N.; LOURENÇO, Thatiana da C. Inventário fatorial de personalidade em seleção de pessoal: um estudo da escala de desejabilidade social. In: *Coletânea de artigos científicos.* BORGES,

Janete de Paiva et al. (Org.). Rio de Janeiro: IPA; Sumaúma, 2007, p. 67-85. [Edição comemorativa]

HALPERIN, J. M. & MCKAY, K.E. Psychological testing for children and adolescent psychiatrists: A review of the past 10 years. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 37 (6), 575-584, 1998.

HAYS, R. & WELLARD, R. In training assessment in postgraduate training for general practice. *Medical Education,* 32 (5), 507-513, 1998.

LEVENFUS, Rosane Schotgues. *Orientação ocupacional vocacional.* 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA. Pesquisa científica. Disponível em: <http://www.coladaweb.com/administracao/metodos-e--tecnicas-de-pesquisa> Acesso em: 6 fev. 2012.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PAPALIA, Diane E. *Desenvolvimento humano.* 7. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PASQUALI, Luiz; AZEVEDO, Maria Mazzarello; GHESTI, Ivânia. *Inventário fatorial de personalidade:* manual técnico e de avaliação. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

PRIMI, Ricardo. Avaliação psicológica no Brasil: fundamentos, situação atual e direções para o futuro. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. 2010, v. 26, n. spe, p. 25-35. Disponível em: <http://www.revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/view/477/81>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional.* 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TEIXEIRA, Leônia Cavalcante. Escrita autobiográfica e construção subjetiva. *Psicol. USP,* São Paulo, v. 14, n. 1, 2003. Disponivel em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010356420030001000004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 7 fev. 2012.

VILLEMOR-AMARAL, Anna Elisa de; PASQUALINI-CASADO, Lílian. A cientificidade das técnicas projetivas em debate. *Psico-USF (Impr.),* Itatiba, v. 11, n. 2, dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712006000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 fev. 2012.

WINNICOTT, Donald W. *Os bebês e suas mães.* 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

10.

Empresas familiares:
Sucessão empresarial e governança corporativa

Renan Bonamigo Tonial
Claudionor Guedes Laimer

O desenvolvimento econômico e social das nações tem suas fundações ligadas principalmente à atividade da iniciativa privada. Dentre as possibilidades de constituição de uma empresa privada, uma forma tradicional, talvez a mais antiga de todas, destaca-se pela sua historicidade e, sobretudo, pela sua expressividade em números: a empresa familiar (Campos et al., 2008).

Mas o que é uma empresa familiar? Múltiplas teorias tentam definir o real significado e abrangência do seu conceito. Davel, Silva e Fischer (2000) contemplam de uma forma geral, suas principais características. Para eles, a empresa é familiar quando a família contiver, simultaneamente, posse sobre a propriedade da empresa (podendo assumir sua propriedade total, majoritária ou controle financeiro); influencie sobre as diretrizes estratégicas de gestão, valores e princípios que a identifiquem na empresa e tenha poder na determinação do processo sucessório.

Tema de diversas pesquisas ao redor do mundo, as empresas familiares correspondem a uma parcela expressiva da atividade

organizacional no mundo e são fontes geradoras tanto de recursos financeiros quanto de benefícios sociais. Jones e Rose (apud Campos et al., 2008, p. 5) afirmam que "cerca de 80% a 90% das organizações em nível mundial são de cunho familiar." Por outro lado, Garcia (2001), explica que, em se tratando de Brasil, há uma estimativa de que 95% das empresas sejam de cunho familiar, e que essas organizações contribuem com mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), responsáveis por mais de três quartos dos empregos gerados.

Mesmo com seu papel atuante e essencial na economia mundial, as empresas familiares deparam-se cada vez mais com uma gama de problemas que podem levar a sua extinção. Sendo assim, um dos desafios modernos da administração diz respeito ao estudo e criação de mecanismos e formas capazes de auxiliar as empresas familiares a se perpetuarem ao longo do tempo e manterem a economia mundial a plenos vapores.

Porém, mesmo com a expressividade e relevância das empresas familiares no Brasil e no mundo, foi somente a partir da metade do século passado que o tema passou a despertar a atenção dos pesquisadores na área da administração. E, no entanto, mesmo com uma grande produção de material a respeito do tema, esses estudos limitam-se às empresas familiares para estabelecer correlações estatísticas no âmbito da economia, ou explorar vantagens e desvantagens das mesmas (Rossato Neto, 2003). Dessa forma, os estudos sobre as empresas familiares ainda carecem de abordagens que contemplem tanto os aspectos teóricos quanto as questões práticas e abordem problemas atuais, como os aspectos que influenciam na longevidade destas (Campos et al., 2008).

Percebe-se que os problemas enfrentados pela empresa familiar giram em torno de três dimensões principais: família, empresa e sociedade, as quais, conforme explicam Gersick et al. apud Escuder (2006, p. 6), formam o sistema tridimensional

da empresa familiar. Partindo de tais princípios, Campos et al. (2008) propuseram a elaboração de quatro categorias específicas, cada uma constituída de vários elementos, como forma de operacionalizar a observação empírica das dimensões do dito sistema, e encontrar os fatores apontados como determinantes da longevidade das empresas familiares: a) governança, estruturas e mecanismos; b) processo sucessório; c) regras, acordos e critérios; d) família e valores.

Desse modo, o presente estudo visa a compreender os elementos que influenciam na longevidade das empresas familiares, a partir da reflexão teórica sobre a empresa familiar, sucessão empresarial e governança corporativa.

A origem das empresas

No mundo

Há aproximadamente 4 mil anos, quando o homem se organizava em pequenas aldeias para garantir sobrevivência, cabia ao artesão atender às demandas, satisfazer necessidades e ganhar dinheiro. Artesão é aquele que domina uma profissão, que partilha das mesmas necessidades públicas que os seus clientes/vizinhos. Na época, esse trabalhador transcendia o simples papel de prestador de serviço, e tornava-se conselheiro e mediador de conflitos dentro de sua própria sociedade, detendo grande poder e influencia, devido ao seu conhecimento único e essencial para a aldeia. A realidade daquele então era outra, os recursos eram escassos, não havia comunicação entre aldeias e o capital era a terra, ou seja, a extração e beneficiamento de recursos naturais representavam a fonte de riqueza (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Somente no começo do milênio passado, após 3 mil anos, houve uma real mudança na tendência de organização do homem.

Com a acumulação de conhecimentos, as aldeias cresceram, interagiam e o objetivo então passou da subsistência para a conquista, desbravar novos territórios, prosperar.

Em consequência, a importância das profissões mudou. Passou a dar-se importância a mestres que dominavam artes de guerra (forjadores de espada, carpinteiros navais, ferreiros etc.) e que propiciavam bem-estar aos detentores de capital excedente (cozinheiros, costureiros, domésticas etc.). Começavam a surgir as primeiras concepções de qualidade e expansão. E quem proporcionava isso eram os mestres e artesãos detentores do conhecimento. Quem melhor dominava as técnicas produtivas, diferenciava-se. Seus produtos já podiam cruzar fronteiras, atender a novas demandas. Abria-se uma nova gama de possibilidades (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

A tendência permaneceu praticamente a mesma até meados da Revolução Industrial. Há um lapso de tempo de aproximadamente 700 anos até a nova quebra de paradigma. Parece muito, mas se comparados aos 3 mil anos da anterior, é evidente o aumento da velocidade. Naquele período que antecedeu a Revolução Industrial, o trabalho e a força produtiva organizavam-se no meio rural, normalmente próximos a uma pequena inclinação paralelas a córregos de rios, onde uma roda d'água era instalada e utilizada como força motriz. A matéria-prima era abundante próxima à roda d'água. A mão-de-obra, normalmente escravos e aprendizes, viviam nas fazendas junto às fábricas da época (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Esses acúmulos de pessoas formavam assim os primeiros bolsões industriais e empresariais, demandando cada vez mais mestres e artesãos, o que tornava a produção interdependente. Isso permitiu a prosperidade de diversas pequenas empresas familiares instaladas na região. Estas famílias pequeno-empresárias tiveram importante influência nas grandes decisões históricas da

sociedade da época, tais como a Revolução Francesa e Industrial (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Com o advento da Revolução Industrial e da máquina-a-vapor, que levou a força motriz e produtiva para qualquer área, ocorreu uma real divisão entre a mão-de-obra da época. A grande maioria dos trabalhadores rurais foi tentar a sorte nas indústrias urbanas, acarretando uma perda de capacidade por parte da massa trabalhadora, pois esta ficou presa a tarefas específicas (uma máquina ou uma ferramenta, ou uma única tarefa). À mão-de-obra que optou por ficar no campo, especialmente os aprendizes parentes ou familiares de artesãos-mestre, coube seguir o método de aprendizado antigo, responsabilizando-se por todo o produto, ou seja, aprendia uma competência e não uma tarefa (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Esta divisão do trabalho limitou a visão de produto-final dos trabalhadores da época e fez desaparecer a figura do homem que, perante o cliente, respondia por prazos e qualidade. O artesão-empresário inteligente utilizava máquinas e mão-de-obra desqualificada para realizar o trabalho bruto, e o artesão-artista para o trabalho fino. Basicamente, surgiam já naquela época (300 anos atrás) os primeiros conceitos de globalização. A mão-de-obra qualificada já não se restringia mais a sua aldeia; era flutuante e seus conhecimentos eram disputados por diversas cidades ou empresas vizinhas (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

No começo do século passado, apesar da Revolução Industrial iniciada ainda no século anterior, havia poucas grandes empresas na Europa. As únicas áreas que se sobressaíam eram as de mineração, tecelagem, transporte marítimo e agricultura (principal força na época). O processo de industrialização e urbanização, porém, não tardou a acontecer. E a sua rápida expansão (principalmente até meados de 1930, antes da grande crise que afetou empresas mundialmente) foi fator determinante para a

criação e consolidação de milhares de microempresas familiares. Ou seja, o grande êxodo rural e a crescente demanda ofereceram oportunidades a pequenas construtoras (habitação), oficinas (bens manufaturados), fábricas, olarias, serrarias, carpintarias, pedreiras, usinas, enfim, muitas formas para indústrias e produções se consolidarem no mercado (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Conforme Soifer (2002, p. 26), "em alguns anos, milhões de famílias que antes produziam no campo a maior parte do que consumiam – alimentos básicos, queijos, doces, tecidos, móveis, calçados, bebidas – tiveram de frequentar lojas". E não apenas na Europa, tendo os Estados Unidos vivido o mesmo processo em período semelhante de tempo. Com a grande proliferação de pequenas empresas, consolidou-se, portanto, a classe média europeia. E foi esta que pressionou seus respectivos governos (despóticos e ainda dominadores do poder) a garantir uma vasta gama de direitos à massa popular. Foi clara a participação e apoio dos pequenos empresários aos movimentos intelectuais baseados na Revolução Francesa, sendo que, sem este apoio, a massa popular jamais teria obtido diversos direitos que conquistaram ao longo do tempo, como, por exemplo, o direito de voto à mulher, o aperfeiçoamento da democracia representativa, dentre outros.

A grande urbanização e industrialização, no entanto, não trouxeram somente benefícios, especialmente à Europa. Com o advento da Revolução Industrial, basicamente não havia mais territórios desocupados, muito menos mão-de-obra barata, e a busca por novos mercados consumidores era cada vez maior. Foi o começo de um período chamado Imperialismo, que visava, principalmente, a resolver os problemas recém-citados. Tal época caracterizou-se pela conquista e dominação do território africano e oriental e pelas constantes batalhas internas por poder e matéria-prima, que estenderam-se por anos, levando o mundo a duas guerras mundiais (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Estes conflitos globais tiveram efeito destruidor sobre a Europa como um todo, não excluindo, é claro, as empresas. Porém, a grande e principal consequência destes, no contexto geral, foi a transformação dos Estados Unidos na grande potência econômica mundial, posição que ocupa até hoje. Somente as grandes e essenciais empresas sobreviveram no período pós-guerra na Europa e as pequenas que ainda operavam fecharam ou foram incorporadas pelas grandes (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Os Estados Unidos, como grande potência, estabeleceu um programa de recuperação europeia, chamado Plano Marshall, que injetou bilhões de dólares na economia daquela região para reestruturação industrial e produtiva. A situação era próspera ao desenvolvimento, afinal o continente precisava ser reconstruído, porém a variedade de possibilidades e opções empresariais era limitada, pois, como potência emergente e idealizador do projeto de recuperação econômica, a maioria dos produtos era importada dos EUA (Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Já considerando a situação atual, de acordo com dados da comissão europeia de PME's (pequenas e médias empresas), 99% das empresas europeias são PME's com menos de 250 trabalhadores. Situação esta que se repete nos Estados Unidos. Essas mesmas PME's são também responsáveis por mais de metade dos empregos gerados no mundo, ou seja, são essenciais às duas principais potências econômicas e à economia global. Um fato que se revela interessante é o de que, levando-se em consideração as empresas no âmbito mundial, 90% destas são de gerência familiar (Bertucci et al., 2009, p. 154), ou seja, são as famílias, ainda, as detentoras das empresas do mundo.

No Brasil

Assim como no mundo, de um modo geral, as mesmas empresas começaram realmente a prosperar após a Revolu-

ção Industrial. No entanto, o movimento de urbanização e industrialização veio com certo período de atraso em relação à Europa, intensificando-se realmente no período pós-guerra, quando imigrantes europeus, fugindo do período caótico que viviam, povoaram estas terras e começaram então uma expansão empresarial em território nacional (Fonseca, 1999; Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Antes da chegada dos imigrantes, o Brasil concentrava-se basicamente em regiões litorâneas, como Rio de Janeiro, São Paulo e Fortaleza, por exemplo. Fatos estes que acabavam por gerar uma polarização da estrutura organizacional. Devido à grande extensão territorial, os grandes polos industriais e urbanos formaram-se distantes um dos outros, fator este que, somado aos escassos meios de transporte e de comunicação da época, tornava deveras complicada a interdependência e comunicação entre os polos. Isso, no entanto, não impediu a grande prosperidade econômica vivida no período das duas guerras mundiais. O país foi importante fonte de matéria-prima para os países europeus, no período de reconstrução pós-guerra.

Com a chegada dos imigrantes, em meados da década de 40, houve um considerável aumento de demanda que precisava ser atendida, e assim, o Brasil realmente iniciou seu processo urbano-industrial, que agora se estendida a todo território (Fonseca, 1999; Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

Nas décadas seguintes (de 1950 a 1970), ocorreu em solo brasileiro uma grande explosão industrial. O programa de aceleração econômica de Juscelino Kubitschek, que incentivou a instalação de multinacionais, idealizou e construiu Brasília, trouxe uma enorme gama de grandes e pequenas empresas, Era a consolidação do processo urbanista industrial iniciado anteriormente. Pode-se dizer que o país viveu um período de ouro, chamado também de "Milagre Econômico", até meados da década de 80. Esta nova década, conhecida por "Década

Perdida" na economia brasileira, caracterizou-se pela retração da produção industrial, grande endividamento, desemprego e baixo crescimento econômico. O período governamental e político vivido naquele período foram os grandes responsáveis por esta crise, que foi um duro golpe nas empresas nacionais, principalmente as pequenas (Fonseca, 1999; Soifer, 2002; Cotrim, 2003).

O início da década de 90 trouxe, com a abertura de mercados, um novo plano econômico e a troca do sistema político, uma nova fase próspera para o país. O pequeno empresário passou então a vislumbrar seu novo papel na economia, grande parte dele na terceirização. Atualmente, de acordo com dados de pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2009) realizada em 2009, há cerca de 5,7 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, que correspondem por aproximadamente 98% do número de empresas nacionais. Além de abastecer a economia, elas ainda servem como amortecimento dos níveis de desemprego no país, sendo parte essencial do funcionamento eficiente da economia brasileira.

Empresa familiar

Para Post (1994 apud Escuder, 2006, p. 1), as empresas brasileiras possuem características empresariais das empresas familiares, ou seja, concentração de capital nas mãos de famílias que controlam tanto o patrimônio quanto a gestão do negócio. É de acordo com essas características que se encaixam as empresas de pequeno e médio porte. No entanto, associar a imagem de empresas familiares somente a empresas de pequeno e médio porte é errôneo, segundo Coelho e Ribeiro (apud Zilber et al. 2010, p. 91), pois grande parte dos maiores grupos empresariais do mundo são oriundos destas.

Um conceito unânime de empresa familiar ainda não está estabelecido. A maioria dos autores considera que uma empresa só pode ser considerada *familiar* quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração a outra, levando-se como base fatores hereditários e laços sanguíneos (Lodi, 1998). Outros afirmam que é necessária uma relação mais extensa, apenas sendo considerada *familiar* a empresa que possuir envolvimento familiar por pelo menos duas gerações (Donneley, 1976; Grzybovsky e Tedesco, 1998; Ricca Neto apud Petry e Nascimento 2009). Gárcia (2001) e Petry e Nascimento (2009) entendem que, no entanto, uma empresa é familiar quando uma ou mais famílias exercem influências sobre componentes estratégicos da empresa, e que, portanto, esta já é considerada familiar desde a primeira geração.

Bernhoeft e Gallo (2003) vinculam o conceito de empresa familiar no Brasil a questões históricas ligadas à figura dos imigrantes, que em determinado momento abandonaram seus países de origem com destino ao nosso sem grandes capacidades de investimento, porém com duas características empreendedoras essenciais: disposição de correr riscos e habilidades baseadas na intuição. Seguindo essa lógica, Bernhoeft e Gallo apud Escuder (2006, p. 2) concluíram que os empresários brasileiros não conseguem separar e distinguir a família da propriedade e da empresa.

Para fins desta pesquisa, optou-se pela adoção do conceito sugerido por Fischer, Silva e Davel (2000), que contemplam de uma forma geral as principais características de uma empresa familiar. De acordo com seus estudos, a empresa é familiar quando a família contiver, simultaneamente, posse sobre a propriedade da empresa (podendo assumir sua propriedade total, majoritária ou controle financeiro), influencia sobre as diretrizes estratégicas de gestão, valores e princípios que a identifiquem na empresa e poder na determinação do processo sucessório.

História e características

Werner e Leone apud Escuder (2006, p. 3), assim como Cotrim (2003), vinculam as origens das empresas familiares aos primórdios do Brasil ainda com as capitanias hereditárias como marco inicial da modalidade de empreendimento privado.

A imigração europeia do final em meados do começo do século XX foi responsável por um novo ciclo econômico no Brasil, com o surgimento da indústria e a definição de um novo papel para a empresa familiar. Por trás do ciclo econômico brasileiro, sempre houve uma categoria de empreendedores vindos de outros países que chegaram aqui dentro de mercados aquecidos, sem regulamentação e proteção (Soifer, 2002; Cotrim, 2003; Oliveira apud Escuder, 2006, p. 3).

Devido a características culturais típicas da origem italiana e portuguesa dos imigrantes, houve sempre um grande apego à propriedade por parte dos empresários, levando-os a optarem por financiamentos onerosos ou uso de capital próprio, constituírem suas empresas como forma de concentrar o capital. Mesmo se quisessem, os empresários brasileiros da época não tinham outra opção de captação de recursos, visto que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Lei das Sociedades por Ações só surgiu no início da década de 70, limitando assim suas possibilidades de financiamento e favorecendo o desenvolvimento das empresas com o modelo citado. O comando excessivo da economia pelo Estado, dificultando o aparecimento de modelos privados de financiamento da produção e da aceitação do risco e do lucro de forma menos criminosa, também colaborou com a continuação da adoção de tal modelo (Soifer, 2002; Escuder, 2006).

Álvares et al. e Oliveira e Leone apud Escuder, (2006, p. 3) afirmam que as empresas familiares brasileiras foram pilares de crescimento para a economia do país ao longo dos anos, e que hoje, as mesmas encontram-se por atrás nos mais diversos setores

da economia. No entanto, sua existência é de fundamental importância, visto que são grandes empregadoras de mão-de-obra, correspondendo com a sustentabilidade de uma grande parcela da população.

Mais detalhadamente, estas são as características ligadas à empresa familiar:

- A influência que dois ou mais membros da família têm sobre a decisão dos negócios, por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade (Tagiuri e Davis, 1996, apud Bertucci et al., 2009, p. 4).
- Controle acionário majoritário por parte de uma família, que define, portanto, sua gestão (Gallo e Sven, 1991, apud Bertucci et al., 2009, p. 4).
- A intenção e esperança de transmitir o controle da empresa à geração seguinte, caracterizando a sucessão familiar (Davis, 2004, apud Bertucci et al., 2009, p. 4).
- Modelo gerencial que centraliza as decisões na figura do proprietário (por muitas vezes fundador) da empresa (Lodi; Rica; Neto; apud Pereira et al., 2008, p. 7).
- A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, motivações e seus objetivos pessoais (Leone; Bornholdt; Oliveira; Muniz et al., 2006 apud Escuder, 2006, p. 3).

Mesmo se levando em consideração todas suas aspirações e características, a empresa familiar possui um aspecto em comum que se faz presente, tanto em suas definições, quanto nas motivações para sua criação e manutenção. Existe uma relação entre família e empresa não apenas no âmbito da gestão, mas também com relação ao âmbito da propriedade (sociedade)

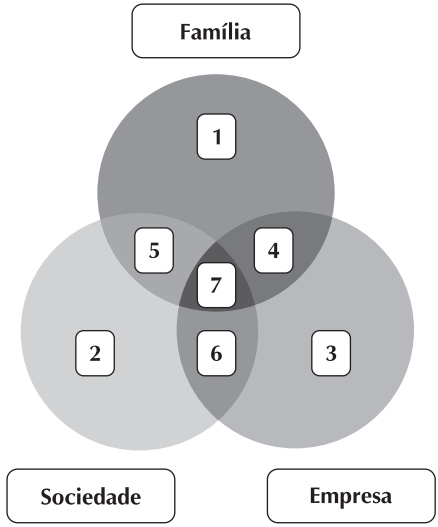
e da influência dos proprietários familiares sobre sua gestão, termos estes que caracterizam o modelo tridimensional das empresas familiares e os seus três sistemas (Bertucci et al., 2009, p. 5).

Sistema tridimensional

Os primeiros estudos sobre empresas familiares surgiram nas décadas de 60 e 70. Naquele primeiro instante, eram avaliados somente a interação entre os sistemas família e empresa. Na década de 80, Tagiuri e Davis apud Bertucci et al., (2009, p. 156) propuseram que o sistema "empresa" fosse subdividido em: empresa e propriedade (também abordado como sociedade), visando a analisar os pontos fortes e fracos; distinguir suas propriedades e limitações e oferecer elementos que possibilitassem ampliar a compreensão acerca do comportamento de seus integrantes. Para analisar tais sistemas é preciso também analisar a passagem de tempo, que influencia diretamente os conflitos e dilemas existentes na empresa.

Escuder (2006, p. 6) apresenta o modelo de três círculos como "sistema da empresa familiar, composto por três sistemas independentes, porém interligados entre si, sendo ainda composto pela família, a sociedade e a empresa. As partes externas podem ser identificadas nas partes que interligam o modelo sistêmico."

Figura 1. Modelo sistêmico tridimensional da empresa familiar.



1) Família não-sócia e que não trabalha na empresa;

2) Sócios que não pertencem à família e não trabalham na empresa;

3) Executivos não-pertencentes à família e não-sócios;

4) Familiares que trabalham na empresa e não-sócios;

5) Sócios-familiares que não trabalham na empresa;

6) Executivos e sócios não-familiares;

7) Sócios-familiares que trabalham na empresa;

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (apud Escuder, 2006, p. 6).

Percebe-se por este modelo a interdependência entre todos os sistemas. Separá-los parece tarefa demasiadamente difícil nas empresas familiares, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte, que ainda se encontram na primeira geração e estão em fase de desenvolvimento, possuem um controle centralizador e um gestor proprietário. Todas as influências estão vinculadas e relacionando com os demais sistemas. De membros da família que não trabalham, dos familiares que trabalham, mas não são sócios, dos sócios-familiares que não trabalham e dos externos, executivos e sócios-não-familiares (Escuder, 2006).

Sucessão na empresa familiar

Problemas

A gestão de uma empresa familiar apresenta seus pontos positivos e negativos. Rapidez nas decisões, capital familiar próprio, união entre acionistas e a integridade de zelar não apenas pelo negócio e sim pela reputação da família são grandes exemplos de vantagens.

Porém, ao passar do tempo, com crescimento e o consequente envelhecimento do fundador/gestor/proprietário (na maioria dos casos) as empresas familiares deparam-se cada vez mais com uma gama de problemas que podem levar a sua extinção (Antonialli, 1998), dados estes confirmados por Lansberg apud Escuder (2006, p. 4) que afirma que 70% das empresas encerram as atividades com o falecimento de seu fundador e que o ciclo médio de vida é de 24 anos.

Lodi apud Escuder (2006, p. 4) e Soares, Machado e Marroco apud Antonialli (1998) relacionam os problemas das empresas familiares aos seguintes pontos cruciais:

- O conflito de interesse entre a família e a empresa, que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores;
- Estrutura organizacional mal-definida;
- Uso indevido de recursos por membros da família;
- Dificuldade de aceitação de novos modelos de gestão e novas tecnologias;
- Uso de critérios pessoais e de relação hierárquica na promoção e contratação de profissionais;
- Falta de um planejamento estratégico;
- Concentração em um produto ou serviço específico;
- Brigas de sucessão.

Grande parte dos problemas das empresas familiares estão intimamente ligados a poder e gestão, comprovando a aplicabilidade do modelo dos três sistemas. Lodi apud Antonialli (1998) afirma que "o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares acontece na fase de sucessão, resultando sempre de problemas estruturais da família, cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás; sendo determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza". Opinião compartilhada também por Bornholdt apud Escuder (2006, p. 4), que afirma que os grandes conflitos nas empresas estão relacionados aos três grandes sistemas: sociedade, família e empresa e, ainda, que a longevidade e perpetuação da mesma depende de uma relação estável e organizada entre as mesmas. Portanto, a sobrevivência está intimamente relacionada a fatores como relacionamento e sucessão.

Conceito e características

Para Leone apud Antonialli (1998), sucessão é "o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que a virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina". Para fins jurídicos, Scheffer apud Antonialli (1998) consideram sucessão "a transmissão dos bens da pessoa que falece aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários".

Nem sempre, porém, a sucessão precisa ser fruto de *causa mortis*. A sucessão pode ser um processo previamente planejado. Normalmente, a necessidade da busca por um sucessor é precedida por uma série de fatores (psicológicos, naturais, extraordinários), onde o gestor percebe a necessidade da apo-

sentadoria, ou quando percebe a necessidade de escolher um sucessor, por exemplo. Tal decisão torna-se complexa e temerosa para aqueles que substituem, principalmente se o substituído ainda estiver ativo na empresa. Cabe lembrar que a empresa familiar, normalmente, costuma ser extensão pessoal própria do empreendedor, o qual a dirige como uma forma de satisfação e realização pessoal. O ato de perceber que não há condições de continuidade e que é preciso transferir poderes e lideranças é um momento crucial, tanto do ponto de vista empresarial, quanto do pessoal (Bernhoeft, 1995). Quando se decide pela adoção deste processo, esta sucessão pode ser feita de duas maneiras, de acordo com Leone, Bernhoeft apud Escuder (2006, p. 7): empresarial ou profissional.

Na sucessão profissional, os fundadores contratam executivos para ocupar cargos diretivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um conselho consultivo, podendo ainda atuar como conselho de administração (Escuder, 2006, p. 7). Este modelo revela uma preocupação das empresas em buscar pela profissionalização da gestão, que tem por objetivos identificar os pontos fortes e fracos, seu real potencial e traçar meios e estratégias para aumentar a competitividade no mercado em que atuam. Essa necessidade de profissionalização surge, gradativamente, ao passo que as empresas abandonam seu caráter meramente familiar, ou seja, quando a família já detém direito e noção absoluta sobre a vida e a morte da empresa. Em outras palavras, quando a empresa opta pela sucessão profissional, ela busca a separação entre propriedade e gestão. E nesse plano, é de competência dos herdeiros ocupar um conselho consultivo com finalidade única de elaborar o planejamento estratégico da empresa, evidenciando, assim, a separação entre propriedade e

gestão (Leone, 2005; Della e Luz; Bernhoeft apud Escuder, 2006, p. 7).

Já a sucessão familiar caracteriza-se pelo modelo básico de sucessão onde uma geração deixa a seguinte assumir o comando da empresa. Este é o modelo que mais ocorre nas empresas familiares, especialmente nas de pequeno e médio porte, visto que os custos da profissionalização acabam desmotivando quem tem orçamento e modelo de gestão limitado. É vantajoso, porém, quando ocorrem comprometimento, conhecimento, flexibilidade de tempo, trabalho e quando dinheiro e percepção de longo prazo sejam absolutamente reconhecidos pelas partes, iniciandos pelo compartilhamento da gestão para o sucesso do modelo (Werner apud Escuder, 2006, p. 7). Cabe ressaltar que, em todas as características dos processos sucessórios, uma questão é básica e inerente a todos: a questão do controle. O processo sucessório visa, como seu objetivo geral, à transmissão de responsabilidade, coordenação, poder e autoridade do sucedido para o sucessor. Por conseguinte, independente do modelo escolhido, essa transição, transferência, ocorrerá de qualquer maneira.

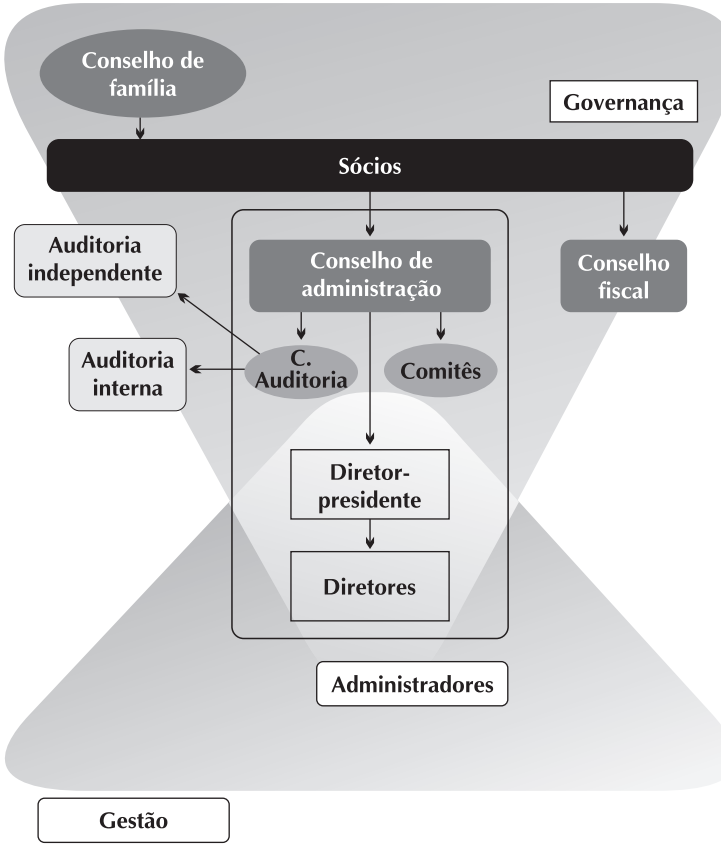
Sistema de governo nas empresas familiares

A governança corporativa, mesmo não sendo espelhada e idealizada nos problemas das empresas familiares, é, sim, uma alternativa que auxilia na resolução dos conflitos relacionados à sucessão e, também, nas questões relacionadas a poder, entre o conselho de administração e a diretoria executiva e o acionista e a diretoria executiva.

Sua criação está historicamente ligada à evolução do capitalismo que propiciou, gradativamente, a diluição do capital e do controle nas organizações, levando a uma inevitável separação entre propriedade e gestão (ANDRADE e ROSSETI apud BERTUCCI et al., 2009, p. 157). Segundo Bornholdt apud Mendes Da Silva e Grzybovski (2006, p. 51), a governança nas empresas familiares "se dá com base numa racionalidade, permeada por normas e regras objetivadas a partir de sistemas de família, propriedade e gestão e por diferentes sentimentos ligados às conquistas individuais, coletivas e renúncias pessoais". Levando-se em consideração tais aspectos, Carvalho apud Lameira et al., 2007, p. 65) define a governança corporativa como "conjunto de mecanismos, os princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, fazendo com que o controle atue em benefício das partes com direitos legais sobre a companhia". Ressalta também que as principais economias do mundo seguem este modelo de separação entre "cabeças pensantes e gestores de bons projetos" e aqueles que possuem recursos para implementá-los, fazendo clara alusão à divisão propriedade/gestão.

Portanto, a governança corporativa nada mais é do que um conjunto de regras que visam a minimizar os problemas de agência (CARVALHO, 2002, p. 20). Dependendo do porte da organização, certos órgãos podem ser suprimidos, mas, invariavelmente, o sistema de governo deve ter como base os seguintes órgãos controladores, segundo Escuder (2006) e também segundo modelo desenvolvido pelo IBCG:

Figura 2. Estrutura e elementos do modelo de governança corporativa.



Fonte: IBGC (2009).

Em se tratando de empresas familiares, Bornholdt apud Escuder (2006, p. 8) defende que implantar a governança corporativa nas empresas familiares exige um planejamento amplo e minucioso, envolvendo todas as pessoas familiares. As interações entre o sistema familiar e o empresarial podem ser harmoniosas desde que os objetivos (entrada e saída, plano de carreira, remuneração, condições para o trabalho na empresa), estejam

fortemente enraizados na cultura da família ou, ainda, façam parte de uma estratégia definida pelos familiares antes que as gerações subsequentes comecem o enfrentamento pela sucessão. Enquanto os fundadores estejam vivos e ativos, os problemas na empresa não chegam à complexidade ou atingem os interesses da sociedade. Por conseguinte, quanto antes começar o planejamento, e quanto mais estruturado ele for, mais fácil ocorrerá a transição de poderes e modelos de gestão. Bernhoeft & Gallo; Bornhold; Oliveira e Lodi apud Escuder (2006, p. 9) entendem que em uma estrutura organizacional fundamentada no modelo de governança corporativa, os princípios da equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social, tanto com a empresa, quanto com as famílias, tendem a reduzir os conflitos.

Considerações finais

O estudo e compreensão das empresas familiares e de todas as variáveis que a cercam é um dos desafios modernos que afetam a sociedade e a economia global, devido à expressiva representatividade que tal modalidade de negócio possui. Somente por compreensão será possível o desenvolvimento de mecanismos sólidos que auxiliem tais empresas a alcançarem o seu pleno potencial, garantindo a manutenção da ordem socioeconômica mundial.

Como forma de contribuir para os estudos ainda recentes sobre o tema, esta pesquisa propôs-se a compreender os elementos que influenciam na longevidade das empresas familiares, a partir da reflexão teórica sobre a empresa familiar, sucessão empresarial e governança corporativa.

Nesse sentido, percebe-se que os mecanismos de governança não afetam de maneira relevante a longevidade das empresas, embora contribuam para sua melhor organização e gestão.

Quanto à sucessão empresarial, evidencia-se que os gestores enxergam na profissionalização uma saída para diminuir os conflitos sucessórios dos quais as empresas familiares imprescindivelmente necessitam, bem como a utilização de formas de proteção patrimonial, garantindo os bens da empresa e dando sustento a sua perpetuação ao longo dos anos. As políticas de proteção patrimonial atuam junto à presença de políticas de dividendos e mecanismos de reconcentração acionária.

Porém, a influência da família e de seus valores é, definitivamente, o que mais afeta na longevidade do negócio. A visão e os valores da família sobre o seu papel no negócio, e sobre o seu papel como família são padrões comportamentais claramente estabelecidos, que demonstram o caráter familiar da empresa influenciando diretamente na longevidade e prosperidade do negócio ao longo dos anos. No entanto, a extensa e complexa variedade de critérios a serem analisados no sistema tridimensional da empresa familiar, assim como a dificuldade das empresas para se adaptarem à nova realidade, requerem contínuos estudos empíricos para evidenciar novas descobertas.

Referências

ANTONIALLI, L. M. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. In: *SEMEAD – Seminários em Administração, 1998,* São Paulo. Disponível em: <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm> Acesso em: 14 maio 2011.

BERNHOEFT, R. *Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros.* 2. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na empresa familiar* – poder – gestão e sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTUCCI, J. L. O. et al. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa

familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

CAMPOS, E. A. S. et al. *Empresas familiares longevas:* fatores que impactam sua continuidade. Relatório de Pesquisa. Fundação Dom Cabral, 2008.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração,* São Paulo, v. 37, n. 3, p. 18-32, 2002.

COTRIM, G. *História global:* Brasil e geral. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Organizações & Sociedade,* v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.

ESCUDER, S. A. L. *A governança corporativa como solução dos conflitos sucessórios nas pequenas e médias empresas.* XIII SIMPEP, São Paulo: 2006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/71.pdf>. Acesso em: 14 maio 2011.

FONSECA, P. C. D. *Vargas:* o capitalismo em construção. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

GARCIA, V. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.* 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

LAMEIRA, V. et al. Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração,* São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-73, 2007.

LODI, J. B. *O fortalecimento da empresa familiar.* 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MENDES DA SILVA, W; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. *Revista de Administração Mackenzie,* v. 7, n. 1, p. 46-69, 2006.

PEREIRA, M. F. et al. *Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.* Florianópolis: UFSC,

2008. Disponível em: <http://www.clee2008.ufsc.br/index_esp.php>. Acesso em: 12 maio 2011.

PETRY, L. I; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças,* USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

ROSSATO NETO, F. J. *Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais:* o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado) em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Escola de Administração, 2003.

SEBRAE. *Empreendedorismo no Brasil 2009.* Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/acesse/informeslocais/NT00043D82.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

SOIFER, J. *A grande pequena empresa.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZILBER, S. N. et al. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: Estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia,* São Paulo, v. 9, n. 3, p. 86-110, 2010.

Esta obra é uma excelente ferramenta para ampliar a visão de empresários, gestores, estudantes e demais interessados em aspectos da gestão de pessoas. Suas páginas trazem nove temas-chave da relação empresas/colaboradores: ✔ **gestão do conhecimento***: aproveitamento de saberes organizacionais estruturais latentes no "corpus" das instituições, que podem converter-se em vantagem competitiva frente à concorrência;* ✔ **comportamento***: sendo aquele de engajamento o sonho de todo empregador;* ✔ **liderança***: incluindo-se aí a comunicação para o mundo dos negócios (aquela face-a-face), o relacionamento interpessoal e a habilidade em influenciar;* ✔ **competência***: que, embora bem conhecida, tem sido fugazmente compreendida técnica e interpessoalmente;* ✔ **demissões***: sendo as arbitrárias as mais abaladoras, não apenas para os trabalhadores desligados como também aos remanescentes;* ✔ **assédio moral***: fato ameaçador à vida financeira das organizações, que distancia e enfraquece o vínculo dos colaboradores com as instituições;* ✔ **treinamento***: tarefa imprescindível, promotora de economias em recursos e tempo, envolvendo capacitação e desempenhos;* ✔ **avaliação psicológica***: tem no comportamento do entrevistado o norte para todo o processo de escolha de candidatos a vagas nas organizações;* ✔ **empresas familiares***: representam a grande maioria das empresas do país e do mundo, muitas com problemas estruturais, como os de sucessão, sendo a governança uma alternativa sugerida no capítulo desta obra.*

E, assim, com a pretensão de alavancar estudos futuros, este rico temário (de 15 autores) traz entendimentos do mundo dos negócios "a partir das sutilezas das intenções humanas", com revisões bibliográficas e resultados de pesquisas que permitem múltiplos olhares sobre práticas empresariais contemporâneas deste ramo dos recursos humanos, de grande valia para pessoas de negócios.

Charles Pimentel da Silva,
editor.

ISBN 978-85-820-0003-8

www.meritos.com.br