ELSEVIER

Idalberto

CHIAVENATO

Gestão de Pessoas

CAMPUS

Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada

Material do Professor na WEB
www.campus.com.br/professores

Idalberto

CHIAVENATO

Gestão de Pessoas

Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada

2ª Tiragem

ELSEVIER

CAMPUS

© 2010, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica
Estúdio Castellani

Revisão Gráfica
Marília Pinto de Oliveira

Projeto Gráfico
Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-3754-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C458g 3.ed. Chiavenato, Idalberto
Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-352-3754-2

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

09-4632. CDD: 658.3
CDU: 005.95/.96

À pequena, mas valorosa equipe, que enriqueceu minha vida:
minha querida esposa Rita,
meus filhos Luciana, Ricardo e Rinaldo,
meus netos Daniela, Camila, Lucas e Pedro,
minha família, meu refúgio, meu nicho e meu mundo encantado.
A todos, dedico este livro com muito amor e carinho.

PREFÁCIO

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

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em **relações industriais** – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em **administração de recursos humanos**, em uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em **administração de pessoas**, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se hoje em **administração com as pessoas**. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros in-

ternos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana. E a abordagem deste livro é dentro dessa nova visão. Nessa transição, daremos o nome de Gestão de Pessoas para batizar as novas tendências que estão acontecendo na ARH.

IDALBERTO CHIAVENATO
(*www.chiavenato.com*)

COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

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

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

Objetivos de aprendizagem

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

O que veremos adiante

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

CASO INTRODUTÓRIO

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

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

Ao longo da seqüência do texto, o caso introdutório será reconsiderado várias vezes, à medida que o texto envolva aspectos relacionados com o caso.

GP DE HOJE

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

AVALIAÇÃO CRÍTICA

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

CASO DE APOIO

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

DICAS

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

CASO PARA DISCUSSÃO

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

Resumo do capítulo

Ao final de cada capítulo há um resumo condensado do capítulo.

Exercícios

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

Passeio pela Internet

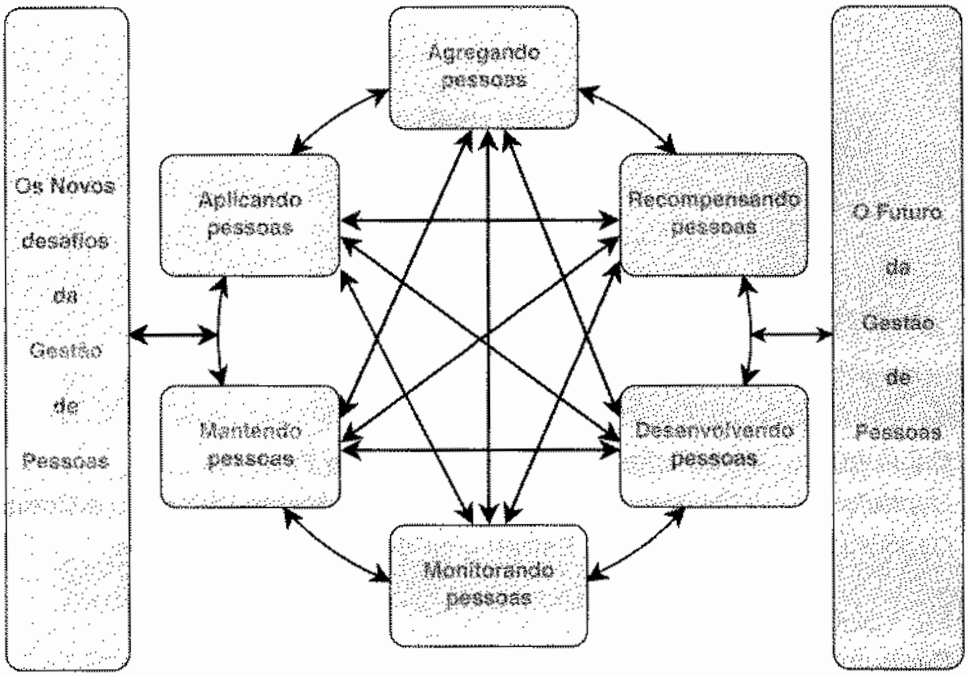
Ao final de cada capítulo é apresentada uma lista de endereços interessantes.

Referências bibliográficas

Ao final de cada capítulo estão as referências bibliográficas a livros e revistas relacionados com a área.

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE I	**Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas**		**1**
	Capítulo 1	Introdução à Modarna Gastão de Pessoas	3
	Capítulo 2	A Gestão de Pessoas am um Ambienta Dinâmico e Competitivo	33
	Capítulo 3	Planejamanto Estratégico de Gestão de Pessoas	61
PARTE II	**Agregando Possoas**		**99**
	Capítulo 4	Recrutamento de Passoas	103
	Capítulo 5	Seleção da Pessoas	131
PARTE III	**Aplicando Pessoas**		**167**
	Capítulo 6	Oriantação das Pessoas	171
	Capítulo 7	Modelagem do Trabalho	197
	Capítulo 8	Avaliação do Desempanho Humano	239
PARTE IV	**Recompensando Pessoas**		**273**
	Capítulo 9	Remuneração	277
	Capítulo 10	Programas de Incentivos	311
	Capítulo 11	Banefícios e Sarviços	339
PARTE V	**Desenvolvendo Pessoas**		**361**
	Capítulo 12	Trainamento	365
	Capítulo 13	Desenvolvimanto de Pessoas e da Organizações	393
PARTE VI	**Mantendo Pessoas**		**435**
	Capítulo 14	Raiações com Empregados	439
	Capítulo 15	Higiene, Segurança e Qualidada de Vida	469
PARTE VII	**Monitorando Pessoas**		**497**
	Capítulo 16	Banco de Dados e Sistemas da informaçõas de GP	501
PARTE VIII	**O Futuro da Gestão de Pessoas**		**527**
	Capítulo 17	Avaliação da Função de Gestão de Pessoas	529
	Índica de Assuntos		569



Estrutura Básica do Livro

SUMÁRIO DETALHADO

PARTE I Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas 1

DICAS O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes 2

***Capítulo 1* Introdução à Moderna Gestão de Pessoas** 3

Objetivos de aprendizagem 3
CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 4
O Contexto da Gestão de Pessoas 4
DICAS Qual é o papel e importância das pessoas em uma organização? 5
GP DE HOJE Solução ganha-ganha 5
AVALIAÇÃO CRÍTICA Qual o papel das pessoas na organização? 6
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 7
Conceito de Gestão de Pessoas 8
As pessoas como parceiras da organização 8
AVALIAÇÃO CRÍTICA stakeholders: Qual o parceiro da organização que deve ser privilegiado? 8
DICAS Conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas 9
Pessoas como recursos ou como parceiros da organização? 10
Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas 10
GP DE HOJE A crescente importância da função de GP 11
Objetivos da Gestão de Pessoas 11
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 12
GP DE HOJE Os Papéis da Área de RH na IBM 13
Os Processos de Gestão de Pessoas 14
O que é a Gestão de Pessoas? 14
DICAS As transformações 14
Os seis processos de Gestão de Pessoas 15
DICAS Qual dos processos de GP é o mais importante e decisivo? 16
GP DE HOJE O que é um processo? 16
A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas 17
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 17
DICAS O movimento holístico na Gestão de Pessoas 18
CASO DE APOIO Gerentes *versus* profissionais de RH 20
EXERCÍCIO Exercício de aprendizagem cooperativa 21
AVALIAÇÃO CRÍTICA Capital inteligente é o ativo mais valioso 21

AVALIAÇÃO CRÍTICA Empregabilidade em tempos de crise 22
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 23
GP como Responsabilidade de Linha e Função de *Staff* 23
Centralização/descentralização das atividades de GP 23
DICAS GP como componente estratégico da organização 24
DICAS GP como responsabilidade de linha e função de *staff* 24
A interação entre especialistas de RH e gerentes de linha 24
GP DE HOJE A pesquisa da Accenture 25
Conflitos entre linha e staff 25
GP DE HOJE As especialidades da ARH 26
EXERCÍCIO Por que trabalhamos? 26
As responsabilidades de GP dos gerentes de linha 26
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita 27
PRÓS E CONTRAS Centralização da GP 28
PRÓS E CONTRAS Descentralização da GP 29
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep 29
Resumo do capítulo 29
CASO PARA DISCUSSÃO A Coopers & Lybrand 30
EXERCÍCIOS 30
Passeio pela Internet 31
Referências bibliográficas 31

Capítulo 2 **A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo** **33**

Objetivos de aprendizagem 33
As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial 34
CASO INTRODUTÓRIO O novo papel do gerente 34
Era da Industrialização Clássica 34
DICAS A ênfase nas relações industriais 35
Era da Industrialização Neoclássica 36
Era da Informação 37
DICAS A ênfase nos recursos humanos 37
GP DE HOJE Um novo mundo, uma nova organização 37
DICAS A ênfase na Gestão de Pessoas 39
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O novo papel do gerente 40
OLHANDO PARA A FRENTE Preocupações das organizações do futuro 40
As Mudanças e Transformações na Função de RH 41
Pessoal/relações industriais 41
Recursos Humanos 42
Gestão de Pessoas 42
Os Desafios do Terceiro Milênio 42
GP DE HOJE O velho feudo abre suas portas 43
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O novo papel do gerente 44
GP DE HOJE A nova Era do Capital Intelectual 44
Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas 45
GP DE HOJE Os novos papéis da Gestão de Pessoas 46
GP DE HOJE Que não existe empresa perfeita nós sabemos 48
Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual 49
GP DE HOJE A nova GP 50

GP DE HOJE Nosso pessoal é nosso maior patrimônio 51
GP DE HOJE Simplicidade na ARH 52
Talento humano 52
Capital humano 53
DICAS Nossas pessoas, nossos clientes e nossa organização 55
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep 55
Capital intelectual 55
Resumo do capítulo 56
CASO PARA DISCUSSÃO A Hewlett-Packard 57
EXERCÍCIOS 59
Passeio pela Internet 59
Referências bibliográficas 60

Capítulo 3 **Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas** **61**

Objetivos de aprendizagem 61
CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe 62
Missão 62
GP DE HOJE Trabalhar por uma causa e não trabalhar para a organização 63
Valores 64
GP DE HOJE A importância dos valores organizacionais 65
Visão 65
GP DE HOJE Os valores organizacionais 66
AVALIAÇÃO CRÍTICA Os cinco tipos de pressuposições básicas 66
GP DE HOJE O *slogan* das organizações para retratar sua visão 68
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe 68
CASO DE APOIO A revolução tecnológica – mudança cultural 69
Objetivos Organizacionais 69
DICAS Para que servem os objetivos organizacionais? 70
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe 71
Estratégia Organizacional 71
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe 73
AVALIAÇÃO CRÍTICA As origens da estratégia 73
DICAS Quem leva adiante a estratégia organizacional? 74
Os Desdobramentos da Estratégia 74
Planejamento Estratégico de GP 76
GP DE HOJE Perfis estratégicos da ARH 77
DICAS Quem faz o planejamento da força de trabalho? 77
CASO DE APOIO empresas defensivas e empresas ofensivas 79
Modelos de Planejamento de GP 80
DICAS O Planejamento Estratégico deve ser holístico 80
Modelos operacionais de Planejamento de GP 81
1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço 81
2. Modelo baseado em segmentos de cargos 82
3. Modelo de substituição de postos-chave 82
4. Modelo baseado no fluxo de pessoal 84
5. Modelo de planejamento operacional integrado 84
CASO DE APOIO A Construbase 86
Modelos táticos de planejamento de GP 86

AVALIAÇÃO CRÍTICA O planejamento quantitativo de GP 87
Modelos estratégicos de GP 87
Fatores que Intervêm no Planejamento de GP 88
Absenteísmo 88
Rotatividade de pessoal 88
AVALIAÇÃO CRÍTICA O elevado custo do absenteismo 89
AVALIAÇÃO CRÍTICA O elevado custo da rotatividade 90
GP DE HOJE Como processar a entrevista de desligamento 91
Mudanças nos requisitos da força de trabalho 91
GP DE HOJE Competências essenciais da organização 92
Apreciação Crítica do Planejamento de GP 92
Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas 93
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep 93
Resumo do capítulo 93
CASO PARA DISCUSSÃO RH como carro-chefe da mudança organizacional 95
EXERCÍCIOS 97
Passeio pela Internet 97
Referências bibliográficas 98

PARTE II Agregando Pessoas 99

Capítulo 4 **Recrutamento de Pessoas** **103**

Objetivos de aprendizagem 103
CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting 104
Mercado de Trabalho 104
DICAS O mercado de trabalho e suas restrições 104
Fatores condicionantes do MT 105
O novo perfil do emprego 106
AVALIAÇÃO CRÍTICA Qual é o futuro do emprego? 107
CASO DE APOIO As tendências do emprego 108
AVALIAÇÃO CRÍTICA O fim dos empregos 109
Mercado de RH 110
CASO DE APOIO Sem sair de casa 110
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting 113
GP DE HOJE O Vilão do emprego 113
AVALIAÇÃO CRÍTICA Desqualificação exclui 98% dos trabalhadores 114
Conceito de Recrutamento 114
Recrutamento interno e externo 114
DICAS Conceitos de recrutamento 115
GP DE HOJE Como as empresas recrutam 117
PRÓS E CONTRAS Recrutamento interno 117
DICAS Bolsa de empregos 117
Qual o Foco do Recrutamento 118
Técnicas de Recrutamento Externo 118
PRÓS E CONTRAS Recrutamento externo 119
GP DE HOJE Como as empresas recrutam 120
DICAS As limitações do recrutamento pela internet 123
GP DE HOJE Recrutamento intensivo 123

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting 123
GP DE HOJE Compre sua vaga 124
Avaliação dos Resultados do Recrutamento 124
GP DE HOJE Mirando o futuro 125
GP DE HOJE Employee Value Proposition – EVP 127
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep 128
CASO PARA DISCUSSÃO Candidato Digital 128
Resumo do capítulo 129
EXERCÍCIOS 129
Passeio pela Internet 130
Referências bibliográficas 130

Capítulo 5 **Seleção de Pessoas** **131**

Objetivos de aprendizagem 131
CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos 132
O Conceito de Seleção de Pessoas 133
Qual é o foco do processo seletivo? 133
DICAS Conceitos de seleção 133
Seleção como um processo de comparação 134
Seleção como um processo de decisão e escolha 135
Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos 135
DICAS Seleção como responsabilidade de linha e função de *staff* 136
A identificação das características pessoais do candidato 137
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso alimentos 138
As Bases para a Seleção de Pessoas 139
Colheita de informações sobre o cargo 139
Mapeamento das competências 142
Técnicas de Seleção 143
DICAS Eficácia dos testes de seleção 144
Entrevista de seleção 144
PRÓS E CONTRAS Entrevista de seleção 146
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos 147
DICAS O que você deve saber para poder entrevistar candidatos 147
DICAS Como conduzir entrevistas de seleção 148
EXERCÍCIO Como você entrevista os candidatos 148
AVALIAÇÃO CRÍTICA Perguntas descabidas 149
Provas de conhecimentos ou de capacidades 150
Testes psicológicos 151
Teoria Multifatorial de Thurstone 152
As múltiplas inteligências de Gardner 154
Testes de personalidade 155
DICAS Teorias de Personalidade 156
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos 157
GP DE HOJE O envolvimento da gerência e da equipe 157
Técnicas de simulação 157
O Processo de Seleção de Pessoas 158
Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas 158
GP DE HOJE Como as empresas selecionam talentos 159
DICAS Empresas responsáveis atraem e retêm talentos 160

GP DE HOJE Procedimentos múltiplos de seleção na Toyota Motor Corp. 160
DICAS Resultados do processo seletivo 161
DICAS Métricas para a seleção 162
GP DE HOJE Competências desejadas pelas organizações 163
CASO PARA DISCUSSÃO O envolvimento da gerência e equipe 164
Resumo do capítulo 164
EXERCÍCIOS 165
Passeio pela Internet 165
Referências bibliográficas 166

PARTE III Aplicando Pessoas 167

Capítulo 6 **Orientação das Pessoas** 171

Objetivos de aprendizagem 171
CASO INTRODUTÓRIO De olho na consonância: Multimarcas 172
A Cultura Organizacional 172
GP DE HOJE A cultura está no DNA das organizações 173
DICAS Algumas definições de cultura organizacional 173
GP DE HOJE A essência da cultura organizacional 174
Componentes da Cultura Organizacional 175
DICAS Afinal, o que significa valor? 175
GP DE HOJE E o que é cultura organizacional? 176
EXERCÍCIOS Pode-se mudar a cultura organizacional? 176
Características das culturas bem-sucedidas 177
Culturas conservadoras e culturas adaptativas 177
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Multimarcas 178
GP DE HOJE A cultura da Levi Strauss 178
EXERCÍCIO Qual a cultura organizacional mais adequada para você? 179
Socialização Organizacional 180
DICAS Como mudar uma cultura organizacional 181
DICAS O ajustamento recíproco 182
Contrato psicológico 182
Aprendizagem da cultura organizacional 182
DICAS Opções de socialização de novos colaboradores 183
Métodos de Socialização Organizacional 183
GP DE HOJE O HP Way 184
CASO DE APOIO A Walt Disney e seu público interno e externo 188
Programa de orientação 189
Empowerment 190
OLHANDO PARA A FRENTE O programa de integração 190
DICAS Você sabe o que é *empowerment*? 191
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Multimarcas 192
CASO PARA DISCUSSÃO A DuPont Merck Pharmaceutical Company 192
Resumo do capítulo 193
EXERCÍCIOS 194
Passeio pela Internet 194
Referências bibliográficas 194

Capítulo 7 **Modelegem do Trabalho** **197**

Qbjetivos de aprendizagem 197
Conceito de Cargo 198
CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos: Tintas ABC 188
Desenho de Cargos 200
AVALIAÇÃO CRÍTICA Enxugando a organização 200
DICAS Definições de desenho de cargos 201
Modelos de Desenho de Cargos 202
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem desenha os cargos da organização? 203
Modelo clássico ou tradicional 203
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo clássico 205
Modelo humanístico 206
Modelo contingencial 206
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo humanístico 206
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo contingencial 210
Enriquecimento de cargos 210
AVALIAÇÃO CRÍTICA Enriquecimento vertical e lateral 210
Aspectos motivacionais do desenho de cargos 211
AVALIAÇÃO CRÍTICA Prós e contras do enriquecimento de cargos 212
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos: Tintas ABC 215
DICAS Como fazer o *empowerment* funcionar 215
DICAS Principais atributos das equipes de alto desempenho 216
CASO DE APOIO A Asea Brown Boveri (ABB) 216
EXERCÍCIO Quais são suas preferências quanto ao desenho de cargos? 217
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que está acontecendo com os cargos? 217
DICAS Definições de descrição de cargos 217
Descrição e Análise de Cargos 218
Conceito de descrição de cargos 218
Conceito de análise de cargos 218
Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos 219
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem descreve e analisa os cargos? 219
DICAS Definições de análise de cargos 220
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos: Tintas ABC 220
Método da entrevista 220
PRÓS E CONTRAS Método da entrevista para colheita de dados 221
DICAS Q vocabulário da análise de cargos 221
Método do questionário 221
Método da observação 222
As etapas do processo de análise de cargos 223
Qs usos da descrição e análise de cargos 224
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos: Tintas ABC 225
DICAS Cuidados em um programa de descrição e análise de cargos 225
EXERCÍCIO Qual o desenho organizacional mais adequado para você? 225

Gestão da carreira 227
Auto-gerenciamento da carreira 227
Planejamento, desenvolvimento e gestão da carreira 228
Trabalho em equipe 228
Tipos de equipes 229
AVALIAÇÃO CRÍTICA Construção de equipes bem-sucedidas 230
Competências necessárias à equipe 231
AVALIAÇÃO CRÍTICA As competências necessárias a uma equipe 231
DICAS Construindo equipes bem-sucedidas 234
CASO PARA DISCUSSÃO A NUMMI 234
Resumo do capítulo 234
EXERCÍCIOS 235
Passeio pela Internet 236
Referências bibliográficas 236

Capítulo 8 **Avaliação do Desempenho Humano** **239**

Objetivos de aprendizagem 239
CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega 240
GP DE HOJE O que medir? 240
Conceito de Avaliação do Desempenho 241
DICAS Algumas definições de avaliação do desempenho 241
Qual é o foco da avaliação do desempenho? 242
Por que avaliar o desempenho? 242
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega 244
GP DE HOJE A qualidade dos serviços depende dos colaboradores 245
Quem Deve Avaliar o Desempenho? 246
Auto-avaliação do desempenho 246
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem avalia o desempenho das pessoas? 246
O gerente 247
O indivíduo e o gerente 247
A equipe de trabalho 247
A avaliação de 360° 247
A avaliação para cima 247
A comissão de avaliação do desempenho 247
O órgão de RH 248
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que provoca a excelência organizacional? 248
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega 248
Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho 249
Escalas gráficas 249
Escolha forçada 249
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho por escalas gráficas 251
Pesquisa de campo 251
Método dos incidentes críticos 251
Listas de verificação 251
Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho 251
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho por escolha forçada 252
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho pela pesquisa de campo 253

PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho pelos incidentes críticos 254
Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho 254
Avaliação participativa por objetivos (APPO) 254
DICAS A APO é uma boa idéia? 255
AVALIAÇÃO CRÍTICA Novas abordagens na avaliação do desempenho 256
AVALIAÇÃO CRÍTICA O sistema de medição e indicadores 257
GP DE HOJE A avaliação do desempenho na Chevron 258
Avaliação 360° 261
CASO DE APOIO Os padrões de desempenho da General Electric e da American Airlines 262
GP DE HOJE Remodele os principais mecanismos de controle 263
DICAS Os prós e contras da avaliação em 360° 263
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega 264
CASO PARA DISCUSSÃO A avaliação de gerentes na Firestone 264
GP DE HOJE A TI e a avaliação do desempenho 267
Gestão do Desempenho Humano 267
Aplicações da Avaliação do Desempenho 267
Resumo do capítulo 268
EXERCÍCIOS 269
Passeio pela Internet 270
Referências bibliográficas 270

PARTE IV Recompensando Pessoas 273

Capítulo 9 **Remuneração** 277

Objetivos de aprendizagem 277
CASO INTRODUTÓRIO A Preocupação de Rafael 278
Recompensas Organizacionais 278
DICAS Participação dos parceiros da organização 278
GP DE HOJE Gerar riqueza e distribuir riqueza 279
Conceito de Remuneração 279
Os três componentes da remuneração total 279
Recompensas financeiras e não-financeiras 280
AVALIAÇÃO CRÍTICA Remuneração é custo ou investimento? 280
Salário nominal e salário real 281
DICAS Vendo o conjunto e não suas partes 281
DICAS Vários conceitos de remuneração 282
Os tipos de salário 282
Os significados do salário 282
EXERCÍCIO Salário como fonte de satisfação das necessidades humanas 283
A composição dos salários 283
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael 284
Desenho do Sistema de Remuneração 284
Critérios para construção de um plano de remuneração 284
Conceito de Administração de Salários 287
Objetivos da administração de salários 288

Qual é o foco da remuneração? 288
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael 289
Avaliação e Classificação de Cargos 289
Métodos tradicionais de avaliação de cargos 290
Método de escalonamento simples 290
Método de categorias predeterminadas 291
GP DE HOJE Categorização de cargos 292
AVALIAÇÃO CRÍTICA Vantagens da classificação por categorias 293
Método de comparação por fatores 293
Método de avaliação por pontos 297
AVALIAÇÃO CRÍTICA Vantagens da comparação por fatores 297
GP DE HOJE A organização sem cargos 300
Pesquisa Salarial 300
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael 301
Remuneração por competências 302
AVALIAÇÃO CRÍTICA Pesquisas salariais 302
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael 303
Decorrências dos Salários 304
CASO DE APOIO Os encargos sociais no Brasil são os maiores do Mundo 305
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como vão os nossos encargos sociais 306
Política Salarial 306
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael 306
CASO PARA DISCUSSÃO Como vai o custo Brasil? 307
Resumo do capítulo 307
EXERCÍCIOS 307
Passeio pela Internet 308
Referências bibliográficas 308

Capítulo 10 **Programas de Incentivos** **311**

Objetivos de aprendizagem 311
CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 312
Recompensas e Punições 312
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que vale é somente o dinheiro? 313
AVALIAÇÃO CRÍTICA Motivação positiva ou negativa? 314
As relações de intercâmbio 314
Qual é o foco dos incentivos? 314
Novos Métodos em Remuneração 315
AVALIAÇÃO CRÍTICA Remuneração fixa é motivadora? 315
PRÓS E CONTRAS Remuneração fixa 315
Remuneração Variável 316
Qual é o foco dos incentivos? 316
GP DE HOJE A migração para a remuneração flexível 316
PRÓS E CONTRAS Remuneração flexível 316
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Rede Bahia 317
GP DE HOJE Como saber quem merece o ouro 317
Plano de Bonificação Anual 320

Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários 321
Opção de Compra de Ações da Companhia 321
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 322
GP DE HOJE Promon 322
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 323
AVALIAÇÃO CRÍTICA A reciprocidade nos ganhos 323
GP DE HOJE Como transformar o funcionário em acionista 323
GP DE HOJE A arte de dividir 324
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 324
GP DE HOJE O *gain-sharing* da Monsanto 325
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 325
AVALIAÇÃO CRÍTICA Cuidados preliminares 326
GP DE HOJE Remuneração por competências 326
AVALIAÇÃO CRÍTICA Os entraves legais 327
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 327
GP DE HOJE Como implantar a PLR 328
Participação nos Resultados Alcançados 330
DICAS A PLR conforme a Medida Provisória nº 794 331
Remuneração por Competência 331
VOLTNDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia 332
Distribuição do Lucro aos Colaboradores 333
Como Desenhar um Plano de Incentivos 333
AVALIAÇÃO CRÍTICA O plano de incentivo pode ter duas facetas 334
GP DE HOJE Conselhos sobre incentivos 335
CASO PARA DISCUSSÃO A definição de objetivos na IBM 336
Resumo do capítulo 336
EXERCÍCIOS 337
Passeio pela Internet 337
Referências bibliográficas 337

Capítulo 11 **Benefícios e Serviços** **339**

Objetivos de aprendizagem 339
CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC 340
Conceito de Benefícios Sociais 340
DICAS Algumas definições de benefícios 340
Origens dos benefícios 341
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC 341
Tipos de Benefícios Sociais 341
1. Quanto à sua exigibilidade legal 342
2. Quanto à sua natureza 342
3. Quanto aos seus objetivos 342
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC 343
Objetivos dos Planos de Benefícios 343
GP DE HOJE Uma diferente tipologia de benefícios 344
1. Objetivos individuais 344
2. Objetivos econômicos 344
3. Objetivos sociais 344

Desenho do Plano de Benefícios 345
DICAS Q que são mordomias? 345
AVALIAÇÃO CRÍTICA A quem atender? Como? 346
Critérios de desenho 346
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO o plano de benefícios do Grupo ABC 346
Aspectos envolvidos no desenho do plano de benefícios 346
PRÓS E CONTRAS Benefícios flexíveis 347
Etapas do desenho do plano de benefícios 347
CASO DE APOIO Os benefícios flexíveis da HP 348
Custos dos Benefícios Sociais 348
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quanto custam os benefícios sociais? 349
GP DE HOJE O aprimoramento dos planos de benefícios 349
Previdência Social e Previdência Privada 350
AVALIAÇÃO CRÍTICA O enquadramento da seguridade social 350
Planos de previdência privada 350
1. Planos tradicionais 351
2. Fapi (Fundo de Aposentadoria Programada Individual) 352
3. PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres) 352
4. VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre) 352
Como escolher um plano de previdência privada? 353
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO o plano de benefícios do Grupo ABC 353
CASO PARA DISCUSSÃO Virada de tempo na previdência 354
Resumo do capítulo 356
EXERCÍCIOS 357
Passeio pela Internet 358
Referências bibliográficas 358

PARTE V Desenvolvendo Pessoas **361**

***Capítulo 12* Treinamento** **365**

Objetivos de aprendizagem 365
CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 366
Conceito de Treinamento 366
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 366
DICAS Algumas definições de treinamento 367
Qual é o foco do treinamento 368
Processo de Treinamento 368
DICAS Fatores que afetam o T&D 369
GP DE HOJE A disciplina dos líderes do mercado 370
AVALIAÇÃO CRÍTICA Operários devem voltar à escola 371
GP DE HOJE Quanto as empresas gastam em treinamento? 373
Diagnóstico das Necessidades de Treinamento 373
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 374
Métodos de levantamento de necessidades de treinamento 374
Mapeamento das Competências 374

Desenho do Programa de Treinamento 375
EXERCÍCIO Novos valores e atitudes em treinamento 375
Execução do Programa de Treinamento 376
Tipos de treinamento 376
DICAS As barreiras estão desmoronando 376
DICAS Indicadores de necessidades de treinamento 377
CASO DE APOIO O treinamento via televisão 377
AVALIAÇÃO CRÍTICA Tipos de treinamento oferecidos por organizações americanas 378
GP DE HOJE Tecnologia de treinamento 379
Técnicas de treinamento 379
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 380
GP DE HOJE Mercedes-Benz constrói minifábrica para treinar funcionários 381
Avaliação do Programa de Treinamento 382
AVALIAÇÃO CRÍTICA Aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento 382
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 384
DICAS Avaliação dos resultados do treinamento 385
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que o treinamento pode proporcionar 385
GP DE HOJE Teoria de resultados 385
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A 386
DICAS Como obter o máximo dos programas de treinamento 386
Tendências do treinamento 387
GP DE HOJE Teoria de Resultados 387
CASO PARA DISCUSSÃO Educação corporativa 388
Resumo do capítulo 389
EXERCÍCIOS 390
Passeio pela Internet 390
Referências bibliográficas 391

Capítulo 13 **Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações** **393**

Objetivos de aprendizagem 393
CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 394
Os Novos Tempos 394
GP DE HOJE O show da General Electric 395
GP DE HOJE O que as empresas têm pela frente 396
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 397
Uma Onda de Reorganizações 397
GP DE HOJE Conhecimento como Riqueza 397
DICAS Gestão do conhecimento 398
Gestão do Conhecimento Corporativo 398
DICAS Desafios da gestão do conhecimento 398
Tipos de conhecimento 399
Criatividade e Inovação 400
GP DE HOJE Para quem as pessoas trabalham? 401

GP DE HOJE A mágica da Inovação 402
DICAS Como criar uma estrutura de criatividade na organização 402
O processo inovador 402
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 403
DICAS Sugestões para incentivar a criatividade organizacional 404
AVALIAÇÃO CRÍTICA Impondo barreiras à inovação 405
GP DE HOJE As organizações que aprendem 405
Mudança Organizacional 406
Processo de mudança 406
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 408
Gestão da Mudança 408
Desenvolvimento de Pessoas 409
DICAS Definição de desenvolvimento, treinamento e educação 410
GP DE HOJE Aprendizagem organizacional 411
Métodos de desenvolvimento de pessoas 411
Desenvolvimento de carreiras 413
AVALIAÇÃO CRÍTICA Ampliar conhecimentos evita o desemprego 414
Orientação ao Pessoal 416
GP DE HOJE Programas bem-sucedidos de encarreiramento 417
AVALIAÇÃO CRÍTICA A avaliação interna da krones 417
Programas de trainees 418
DICAS Programas bem-sucedidos de *trainees* 418
CASO DE APOIO A cadeia de Hotéis Hyatt 418
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 418
GP DE HOJE Empregabilidade 419
Desenvolvimento Organizacional 419
DICAS Algumas definições de DO 420
O processo de DO 420
Técnicas de DO 420
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 424
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Segredo da qualidade da Canon 424
EXERCÍCIO A Companhia Aérea Nacional 424
As Aplicações de DO 425
As limitações do DO 427
DICAS A melhoria da qualidade proporciona conseqüências como: 427
GP DE HOJE T&D como base para a qualidade total 427
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário 428
CASO PARA DISCUSSÃO A Asea Brown Boveri (ABB) 429
Resumo do capítulo 430
EXERCÍCIOS 430
Passeio pela Internet 431
Referências bibliográficas 431

PARTE VI Mantendo Pessoas 435

***Capítulo 14* Relações com Empregados 439**

Objetivos de aprendizagem 439
CASO INTRODUTÓRIO Novas regras na Magnopower 440

Estilos de Administração 440
EXERCÍCIO Qual é Sistema Administrativo que Predomina em sua Organização? 441
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower 443
Relações com Empregados 443
Desenho de um Programa de Relações com Empregados 443
Programas de Sugestões 444
Programas de Reconhecimento 444
GP DE HOJE As políticas da HP 444
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower 445
DICAS Reconhecer e recompensar 445
Programas de Assistência ao Colaborador 445
GP DE HOJE O apoio às pessoas 445
Colaboradores problemáticos 446
GP DE HOJE Exemplo de Programa de Assistência ao Empregado – PAE 447
GP DE HOJE Tipos comuns de problemas conduzidos pelo PAE 447
Disciplina 448
Fatores Relacionados com a Disciplina 448
Procedimentos de Disciplina 449
DICAS Como Desenvolver uma Política Disciplinar 449
Disciplina Progressiva 450
Disciplina Positiva 451
GP DE HOJE Aconselhamento das pessoas 452
GP DE HOJE Ajudando a melhorar o desempenho 452
Direito de Apelo 453
DICAS Aconselhamento de colaboradores 454
GP DE HOJE Política de portas abertas 454
DICAS Ombudsman 454
EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial 455
Gestão de Conflitos 455
AVALIAÇÃO CRÍTICA A vida é uma luta renhida. Viver é lutar. 455
Condições Antecedentes dos Conflitos 456
O Processo de Conflito 457
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower 458
Gestão de Conflitos 458
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower 460
AVALIAÇÃO CRÍTICA O procedimento de solução de problemas da Honeywell Defense 460
EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial 460
Estilos de Administração de Conflitos 461
Efeitos do Conflito 463
Arbitragem 463
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower 463
DICAS As vantagens da arbitragem 464
CASO DE APOIO A Engenharia Oceânica 464
CASO PARA DISCUSSÃO As Melhores Empresas para Você Trabalhar 466
Resumo do capítulo 467
EXERCÍCIOS 467

Passeio pela Internet 467
Referências bibliográficas 468

Capítulo 15 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida 469

Objetivos de aprendizagem 469
CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima 470
Higiene do Trabalho 470
DICAS Conceitos de Higiene do Trabalho 471
Saúde Ocupacional 471
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO 471
AVALIAÇÃO CRÍTICA Problemas de saúde nas organizações 472
DICAS Sugestões para tornar saudável o ambiente de trabalho 472
GP DE HOJE O trabalho do Inca 473
Estresse no Trabalho 473
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima 474
EXERCÍCIO O que provoca estresse nas pessoas em situação de trabalho? 474
Como reduzir o estresse no trabalho 475
DICAS Dicas para Reduzir o Estresse no Local de Trabalho 475
Segurança no Trabalho 476
GP DE HOJE Métodos para reduzir o estresse 476
GP DE HOJE O papel da segurança no trabalho 477
Prevenção de Acidentes 477
DICAS Conceitos de Segurança do Trabalho 477
As Estatísticas de Acidentes 479
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima 479
Causas dos Acidentes no Trabalho 480
DICAS Coeficientes de freqüência e de gravidade 480
GP DE HOJE Como Desenvolver um Programa de H&S 481
AVALIAÇÃO CRÍTICA Onde ocorrem os acidentes? 482
Traços de personalidade que predispõem a acidentes 482
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como reduzir acidentes 482
DICAS Prevenir acidentes é dever de todos 483
Como Prevenir Acidentes 483
GP DE HOJE Medidas Preventivas 484
Custos dos Acidentes 485
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quanto custa um acidente? 485
CASO DE APOIO O Programa de Segurança das Lavanderias 486
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima 486
Avaliação do Programa de Higiene e Segurança do Trabalho 486
DICAS Você Sabe o que é a CIPA? 487
Qualidade de Vida no Trabalho 487
Componentes da QVT 487
GP DE HOJE Saúde é um negócio 488
Modelos de QVT 488
GP DE HOJE Modelo de QVT de Nadler e Lawler 488
GP DE HOJE Modelo de QVT de Hackman e Oldhan 489
GP DE HOJE O Modelo de QVT de Walton 489

Programas de Bem-Estar dos Colaboradores 490
AVALIAÇÃO CRÍTICA Responsabilidade social 490
GP DE HOJE A percepção do ambiente de trabalho 492
CASO PARA DISCUSSÃO As empresas mais admiradas do mundo 493
Resumo do capítulo 494
EXERCÍCIOS 495
Passeio pela Internet 495
Referências bibliográficas 495

PARTE VII Monitorando Pessoas 497

Capítulo 16 **Banco de Dados e Sistemas de Informações de GP** **501**

Objetivos de aprendizagem 501
CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A 502
Comunicações Internas 502
A Necessidade de Informações 503
GP DE HOJE Quais as informações necessárias sobre o pessoal? 503
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Exemplo da Clínica Mayo 503
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como é Processada a Informação? 504
Banco de Dados de GP 505
Sistemas de Informações de GP 506
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A 506
DICAS Conceitos de Sistemas de Informação de GP 507
AVALIAÇÃO CRÍTICA Abrindo os sistemas de informação 508
Sistema de Informação para a GP 508
GP DE HOJE Abrindo os sistemas de informação 508
Sistema de Informação Gerencial de GP 509
Sistema de Informação aos Colaboradores 509
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A 511
Avaliação dos sistemas de informação de GP 511
CASO DE APOIO A Queima do Papelório na Fedex 511
Sistemas de Monitoração de GP 512
Jornada de Trabalho 512
GP DE HOJE Flexibilização do horário de trabalho 513
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A 515
GP DE HOJE O Cartão de Ponto Vai para o Museu 515
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Conteúdo dos Balanços Sociais 517
GP DE HOJE O Balanço Social do Grupo Gerdau 517
Responsabilidade social das organizações 517
Balanço Social 517
Contabilidade de GP e o Capital Intelectual 518
GP DE HOJE Os Sistemas de Avaliação de Ativos Intangíveis 519
GP DE HOJE Os Ativos Intangíveis da Celemi 520
CASO PARA DISCUSSÃO O Balanço Social da Usiminas 521
Resumo do capítulo 524
EXERCÍCIOS 524
Passeio pela Internet 524
Referências bibliográficas 524

PARTE VIII O Futuro da Gestão de Pessoas 527

Capítulo 17 **Avaliação da Função de Gestão de Pessoas** 529

Objetivos de aprendizagem 529
CASO INTRODUTÓRIO Sinais de Alerta na Monte Alto 530
A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultados 531
AVALIAÇÃO CRÍTICA A necessidade de indicadores 533
GP DE HOJE A escolha dos indicadores 533
Auditoria da função de GP 534
DICAS Algumas Definições de Auditoria de GP 535
GP DE HOJE Principais aspectos da avaliação da área de GP 535
AVALIAÇÃO CRÍTICA Indicadores mais importantes 536
Ouem deve avaliar a GP? 537
GP DE HOJE Pesquisa sobre as atividades mais importantes de GP 537
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que é essencial e acidental na GP? 537
Critérios de avaliação da GP 537
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto 538
Critérios subjetivos 539
Critérios objetivos 539
GP DE HOJE Políticas e instrumentos utilizados em GP 540
AVALIAÇÃO CRÍTICA Visão sistêmica e holística 540
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto 540
Métodos de avaliação da GP 540
1. Medidas de desempenho 541
2. Medidas de adequação 541
3. Medidas de satisfação dos funcionários 541
4. Medidas indiretas de desempenho dos funcionários: 541
AVALIAÇÃO CRÍTICA Avaliação das realizações da GP 541
Avaliação por listagens de verificação (*checklists*) 542
Abordagens estatísticas de avaliação 545
GP DE HOJE Entrevista de Desligamento 545
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto 545
Pesquisas internas de avaliação 546
GP DE HOJE Exemplo parcial de Pesquisa de Atitude 547
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Oue É? O Oue É? 548
Pesquisas externas de avaliação 548
GP DE HOJE Benchmarking Melhora o Desempenho Competitivo 548
Benefícios da avaliação da função de gestão de pessoas 550
CASO DE APOIO A Mudança de Estratégia da Temple 551
Pessoas como receitas e não como custos 551
Responsabilidade social das organizações 553
AVALIAÇÃO CRÍTICA Responsabilidade Social Dá Lucro 553
GP DE HOJE Empresas Socialmente Corretas 553
O papel atual da gestão de pessoas 554
GP DE HOJE Ouais são os indicadores da GP? 556
Para onde vai a gestão de pessoas? 557
AVALIAÇÃO CRÍTICA Para onde vai a GP? 557

AVALIAÇÃO CRÍTICA As organizações Omega 558
AVALIAÇÃO CRÍTICA As organizações Alpha 558
As Macrotendências da Gestão de Pessoas 559
CASO PARA DISCUSSÃO As empresas mais admiradas do mundo 564
Resumo do capítulo 565
EXERCÍCIOS 566
Passeio pela Internet 566
Referências bibliográficas 566

Índice de Assuntos **569**

EMPRESAS CITADAS NESTE LIVRO

A

ABB – Asea Brown Boveri
ABN-AMRO Bank
ABNT – As. Bras. Normas Téc.
ABRH – Asc. Bras. de RH
Accor Brasil
Acesita
ADVB – As. Dir. Vendas
Aeros
Aetna Insurance
AGF Brasil Seguros
Alcatel
Alcoa
American Express
American International Group
Ameritech
Amil
Amoco
Andersen Consulting
Apple Computer
Arthur Andersen
AT&T – American Telephone & Telegraph
Avon
Azaléa

B

Banco Boavista
Banco do Brasil
Banco Garantia
Banco Icatú
Banco Itaú/Personalité
Banco Multiplic
Banco Pactual
Banco Real
Banespa
Basf
Bay Networks
Bayer
BB – Banco do Brasil
Belgo-Mineira
Bell Atlantic
Berkshire Hathaway
Bethlehem Steel
BMW
Boeing
Booz-Allen & Hamilton
Bradesco
Bradescoprev
Brahma
Brasil Cosmopolita
Brasilprev
Brasmotor
Bristol-Myers Squibb
British Airways
British Petroleum
BSR
Business Week

C

C&A
Câmara Amer. Comércio
Canon
Carrefour
Caterpillar
CEF – Caixa Econ. Federal
Cemig
Ceval
Chevron
Chrysler
CIEE – Centro Integr. Empresa-Escola
Cisco
Citicorp
Clínica Mayo
Coca-Cola
Companhia Siderúrgica Tubarão
Cone Communications
Construbase
Construtora MRV
Coopers & Lybrand
Copesul
Cornell University
Corporate University Xchange
Credicard
Crefisul
CSN – Cia. Sid. Nacional
Cummings Engine

D

Daimler Benz
Danone Groupe
Datafolha
Dell Computer
Delta Airlines
Deutsche Bahn
Deutsche Post
Disney
DM9DDB
Dow
Dpaschoal
DuPont

E

ECT – Empr. Bras. Correios Telégrafos
Electrolux
Eletropaulo
Eletrosul
Elevadores Sür
Eli Lilly
Elma Chips
Embraco
Ericsson
Exxon

F

Families and Work Institute
Fedex – Federal Express
Fiat Automóveis
Financial Times
Firestone
First Chicago Bank
Fisher América
Folha de S. Paulo
Ford
Fortune
Frontier Communications
Fuji Photo Film
Fundação Abrinq
Fundação Inepar

G

Gap Inc.
Gartner Group
GE – General Electric
Gessy Lever
Gillette
GM – General Motors
Goodyear
Grupo Catho
Grupo Gerdau

H

Hay Consultoria
Hay Group
HD – Harley Davidson
Henkel
Hering
Heublein
Home Depot
Honda
Honeywell Defense
HP – Hewlett-Packard
HSBC Holdings – Bamerindus
Hyatt Hotels

I

IBM – Intern. Business Machines
ICI – Imperium Chemical Industries
INC-Barings
Inepar
Informix
Instituto Ethos
Intel
Instituto Ethos
Iochpe-Maxion
Ipiranga
Itambé
Itauprev

J

J. P. Morgan
Johnson & Johnson

K

Kmart
Kodak
Krones

L

L. L. Bean
L. M. Ericsson
L'Oreal
Levi Strauss
Lincoln Electric
Lloyds Bank
Lojas Americanas
Lucent Technologies
LVMH

M

Mangels
Marisol
Marriott
Mazda
McDonald's
MCI
McKinsey
Mercedes-Benz
Merck Pharmaceutical Co.
Merck Sharp & Dohme
Merrill Lynch
Microsoft
Mobil
Monsanto
Monsanto Searle
Motorola

N

Nashua
National Safety Council
Natura
Nestlé
News Corporation
Northwestern National Life Insurance
NUMMI – New United Motor Manufact. Inc.

O

O Estado de São Paulo
O Globo
OSHA – Occupat. Safety & Health Adm.

P

PepsiCo
Petrobras
Petrus
Pfizer
PG – Procter & Gamble
Philip Morris
Philips
Plascar
Prever
Previ
Price Waterhouse
Promon Tecnologia
Prudential Insurance

R

Ricoh
Roche
Rodhia
Roper Group
Royal Dutch/Shell Group

S

Saab
Sabesp
Sadia Concórdia
Samarco
Samsung Electronics
Saratoga Institute
SAS – Scandinavian Airlines System
SBC Communications
Sears Roebuck
SENAI – Serv. Nac. Aprend. Industrial
Sharp
Shell
SHRM – Soc. for Human Resource Manag.
Siemens
Sine – Sist. Nac. Empr.
Singapore Airlines
SK – South Korea
Skandia AFS
Sony
Southwest Airlines
Souza Cruz
Sprint
Squibb
Standard Oil
State Farm Insurance
Stihl
Swire Pacific
Swiss Bank
Swissair

T

TAM
Temple Corp.
Tenneco
Texaco
Texas Instruments
Ticket
Tigre
Toga
Total
Toyota
Travelers Group

U

U.S. Employment Service
U.S. Office of Personnel Management
U.S.Postal Service
Unibanco
Unilever
Union Carbide
Usiminas

V

Varga
Varig
Vera Cruz
Voith
Volkswagen
Volvo

W

Wal-Mart
Walt Disney
Whirpool

X

Xerox

PARTE I

Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 1
  Introdução à Moderna Gestão de Pessoas
- Capítulo 2
  A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo
- Capítulo 3
  Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

É IMPRESSIONANTE. NUNCA HOUVE coisa igual. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área. Apenas para facilitar nossa exposição, manteremos a tradicional denominação RH. Nesta primeira parte, teremos a oportunidade de abordar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações bem-sucedidas e nas suas áreas de RH.

O objetivo principal desta primeira parte é introduzir o leitor no campo da moderna administração relacionada com as pessoas. De uma maneira geral, esta parte introdutória discute o moderno conceito de gestão com e através das pessoas e suas várias abordagens desenvolvidas nas últimas décadas. É que a história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar em nossos dias com força total. Veremos as concepções da Gestão de Pessoas ao longo dos tempos e os contornos que ela está assumindo na virada do milênio. Discutiremos as características da Gestão de Pessoas em um ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a Era da Informação. Finalmente, abordaremos o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas e o seu importante papel na moderna estratégia empresarial.

DICAS

O TERMO RH OU GESTÃO DE PESSOAS PODE ASSUMIR TRÊS SIGNIFICADOS DIFERENTES:

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

O termo Gestão de Pessoas ou RH será utilizado neste livro com os três significados acima, referindo-se a funções, práticas ou profissionais de RH, ou a todos esses significados. Em alguns casos, nos referiremos à Gestão de Pessoas para indicar as mais novas posturas e conceitos de RH.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a Gestão de Pessoas e suas características fundamentais.
- Descrever o contexto no qual funciona a Gestão de Pessoas.
- Compreender os processos de Gestão de Pessoas.
- Entender os objetivos da moderna Gestão de Pessoas.
- Avaliar o que as empresas bem-sucedidas estão fazendo.

O que veremos adiante

- O Contexto da Gestão de Pessoas
- Conceito de Gestão de Pessoas
- Objetivos da Gestão de Pessoas
- Os Processos de Gestão de Pessoas
- A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas
- GP como Responsabilidade de Linha e Função de *Staff*

CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

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

A idéia básica era enxugar o DRH para torná-lo mais ágil e flexível, a fim de concentrar-se no essencial: lidar com assuntos estratégicos relacionados com pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centralizaria controles de resultados. Márcia convocou todos os funcionários do seu departamento para trocar idéias, definir objetivos e desenhar projetos para atingir tais objetivos. Ela queria que todos participassem ativamente nessa transformação. O que você faria se estivesse no lugar de Márcia?

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

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

O Contexto da Gestão de Pessoas

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações.

E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e

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

DICAS

QUAL É O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO?

Dentro do contexto visto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Muitas organizações ainda classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente. Outras ainda cometem o absurdo de chamá-los de mão-de-obra direta ou indireta. E outras vão mais além: chamam-nos de pessoal produtivo e improdutivo. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas. O que você acha disso?

As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

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

GP DE HOJE

SOLUÇÃO GANHA-GANHA

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

AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUAL O PAPEL DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO?

Cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional. A denominação dada às pessoas pode refletir qual o papel que a organização confere a elas. Veja a seguir as possíveis denominações e escreva ao lado o que cada denominação sugere como papel das pessoas:

DENOMINAÇÃO:	PAPEL SUGERIDO PELA DENOMINAÇÃO:
Mão-de-obra	
Operário	
Trabalhador	
Empregado	
Funcionário	
Recurso humano	
Colaborador	
Parceiro	
Talento humano	
Capital humano	
Capital intelectual	

Outras denominações:

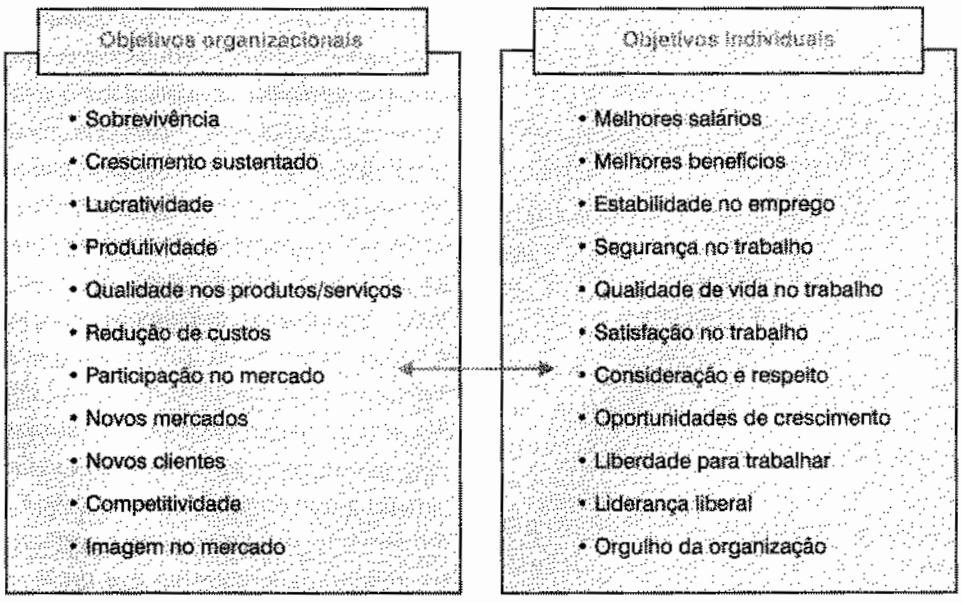


Figura 1.1. *Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

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

missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.[1] Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade[2] e empresabilidade[3] são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais dos seus membros.

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Figura 1.2. *Os parceiros da organização.*[4]

Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas como parceiras da organização

Nos tempos atuais as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Muitas organizações utilizam meios para obter a

AVALIAÇÃO CRÍTICA

STAKEHOLDERS: QUAL O PARCEIRO DA ORGANIZAÇÃO QUE DEVE SER PRIVILEGIADO?

Afinal, qual é o parceiro mais importante da organização? Na Era Industrial era o capitalista – o proprietário, acionista ou investidor do negócio. Até hoje esse parceiro não perdeu sua importância. Mas perdeu pontos na comparação com outros parceiros. As coisas mudaram no mundo dos negócios. Na Era da Informação prevalece o capital intelectual – e não mais o capital financeiro. O conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural. E quem deve ser privilegiado na distribuição dos resultados organizacionais? Alguns autores dão o nome de *stakeholders* para denominar os grupos de interesses que atuam interna e externamente na organização e que correspondem ao nosso conceito de parceiros. Qual sua opinião sobre o assunto?

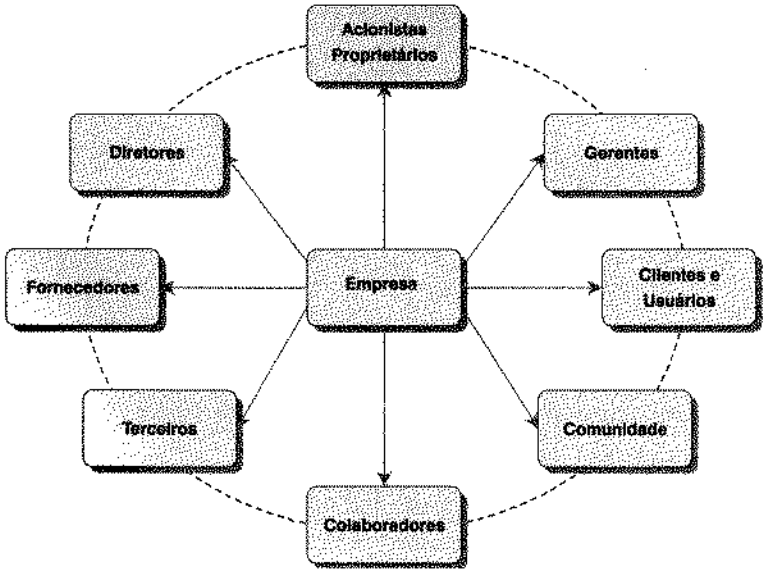


Figura 1.3. *Os stakeholders – os vários grupos de interesses na organização.*

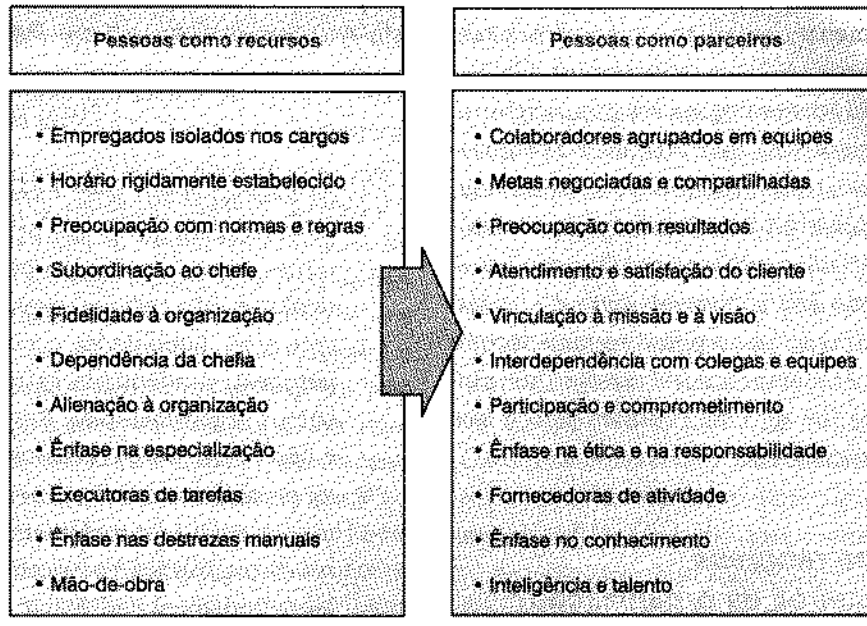


Figura 1.4. *As pessoas são recursos ou parceiros da organização?*

inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinergístico da organização –, esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efe-

DICAS

CONCEITOS DE RH OU DE GESTÃO DE PESSOAS

Diferentes autores têm diversos conceitos sobre Gestão de Pessoas:

- *Administração de Recursos Humanos (ARH)* é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.[6]
- *ARH* é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.[7]
- *ARH* é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.[8]
- *ARH* é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.[9]
- *Gestão de Pessoas* é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
- *Gestão de Pessoas* é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

tuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do património físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa "coisificar" as pessoas.

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

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

1. *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais:* como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. Todo investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de ação e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.
4. *As pessoas como talentos fornecedores de competências:* ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equiparar aos

GP DE HOJE

A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DE GP[10]

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

concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil, leva tempo, maturação e aprendizado.

5. *As pessoas como o capital humano da organização:* ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização, como veremos adiante.

Embora com características tão diferentes, doravante, utilizaremos o termo Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) ao longo deste livro, dentro dos conceitos acima, para facilitar a exposição.

Objetivos da Gestão de Pessoas

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

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. È melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

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

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:* A função de GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência.[11] O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP. O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.[12]
2. *Proporcionar competitividade à organização:* Isto significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para be-

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Código de Ética

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

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

Este Código de Ética dos membros da SHRM é adotado para promover e manter os mais altos padrões de conduta pessoal e profissional em seus membros. A aderência a este código é solicitada a todos os membros para assegurar confiança pública na integridade e serviço dos profissionais de RH.

Figura 1.5. *Código de Ética da Sociedade para a GP.*[13]

neficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir das suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos.[14] Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída por organização e a palavra cidadãos por pessoas.

3. *Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:* Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da GP. Preparar e capacitar continua-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

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

1. *Agregar valor à organização e aos seus membros e clientes.* Isto significa que o DRH deve ser um órgão de enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização. A tarefa básica do DRH passa a ser o investimento no capital intelectual, transmitir atitudes e conhecimentos, capacitar as pessoas e criar condições para que elas utilizem suas habilidades, mentais e intelectuais.
2. *Gerenciar com as pessoas e não mais gerenciar as pessoas.* Isto significa que o DRH deve ser um órgão que incentive a participação das pessoas nas decisões e que transforme os gerentes de chefes autocratas em líderes orientadores e incentivadores. Utilizar ao máximo a inteligência e o talento das pessoas para obter sinergia de esforços e ampliação de conhecimentos.

Como você acha que Márcia poderia alcançar esses dois objetivos?

mente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance. As medidas de eficácia da GP – e não apenas a medida de cada chefe – é que devem ser proporcionadas às pessoas certas, na fase certa do desempenho de um trabalho, e no tempo certo para a organização.

4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho:* Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas eqüitativamente. Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar freqüentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:* Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente, como veremos no Capítulo 15. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.
6. *Administrar e impulsionar a mudança:* Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP está comprometida com as mudanças.
7. *Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:* Toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da GP. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também e principalmente às pessoas que nelas trabalham.

GP DE HOJE

OS PAPÉIS DA ÁREA DE RH NA IBM[15]

A International Business Machines (IBM) é uma empresa que dá ênfase ao respeito e consideração aos empregados como pessoas humanas, tratando-os com dignidade. Para tanto, a IBM explicita os papéis do seu RH corporativo e das diversas unidades de negócios da função de RH para proporcionar condições adequadas à sua força de trabalho. A primeira é estratégica, centralizada e generalista e cada unidade local de RH promove as soluções locais adequadas.

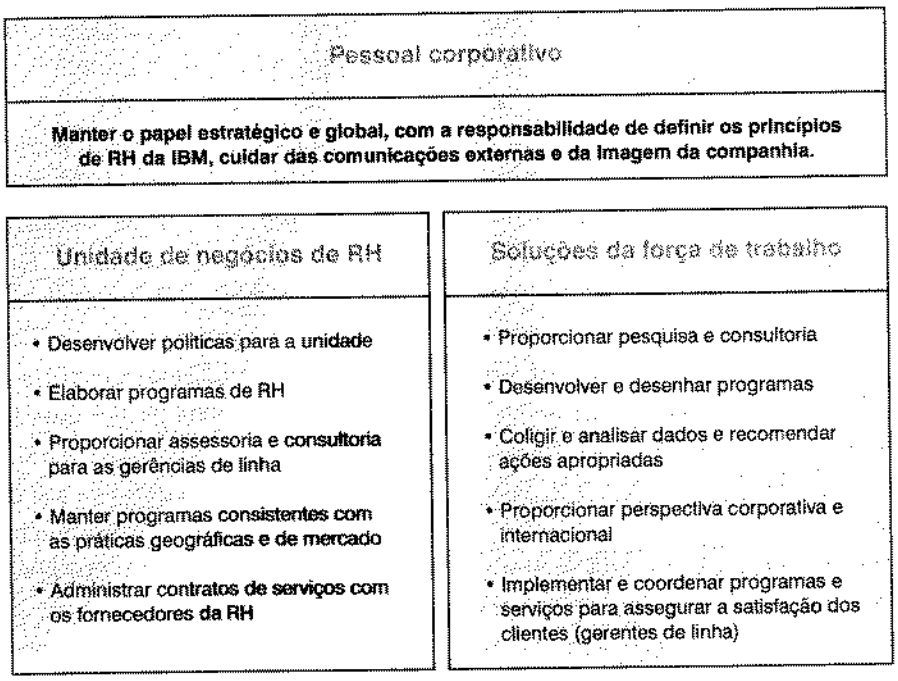


Figura 1.6. *Os papéis do RH na IBM.*[16]

8. *Construir a melhor empresa e a melhor equipe:* Não basta mais cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto onde eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz à criação não somente de uma força de trabalho fortemente engajada como também a uma nova e diferente empresa.

Os Processos de Gestão de Pessoas

A moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinergísticos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham.

O que é a Gestão de Pessoas?

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

DICAS

AS TRANSFORMAÇÕES

O mundo dos negócios está passando por grandes transformações.[17]

- Da supervisão do trabalho para também sua execução.
- Da organização de hierarquias para a organização de comunidades.
- Do trabalho com desenhos e métodos impositivos para a compreensão das tarefas.
- Do recrutamento e admissão de trabalhadores para a retenção de talentos.
- Da construção de habilidades manuais para a construção de habilidades de conhecimento.
- Da avaliação do desempenho visível de cargos para o alcance de aquisição de conhecimentos invisíveis.
- Da ignorância das pessoas para a construção de uma cultura amigável de conhecimento.
- Do apoio ao modelo burocrático ao rechaçamento de sua rigidez.

Tudo isso tem a ver com a nova gestão das pessoas na organização.

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

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

No fundo, tudo isso significa criar todas as condições para aumentar o capital humano, bem como do capital intelectual seja das pessoas ou da organização.

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

Os seis processos de Gestão de Pessoas

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

1. *Processos de Agregar Pessoas.* São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

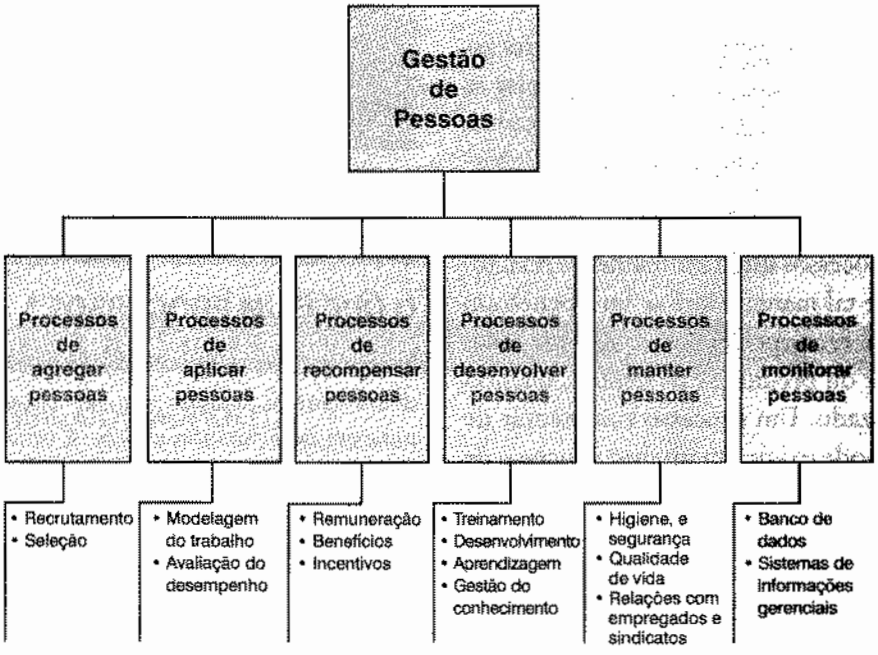


Figura 1.7. *Os seis processos de Gestão de Pessoas.*

2. *Processos de Aplicar Pessoas*. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. *Processos de Recompensar Pessoas*. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. *Processos de Desenvolver Pessoas*. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. *Processos de Manter Pessoas*. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. *Processos de Monitorar Pessoas*. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard* para integrar todos eles. Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo. Trata-se pois, de um modelo de diagnóstico de GP, como mostra a Figura 1.8.

DICAS

QUAL DOS PROCESSOS DE GP É O MAIS IMPORTANTE E DECISIVO?

E qual desses processos de GP é o mais importante e decisivo? Depende. Em determinadas condições um ou outro pode assumir prioridade. Se a organização está partindo para a ampliação e aumento de atividades os processos de agregar pessoas ganham prioridade; se ela está caminhando para novas tecnologias os processos de desenvolver pessoas se tornam básicos; se ela pretende reter talentos os processos de manter pessoas são fundamentais. Contudo, não se deve atuar de maneira bitolada. Na verdade, todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico desses processos. A conexão, ou seja, a rede é o que faz a diferença.

GP DE HOJE

O QUE É UM PROCESSO?[18]

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.[19] O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno.

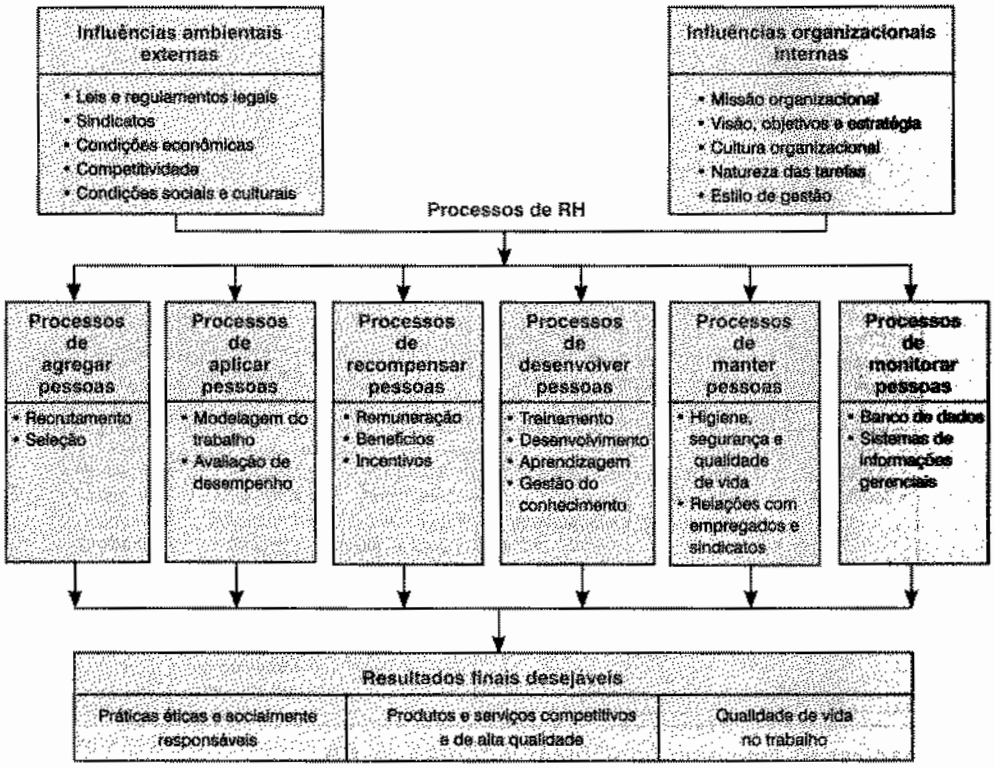


Figura 1.8. *Modelo de diagnóstico de GP.*

A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas

Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas conseqüências indesejáveis:

1. A subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais) que funciona como uma força centrífuga de esforços.
2. A enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O ORH OA BRASIL COSMOPOLITA

Márcia quer que seus funcionários deixem de focalizar estreitamente as tarefas e passem a focalizar processos, como: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, recompensar pessoas, e assim por diante. Devem olhar a floresta e não cada árvore. Deixar de executar tarefas especializadas e separadas como recrutar, selecionar, integrar, comunicar, treinar, remunerar, avaliar desempenho, para atuar de maneira global e estratégica. Devem mirar horizontalmente os clientes internos e não verticalmente os chefes. Saber quais as necessidades e expectativas dos clientes internos e como satisfazê-las. Que focalizem metas e resultados a alcançar e não apenas os métodos de trabalho: quais os objetivos a atingir e como atingi-los da melhor maneira. Como você procederia no caso?

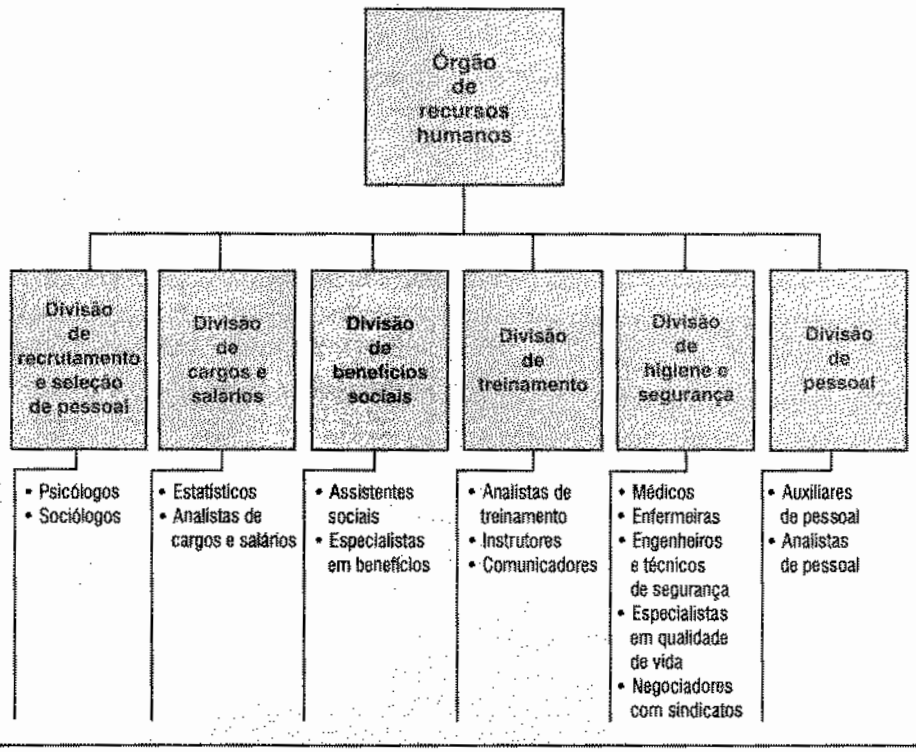


Figura 1.9. *Organização funcional tradicional do órgão de RH.*

Na Figura 1.9 cada divisão envolve profissionais especializados em várias funções específicas. Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Entretanto, essas vantagens são toldadas pela orientação focada nos objetivos específicos de cada função. O resultado é uma tremenda subobjetivação: privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais, enquanto os objetivos globais vão para o brejo. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil obter a cooperação e a colaboração dos diversos departamentos em assuntos mais amplos. E, por cima, cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global. Uma verdadeira coleção de feudos.

Na verdade, a GP está utilizando outros formatos organizacionais que variam enormemente de acordo com as características organizacionais. O formato em equipe faz com que cada especialista se torne multifuncional, ou seja, passa a reunir várias competências.

DICAS

O MOVIMENTO HOLÍSTICO NA GESTÃO DE PESSOAS

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

Figura 1.10. *Os principais processos de Gestão de Pessoas.*

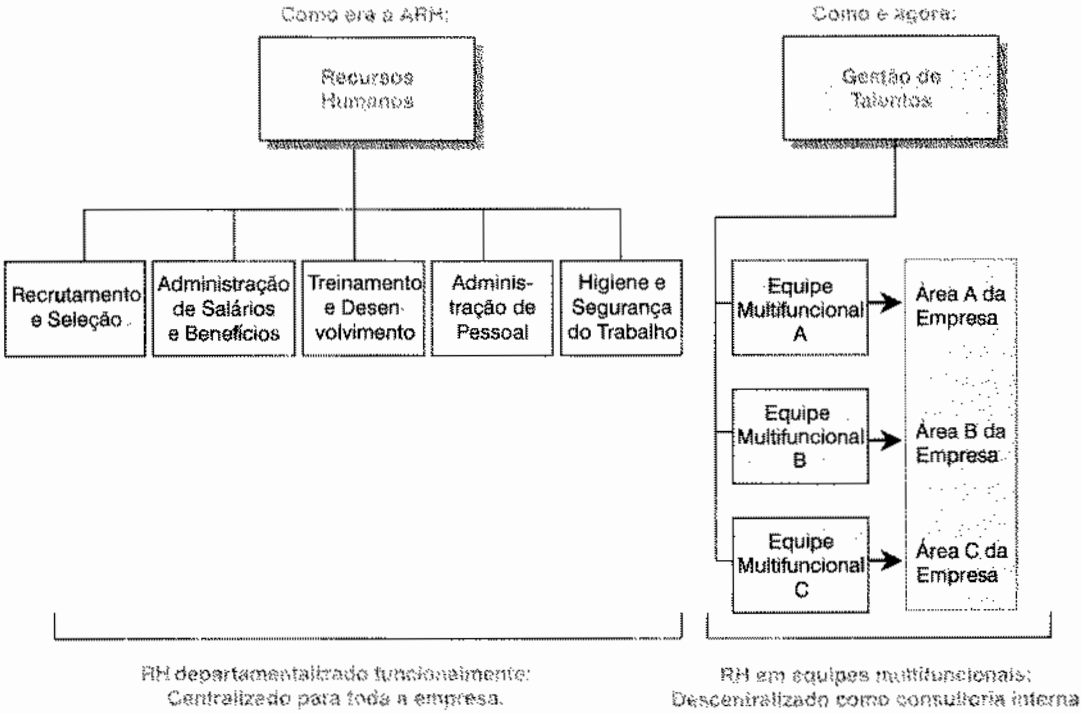


Figura 1.11. *A nova formatação da GP.*

CASO DE APOIO

GERENTES *VERSUS* PROFISSIONAIS DE RH[20]

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

Hoje a Sands emprega 700 funcionários. O antigo DP tornou-se Departamento de RH com um diretor, três especialistas com nível universitário (em seleção, remuneração e treinamento), além de quatro assistentes de pessoal. A direção da Sands acredita que um DRH forte com um *staff* qualificado pode fazer um trabalho melhor do que os gerentes de linha, evitando que estes criem inadvertidamente problemas legais custosos à companhia. A Sands optou pela centralização do DRH, porque um concorrente perdeu US$5 milhões com uma ação judicial trabalhista. Isso levou a Sands a atribuir novas responsabilidades básicas ao DRH, como:

1. *Admissões*. O DRH aprova todas as solicitações, aplica testes e entrevista candidatos. Os gerentes de linha recebem uma lista limitada de candidatos (não mais do que três) por posição para que possam fazer a escolha final.
2. *Diversidade da força de trabalho*. Cabe ao DRH assegurar que a composição da força de trabalho da Sands mantenha certa diversidade de pessoal.
3. *Remuneração*. O DRH estabelece os níveis salariais para cada cargo com base em classificação de cargos e pesquisas de mercado em companhias similares. O DRH toma todas as decisões sobre salários.
4. *Avaliação dos funcionários*. Os gerentes de linha preenchem os formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados, enquanto o DRH analisa os resultados e solicita aos gerentes que justifiquem suas avaliações quando são muito elevadas ou baixas.
5. *Treinamento*. O DRH conduz os programas de treinamento aos funcionários, incluindo relações humanas, administração da qualidade e o uso de pacotes de *software* de computação.
6. *Pesquisas de atitudes*. O DRH conduz pesquisas anuais solicitando aos funcionários que avaliem como se sentem em relação ao seu trabalho, ao gerente, ao salário, às condições ambientais e à organização.

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

1. O DRH avalia os candidatos unicamente através de resultados nos testes e critérios de seleção. Muitos candidatos são rejeitados por baixas notas obtidas quando poderiam se tornar excelentes funcionários ou colaboradores.
2. Excelentes funcionários estão deixando a empresa porque o DRH não aprova aumentos salariais acima de um certo limite fixado pela classificação do cargo, mesmo quando a pessoa está capacitada a desempenhar tarefas acima daquelas especificadas na descrição do cargo.
3. O processo de admissão é demorado, exigindo enorme tempo e papelório, fazendo com que os candidatos fujam para os concorrentes.
4. Parte do treinamento solicitado pelos funcionários não é focalizado no cargo em si, mas em frivolidades genéricas. São programas enlatados que desperdiçam tempo do funcionário e proporcionam baixo retorno à empresa.
5. Os gerentes temem ser realistas nas avaliações de desempenho por receio de serem investigados e questionados pelo DRH.
6. As pesquisas de atitude são guardadas confidencialmente no DRH, principalmente quando acusam baixos níveis. Alguns gerentes sentem que a pesquisa de atitude penaliza exatamente aqueles que estão tomando as medidas mais duras e necessárias à empresa, mas de caráter impopular.

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

QUESTÕES

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

EXERCÍCIO Exercício de aprendizagem cooperativa[21]

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

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

AVALIAÇÃO CRÍTICA

CAPITAL INTELIGENTE É O ATIVO MAIS VALIOSO[22]

Em 1494, um monge veneziano muito chegado à matemática, Luca Pacioli, publicou o *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalità*, o primeiro livro sobre contabilidade. Pacioli criou um sistema de registros financeiros (entradas e saídas de capital, compra e venda etc.) em um modelo de dupla entrada, permitindo o gerenciamento contábil nos moldes atuais.

Agora, passado meio milênio, está surgindo um novo paradigma que diz que o esquema de Pacioli não funciona mais nos dias de hoje. Ele foi bolado para lidar com créditos e débitos a respeito de bens físicos mensuráveis quantitativa ou financeiramente. Acontece que nas modernas organizações baseadas em conhecimentos atualizados – onde o conhecimento é o principal recurso produtivo – a contabilidade tradicional não funciona. A premissa é que as velhas aferições de medidas numéricas e quantitativas sobre ativos tangíveis não são mais suficientes.

A razão: hoje, os principais componentes de custo de um produto são P&D (pesquisa e desenvolvimento), ativos inteligentes e serviços. O velho sistema de contabilidade que nos aponta o custo do material e da mão-de-obra no trabalho não tem aplicabilidade nestas situações. As coisas mudaram e o que perturba as mentes dos contadores é a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: o capital inteligente, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento, competência e informação. O capital inteligente está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual. E como ficará a contabilidade do futuro? A nova realidade é que os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como a competência organizacional, *know-how* tecnológico, conhecimento do mercado, lealdade do cliente, moral das pessoas, cultura corporativa, comportamento dos parceiros de alianças estratégicas etc. Qual sua opinião a respeito?

AVALIAÇÃO CRÍTICA

EMPREGABILIDADE EM TEMPOS DE CRISE[23]

Pessoas e organizações estão preocupadas com o alto índice de desemprego. Na verdade, o desemprego constitui a ponta de um iceberg que oculta um fenômeno menos visível, porém mais grave: a erosão do coeficiente de empregabilidade dos que estão ocupados. Essa erosão provém da diferença entre a incrível velocidade das mudanças tecnológicas (que requerem novos conhecimentos, habilidades e competências da força de trabalho) e a baixa velocidade da reaprendizagem.

O desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho (evidenciada pelo trabalho temporário e pelo trabalho parcial). No ambiente de hipercompetitividade, somente sobreviverão as empresas ágeis e capazes de se antecipar às mudanças que ponham a seu favor o fator surpresa. Essas vantagens não são permanentes e necessitam ser criadas de forma contínua. As pré-condições para tanto são uma visão e antecipação do futuro dos negócios do setor e o comprometimento dos colaboradores nessa construção.

Deste ponto de vista, a única vantagem competitiva e auto-sustentada são os ativos humanos. Somente vão sobreviver as empresas que considerarem o trabalho humano não apenas uma utilização de braços e músculos, mas o desenvolvimento da mente e da emoção. Cada vez mais, o conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. Isto requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação contínua de vantagens competitivas. E quem faz isso acontecer? As pessoas, e somente as pessoas. Só o conhecimento e o potencial humano criam essa condição.

O que é afinal uma organização de aprendizagem, senão um grupo de pessoas aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro? Um futuro que tenha significado para as empresas e para seus funcionários. Dentro dessa filosofia, a empresa deve desenvolver uma cultura que coloque a pessoa como fator crítico de sucesso. A principal missão de seus dirigentes será desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com auto-disciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade. A realização das metas e as estratégias da empresa será cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento dos colaboradores. Isso faz aumentar os requisitos para a admissão das pessoas, paralelamente ao maior esforço da empresa em investir em educação e treinamento. Os conhecimentos passam a abranger conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço aos clientes. As empresas estão investindo mais em educação e treinamento. A dupla conseqüência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, maior empregabilidade para seus colaboradores. O maior desafio está em manter a empregabilidade do pessoal e dar condições para o desenvolvimento de seu potencial. O que motiva os colaboradores passam a ser: desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, relações interpessoais e de trabalho, auto-realização, reconhecimento, trabalho em si, política administrativa e segurança no emprego.

Essa é a reação à questão do desemprego e da precarização do trabalho. O poder de negociação da força de trabalho crescerá na medida em que este novo cenário for sendo construído. O capital humano difere dos ativos físicos e materiais, não é possuído pelo proprietário do capital e nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços e a satisfação dos clientes.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

O próximo passo de Márcia Guerreiro foi traçar juntamente com sua equipe o desenho da nova estrutura organizacional do DRH da Brasil Cosmopolita. Márcia queria fugir da estrutura hierarquizada e tradicional e migrar para uma estrutura em processos com redes de equipes integradas. Como você poderia ajudar Márcia a encontrar uma solução?

GP como Responsabilidade de Linha e Função de *Staff*

Há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O que significa isso? Simples. Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Por essa razão, existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

Centralização/descentralização das atividades de GP

O conceito básico de que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* é fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o problema do relativo grau de

Título do cargo: diretor de recursos humanos
Família do cargo: recursos humanos **Divisão:** pesquisa e desenvolvimento farmacêutico
Descrição do cargo:
Assume a responsabilidade pela direção da equipe de apoio de recursos humanos na empresa. Oferece consultoria aos gerentes para avaliar e desenvolver estratégias para implementação da mudança. Assegura o alinhamento com as diretrizes corporativas e regulatórias. Assegura a oferta e integração de serviços das múltiplas disciplinas de RH para apoiar as operações da empresa. Desenvolve estratégias para alinhar a divisão aos objetivos de negócios. Administra a função de relações com empregados na empresa, proporciona apoio em compensação e excelência no desempenho.

Assume a responsabilidade de proporcionar apoio aos grupos de clientes internos, envolvendo aproximadamente 750 funcionários. Gerencia relações com empregados e suporte de recrutamento diretamente e através de um *staff* de alto especialistas. Proporciona liderança e planejamento estratégico quanto a relações com empregados em: compensação, sistemas de RH, consultoria interna, excelência no desempenho, treinamento, diversidade, higiene e segurança.

Habilidades/requisitos de experiência:
Conhecimento das operações farmacêuticas e de pesquisa e desenvolvimento biológico, mais de 10 anos de experiência progressiva em liderança de RH, em múltiplas disciplinas de RH. Experiência neste nível deve incluir aplicações domésticas e internacionais. Habilidade demonstrada para negociar eficazmente com os gerentes de linha para alcançar simultaneamente objetivos de RH e objetivos do negócio. Habilidades de relações com empregados. Habilidades demonstradas de liderança. Experiência prévia em gestão de projetos.

Requisitos educacionais:
Grau universitário indispensável. Grau pós-universitário preferível.

Figura 1.12. *Descrição de cargo de diretor de RH de empresa farmacêutica.*

DICAS

GP COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Não é mais possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização. Em épocas passadas, na qual havia estabilidade, certeza e permanência, em que pouca coisa mudava e as pessoas trabalhavam rotineira e bitoladamente, sem acréscimos de novos conhecimentos e habilidades, o órgão de ARH funcionava como o único responsável pela administração de todos os recursos humanos da empresa. Cuidava da manutenção do *status quo* e da socialização organizacional tendo em vista o passado e as tradições da empresa. Agora, em plena Era da Informação, na qual a mudança, competitividade, imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizador, hermético e fechado está se abrindo. E para melhor. O monopólio da ARH está desaparecendo. E também o seu antigo isolamento e distanciamento das principais decisões e ações da empresa. Um mundo novo e diferente está se abrindo para a ARH. E nunca a ARH foi tão necessária como neste momento de mudança e de transição. Só que o seu papel está se tornando diferente e inovador. Sobretudo estratégico.

centralização/descentralização de suas áreas de atividades. E na área de ARH sempre predominou uma forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais. A tal ponto que, em muitas empresas, o recrutamento e seleção, a admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho, avaliação do desempenho, eram estreitamente concentrados na área de ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas. E nisso a área de ARH era essencialmente exclusivista e, até certo ponto, hermética, mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora de serviços do *staff* prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa. A tal ponto que o *staff* é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.

DICAS

GP COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE *STAFF*

Agora, o nosso conceito central – responsabilidade de linha e função de *staff* – está se tornando uma necessidade imperiosa para a sobrevivência das empresas. Aliás, uma realidade nas empresas mais promissoras e bem-sucedidas. E nestas empresas esse conceito central vem sendo implementado com força total. E a balança das contas está se inclinando rapidamente para o outro lado: da descentralização e desmonopolização das decisões e ações a respeito das pessoas. Gradativamente, a área de ARH está deixando de ser a única prestadora de serviços especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio para a nova realidade. Estes passam a ser os novos gestores de pessoal dentro das empresas. O que significa que as decisões e ações a respeito das pessoas passam a ser de alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de GP.

A interação entre especialistas de RH e gerentes de linha

Na realidade, as tarefas de GP mudaram com o tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado, os especialistas em GP que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha (gerentes, supervisores etc.) que estão envolvidos diretamente nas atividades de GP por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados. Os gerentes

GP DE HOJE

A PESQUISA DA ACCENTURE

Os executivos devem aumentar a produtividade, melhorar o serviço e assegurar condições para que a organização se adapte às mutáveis condições de negócios. E o sucesso nessas frentes de batalha depende das pessoas – um ativo que funciona como o principal diferenciador em um mundo de negócios veloz e impulsionado pelo conhecimento. As empresas esperam que a função de RH assuma a liderança no sentido de obter o máximo desse ativo e incremente o desempenho das pessoas. Em uma pesquisa da Accenture – uma das maiores consultorias do mundo – o grupo de RH foi citado como o elemento que mais adiciona valor à força de trabalho na organização. Muitas vezes, a função de RH não está preparada para assumir esse papel – porque lhe falta habilidade ou competência para tanto – e perde excelentes oportunidades de conquistar, aplicar, reter e desenvolver talentos e, com isso, alcançar competitividade organizacional.

Segundo a Accenture para que a função de RH se torne estratégica, ela precisa ter habilidade em três papéis segundo a Accenture:[24]

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

Qual sua opinião a respeito?

de linha utilizam um tempo considerável na gestão de pessoas, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros. Todo gerente de linha é responsável se a produção cai ou se a máquina falha e prejudica a produção. Da mesma maneira, ele também deve cuidar pessoalmente do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.[25]

Conflitos entre linha e staff

Quando os dois lados – gerentes de linha e especialistas de GP – tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os gerentes de linha e os especialistas em GP discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e *staff* já são tradicionais e bem conhecidos. O especialista de *staff* está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha. O gerente de linha tem autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e *staff* nas organizações. O conflito entre especialistas de GP e gerentes de linha é mais crítico quando as decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho, transferências, promoções e planejamento de pessoal.

Existem três maneiras para reduzir o conflito entre linha e *staff*:

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

GP DE HOJE

AS ESPECIALIDADES DA ARH[26]

Segundo a Society for Human Resource Management – SHRM, as especialidades da área de ARH são as seguintes:

1. *Posicionamento*. Selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
2. *Manutenção de pessoal*. Aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
3. *Relações no trabalho*. Relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
4. *Treinamento e desenvolvimento*. Treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
5. *Remuneração*. Pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.
6. *Comunicações internas*. Revista interna (*house organ*), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.
7. *Organização*. Desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.
8. *Administração*. Alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência à mudança.
9. *Políticas e planejamento de pessoal*. Definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias, identificar, traduzir e cumprir políticas de RH e planejamento de RH.
10. *Auditoria e pesquisa*. Relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Você poderia agregar algo mais?

EXERCÍCIO **Por que trabalhamos?[27]**

Considere esta velha história. Ao caminhar por uma estrada, um engenheiro encontrou um grupo de homens que estava trabalhando em uma pedreira. Aparentemente, todos estavam fazendo a mesma coisa. O rapaz perguntou a um deles: "O que você está fazendo?" O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: "Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra." Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção, ele respondeu: "Eu estou preparando pedras para uma edificação." Do terceiro, que cantarolava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: "Eu estou ajudando a construir uma catedral." Apesar das aparências similares, o engenheiro concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

Grupos designados pelo professor devem discutir a história contada e responder à questão: "Quais as lições dessa velha história para os gestores de pessoas de hoje?" Os membros dos grupos devem responder a uma segunda pergunta: "Por que eu estou trabalhando?" "Qual é o significado do meu trabalho?" As respostas finais dos grupos devem ser apresentadas à classe.

As responsabilidades de GP dos gerentes de linha

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes:[28]

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
3. Treinar e preparar as pessoas para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.

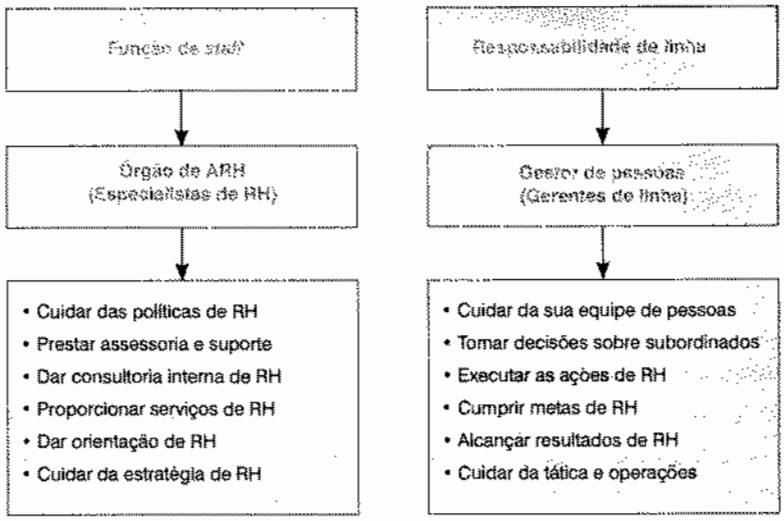


Figura 1.13. *A função de* staff *e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas.*

5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.
6. Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos trabalhistas.
8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os gerentes de linha assumem todas essas responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. À medida que a organização cresce, o trabalho dos gerentes de linha se divide e se especializa e eles passam a necessitar de assistência através da consultoria de um *staff* de GP.[29] A partir daí a GP torna-se então uma função especializada de *staff*.

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

No modelo descentralizado, a área de GP oferece produtos e serviços aos gerentes, e a unidade de GP passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Como tal deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

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

PRÓS E CONTRAS

CENTRALIZAÇÃO DA GP

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

Prós:

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

Contras:

1. Excessiva concentração das decisões e ações no *staff* de RH.
2. Monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no *staff*.
3. Homogeneização e padronização das práticas de RH.
4. Manutenção e conservação do *status quo*.
5. Distanciamento do foco de ação.
6. O órgão de ARH torna-se operacional e burocrático.
7. Proporciona administração autoritária e autocrática.
8. Os gerentes de linha ficam afastados dos assuntos de RH.

Quais outros aspectos você poderia incluir na relação acima?

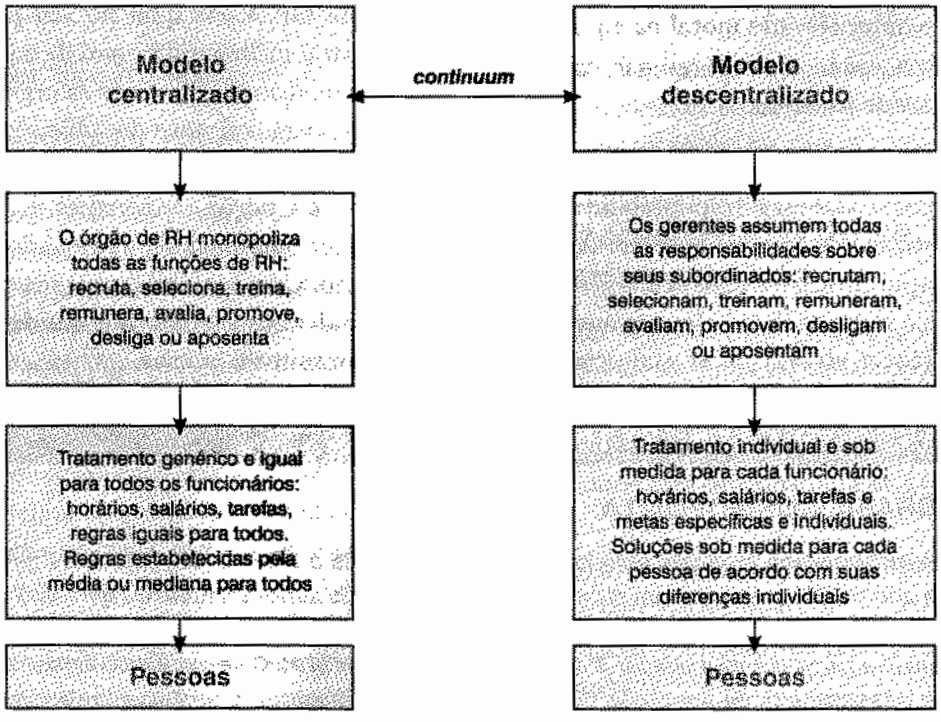


Figura 1.14. *Os modelos centralizado e descentralizado de Gestão de Pessoas.*

PRÓS E CONTRAS

DESCENTRALIZAÇÃO DA GP

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

Prós:

1. Descentraliza todas as decisões e ações de GP nos gerentes de linha.
2. Desmonopolização das decisões e ações de GP.
3. Adequação das práticas de GP às diferenças individuais das pessoas.
4. Órgão de GP torna-se consultor interno dos gerentes de linha.
5. Focalização no cliente interno.
6. Favorece a administração participativa dos gerentes e equipes.
7. Promove a visão estratégica através das unidades estratégicas de GP.

Contras:

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

Quais outros aspectos você poderia incluir nessa relação?

AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP[30]

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

1. Alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.
2. Desenvolvimento e capacitação de gestores de linha na organização, com novo perfil gerencial e como gestores de pessoas, sem o qual torna-se impensável a GP de hoje.
3. Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).

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

Resumo do capítulo

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para

CASO PARA DISCUSSÃO

A COOPERS & LYBRAND[31]

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

1. O nosso pessoal é o ativo mais importante de nosso cliente.
2. Queremos ser o empregador preferido pelos funcionários que os nossos clientes escolheriam.

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

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

QUESTÕES

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

serem tratadas como parceiros. Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo, a ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e os gerentes de linha.

Exercícios

1. Defina os três significados do termo RH.
2. Qual é o contexto da Gestão de Pessoas?
3. Comente a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.
4. Pessoas como recursos ou como parceiros. O que isto significa?
5. Dê duas definições de Gestão de Pessoas.
6. Quais os principais objetivos da Gestão de Pessoas?
7. Quais são os processos de Gestão de Pessoas?
8. Explique os processos de agregar pessoas.
9. Explique os processos de aplicar pessoas.
10. Explique os processos de remunerar pessoas.
11. Explique os processos de manter pessoas.
12. Explique os processos de desenvolver pessoas.

13. Explique os processos de monitorar pessoas.
14. Como você estruturaria um órgão de Gestão de Pessoas?
15. Explique a dificuldade da contabilidade em medir o capital intelectual.
16. Explique o que significa empregabilidade e empresabilidade.
17. Comente a respeito dos maiores empregadores do Brasil e do mundo.
18. O que significa ARH como responsabilidade de linha e função de *staff*?
19. Qual o papel dos especialistas de RH e dos gerentes de linha?
20. O que significa centralização e descentralização em ARH? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?
21. Por que existem conflitos entre linha e *staff*? Como resolver esses conflitos?
22. Quais as principais especialidades da ARH?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.aixalent.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workscape.com

Referências bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 17-18.
2. Idalberto Chiavenato. *Carreira: Você e Aquilo que Faz*. São Paulo, Ed. Saraiva, 2006.
3. José Roberto Saviani. *Empresabilidade*. São Paulo, Makron Books, 1997.
4. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos, op. cit*, p. 382.
5. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 19.
6. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 2.
7. Gary Dessler. *Management, Leading People and Organizations in the 21st. Century*. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1998, p. 282.
8. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 3.
9. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 8.
10. Extraído de: Fred K. Foulkes. "The Expanding Role of the Personnel Function". In *Harvard Business Review*, março-abril de 1975, p. 71-84.
11. *Business Review*, March-April 1975, p. 71-84.
12. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management, op. cit.*, p. 150.
13. Gary Dessler. *Human Resource Management, op. cit.*, p. 2.
14. Fonte: *HR Magazine* publicado pela Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 1996.
15. Gary Dessler. *Human Resource Management, op. cit.*, p. 2.
16. Adaptado de: Gary Dessler. *Human Resource Management, op. cit.*, p. 3.
17. Thomas H. Davenport, Knoweledge Work and the Future of Man, in W.G. Bennis, G.M. Spreitzer & T.G. Cumming (eds.). The Future of Leadership, San Francisco. Jossey-Bass, 2001, p. 47.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 218,
19. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995, p. 123.

20. Caso extraído e adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 34.
21. Caso extraído e adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 34.
22. Extraído de: Giancarlo Pereira. "Capital Inteligente É o Ativo Mais Valioso". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3.
23. Extraído de: Carlos Walter Aumond. "A Empregabilidade em Tempos de Crise". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empresas, 5 de março de 1998, p. L1.
24. Henry Mintzberg. *The Nature of Management Work*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1980, p. 52.
25. Vide: http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_function.pdf.
26. Extraído de: *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA, 1996.
27. Adaptado de: Brian Dumaine. "Why Do We Work". *Fortune*, 26 de dezembro de 1994, p. 196-294.
28. Robert Saltonstall. "Who's Who in Personnel Administration". *Harvard Business Review*, vol. 33, julho/agosto de 1983, p. 75-83.
29. Robert Saltonstall. "Who's Who in Personnel Administration", *op. cit.*, p. 63.
30. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 53-59.
31. Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 77-78.

CAPÍTULO 2

A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Descrever as características predominantes nas Eras da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e da Informação.
- Descrever as soluções encontradas para administrar as pessoas nas organizações.
- Definir as características da Gestão de Pessoas nas organizações bem-sucedidas.
- Compreender como se administram talentos e o capital intelectual nas organizações modernas.

O que veremos adiante

- As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial
- As Mudanças e Transformações na Função de RH
- Os Desafios do Terceiro Milênio
- Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas
- Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual

CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

Roberto Cerqueira é um engenheiro que ingressou na Beta Indústria S/A logo após sua formatura. Dedicou-se à empresa e agora está sendo promovido a gerente do Departamento de Novos Produtos. Roberto está feliz da vida, mas preocupado. Em toda a sua carreira sempre trabalhou com coisas concretas: novos produtos, protótipos de produtos, especificações de materiais, limites de tolerâncias para controle de qualidade, e coisas assim. Está acostumado a trabalhar com medidas exatas, números, tamanhos e materiais físicos. Contudo, nunca lidou com pessoas. Agora é o responsável por uma equipe de 30 funcionários, entre engenheiros, técnicos, projetistas e desenhistas. Seu principal desafio passou a ser lidar com pessoas. Sua maneira lógica, matemática e quantitativa de ver o seu trabalho precisa ser substituída por uma conduta psicológica e humana para ser bem-sucedido na nova posição. Roberto não tem a menor noção sobre como conduzir sua equipe. Percebeu que muitos profissionais – como economistas, engenheiros, médicos, advogados etc. – quando bem-sucedidos em suas respectivas profissões tendem a ser promovidos como gerentes em suas empresas e deixam de lado as suas especialidades para assumirem a gestão de equipes. E aí começa o desafio de aprender a lidar com pessoas para alcançar sucesso em suas novas posições. Uma iniciação tardia, sem dúvida. Mas indispensável. Que sugestões você daria a Roberto?

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial

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

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

Era da Industrialização Clássica

É o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a pri-

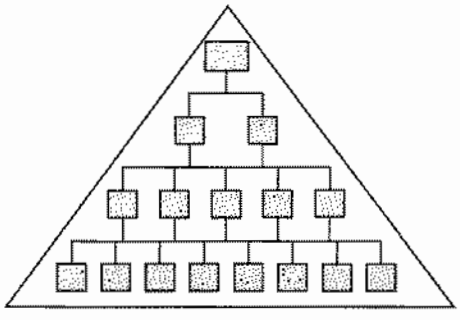
meira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. A Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático surgiram como a medida exata para as organizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado.

DICAS

A ÊNFASE NAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de *Relações Industriais*. Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível.

Era Industrial Clássica



Desenho mecanístico

- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

Figura 2.1. *O desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica.*

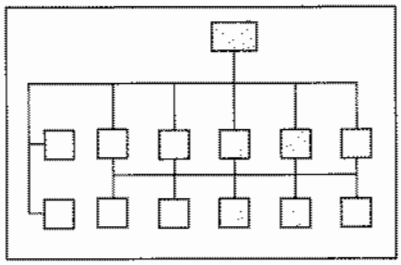
Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

Era da Industrialização Neoclássica

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

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações. A abordagem matricial visava a conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. Era como se tentasse colocar um turbo em um motor velho e desgastado. De fato, a organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigi-

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

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

Figura 2.2. *O desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica.*

dez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava. Entretanto, as suas vantagens foram aproveitadas através da posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torná-las mais bem administradas, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente.

Era da Informação

É o período que começou no início da década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Um impacto comparável ao da Revolução Industrial em sua época. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, an-

DICAS

A ÊNFASE NOS RECURSOS HUMANOS

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de *Administração de Recursos Humanos*. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas.

GP DE HOJE

UM NOVO MUNDO, UMA NOVA ORGANIZAÇÃO

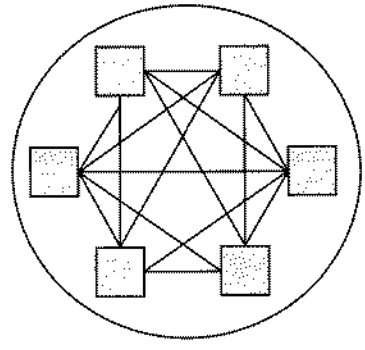
Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais – os aspectos dinâmicos – tornam-se mais importantes do que os órgãos – os aspectos estáticos – que interligam a organização. Os órgãos – como departamentos ou divisões – tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes. Em organizações mais expostas às mudanças ambientais, a estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis para basear-se em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. Surge a organização virtual, que passa a funcionar sem limites de tempo, de espaço ou distância, com um uso totalmente diferente do espaço físico. Os escritórios com salas fechadas dão lugar a locais coletivos de trabalho, enquanto funções de retaguarda são realizadas nas casas dos funcionários, em uma organização virtual interligada eletronicamente e sem papelório, trabalhando melhor, mais inteligentemente e mais próxima do cliente.

tes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na Era da Informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

Kiernan[1] lembra que as organizações entraram em um período de permanente volatilidade e turbulência devido ao impacto das seguintes megatendências globais que estão quebrando velhos paradigmas, a saber:

1. A influência das tecnologias de informação e comunicações – que recebem o nome de revolução digital, revolução da multimídia ou superestrada da informação – estão eliminando fronteiras políticas e organizacionais.
2. A globalização dos mercados, da concorrência, das associações, do capital financeiro e da inovação gerencial trazendo uma nova visão cosmopolita do mercado global.
3. A substituição de uma economia baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais para a economia baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação.
4. A diferenciação da verdadeira economia global da economia "virtual" nas transações mundiais e nos instrumentos financeiros sintéticos.
5. O reequilíbrio geopolítico decorrente da nova ordem econômica mundial: a hegemonia dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) chegou ao fim, enquanto a do Sudeste da Ásia parece apenas ter começado.

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Figura 2.3. *O desenho orgânico típico da Era da Informação.*

6. A gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlarem seus próprios destinos político-econômicos.
7. A convergência setorial e industrial: o crescente "terceiro setor" formado pela sociedade civil e por ampla variedade de cidadãos baseada na cooperação e nas fusões torna difícil uma distinção entre os setores público e privado.
8. O surgimento de formas inéditas de organização empresarial dentro de e entre empresas, com equipes interdisciplinares não-hierárquicas, proliferação de alianças estratégicas, organizações virtuais e megaconcorrência entre alianças rivais em indústrias como a automobilística, aeroespacial e a de *chips* de computadores.
9. A substituição no "centro da gravidade" econômico do mundo empresarial: de empresas multinacionais de grande porte para empresas menores, mais ágeis e mais empreendedoras. O tamanho e a massa corporativa deixaram de ser vantagem competitiva para se tornar uma desvantagem.
10. O aumento geométrico na importância comercial, política e social do ambiente e a crescente preocupação ecológica.

Para Kiernan, essas megatendências criaram a transformação mais drástica e intensa de todas: a elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade da mudança.

DICAS

A ÊNFASE NA GESTÃO DE PESSOAS

Dentro desse quadro a seguir, as pessoas – e seus conhecimentos, habilidades e competências – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a *Gestão de Pessoas* (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.

Século XX	Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua, descontinuidade da mudança
Porte e escala de produção	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	*Empowerment* e liderança de todos
Rigidez organizacional	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e dos valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade e análise quantitativa	Criatividade e intuição
Necessidade de certeza	Tolerância à ambigüidade
Reativo e avesso ao risco	Proativo e empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência e alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização inteira	Foco no ambiente competitivo
Busca de consenso	Contenção construtiva
Orientação para o mercado nacional	Foco internacional
Vantagem competitiva sustentável	Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem
Competição por mercados atuais	Hiperconcorrência por mercados futuros

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

Figura 2.4. *As três etapas das organizações no decorrer do século XX.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

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

OLHANDO PARA A FRENTE

PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO

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

1. *Globalização*. Implica preocupação com a visão global do negócio, para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços. Isso não significa que o mercado local vá desaparecer. O *benchmarking* deixou de ser local ou regional. O que vale é a comparação entre aquilo que a organização faz e o que há de melhor no mundo todo. Hoje o refrão mais conhecido é pensar globalmente e agir localmente.
2. *Pessoas*. Implica preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, incutindo-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena

realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e visão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiros e colaboradores e não funcionários batedores de cartão de ponto. Como diz Robert Waterman, as empresas que colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, são paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para os seus acionistas.

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

Em resumo, tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. A única constante é a mudança.

As Mudanças e Transformações na Função de RH

As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

Pessoal/relações industriais

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departa-

mentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais adiante, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

Recursos Humanos

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

Gestão de Pessoas

Na Era da Informação, surgem as equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos. As práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não-essenciais são transferidas para terceiros através da terceirização (*outsourcing*). As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros. As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas. A Figura 2.5 mostra as mudanças e transformações na área de RH.

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

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

Os Desafios do Terceiro Milênio

O terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, como mostra a Figura 2.7. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH.

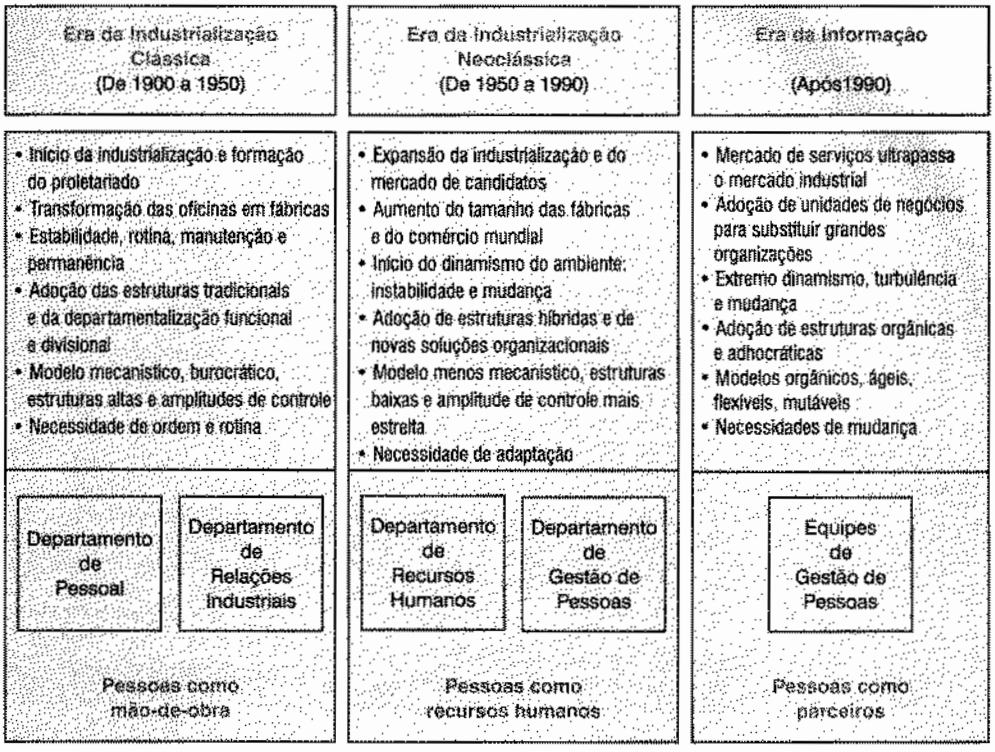


Figura 2.5. *As mudanças e transformações na área de RH.*

▲ GP DE HOJE

O VELHO FEUDO ABRE SUAS PORTAS[2]

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

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

Figura 2.6. *As três etapas da Gestão de Pessoas.*

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

Roberto Cerqueira percebeu que, além de competências técnicas, teria de aprender competências comportamentais: melhorar seu relacionamento interpessoal, aprender a lidar com pessoas e focar metas e resultados a alcançar através das pessoas. Criar uma equipe de alto desempenho ficou sendo outro desafio fundamental para o seu sucesso como novo gerente. Como obter apoio e retaguarda do DRH?

▲ GP DE HOJE

A NOVA ERA DO CAPITAL INTELECTUAL[3]

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

Nos dias de hoje, o capitalismo intelectual é diferente. Nas empresas que exigem investimentos intensivos

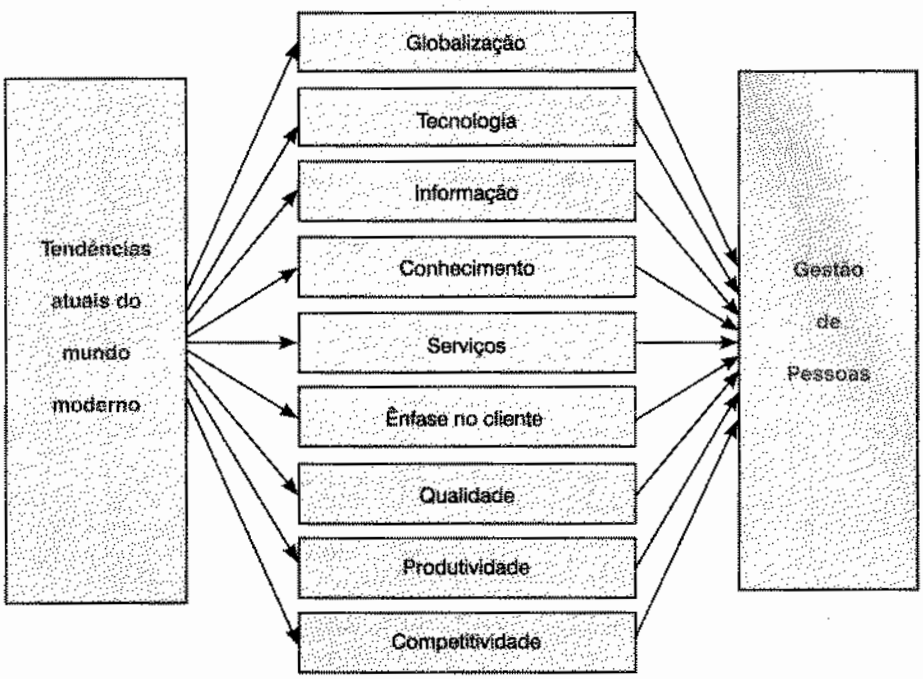


Figura 2.7. *Os desafios do terceiro milênio.*

em conhecimento, não fica claro quem é o dono da empresa, das suas ferramentas e dos seus produtos. O descendente moderno do senhor ricaço começa com uma contribuição inicial feita por algum capitalista de investimentos do Vale do Silício. Aluga espaço para escritórios em um centro empresarial e não é dono de fábrica nenhuma – seus produtos são manufaturados por uma empresa em Taiwan ou Hong Kong. A única instalação e os únicos equipamentos são mesas, computadores e talvez uma máquina de Coca-Cola. O senhor ricaço comprou os ativos de sua empresa, mas não está claro quem faz os investimentos dos quais depende o capitalismo intelectual: os investimentos em pessoas. Longe de estar alienado das ferramentas e do fruto do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os carrega dentro de sua cabeça. Essa mudança põe de pernas para o ar a natureza e a administração das empresas. O capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem as empresas de conhecimento. O trabalho rotineiro e mal qualificado, mesmo que seja feito manualmente, não gera e nem emprega capital humano para a organização. Ou pode ser automatizado ou, quando não pode, o funcionário, que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos, pode ser substituído facilmente. É a descartabilidade: uma mão contratada e não uma cabeça produtiva. Estamos na era do trabalhador do conhecimento ❀

Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Com todas essas mudanças e transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças. E nem poderia ser diferente. Nos últimos tempos, a área passou por uma forte transição. A Figura 2.8 dá uma idéia simplista e resumida a respeito dessas mudanças na ARH.

Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

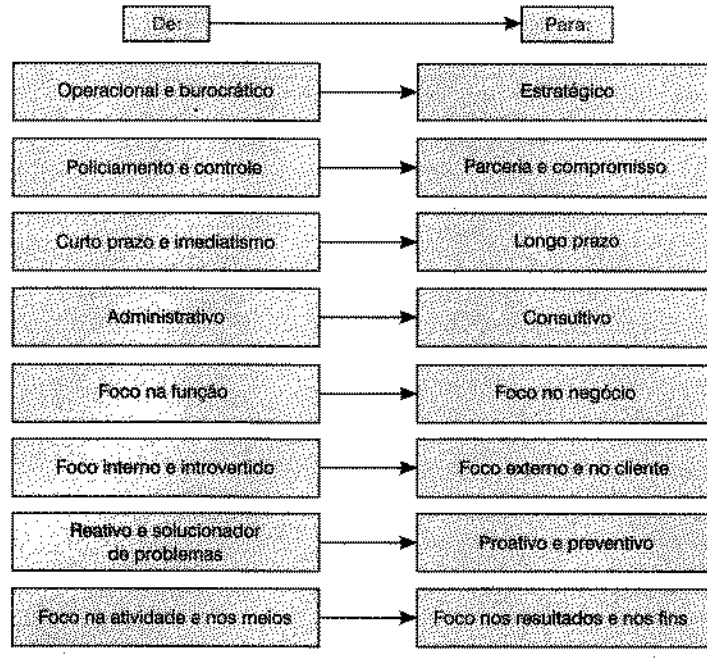


Figura 2.8. *Os novos papéis da função de RH.*

Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Os dois eixos da figura definem quatro papéis principais da GP,[4] a saber:

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

GP DE HOJE

OS NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ulrich[5] salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. As metas estão definidas na figura abaixo, juntamente com os quatro papéis principais da área. Os eixos vertical e horizontal representam o foco e as atividades de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazos. As atividades se espraiam da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal, como na Figura 2.9.

Os quatro papéis são explicados na Figura 2.10.

Os quatro papéis exigem um novo posicionamento e uma nova mentalidade do profissional de RH.

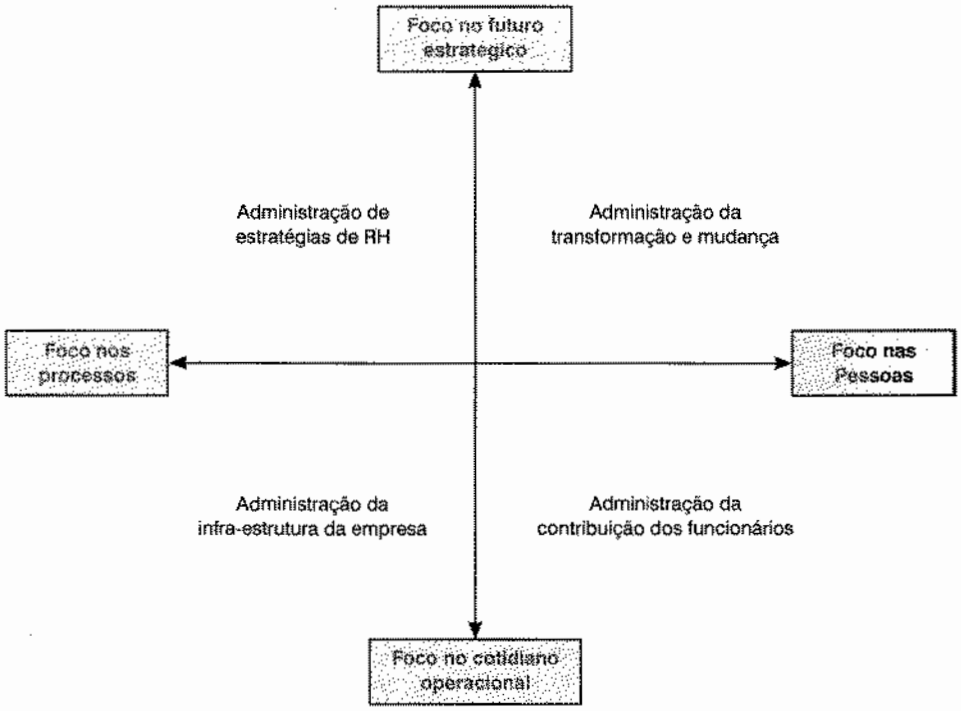


Figura 2.9. *Os papéis de GP na construção de uma organização competitiva.*[6]

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

Figura 2.10. *Definição de papéis de GP.*

GP DE HOJE

OUE NÃO EXISTE EMPRESA PERFEITA NÓS SABEMOS[7]

O consultor americano, Robert Levering, diz que desde menino cresceu ouvindo seu pai, tios e vizinhos reclamarem das empresas em que trabalhavam. Quando cresceu, percebeu que seus irmãos e amigos engrossavam o coro. Chegou à conclusão de que não conhecia ninguém que falasse bem do lugar em que trabalhava. Em parceria com Milton Moskowitz fez uma pesquisa e lançou um livro sobre felicidade no ambiente de trabalho: *The 100 Best Companies to Work for in America*. Em 1994, atualizou o livro e em 1998 coordenou uma pesquisa para a revista *Fortune* sobre o assunto. Que não existe empresa perfeita todos nós sabemos. Mas algumas são menos imperfeitas do que as outras. Para Levering e Moskowitz, as duas principais características de uma empresa boa para se trabalhar são:

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

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

As idéias de Levering inspiraram a revista *Exame* a oferecer anualmente a pesquisa sobre As Melhores Empresas para Você Trabalhar. ❋

Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual

Na Era da Informação – em que já estamos aprendendo a viver – as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar desapercebidas pela GP. Aliás, elas estão ocorrendo também na área da GP e provocando uma profunda transformação nas características da área, como mostra a Figura 2.11.

Para que essa transformação seja plenamente possível e para que a GP possa se situar na dianteira

Antes	Agora
• Concentração na função de RH	• Apoio no *core business* da área
• Especialização das funções	• Gerenciamento de processos
• Vários níveis hierárquicos	• Enxugamento e *downsizing*
• Introversão e isolamento	• *Benchmarking* e extroversão
• Rotina operacional e burocrática	• Consultoria e visão estratégica
• Preservação da cultura organizacional	• Inovação e mudança cultural
• Ênfase nos meios e procedimentos	• Ênfase nos objetivos e resultados
• Busca da eficiência interna	• Busca da eficácia organizacional
• Visão voltada para o presente e passado	• Visão voltada para o futuro e destino
• Administrar recursos humanos	• Assessorar na gestão com pessoas
• Fazer tudo sozinha	• Ajudar os gerentes e equipes
• Ênfase nos controles operacionais	• Ênfase na liberdade e participação

Figura 2.11. *As novas características da GP.*[8]

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

Figura 2.12. *As novas necessidades da GP.*[9]

e não simplesmente acompanhar de longe na rabeira e com significativo atraso o que ocorre nas demais áreas da empresa, torna-se mister que ela assuma uma nova estrutura e desenvolva novas posturas, a fim de dinamizar intensamente as suas potencialidades e contribuir para o sucesso da empresa.

Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para adequar-se às novas exigências da Era da Informação tanto nos aspectos organizacionais e estruturais como nos aspectos culturais e comportamentais.

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes de linha passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes de linha precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de ARH, mas principalmente o papel dos gerentes de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido.

GP DE HOJE

A NOVA GP

A conclusão a que se chega é a de que a GP está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem, para situar-se em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operações: a Era da Informação. Mais do que isso, a GP está deixando de ser a área voltada para trás – para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente – para se constituir em uma área aprumada para a frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que "vem de" e que anda de costas, para ser a área que "vai para" e que corre em direção ao futuro que está chegando.[10] Esta será a GP de hoje e de amanhã.

O importante é que não é preciso ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho.

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

Figura 2.13. *As características da GP: antes e depois.*[11]

Aspectos organizacionais	Aspectos culturais
• Redes internas de equipes e grupos	• Participação e envolvimento
• Células de produção	• Comprometimento pessoal
• Unidades estratégicas de negócios	• Orientação para o cliente ou usuário
• Simplicidade e agilidade	• Focalização em metas e resultados
• Organicidade e flexibilidade	• Melhoria contínua
• Competitividade	• Comportamento ágil e proativo
• Excelência	• Visão global e ação local
• Adequação ao negócio e à missão	• Proximidade/intimidade com o cliente
• Aprendizagem organizacional	• Mudança cultural e comportamental

Figura 2.14. *A nova orientação em plena Era da Informação.*[12]

GP DE HOJE

NOSSO PESSOAL É NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO[13]

De 1995 a 1997, o valor de mercado da pequena Microsoft superou o valor da General Motors, a maior empresa do mundo. Pode? O *New York Times* comentou que o único ativo real de propriedade da Microsoft era a imaginação de seus trabalhadores. Em seu livro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker salienta que os meios de produção – a base tradicional do capitalismo – estão agora nas cabeças e nas mãos dos trabalhadores. O que Marx havia sonhado já estava acontecendo, embora de maneira jamais imaginada.

Isso contraria o tradicional capitalismo. A tradição dizia que as pessoas de dinheiro são as detentoras dos meios de produção, pois são as que contratam os trabalhadores para operar esses meios. Os balancetes financeiros, os mercados de ações e as estruturas das empresas refletiam essa tradição. Os agentes financeiros possuíam e dispunham de sua propriedade e de seus bens; criavam instituições em que vidas e meios de vida dependiam do desenvolvimento e exploração daquilo que possuíam. Mas não se pode ser proprietário do cérebro das pessoas e nem impedir que as pessoas conduzam seus cérebros a outro lugar. Não se controlam mais os bens como se costumava fazer antigamente. Agora, os bens são seus próprios proprietários.

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

O importante é que a empresa não precisa ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho. Por que razão a Ford Motor vale quase um quarto do seu faturamento anual e a Microsoft vale quase 20 vezes o que fatura em um ano? Afinal, quem nasceu primeiro: o ovo ou a galinha? Em outros termos, por que as empresas mais valiosas do mercado ficaram tão valiosas? Ou, por que elas também são campeãs em RH? O que dá valor a uma empresa?

A crescente importância dos bens humanos transformará as empresas em redes de grupos de projetos, um tipo de condomínio empresarial ou conjuntos de habitantes temporários, aglomerados para conveniência mútua por um período de tempo. Isto acarretará boas e más notícias: manterá indivíduos e organizações em alerta, a inovação e a criatividade serão essenciais, as pessoas desejarão investir em seu futuro e não mais deixá-lo nas mãos de seus chefes.

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

▲ GP DE HOJE

SIMPLICIDADE NA ARH

Pesquisa do Hackett Group mostra que as divisões de RH das companhias definidas como de classe mundial – 25% das companhias entre milhares que o Hacket estuda – gastam US$1.390 por empregado anualmente, isto é, cerca de 27% menos do que as companhias médias. Elas também têm 11 profissionais em média em seu *staff* de RH para cada 1.000 empregados, comparados com 16 das outras companhias. A pesquisa mostra que tecnologia e *outsourcing* – muitas vezes usados para conter os custos de RH – não constituem a solução adequada. Simplificação de processos parece ser a solução. As companhias de classe mundial têm 69% menos planos de saúde e bem-estar por 1.000 empregados servidos e 46% menos planos de compensação em relação às companhias médias. As companhias de classe mundial apresentam 61% menos desligamentos voluntários. Simplicidade é a resposta. Contudo, as economias não provêm apenas dos processos de GP em si, mas de suas decorrências na organização.

Isso lembra Teodore Levitt quando dizia que aquilo que o cliente quer não é uma furadeira. Ele quer o furo. E voltando à GP, poderíamos perguntar: o que uma empresa quer não é necessariamente talentos, mas aquilo que os talentos podem realmente fazer.

Talento humano

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

1. *Conhecimento*. É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.
2. *Habilidade*. É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado.
3. *Julgamento*: é o saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
4. *Atitude*: é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar auto-realização do seu potencial.

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

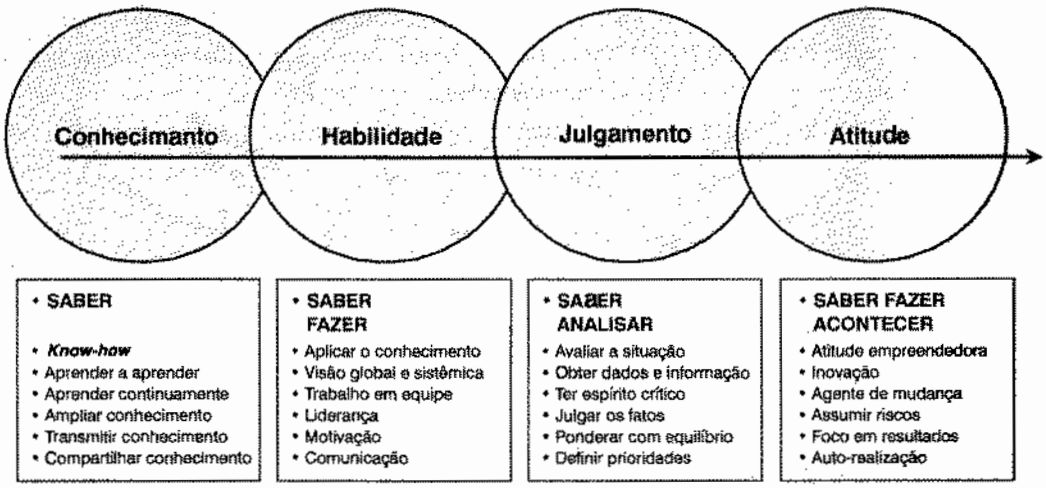


Figura 2.15. *A constituição do talento humano.*

importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização.

Capital humano

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

1. *Talentos.* Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
2. *Contexto.* É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:
   a. *Arquitetura organizacional* com um desenho flexível, integrador e com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada. A organização do trabalho deve facilitar o contato e a comunicação com as pessoas.
   b. *Cultura organizacional* democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
   c. *Estilo de gestão* baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. O conjunto de ambos – continente e conteúdo – proporciona o conceito de capital humano.

Isso tem um significado importante para a GP: não se trata mais de lidar com pessoas e transfor-

Figura 2.16. *Os componentes do capital humano.*

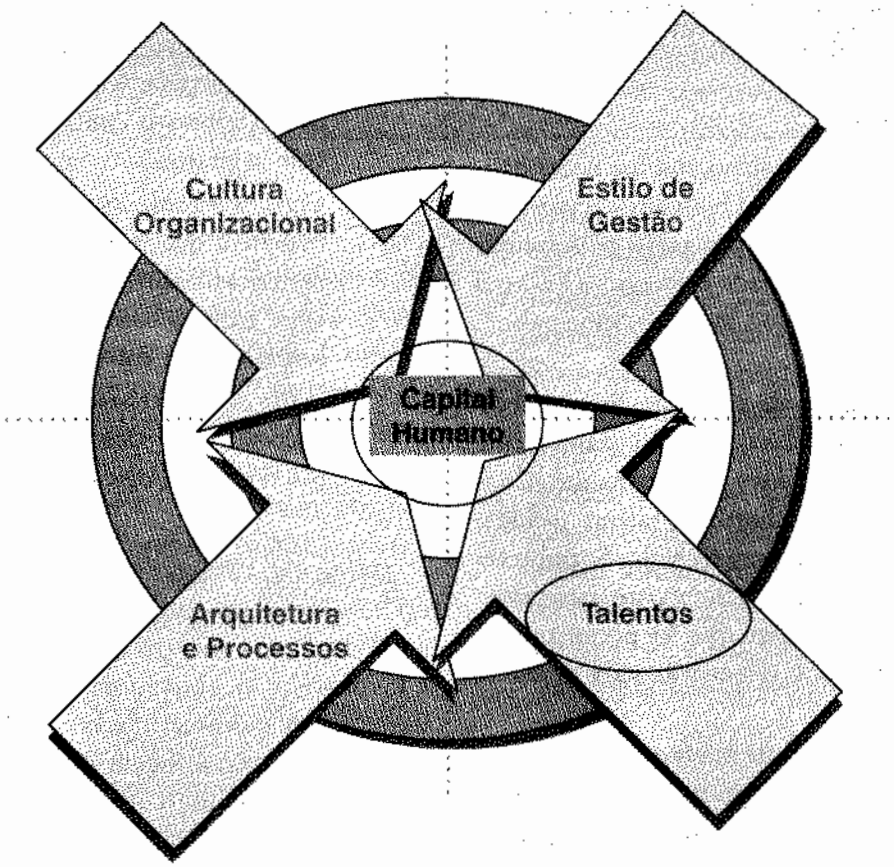


Figura 2.17. *O capital humano como convergência de talentos, cultura organizacional, arquitetura e processos e estilo de gestão.*

má-las em talentos apenas mas também do contexto onde elas trabalham. Este é o novo papel da GP: lidar com pessoas, com a organização do trabalho delas, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas. E principalmente o fato de que o conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual. Aliás, o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual.

Capital intelectual

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis –, o capital intelectual é totalmente invisivel e intangivel. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente.

DICAS

NOSSAS PESSOAS, NOSSOS CLIENTES E NOSSA ORGANIZAÇÃO

Existem ativos intangíveis – ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos de contabilidade – e que são identificados como "nossas pessoas", "nossos clientes" e "nossa organização". Sveiby propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.[14] Organizações bem-sucedidas utilizam indicadores – como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade – para gerir e monitorar seus ativos intangíveis. Elas perceberam que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações etc.[15] Por essa razão, o investimento maior está sendo feito – não em máquinas e ferramentas – mas nas pessoas. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.[16]

O capital intelectual é composto de capital interno, capital externo e capital humano, como na Figura 2.18.

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

AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP[17]

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

1. Descentralização das decisões de GP para os gerentes de negócio da empresa.
2. Fornecimento de novos processos e conhecimento em GP para os clientes internos.
3. Mudança para um perfil de atuação do profissional de RH como consultor interno.

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

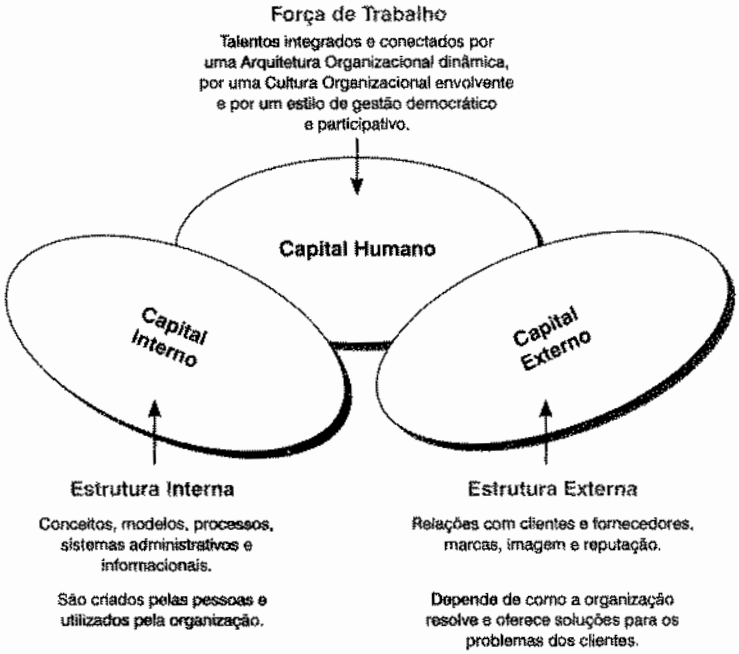


Figura 2.18. *A constituição do capital intelectual.*

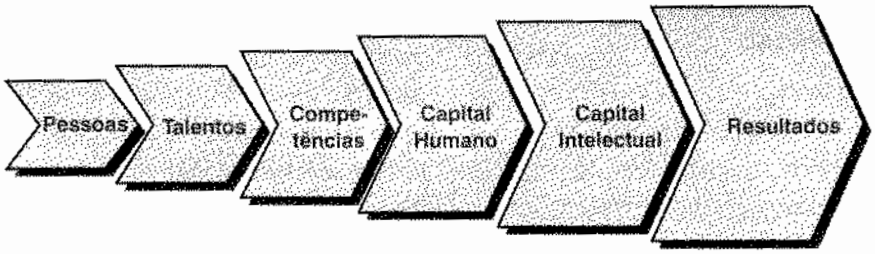


Figura 2.19. *A cadeia de valor a partir das pessoas.*

Resumo do capítulo

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A Era da Industrialização Clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das relações industriais. A Era da Industrialização Neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional. Foi a época da administração dos recursos humanos. A Era da Informação, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da gestão de pessoas e com pessoas. No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infra-estrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional.

CASO PARA DISCUSSÃO

A HEWLETT-PACKARD[18]

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

1. O RH deve avaliar, facilitar e melhorar a qualidade da administração e do trabalho de equipe.
2. O RH deve contribuir para a estratégia empresarial, identificar as implicações dos recursos humanos e facilitar a mudança em consonância com os valores básicos da empresa.
3. O RH deve acelerar o aprendizado individual e organizacional em toda a HP.

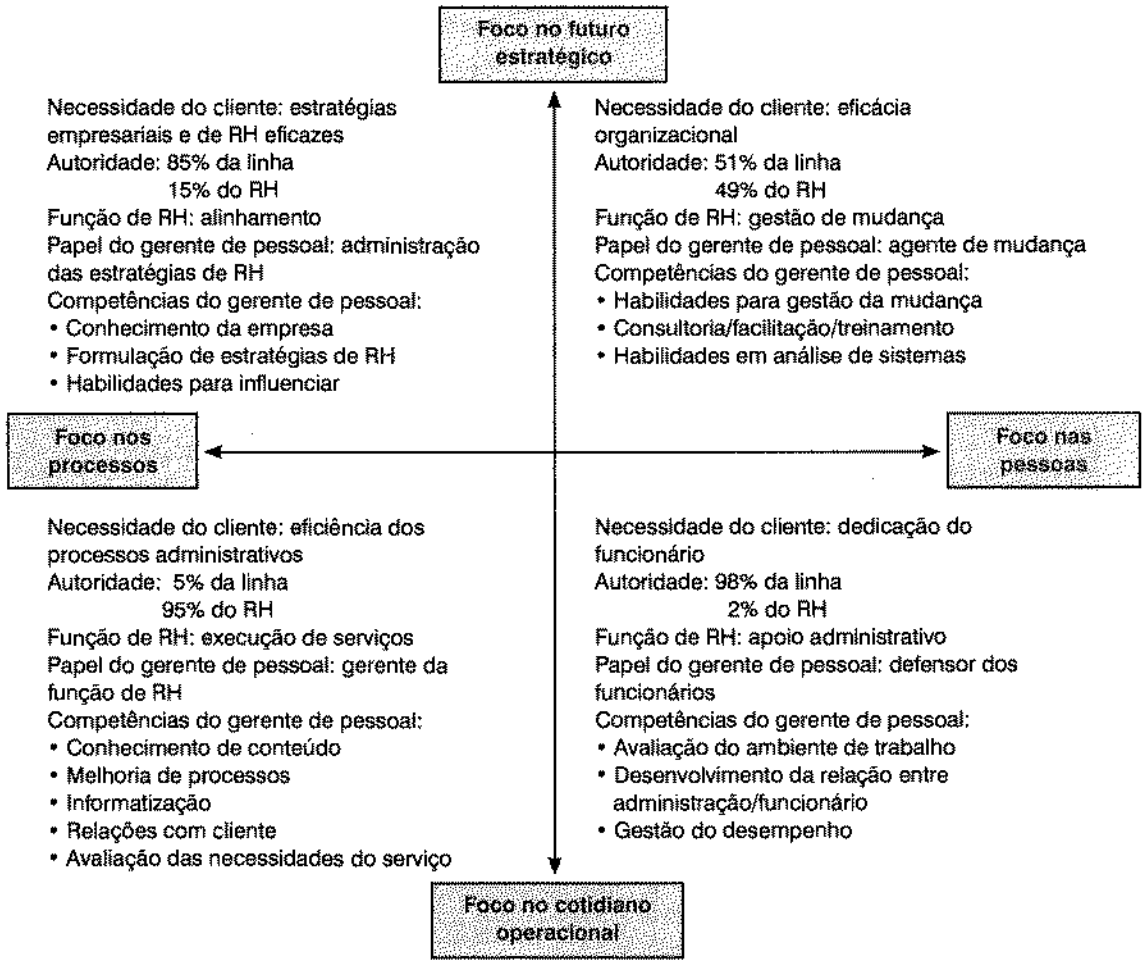


Figura 2.20. *A aplicação dos papéis da função de RH.*

4. O RH deve gerir processos associados a pessoal, ou seja, as funções internas ao departamento de RH.

Com essas quatro metas específicas em mente, as equipes de RH da HP passaram a se dedicar a quatro papéis diferentes: foco nos processos, foco nas pessoas, foco no futuro estratégico e foco no cotidiano operacional. A Figura 2.18 mostra esses quatro papéis da ARH.

Em resumo, as quatro metas da área de RH:

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

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

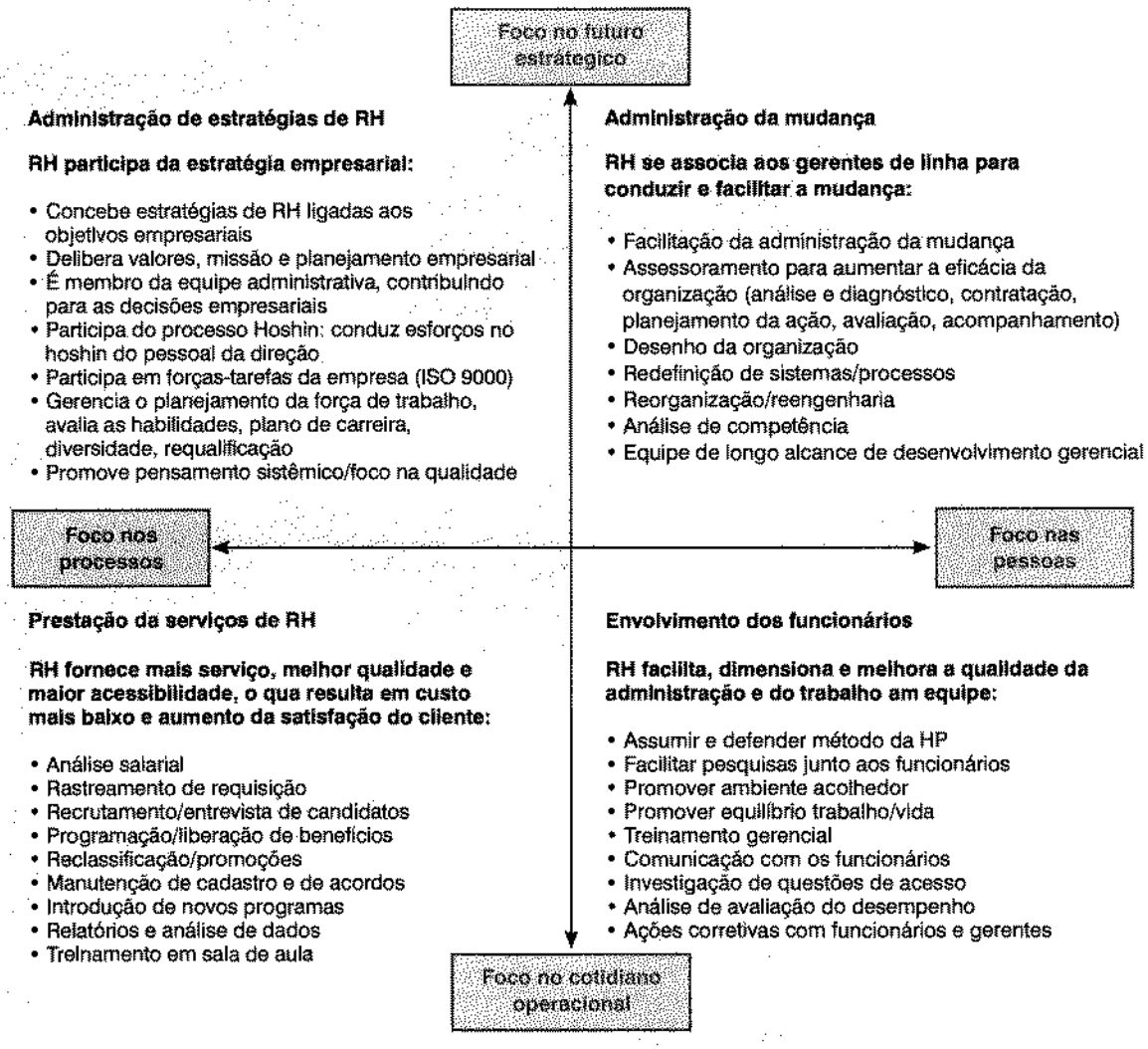


Figura 2.21. *Atividades relacionadas com os papéis da ARH na HP.*

definiu as principais atividades de cada um dos quatro papéis de RH.

A função de RH da HP foi tão bem-sucedida no alcance dessas quatro metas que acabou conquistando o prêmio Optimas do *Personnel Journal* em 1993. Sua avaliação nos sete critérios do prêmio foi a seguinte:

1. *Vantagem competitiva*. Os funcionários da HP em âmbito mundial oferecem retroação às metas traçadas pelos gerentes e diretores. A equipe de RH criou um curso de desenvolvimento "O Pessoal como Vantagem Competitiva" para mostrar os quatro papéis mutáveis do DRH da empresa. O papel de RH começa com a necessidade do cliente: o cliente pode ser a organização inteira, os funcionários ou os gerentes. O papel indica quem tem autoridade, responsabilidade e atribuições para desempenhar funções correspondentes a cada papel no modelo.
2. *Impacto financeiro*. O DRH economiza cerca de U$$35 milhões por ano devido à proporção menor de funcionários de RH em relação ao número de funcionários. Peterson reduziu a proporção de 1/53 para 1/80, mantendo a mesma qualidade elevada de serviços.
3. *Perspectiva global*. A linha direta da HP conecta os profissionais de RH da empresa em escala mundial.
4. *Inovação*. As equipes de RH ao redor do mundo todo contribuíram para a inovação dos produtos e serviços da companhia.
5. *Administração da mudança*. A HP tem o compromisso de aumentar a diversidade da sua força de trabalho.
6. *Qualidade de vida*. A HP é considerada uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar devido ao seu compromisso com os funcionários.
7. *Atendimento*. As equipes de RH criaram diversos sistemas técnicos que continuam aperfeiçoando seus processos de atendimento ao cliente.

QUESTÕES

1. Qual a orientação básica da área de RH na HP?
2. Como você avalia as metas específicas de RH na HP?
3. Como você avalia os quatro papéis de RH na HP?
4. Qual deles você considera o mais importante?
5. Como você visualiza o RH da HP?
6. Qual o papel das pessoas na HP?

Exercícios

1. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Clássica? E como era a administração de pessoas nessa época?
2. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Neoclássica? E como era a administração das pessoas nessa época?
3. Quais as características organizacionais da Era da Informação? E como está sendo feita a administração das pessoas nesta época?
4. Quais as megatendências que estão quebrando velhos paradigmas?
5. Quais as preocupações das organizações quanto ao futuro?
6. Caracterize as três etapas da Gestão de Pessoas.
7. Por que dizemos que o velho feudo abre suas portas?
8. Quais os desafios do terceiro milênio? E o que a ARH tem a ver com eles?
9. Por que se fala na nova era do capital intelectual?
10. Quais os novos papéis da função de RH?
11. Quais as novas características da ARH?
12. Quais as novas necessidades da ARH?
13. Comente a respeito das diferenças entre valor patrimonial e valor de mercado das maiores empresas americanas.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org
www.abvq.org.br
www.accenture.com
www.accert.org
www.agilent.com
www.allbusiness.com
www.ameri.com.mx

www.apg.pt
www.asis.net
www.asis.org
www.atg.com
www.auri.org.ve
www.austin-hayne.com
www.bettermanagement.com
www.cbtdirect.com
www.ccl.org
www.chiavenato.com
www.cipd.co.uk
www.cpeworld.org
www.eworkmarkets.com
www.fastsearch.com
www.fiacyd.org
www.fidag.com
www.greatplacetowork.com
www.haygroup.com
www.hrcertify.org
www.hrtechonologyconference.com
www.icims.com
www.iftdo.org
www.inquisite.com
www.ipm.co.za
www.iso.ch
www.ispi.org
www.kenexa.com
www.org.net
www.orgplus.com
www.outsourcing.com
www.pfeiffer.com
www.purebusiness.com
www.rhmagazine.com
www.sage.com
www.shrm.org
www.silkroadtech.com
www.spiritOntheJob.com
www.successFactorPress.com
www.virtualedge.com
www.virtudedge.com
www.vuepointcorp.com
www.webex.com
www.wfpma.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.wpsmag.com

Referências bibliográficas

1. Mathew J. Kiernan. *11 Mandamentos da Administração do Século XXI: O que as Empresas de Ponta estão Fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade.* São Paulo, Makron Books, 1998, p. 1-7.
2. Extraído de: "O Velho Feudo Abre as Suas Portas", *Exame*, Editora Abril, 18 de janeiro de 1995, p. 58-60.
3. Extraído de: Thomas A. Stewart. "A Nova Era do Capital Intelectual". *Exame*, Edição nº 642, 13 de agosto de 1997, p. 86-89.
4. Dave Ulrich. *Human Resource Champions, op. cit.*, p. 42-48.
5. Dave Ulrich. *Human Resource Champions, op. cit.*, p. 48.
6. Dave Ulrich. *Human Resource Champions.* Harvard Business School Press, 1997, p. 39-40.
7. Maria Amalia Bernardi. "Que Não Existe Empresa Perfeita Nós Sabemos" *Você S.A.* , ano 1, nº 1, abril de 1998, p. 88-91.
8. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro.* São Paulo, Makron Books, 1996, p. 69.
9. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 70.
10. Alberto R. Levy. *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial.* São Paulo, Makron Books, 1992.
11. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 70-71.
12. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração.* São Paulo, Makron Books, 1999.
13. Extraído de: Charles Handy. *A Era da Transformação: A Transformação no Mundo das Organizações.* São Paulo, Makron Books, 1997, p. 151-153.
14. Kark Erik Sveiby. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.* Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997, p. 9-12.
15. Thomas A. Steward. *Capital Intelectual: A Vantagem Competitiva das Empresas.* Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
16. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 595.
17. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 57-58.
18. Extraído de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions, op. cit.*, p. 48-53.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

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

O que veremos adiante

- Missão
- Visão
- Objetivos Organizacionais
- Estratégia Organizacional
- Os Desdobramentos da Estratégia
- Planejamento Estratégico de GP
- Modelos de Planejamento de GP
- Modelos Operacionais de Planejamento de GP
- Modelos Táticos de Planejamento de GP
- Modelos Estratégicos de GP
- Fatores que Intervêm no Planejamento de GP
- Apreciação Crítica do Planejamento de GP
- Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas

CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

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

1. Quanto ao primeiro propósito – qualidade dos produtos –, Pedro salientou que a qualidade é, antes de tudo, um estado de espírito das pessoas. A qualidade está muito mais nas pessoas do que na tecnologia utilizada pela organização, já que são as pessoas que a operam e aplicam. De nada vale a melhor tecnologia se não houver pessoas capazes de utilizá-la e aplicá-la.
2. Quanto ao segundo propósito – serviços à clientela –, Pedro salientou que eles são proporcionados pelas pessoas em seus contatos com os clientes. Quase sempre o contato entre a empresa e o cliente é realizado através de algum funcionário que serve de interface. De nada vale a melhor intenção da empresa se não houver pessoas capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação.
3. O terceiro propósito – crescimento auto-sustentado da organização – se faz pelo crescimento dos atuais funcionários e não pelo acréscimo de maior número de pessoas à organização. O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização através de soluções criativas e inovadoras e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes.

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

As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra outras organizações para manter seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões.

Missão

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente

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

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

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundado-

GP DE HOJE

TRABALHAR POR UMA CAUSA E NÃO TRABALHAR PARA A ORGANIZAÇÃO

O conceito de missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da organização e não apenas para a organização em si. Contudo, a missão organizacional passa por constantes mudanças. Muitas organizações bem-sucedidas estão continuamente atualizando e ampliando a sua missão. Embora a missão seja relativamente fixa e estável, ela deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e com as mudanças nos negócios. Em 1914, uma empresa americana fabricava relógios de ponto e tabuladores de cartões perfurados e tinha o seu credo e seus princípios. As mudanças vieram, mas os princípios e credos corporativos permaneceram firmes, embora mudasse a sua missão. Hoje, a missão da IBM – International Business Machines – não é bem fabricar computadores ou microcomputadores. Ela vai além. A missão atual da IBM é "proporcionar soluções criativas de informação e que agreguem valor para os seus clientes". Aliás, soluções rápidas e inteligentes e, por cima, com muita criatividade. Os produtos e serviços – como os computadores, minicomputadores, microcomputadores, assistência técnica etc. – oferecidos pela companhia constituem os meios, isto é, as pontes adequadas para que isso possa acontecer. As modernas ferrovias americanas estão fazendo o mesmo. Sua missão não é oferecer trens e estações ferroviárias – estes são apenas meios – mas oferecer transporte rápido, confortável e seguro aos seus usuários. David Packard, um dos fundadores da HP – a Hewlett-Packard –, dizia que "o verdadeiro motivo de nossa existência é fornecer algo singular" ao cliente, e não necessariamente produtos ou serviços. A Philips adota o lema: "fazendo sempre melhor" (*let's make things better*) para oferecer esse algo mais. A Xerox transformou-se na "*the document company*" para melhor firmar sua marca. Theodore Levitt acrescenta que "o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio". Inovação nos dias de hoje é imprescindível. Por essa razão, a 3M americana, por exemplo, é uma empresa que lança no mercado mais de um produto por semana: ela evolui de uma necessidade percebida para uma solução realmente inovadora. Os produtos e serviços funcionam como meios e não como fins. É a missão que agrega identidade e personalidade à organização. Da missão decorrem os valores da organização que devem ser partilhados por todos os seus membros. O IBM Way, por exemplo, define-se por três valores: a crença no indivíduo – funcionários, acionistas, clientes etc. –, bons produtos e o melhor serviço. Quando as pessoas abraçam uma missão elas passam a trabalhar por uma causa, por um ideal, por uma bandeira.

res ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo, e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Assim, a missão deve traduzir a sua filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização.

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

Valores

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores (as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão) que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas. Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamen-

Sony	Walt Disney	Merck
• Elevar a cultura japonesa e o status nacional • Encorajar a habilidade individual e a criatividade • Ser pioneira, fazer o impossível e não seguir os outros	• Criatividade, sonhos e imaginação • Preservação da magia Disney • Atenção fanática à coerência e aos detalhes • Não-ceticismo	• Responsabilidade corporativa e social • Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa • Inovação baseada na ciência • Honestidade e integridade • Lucro, mas lucros provenientes de trabalho e que beneficiem a humanidade

Figura 3.1. *Os valores básicos de algumas organizações.*

▲ GP DE HOJE

A IMPORTÂNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Para reforçar sua cultura organizacional, as organizações enfatizam certos valores que precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes. Os valores organizacionais comumente encontrados são:

Quanto ao desempenho:
- Ser a organização fornecedora preferida
- Compromisso com segurança e saúde das pessoas
- Ser competitiva
- Compromisso com a melhoria contínua

Quanto às pessoas:
- Orgulho e entusiasmo
- Comunicação para manter as pessoas informadas
- Igualdade de oportunidades
- Ampla aceitação da diversidade
- Responsabilidade por pessoas

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

tos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais são praticados na realidade.

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas – como pressuposições sobre a natureza humana – que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Essas presunções provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam. A moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza através das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto.

Visão

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é. Dentro desta perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que as pessoas

GP DE HOJE

OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Dessler[1] refere-se a uma pesquisa de Francis e Woodcock que procura identificar os valores fundamentais adotados pelas empresas. Os pesquisadores sugerem que o alicerce de uma administração bem-sucedida está na persecução ativa e persistente de 12 valores:

1. *Poder*. A gestão bem-sucedida acredita no poder inerente de sua posição e que tem nas mãos o destino da organização. Ela adota o valor do poder: gestores devem administrar.
2. *Elitismo*. A gestão bem-sucedida acredita na importância vital dos melhores candidatos para cargos administrativos e no contínuo desenvolvimento de suas competências. Ela adota o valor do elitismo: os bons devem ir para o topo.
3. *Recompensas*. A gestão bem-sucedida identifica e recompensa o sucesso. Ela adota o valor da recompensa: o desempenho excelente deve ser recompensado.
4. *Eficácia*. A gestão bem-sucedida focaliza recursos sobre as atividades que dão resultado. Ela adota o valor da eficácia: fazer as coisas certas.
5. *Eficiência*. A gestão bem-sucedida busca os melhores meios para fazer as coisas e constantemente se orgulha disso. Ela adota o valor da eficiência: fazer corretamente as coisas.
6. *Economia*. Cada atividade custa dinheiro e alguém deve pagar. A gestão bem-sucedida adota o valor da economia: nada é grátis. O almoço nunca é gratuito.
7. *Imparcialidade*. A gestão bem-sucedida considera que as percepções e sentimentos das pessoas são importantes. Ela adota o valor da imparcialidade e eqüidade: quem cuida, vence.
8. *Espírito de equipe*. A gestão bem-sucedida assegura que ela se baseia em um trabalho eficaz de equipe. Ela adota o valor do espírito de equipe: trabalhar juntos.
9. *Lei e ordem*. A gestão bem-sucedida decorre de um sistema apropriado de leis e regras apropriadas. Ela adota o valor da lei e da ordem: a justiça deve prevalecer.
10. *Defesa*. A gestão bem-sucedida analisa as ameaças externas para formular uma defesa sólida. Ela adota o valor da defesa: o conhecimento enfraquece o inimigo.
11. *Competitividade*. A gestão bem-sucedida cuida de todos os passos necessários para ser competitiva. Ela conhece o mundo dos negócios e tenta sobreviver nele da melhor maneira possível. Ela adota o valor da competitividade: o melhor sobrevive.
12. *Oportunismo*. As oportunidades precisam ser analisadas prontamente, mesmo quando envolvam riscos. A gestão bem-sucedida é sempre oportunista. Ela adota o valor do oportunismo: quem arrisca vence.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

OS CINCO TIPOS DE PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS[2]

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

1. *Relacionamento da organização com seu ambiente*. A maneira como os dirigentes visualizam esse relacionamento como sendo de dominação, submissão, harmonização ou busca de um nicho apropriado.
2. *Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço*. Através das regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real ou não, o que é factual ou ideal, o que é confiável ou não, o que é linear ou cíclico e o que é limitado ou indefinido.
3. *Natureza humana*. Qual o significado do ser humano, se a natureza humana é boa (Teoria Y), má (Teoria X) ou neutra.
4. *Natureza da atividade humana*. Quais as coisas corretas para o ser humano fazer; se o ser humano é ativo ou passivo, se se autodesenvolve ou deve ser ativado externamente e qual deve ser a natureza do seu trabalho.
5. *Natureza dos relacionamentos humanos*. Como as pessoas devem se relacionar umas com as outras, como distribuir o poder e afeto. Se as relações humanas devem ser cooperativas ou competitivas, individualistas ou gregárias, com base na autoridade hierárquica ou do conhecimento.

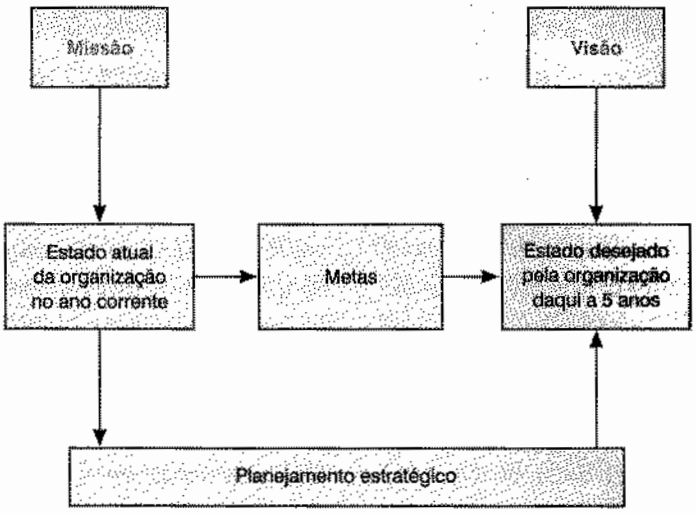


Figura 3.2. *O caráter futurístico da visão organizacional.*

Onde estamos neste ano:	Aonde queremos chegar em 2009:
• Somos atualmente a 3ª maior frota de ônibus da cidade	• Queremos ser a 1ª maior frota de ônibus da cidade
• Dominamos 26% do mercado municipal	• Queremos chegar a 45% do mercado
• A satisfação dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes	• A satisfação dos passageiros deverá atingir 90% dos clientes
• Conduzimos 55.000 clientes a cada dia	• Queremos chegar a 100.000 clientes
• Nossa quilometragem mensal atual é de 180.000 quilômetros	• Nossa quilometragem mensal deverá atingir 280.000 quilômetros
• Nossos ônibus têm 10 anos de vida média	• Queremos ônibus com média de 2 anos
• Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa	• Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa

Figura 3.3. *Exemplo de visão de uma empresa do ramo de transportes urbanos.*[3]

que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse.

Além do caráter missionário existe também um caráter visionário nas modernas organizações. Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Em geral, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é. Muitas organizações co-

GP DE HOJE

O *SLOGAN* DAS ORGANIZAÇÕES PARA RETRATAR SUA VISÃO

Muitas organizações realizam um trabalho integrado e consistente para divulgar tanto interna como externamente a sua visão organizacional. O Bradesco, por exemplo, mudou o seu logotipo para enfatizar sua visão como um banco orientado para a modernização, agilidade, atualidade e apoio ao cliente. O Itaú divulga internamente sua visão para proporcionar uma convergência de esforços. Os *slogans* das grandes empresas quase sempre traduzem alguns aspectos de sua visão. Para a AT&T: tudo a seu alcance. A Motorola: o que você pensava ser impossível. A Abril: faz parte da sua vida. A Microsoft: mais poder para quem trabalha. A Chevron: o símbolo de parceria. A IBM: soluções para um mundo pequeno. A TAM: um estilo de voar. A Volkswagen: você conhece, você confia. Agora, pense bem: qual o *slogan* adequado para a organização em que você trabalha? Ou então, qual a visão que você acha que sua empresa deseja construir para o seu futuro? Qual é, afinal, a missão da sua empresa? Se a sua empresa ainda não pensou nisso, certamente ela já está atrasada com relação à sua concorrência. E ao seu negócio.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

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

locam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretendem adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um sentido claro do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade. E por que a visão é importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visão e os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem qual a visão pretendida, ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coerção.

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

A falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e

CASO DE APOIO

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA – MUDANÇA CULTURAL[4]

A revolução tecnológica tendo à frente as telecomunicações deverá constituir um dos paradigmas do futuro. A Frontier Communications – a antiga Rochester Telephone Corporation – assistiu à invasão de grandes concorrentes – como a AT&T, MCI e Sprint – no seu mercado local de telecomunicações. Sem uma grande transformação cultural e forte ajuste nos seus produtos, serviços e práticas gerenciais a Frontier não conseguiria sobreviver à intensa transição no mercado de telecomunicações. Para fazer essa transformação, o presidente da companhia, Ronald Bitner, propôs a seguinte visão: tornar-se a principal companhia de telecomunicações do mundo através de produtos de alta qualidade e foco no consumidor. Para ele, "nenhuma visão pode ser realizada sem um corpo de funcionários capazes e dedicados. Devemos fazer uma avaliação crítica das habilidades e competências que cada um de nossos funcionários precisa possuir para irmos adiante. Onde carecemos dessa perícia temos obrigação de trazê-la de fora". Para facilitar essa transformação cultural, Bitner contratou uma diretora de RH, Janet Sansone, para liderar o esforço de mudança organizacional. Sansone deveria assegurar a mudança cultural, criar e implementar modelos para que ela acontecesse e fazer com que os executivos se concentrassem nessa finalidade. Além disso, Sansone deveria cuidar para que a estrutura organizacional da empresa pudesse ser constantemente ajustada às variações do setor. No mercado de telefonia local, a Frontier teria de tornar-se mais competitiva. No mercado dos interurbanos, a Frontier adquiriu outras empresas congêneres para se tornar a quinta maior operadora nos Estados Unidos. Sansone procurou estruturar empresas locais competitivas em termos de custos devido aos processos organizacionais exigidos pelas aquisições e fusões da Frontier. Além disso, ela passou a avaliar as práticas da organização em função da estratégia empresarial. Para ela, o desafio do planejamento de RH é integrar as práticas de RH à estratégia empresarial a fim de obter sinergia. Na aquisição ou fusão de novas empresas, Sansone passou a colocar questões básicas, como:

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

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

QUESTÕES

1. Como a visão de excelência da Frontier afeta sua política de RH?
2. Como o planejamento de RH da Frontier ajuda na sua competitividade?
3. O que você faria no lugar de Sansone?

os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo. A visão somente é atingida quando todos dentro da organização – e não apenas alguns membros dela – trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

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

Objetivos Organizacionais

Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período. Vimos

Objetivos rotineiros	Objetivos de aperfeiçoamento	Objetivos inovadores
• Treinar 100 homens/hora por semana • Produzir 120 bolas por minuto • Entrevistar 120 candidatos • Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês • Manter o índice de absenteísmo em menos de 2% ao mês • Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85%	• Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano • Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5% • Incrementar a relação faturamento por funcionário de R$210,00 para R$350,00 em um ano • Melhorar o atendimento ao cliente • Acelerar a entrega do pedido ao cliente • Melhorar o clima organizacional	• Criar e desenvolver um produto novo por mês • Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores dentro de um ano • Obter 100 sugestões mensais dos funcionários • Incentivar a participação dos funcionários nas decisões • Implantar programa de qualidade total

Figura 3.4. *Exemplos de objetivos rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento.*

que a visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização. Daí a denominação de objetivos organizacionais para diferenciá-los dos objetivos individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.

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

1. *Ser focalizados em um resultado* a atingir e não em uma atividade.
2. *Ser consistentes*, ou seja, precisam estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
3. *Ser específicos*, isto é, circunscritos e bem definidos.
4. *Ser mensuráveis*, ou seja, quantitativos e objetivos.
5. *Ser relacionados com um determinado período*, como dia, semana, mês e número de anos.
6. *Ser alcançáveis*, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

DICAS

PARA QUE SERVEM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?[5]

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Segundo Etzioni, a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da organização é uma situação desejada que ela deseja alcançar. Os objetivos organizacionais têm várias funções:

1. Ao apresentar uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir e definem as linhas mestras para a atividade dos participantes.
2. Constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência.
3. Servem como padrões através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da organização ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento.
4. Servem como unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos, ou ainda de seus participantes.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

Definida a missão e a visão organizacional, Marina e Pedro precisam formular os objetivos organizacionais da Mainframe. Como você poderia ajudá-los nessa empreitada?

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

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

Não basta ter objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento. Isso é o mínimo. É preciso emplacar objetivos inovadores. Assim, a definição dos objetivos globais da organização conduz à formulação da estratégia organizacional.

Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais[6]:

1. *É definida pelo nível institucional* da organização, quase sempre, através da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
2. *É projetada a longo prazo* e define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacio-

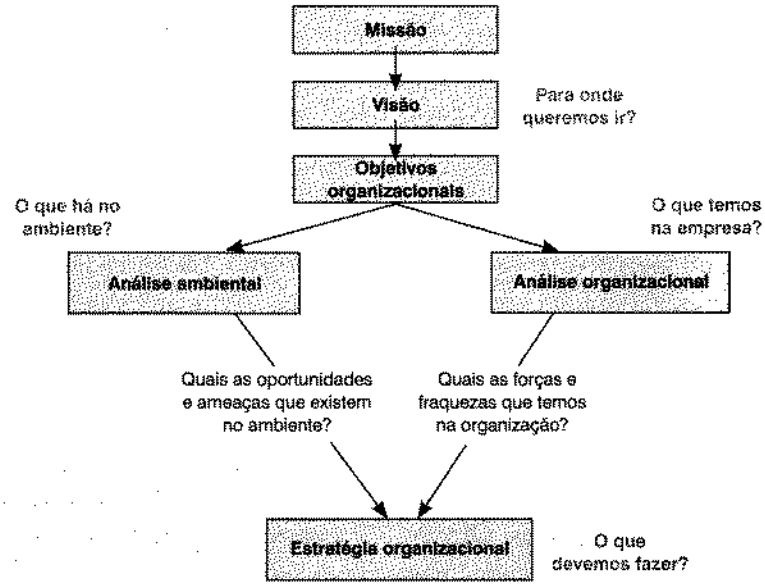


Figura 3.5. *A formulação da estratégia organizacional.*

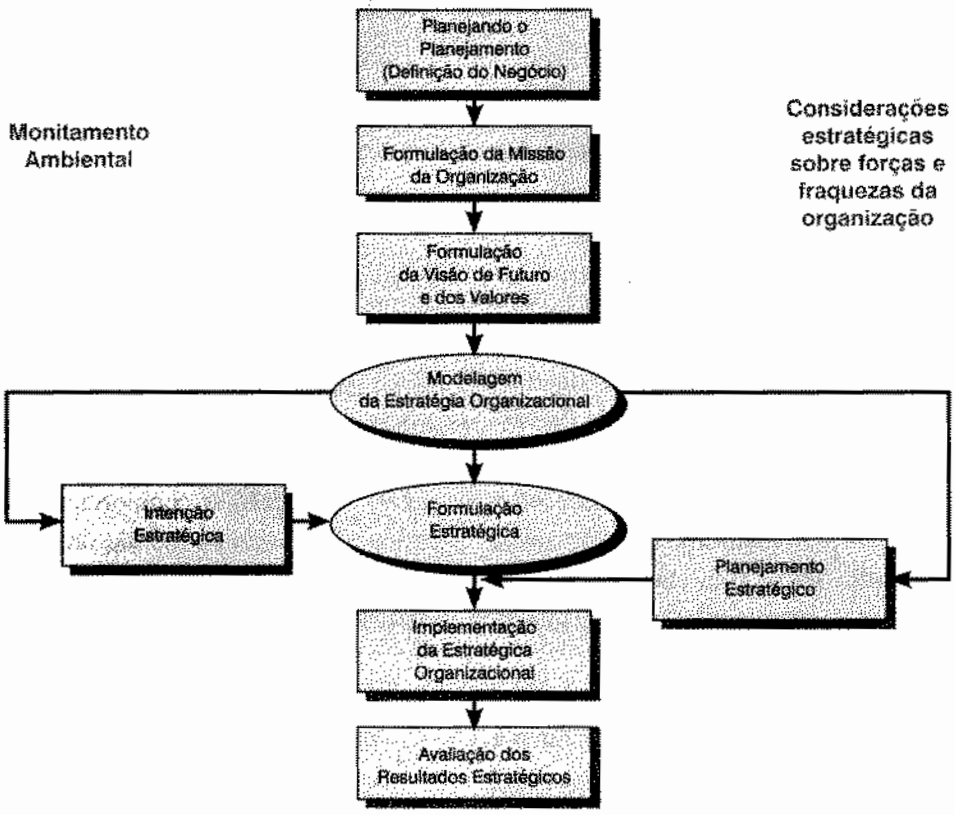


Figura 3.6. *Modelo de Planejamento Estratégico.*[7]

nal e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.

3. *Envolve a empresa em sua totalidade* para obtenção de efeitos sinergísticos. Isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações. Ela é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
4. *É um mecanismo de aprendizagem organizacional*, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos.

Em resumo, problemas globais requerem soluções globais. A estratégia é a saída para isso.

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser aplicadas plenamente e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. De um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem sucedida. As pessoas podem constituir o seu ponto forte – a principal vantagem competitiva da empresa – ou o seu ponto fraco – a principal

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

O passo seguinte para desencadear o processo de mudança da Mainframe seria a busca de uma estratégia empresarial para realizar a missão, atingir a visão organizacional almejada e alcançar os objetivos organizacionais. Marina e Pedro resolveram que todos os funcionários deveriam participar das discussões a respeito da estratégia a ser adotada pela empresa. Mas, qual estratégia? Certamente, não seria a estratégia conservadora e defensiva. Como você poderia ajudar Pedro e Marina?

AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORIGENS DA ESTRATÉGIA[8]

Em 1934, o pai da biologia matemática, G.F. Gause, da Universidade de Moscou, publicou suas experiências com colônias de protozoários do mesmo gênero, colocadas em frascos com uma quantidade limitada de nutrientes. Observou que quando os animais eram de espécies diferentes, eles conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Entretanto, quando eram da mesma espécie, não conseguiam sobreviver. Com isso, Gause definiu o Princípio da Exclusão Competitiva, segundo o qual duas espécies que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir em um determinado ambiente.

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

E o que explica tamanha abundância de espécies? A variedade. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis significativas que podem dar a cada espécie uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores – e mais acirrada a competição. Durante milhões de anos a competição natural não precisou envolver estratégias. Devido ao acaso e à lei das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características e necessidades. Isto não era estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto. O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive organizações. Tanto a competição biológica como a organizacional seguem o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, com apenas uma diferença: os estrategistas das organizações usam a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o mero resultado de reflexos condicionados. Além disso, a estratégia requer a compreensão da complexa trama da competição natural.

desvantagem competitiva – dependendo da maneira como são administradas.

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

A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: ela deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que busca aplicar intensamente as forças internas e corrigir as fraquezas internas. A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental mais necessária é a ação estratégica, desde que ágil e flexível para aglutinar e permitir adoção rápida de novos rumos e novas saídas. Esta é a razão de sucesso das empresas que sabem tirar proveio das situações e das circunstâncias. Jogo rápido e arrancadas velozes.

Como a Figura 3.7 mostra, a estratégia organizacional mexe com toda a organização. A partir da missão e da visão de futuro, a estratégia deve alinhar a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Ou seja, tanto a estrutura quanto a cultura precisam ajustar-se à estratégia para que ela possa ser executada com sucesso. Além disso, os processos organizacionais precisam também estar alinhados à estratégia a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito.

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

DICAS

QUEM LEVA ADIANTE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL?

A estratégia organizacional não pode estar somente na cabeça dos dirigentes da organização. Ela precisa estar também na cabeça e no coração de todas as pessoas. São as pessoas que a implementam, realizam e provocam resultados. Para ser adequadamente implementada e atingir os fins a que se propõe, a estratégia organizacional deve ser entendida e compreendida pela generalidade dos membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do seu esforço e dedicação pessoal. Aqui reside um dos maiores desafios da Gestão de Pessoas. Existem estratégias implícitas que estão apenas na cabeça dos dirigentes e que, por não serem conhecidas das demais pessoas, são incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e competências e passam a constituir um fator de dispersão de energias e não um elemento de integração, sinergia e foco.

A estratégia deve estar nas mentes e nos corações das pessoas para que seja transformada em ação e em resultados concretos.

Os Desdobramentos da Estratégia

A estratégia precisa ser planejada. Ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação. Em geral, o planejamento estratégico é desdobrado em planos táticos e estes em planos operacionais.

1. *Planejamento estratégico*: refere-se à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Suas principais características são:
   a. É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.
   b. Seu horizonte temporal é de longo prazo.
   c. É definido pela cúpula da organização.
2. *Planejamento tático*: refere-se ao meio-de-campo da organização para cada unidade organizacional ou departamento da empresa. Suas características são:

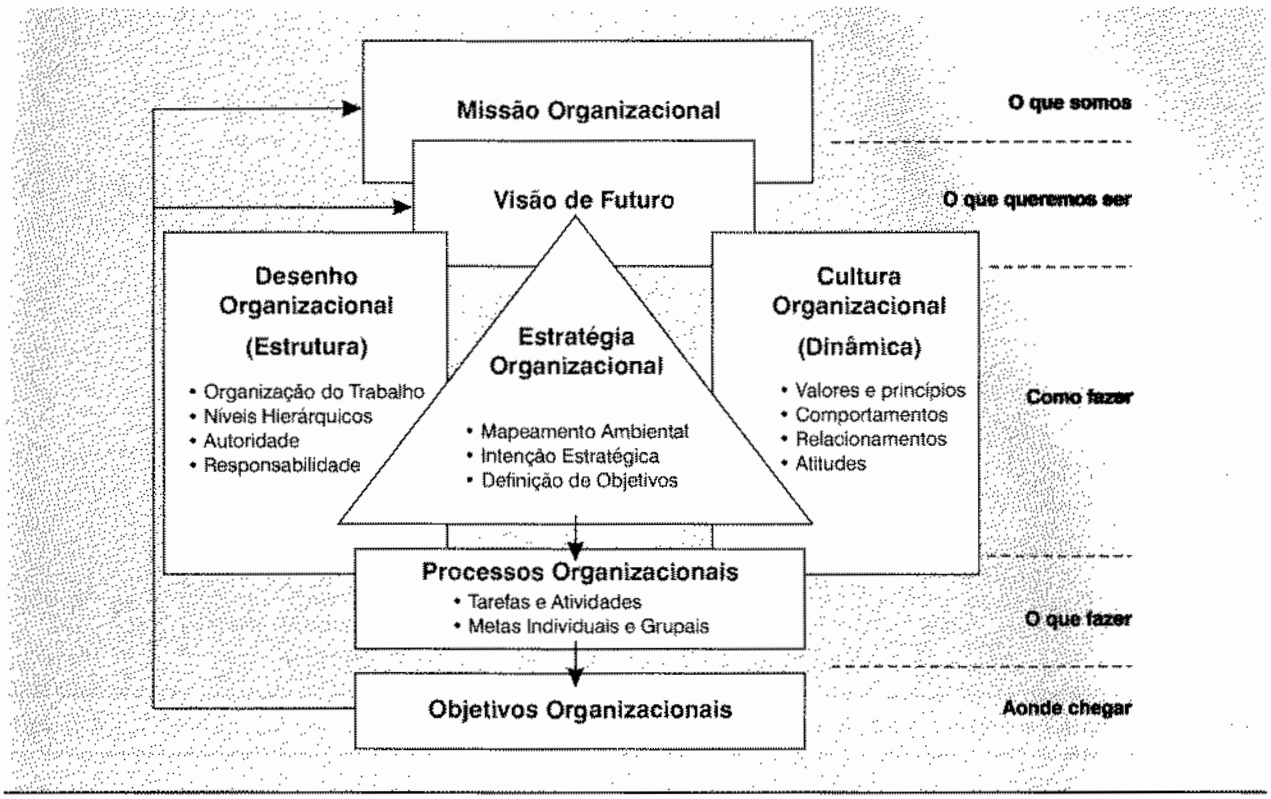


Figura 3.7. *Os desdobramentos da estratégia empresarial.*[9]

a. Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.
b. Seu horizonte temporal é de médio prazo, geralmente um ano.
c. É definido por cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.

3. *Planejamento operacional*: refere-se à base da organização envolvendo cada tarefa ou atividade da empresa. Suas características são:
   a. Indica como cada tarefa, operação ou atividade irá contribuir para o planejamento tático da unidade.
   b. Seu horizonte temporal é de curto prazo, geralmente um mês.
   c. É definido para cada tarefa, operação ou atividade exclusivamente.

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previsível e estável. Também pode focalizar a melhora do comportamento para assegurar a reação adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas quando eles eventualmente ocorrerem.

Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, Ackoff[10] aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

1. *Planejamento conservador*. É o planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas vigentes. O planejamento conservador ou defensivo está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar novas oportunidades ambien-

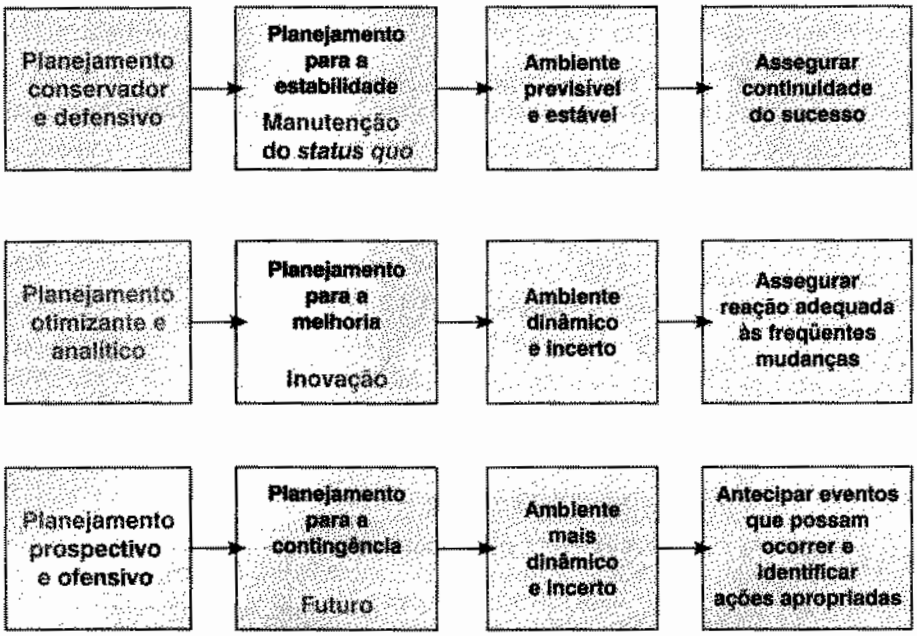


Figura 3.8. *As três orientações do planejamento estratégico.*

tais. Sua base é retrospectiva, aproveita a experiência passada e a projeta para o futuro.

2. *Planejamento otimizante.* É o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante ou analítico está baseado em uma preocupação, em melhorar as práticas vigentes na organização. Sua base é incremental no sentido de melhorar continuamente as operações, tornando-as melhores a cada dia.
3. *Planejamento prospectivo.* É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento prospectivo ou ofensivo é o contrário do planejamento retrospectivo que procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é a aderência ao futuro, no sentido de ajustar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

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

Planejamento Estratégico de GP

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isto é feito através do planejamento estratégico de GP.

O planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de GP aos objetivos globais

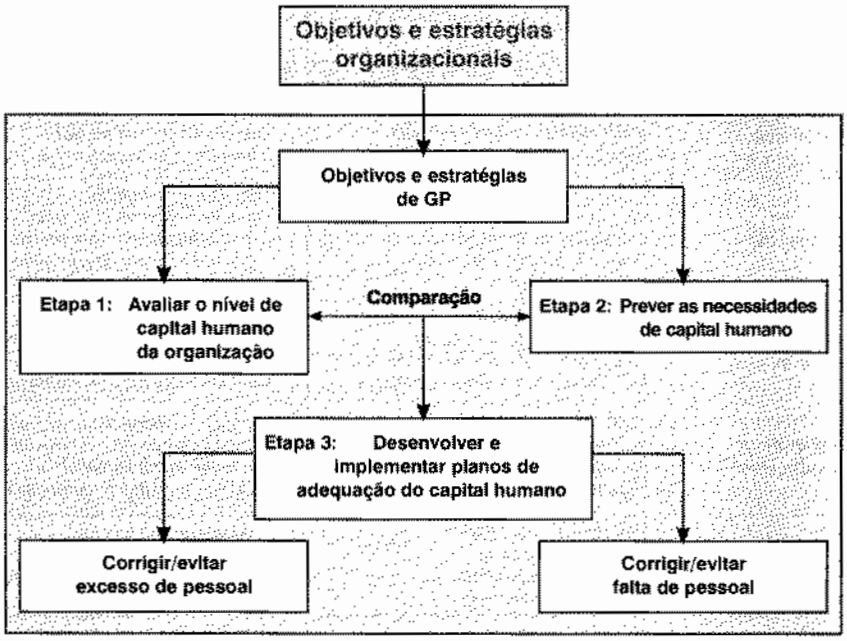


Figura 3.9. *Os passos no planejamento estratégico de GP.*[11]

da empresa, como mostra a Figura 3.10. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP perfeitamente integrado e envolvido.

O planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

GP DE HOJE

PERFIS ESTRATÉGICOS DA ARH

Empresas como a Lincoln Electric, Hewlett-Packard (HP) e Texas Instruments representam três exemplos de diferentes perfis estratégicos que mostram como as empresas se comportam diante do ambiente que as envolve. Por trás desses comportamentos estratégicos estão diferentes características de ARH. Essas empresas são casos clássicos de adequação e compatibilização dos objetivos de RH com os objetivos globais da organização, como mostra a Figura 3.11.

DICAS

QUEM FAZ O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO?

Na maioria das empresas industriais o planejamento da chamada "mão-de-obra direta" (pessoal horista, diretamente ligado à produção industrial e localizado no nível operacional) no curto prazo é feito pelo órgão responsável pelo planejamento e controle da produção (PCP). Ao programar a produção, o PCP a desdobra logicamente em programação de máquinas e equipamentos, de materiais e programação da MOD (mão-de-obra diretamente envolvida na produção), para cumprir os programas de produção. Por sua vez, o planejamento da chamada "mão-de-obra indireta", MOI (pessoal de supervisão, do escritório, de vendas etc.) fica a critério dos diversos órgãos da organização ou é atribuído ao órgão de Organização e Métodos (O&M), principalmente quando se trata de pessoal de escritório ou de organizações não-industriais (prestadoras de serviços), como em bancos, empresas comerciais etc. Todavia, seja o órgão de PCP ou O&M – ou seja lá o que for – o planejamento de pessoal é elaborado dentro de critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa. E o órgão de GP nem sempre participa de sua elaboração e recebe seu resultado como pronto e acabado.

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Figura 3.10. *Comparação de estratégias de GP com estratégias empresariais.*[12]

Características organizacionais	Lincoln Electric Conservador/defensivo	Hewlett Packard Prospectivo/ofensivo	Texas Instruments Otimizante/analítico
Estratégia de produto/mercado	Limitada, linha de produtos estável; mercado previsível	Ampla, linha mutável de produtos; mercado mutável	Linha de produtos estável e mutável; mercado híbrido
Pesquisa e desenvolvimento	Limitada ao desenvolvimento de produtos	Extensiva; ênfase em ser o 1º do mercado	Focalizada; ênfase em ser o 2º do mercado
Produção	Alto volume/baixo custo; ênfase na eficiência e engenharia de processos	Customizada e prototípica; ênfase na eficácia e no desenho do produto	Alto volume/baixo custo; ênfase na engenharia de processos
Marketing	Limitado às vendas	Focalizado pesadamente na pesquisa de mercado	Campanhas extensivas de marketing
Atividades de GP			
Papel básico	Manutenção	Empreendedor	Coordenação
Planejamento de RH	Formal e extensivo	Informal e limitado	Formal e extensivo
Recrutamento e seleção	Interno	Externo	Interno e externo
Treinamento e desenvolvimento	Construção de habilidades	Identificação e aplicação de habilidades	Construção e aplicação de habilidades
Remuneração	Relações internas de salários; equilíbrio interno	Relações externas; competitividade externa	Consistências interna e externa para garantir competitividade
Avaliação do desempenho	Orientada para o processo; foco nas necessidades de treinamento; avaliação individual e grupal	Orientada para resultados; foco nas necessidades de pessoal; avaliação corporativa e divisional	Orientada para o processo, necessidades de treinamento e de pessoal; avaliação grupal e divisional

Figura 3.11. *Comparação de perfis estratégicos.*[13]

CASO DE APOIO

EMPRESAS DEFENSIVAS E EMPRESAS OFENSIVAS[14]

A Lincoln Electric é empresa americana que produz produtos elétricos e que adota uma estratégia organizacional conservadora e defensiva. Definiu seu nicho no setor de produtos elétricos (geradores, equipamentos de solda e suprimentos) e nos seus 70 anos de vida desenvolveu esforços para melhorar seus processos de produção e a qualidade dos produtos, cortando custos para obter preços mais baixos e proporcionar excelente serviço aos clientes. A estratégia organizacional defensiva da Lincoln é suplementada por uma adequada estratégia de RH. Seu sistema de incentivos recompensa a produção elevada e a qualidade dos serviços com salários e bônus. Seus funcionários ganham quase o dobro da média de salários de empresas americanas similares. A estratégia de RH da Lincoln ajuda a empresa a manter uma fatia estável de mercado com crescimento moderado, mas firme. Baseia-se no desenvolvimento interno de recursos humanos. Os empregados são cuidadosamente selecionados, admitidos e treinados e deles se espera que permaneçam na companhia por muito tempo ou por toda a vida profissional. Daí a garantia de emprego no longo prazo e a ênfase nas promoções internas. O papel do órgão de RH está voltado para descrição, seleção, colocação, avaliação e treinamento a longo prazo como serviços fundamentais. Assim, o órgão de RH mantém a adequação entre o desenho de cargos permanentes e o sistema de incentivos. A Lincoln é uma empresa muito integrada que requer insumos de recursos humanos previsíveis, planejamento equilibrado de RH e manutenção regular, através de uma política conservadora e estável.

Pelo contrário, a Hewlett-Packard (HP), sediada em Palo Alto, Califórnia, é uma produtora de produtos eletrônicos *high-tech* no Vale do Silício. A HP adota uma estratégia organizacional ofensiva e prospectiva e a noção de que altos lucros somente são possíveis quando os produtos são rapidamente transferidos do projeto para o mercado. A HP teve rápida expansão graças a uma estratégia ofensiva e prospectiva, com a adoção de pequenas e mutáveis divisões de produtos em seus blocos organizacionais. A companhia tem mais de 60.000 empregados em 60 divisões ou unidades organizacionais. Cada divisão é totalmente autônoma e auto-suficiente para criar produtos com uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes. Quando os produtos dos concorrentes se tornam bem-sucedidos e alcançam o estágio da HP, ela sai da arena e passa a focalizar sua atenção em outros projetos para produtos inteiramente novos. As unidades de RH no nível corporativo ou de cada divisão têm a tarefa constante de desenvolver novas equipes, buscar e desdobrar novos recursos administrativos e técnicos. Neste contexto, as unidades de RH desempenham um papel essencialmente empreendedor, ajudando a identificar e desenvolver habilidades e talentos humanos cruciais para os novos negócios. Na HP os recursos humanos são obtidos de fora, investidos em uma miríade de unidades e divisões e desenvolvidos internamente. A estratégia global de RH da HP pode ser caracterizada pela busca incessante de talentos humanos.

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

QUESTÕES

1. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial defensiva e conservadora?
2. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial ofensiva e inovadora?
3. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial otimizante e analítica?
4. Como as estratégias de ARH estão vinculadas com as estratégias organizacionais na Lincoln, na HP e na Texas Instruments?

O planejamento estratégico de GP é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a rea-

lização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua importância.

As bases do planejamento de GP são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho. O que é preciso e o que é possível são os dois lados da moeda. A Figura 3.12 dá uma idéia das bases do planejamento de GP.

Modelos de Planejamento de GP

O planejamento estratégico de GP não mais se restringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito mais do que isso. Ele precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas – trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.

DICAS

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER HOLÍSTICO

O planejamento estratégico de GP precisa ser formulado juntamente com o planejamento estratégico da empresa como se ambos fossem uma coisa só para poder garantir a plataforma a que nos referimos. Quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura ajustar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. Isso significa fragmentar o planejamento estratégico. Ele não deve ser uma colcha de retalhos, mas o trabalho integrado de toda a organização.

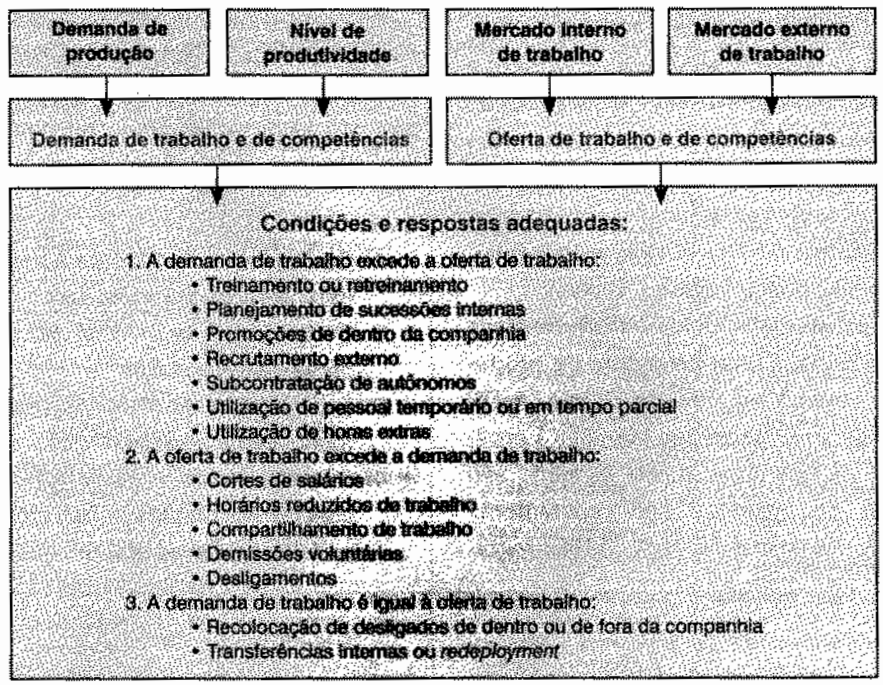


Figura 3.12. *As bases do planejamento estratégico de GP.*[14]

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

Vimos que o planejamento estratégico é desdobrado (e não construído) em planos táticos e estes em planos operacionais. Apenas para efeito didático, vamos começar pelos planos operacionais.

Modelos Operacionais de Planejamento de GP

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

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

1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço

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

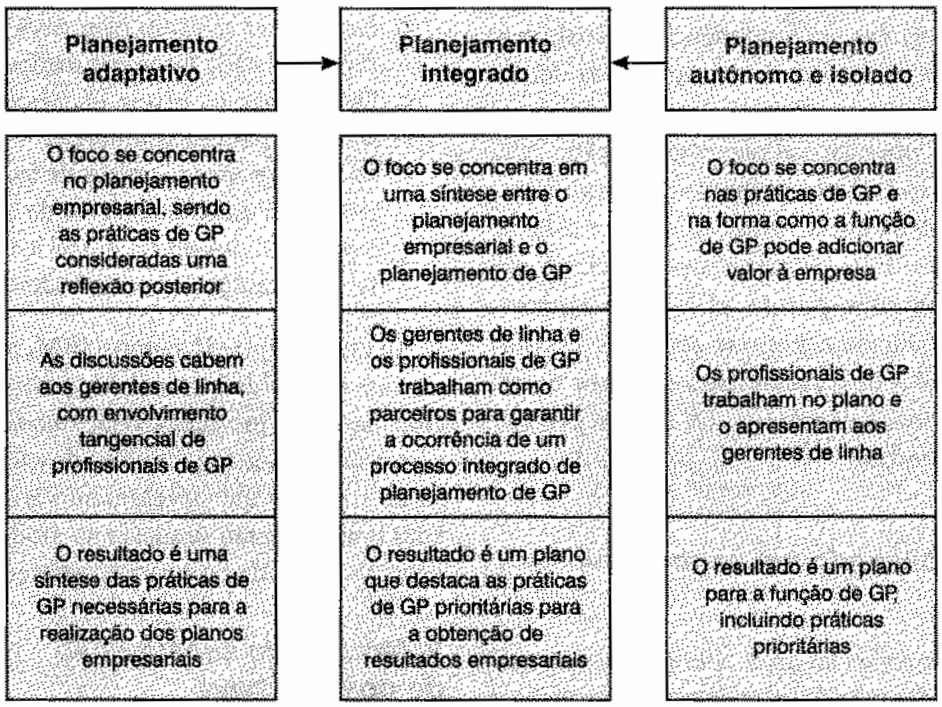


Figura 3.13. *Alternativas de fusão entre o planejamento estratégico e o de GP.*[15]

Figura 3.14. *As alternativas do planejamento estratégico de GP.*

dução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima etc. É extremamente limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço oferecido pela organização.

2. Modelo baseado em segmentos de cargos

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

a. Escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
b. Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico.
c. Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade.
d. Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

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

3. Modelo de substituição de postos-chave

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento

para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização. A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial, que veremos no Capítulo 17 deste livro. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do colaborador com algumas informações para tomada de decisão. Cada colaborador é classificado em três alternativas de promovabilidade:

a. Colaborador pronto para promoção imediata
b. Colaborador que requer maior experiência no cargo atual
c. Colaborador com substituto já preparado

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

1. Desempenho excepcional
2. Desempenho satisfatório
3. Desempenho regular
4. Desempenho fraco

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e idade do colaborador no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes e idades, antecedidos pela classificação de promovabilidade e avaliação do desempenho. Algumas organizações incluem também programas de preparação e desenvolvimento das pessoas para melhorar sua promovabilidade.

A Figura 3.15 considera a informação mínima para uma tomada de decisão a respeito de futuras substituições dentro da organização em função do status dos vários candidatos internos. Esse status depende de duas variáveis: desempenho atual e promovabilidade. O desempenho atual é obtido através das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações, objeti-

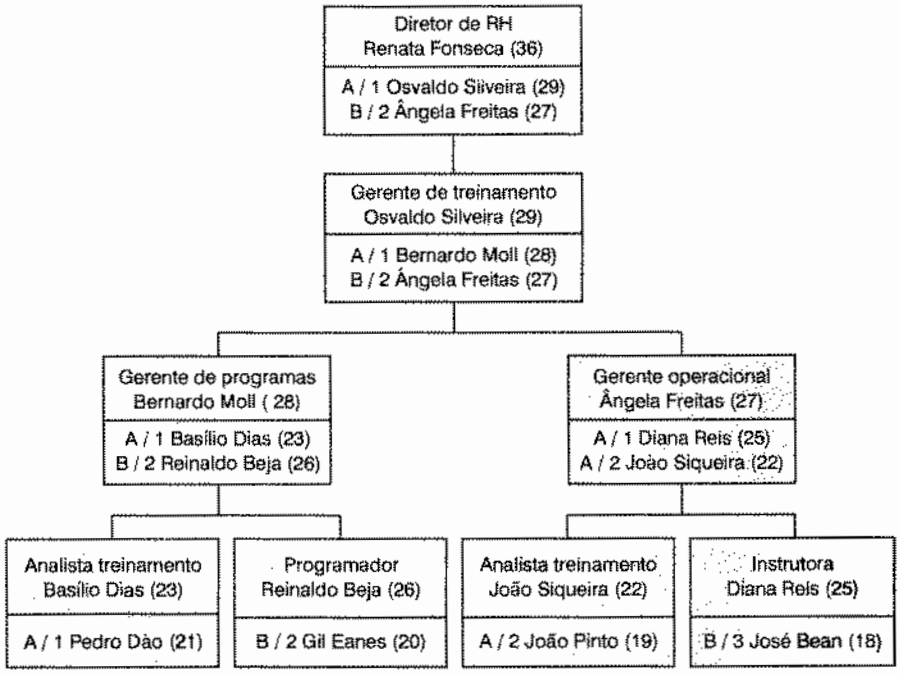


Figura 3.15. *Modelo de substituição de postos-chave.*

vos pessoais etc. Na verdade, esse modelo funciona como um plano de carreiras.

4. Modelo baseado no fluxo de pessoal

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas de colaboradores permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano, conforme a Figura 3.16.

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

5. Modelo de planejamento operacional integrado

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

a. Volume de produção planejado pela organização.
b. Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal.
c. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
d. Planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento operacional integrado leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização, como na Figura 3.18.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamen-

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

Figura 3.16. *Planejamento de GP baseado no fluxo do pessoal.*

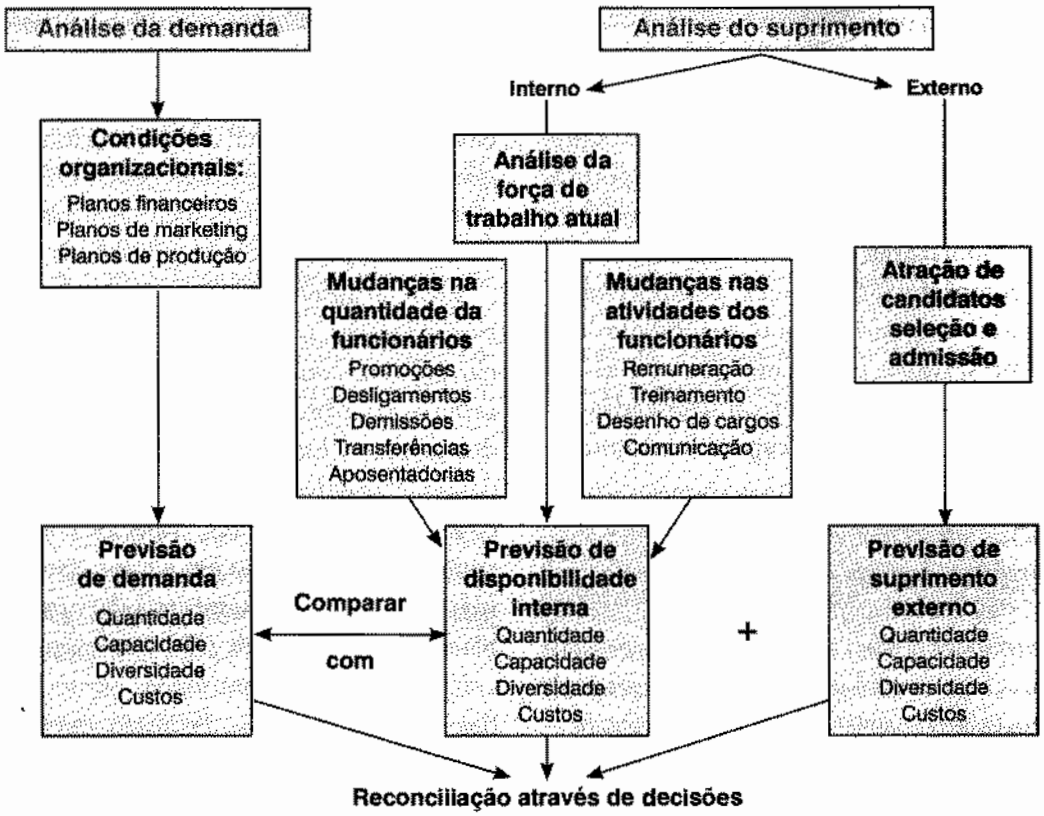


Figura 3.17. *Modelo de planejamento operacional integrado.*[16]

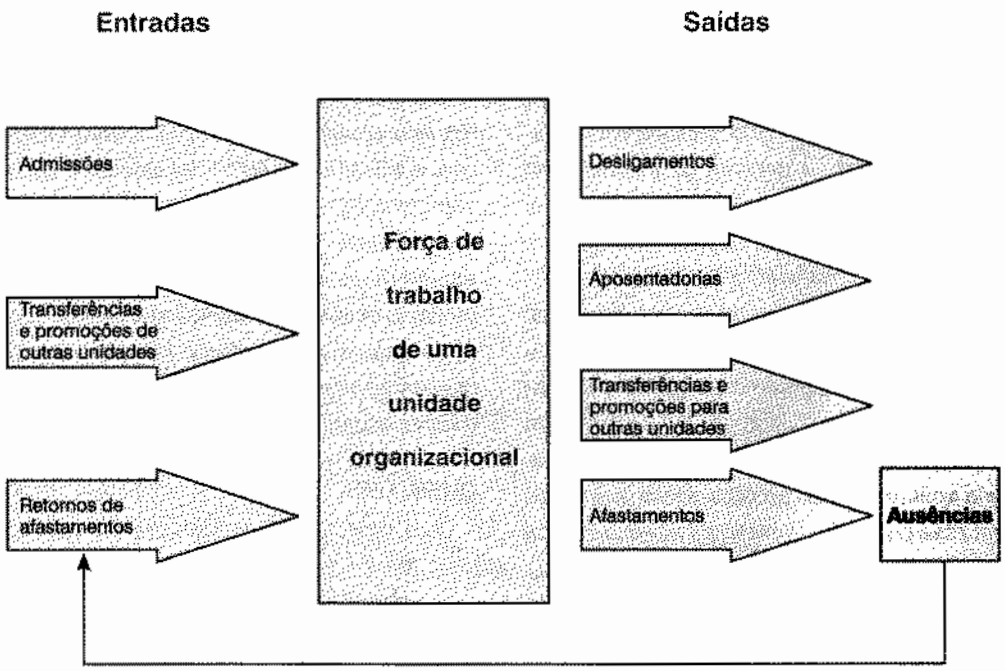


Figura 3.18. *Modelo de planejamento operacional integrado.*

to operacional de pessoal que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho.

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

Modelos Táticos de Planejamento de GP

Podem tanto focar o nível intermediário (gerencial) da organização – envolvendo todos os gerentes como gestores de pessoas – como atuar especificamente para cada departamento ou unidade organizacional para facilitar o alcance de metas e objetivos táticos. Quase sempre são modelos em que a GP atua no nível gerencial quando se pretende que os gerentes sejam os gestores de pessoas. Neste caso, envolve mudanças na cultura organizacional para que haja aceitação dessa delegação. Os gerentes precisam aceitar suas novas incumbências de aprender a lidar com pessoas e com práticas de RH.

Além do aprendizado dessas práticas – como selecionar pessoas, como entrevistar pessoas, como treinar pessoas, como tomar decisões sobre pessoas –, torna-se também necessário mudar o estilo de gestão dos gerentes. Estes precisam deixar de ser comandantes e mandantes para se tornar líderes de sua equipe de colaboradores. Aspectos como liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação e outros aspectos comportamentais são fundamentais no planejamento tático de GP. Outrossim, também os colaboradores precisam mudar em termos de atitudes e comportamentos. Precisam aprender a aprender, assumir riscos, inovar, criar novas habilidades e

CASO DE APOIO

A CONSTRUBASE[17]

A Construbase, uma empresa mundial de engenharia e construção, enfrentou um terrível baixo astral. Durante dois anos passou por uma queda radical trocando US$200 milhões de lucro por US$500 milhões em prejuízos. A situação crítica levou à decisão de colocar uma nova equipe de diretores no comando da empresa. O novo presidente empenhou-se na reestruturação para redirecionar os esforços e retornar à lucratividade.

Após dois anos a Construbase voltou a ser lucrativa. Nesta altura, a diretoria pediu ao presidente para reavaliar a estratégia da empresa, o seu foco global e o conjunto de produtos, serviços e clientes. No decorrer de um ano, a estratégia foi reavaliada e os ajustes efetuados. A diretoria solicitou então ao presidente que verificasse se a empresa possuía a tecnologia adequada e os sistemas internos em condições de apoiar e manter sua estratégia. Após uma análise da tecnologia disponível na empresa, os sistemas foram aprimorados e ajustados à estratégia. A diretoria pediu ao presidente uma terceira providência. Queria saber se a empresa era dotada da estrutura organizacional adequada para implementar e manter sua estratégia. Para realizar a auditoria organizacional, o comitê executivo solicitou ao vice-presidente de RH que analisasse as forças e fraquezas da organização, avaliasse se a estrutura existente era a correta para implementar a estratégia e recomendasse as melhorias necessárias. O vice-presidente de RH nomeou uma equipe de assessoria de gerentes que, por sua vez, criou um processo de avaliação utilizando dados coligidos de funcionários, clientes e fornecedores. As recomendações resultantes foram entregues à diretoria e as mudanças organizacionais foram implementadas.

QUESTÕES

1. Como você se comportaria no lugar do presidente para atender às três solicitações da diretoria?
2. Se você estivesse no lugar do VP de RH, como orientaria a equipe de assessoria?
3. Como você agiria nos contatos com a diretoria?

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O PLANEJAMENTO QUANTITATIVO DE GP

Em geral, os especialistas em RH fazem cálculos matemáticos e simples a respeito da força de trabalho da organização. Se a jornada semanal de trabalho é constituída de 40 horas e se o número de empregados de uma organização é de 1.000 funcionários, pressupõe-se que seja 40.000 o número de homens/horas trabalhadas na semana. O cálculo é elementar e simplório. E o erro decorrente também. Na verdade, as pessoas nem sempre trabalham exatamente como delas se espera. Elas se atrasam ou faltam ao trabalho, perdem dias de trabalho por doença ou para cumprirem compromissos pessoais que só podem ser atendidos no horário de serviço. Sofrem doenças ou acidentes. E devem gozar férias a cada 12 meses. Assim, torna-se necessário levar em conta os índices de absenteísmo e de rotatividade do pessoal para se fazer o planejamento de RH.

competências, trabalhar em equipe e se envolver em um papel cada vez mais criativo e proativo na organização. Assim, os modelos táticos de planejamento de RH são menos quantitativos e mais qualitativos, como veremos ao longo deste livro.

Modelos Estratégicos de GP

São modelos mais globais de atuação em que a GP está plugada nas necessidades organizacionais mais amplas, como estrutura organizacional mais dinâmica e holística, cultura organizacional mais participativa e envolvente, construção e contínua atualização das competências organizacionais e apoio nos negócios da empresa. Os modelos estratégicos de GP serão tratados ao longo do livro.

De toda forma, os modelos de planejamento – sejam estratégicos, táticos ou operacionais – se fundamentam em uma abordagem de diagnóstico, como na Figura 3.19.

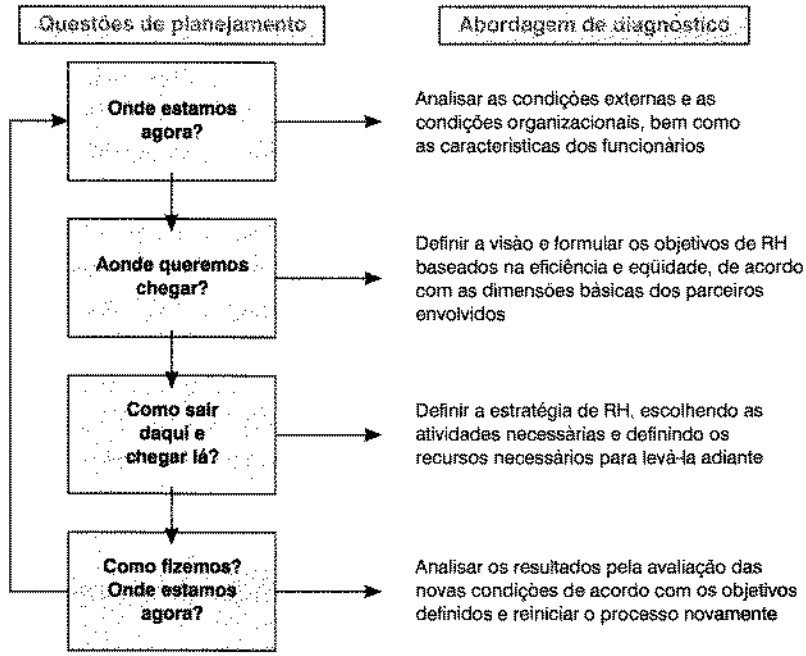


Figura 3.19. *O processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico.*[18]

Fatores que Intervêm no Planejamento de GP

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

Absenteísmo

Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é sua principal conseqüência. O oposto do absenteísmo é a presença. Ela se refere ao tempo em que o funcionário está disponível para o trabalho.

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

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

Essa fórmula reflete o número de dias de ausências dos colaboradores. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas, para incluir faltas e também atrasos:

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

Para calcular o custo total das ausências, podem-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o índice de absenteísmo mensal é de 3%, por exemplo, a organização conta, na realidade, com 97% de sua força de trabalho no período.

As causas e conseqüências das ausências foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação.[19]

Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O ELEVADO CUSTO DO ABSENTEÍSMO

O volume e duração das ausências estão relacionados com a satisfação no trabalho. Os programas de controle de ausências devem focalizar as causas do absenteísmo. As organizações procuram influenciar na motivação para ausências verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios. A gestão do problema de ausência traz retornos indiscutíveis. Uma pesquisa mostrou que os custos do absenteísmo de funcionários de seguradoras americanas com um salário médio de US$9,21 por hora foram estimados em US$876.859 por ano, ou seja, US$1.096 anuais por empregado.[20] Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Esse é um dos aspectos em que a ARH pode trazer lucros para a organização.

negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

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

1. *Desligamento por iniciativa do colaborador.* Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O colaborador pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Muitas organizações têm lançado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissão Espontânea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem se enredar nos fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa, e a extensão do benefício de assistência médico-hospitalar por alguns meses.
2. *Desligamento por iniciativa da organização* (demissão). Ocorre quando a organização decide desligar colaboradores, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, recolocações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de colaboradores. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução da jornada de trabalho, o trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem profissional através do treinamento contínuo e intensivo. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de redução do moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na procura de empregos comparáveis no mercado de trabalho através do *outplacement* (recolocação profissional). O *outplacement* é um processo de recolocação conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organização que assessoram seus ex-funcionários na busca de um novo emprego no mercado de trabalho.

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

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

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O ELEVADO CUSTO DA ROTATIVIDADE

A rotatividade custa caro às organizações. Um estudo do American Institute of Certified Public Accountants[21] mostra que o custo médio por admissão de um operário de linha de montagem é de US$300, o de um vendedor de varejo é de US$350, de uma secretária sobe para US$1.000, de um programador de computador chega a US$2.500 e o de um engenheiro bate em US$4.901. A razão é que a rotatividade envolve vários custos, como mostra a Figura 3.20.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do des-

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do *outplacement* • Cargo vago até a substituição

Figura 3.20. *Os custos de reposição em função da rotatividade.*[22]

ligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

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

Mudanças nos requisitos da força de trabalho

A força de trabalho de uma organização apresenta variações ao longo do tempo. As organizações vivem em um contínuo processo de mudança que afeta profundamente as pessoas que nelas trabalham. Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho. Com essa forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades e competências necessárias para desempenhar as atividades requeridas. Os novos ingressantes na força de trabalho não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas. Os novos graduados ressentem-se das necessárias habilidades técnicas, humanas e conceituais. Boa parte não sabe sequer lidar com um computador. Essas deficiências em habilidades e competências provocam perdas para a organização e resultam em trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes. Além da defasagem em relação aos concorrentes. Essas perdas podem atingir bilhões de reais em cada ano. Para atacar esse problema e começar a corrigir essa deficiência são necessários enormes recursos das organizações no dimensionamento dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

GP DE HOJE

COMO PROCESSAR A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento utiliza um questionário simples para obter os dados a fim de serem registrados e tabulados para efeito de estatísticas sobre as opiniões a respeito de:

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

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

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

GP DE HOJE

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO

A rigor, o Planejamento Estratégico de GP deveria começar com o esclarecimento de duas questões básicas:

1. Quais são as competências essenciais que nossa organização possui?
2. Quais são as competências essenciais que nossa organização requer?

Em função do *gap* existente entre as competências atuais e as competências necessárias temos dois tipos de desdobramentos:

1. Podemos adquirir essas competências necessárias que nossa organização não dispõe? Então se trata de uma questão de agregar competências, isto é, buscar lá fora e agregar talentos que disponham de tais competências.
2. Podemos desenvolver essas competências necessárias que nossa organização não dispõe? Então se trata de uma questão de desenvolver competências, isto é, buscar dentro da organização e desenvolver talentos para que adquiram tais competências.

No primeiro caso, os processos de agregar pessoas ocupam o pódio e passam a ser estratégicos para a organização. No segundo caso, os processos de desenvolver pessoas se tornam fundamentais para o sucesso organizacional e se tornam estratégicos para a organização. Isso mostra o caráter contingencial da Gestão de Pessoas.

Apreciação Crítica do Planejamento de GP

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos de gestão de pessoas integrados e estrategicamente orientados. Para tanto, devem funcionar como elemento de ligação entre as políticas, estruturas, processos e práticas operacionais definidos pela organização. A pesquisa conduzida pelo Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração que congrega professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP – mostra que os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos são os seguintes:[23]

1. Nos aspectos considerados de altíssima relevância figuram duas diretrizes:
   a. *Gestão de GP contribuindo com o negócio da empresa*. Trata-se de um esforço que já vem sendo aplicado em muitas organizações e é avaliado como de média complexidade.
   b. *Gestão por competências*. Outro esforço em que as organizações se encontram menos ajustadas, apesar de ser avaliado como de média complexidade.
2. Nos aspectos considerados muito importantes estão:
   a. Comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.
   b. Gestão do conhecimento. Pouco aplicada e considerada de alta complexidade. Poucos profissionais sabem qual é exatamente o papel do GP diante do desafio de implementá-la.
   c. Criatividade e inovação contínuas no trabalho.
   d. Modelo de gestão múltiplo envolvendo diferentes vínculos de trabalho (pessoal permanente, pessoal temporário, pessoal de terceiros).
   e. Autodesenvolvimento das pessoas.

Os profissionais consultados pela pesquisa indicam que o processo de reflexão sobre o papel da área de GP deve tornar-se uma prática permanente. Além disso, a gestão estratégica de GP terá papel prioritário. Para tanto, é essencial que a área tenha entre suas atri-

buições a função de criar as condições necessárias para que não só o corpo gerencial, mas também os especialistas de GP estejam engajados na formulação e implantação da estratégia da empresa. Atuar com foco em talentos e não a partir de políticas é outra tendência estratégica, ao lado do apoio aos processos de mudança cultural indispensáveis ao momento atual vivido pela maior parte das empresas.[24]

Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas

A GP pode atuar em quatro níveis distintos, como mostra a Figura 3.21.

Em cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis. No nível operacional, ela se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas. No nível tático ou intermediário, ela se transforma em consultoria interna para apoiar e ajudar os gerentes como gestores de pessoas. No nível institucional ou estratégico, ela se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização. O papel da GP como parceira do negócio da organização será discutido no capítulo final.

Todas essas decorrências serão devidamente esclarecidas ao longo deste livro.

Resumo do capítulo

As organizações não existem a esmo. Todas elas têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe, a razão de existência de uma organização. A missão funciona como o propósito orientador para as atividades de uma organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Enquanto a missão define o credo da organização, a visão define o que a organização pretende ser no futuro. A visão funciona como o projeto do que a organização gostaria de ser, ou seja, define os objetivos organizacionais mais relevantes. Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais podem ser rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento. A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-los. Estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo. A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da análise organizacional (o que temos na empresa) para definir o que devemos fazer. A estratégia é a maneira racional de aproveitar as oportunidades externas e de neutralizar as ameaças externas, bem como de aproveitar as forças potenciais internas e neutralizar as fraquezas potenciais internas. A partir da estratégia define-se o planejamento estratégico. Este pode ser conservador, otimizante ou prospectivo. A partir do planejamento estratégico da organização define-se o planejamento estratégico de RH, que pode ser adaptativo, autônomo ou integrado. Por outro lado, o planejamento estratégico de RH pode adotar uma estratégia do tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva ou otimizante/analítica. Os modelos de planejamento de RH podem ser: baseados na procura estimada do produto/serviço, basea-

AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP[25]

A pesquisa do Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA/FEA/USP identificou as seguintes tendências na dimensão gestão estratégica de RH:

1. Busca de participação dos gerentes na formulação e implementação das estratégias corporativas.
2. Os próprios profissionais de RH devem ser envolvidos no processo de concepção e disseminação das estratégias e não devem se limitar à atuação de retaguarda.
3. A área de RH deve oferecer apoio em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.
4. A área de RH deve ser integradora dos processos de GP entre si e nos objetivos da organização.

Comente cada uma dessas tendências e apresente os meios necessários para que elas se tornem realidade.

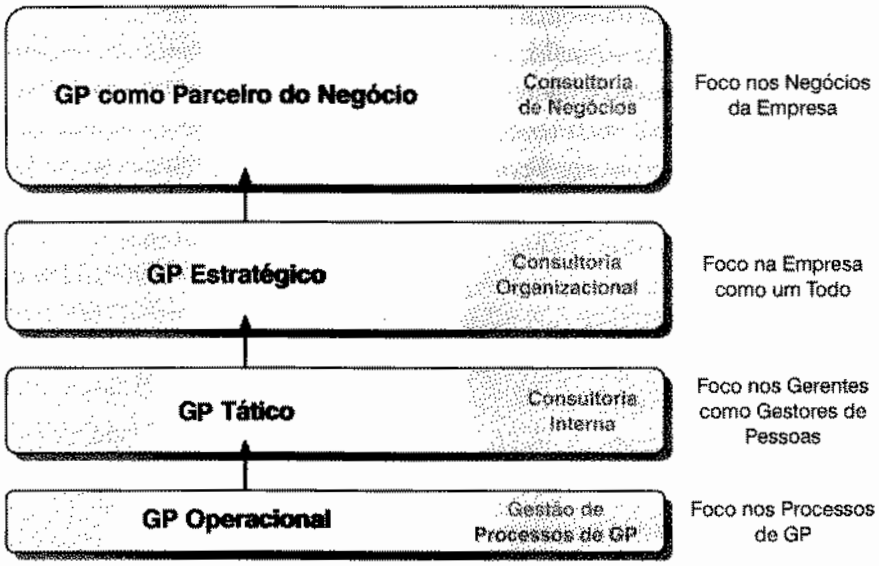


Figura 3.21. *Os níveis de atuação da Gestão de Pessoas.*

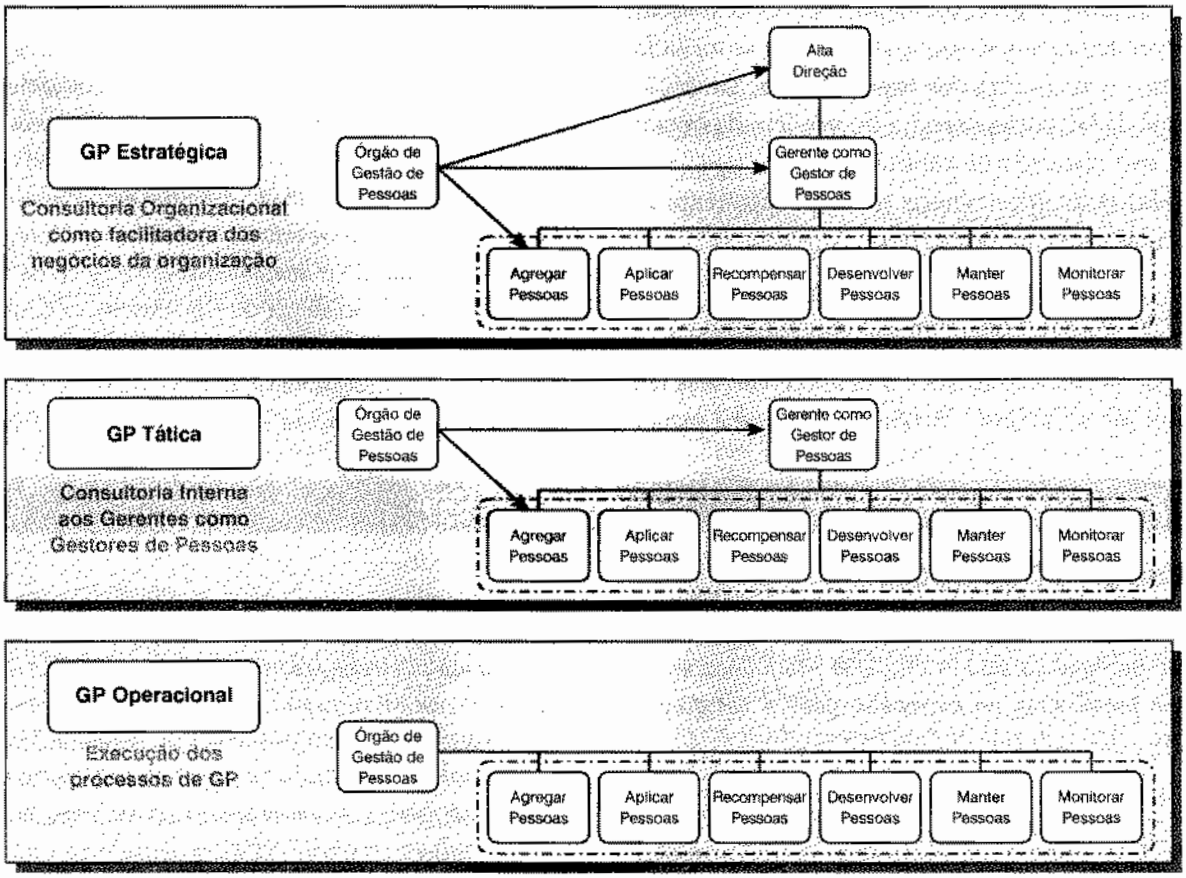


Figura 3.22. *Os três níveis de atuação da GP.*

CASO PARA DISCUSSÃO

RH COMO CARRO-CHEFE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL[26]

A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências sempre pronto para ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades. Ele deve sempre valorizar o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta. Isso começa na linha de frente, isto é, no ponto de contato com o cliente. É aí que deve começar a ação.

Um exemplo desse tipo de planejamento estratégico ocorreu na Scandinavian Airlines System (SAS). Quando assumiu a presidência da empresa, Jan Carlzon visitou outros dirigentes das maiores companhias aéreas do mundo para trocar idéias e informações. Após algum tempo, desapontado, ele os classificou em duas categorias: na primeira estavam os dirigentes que só queriam falar sobre aeronaves; na segunda estavam aqueles que não queriam falar de aviões, mas sobre os negócios, mercados, clientes e os seus recursos humanos como ferramentas para criar um bom serviço. Quando conferiu o desempenho das empresas visitadas, percebeu que somente aquelas da segunda categoria eram repetidamente lucrativas. Percebeu que as empresas aéreas dispõem dos mesmos aviões, aeroportos, rotas, serviços e lojas. É difícil diferenciá-las. Carlzon bolou um posicionamento estratégico diferenciado e difícil de ser alcançado ou imitado pelos concorrentes, baseado nos recursos humanos e nas atitudes gerenciais da SAS. O primeiro passo foi buscar uma visão estratégica de serviços focalizada nos clientes e com elevada consistência interna. Para fazer as mudanças na organização do trabalho da SAS, enviou um grupo de gerentes de alto nível para fora da empresa com a finalidade de planejar a mudança, enquanto seus colegas continuavam a administrar o cotidiano da companhia aérea.

Carlzon detonou a mudança organizacional e virou a estrutura da organização de cabeça para baixo. Ou melhor, pelo avesso. Colocou toda a organização da SAS sobre a sua cabeça. O pessoal de linha de frente – que tem contato direto com os clientes e que antes ficava na base inferior do organograma – foi colocado no topo. Tornou-se responsabilidade de todas as pessoas, inclusive do presidente, prestar serviços aos funcionários da linha de frente que atendem diretamente o cliente. A empresa foi dividida em vários centros de lucro, cujo tamanho variava de uma divisão da empresa até uma rota específica, cujo gerente era considerado um empreendedor, livre para decidir o horário e o número de vôos, podendo alugar aviões e pessoal de vôo de outras divisões. Carlzon notou que os centros de lucro aumentam a responsabilidade e autoridade dos gerentes operacionais da linha de frente e exigem que o desempenho dos outros colaboradores da organização seja melhorado para atender às atividades operacionais da linha de frente. Verificou que as respostas rápidas da linha de frente exigem linhas de comunicação mais curtas e intensas e menor número de níveis intermediários de gerência. Enxugou os níveis intermediários e deu força (*empowerment*) às pessoas, aumentando a sua capacidade profissional e dando-lhes responsabilidade pessoal pelas decisões. O tradicional organograma da SAS foi virado de pernas para o ar.

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

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

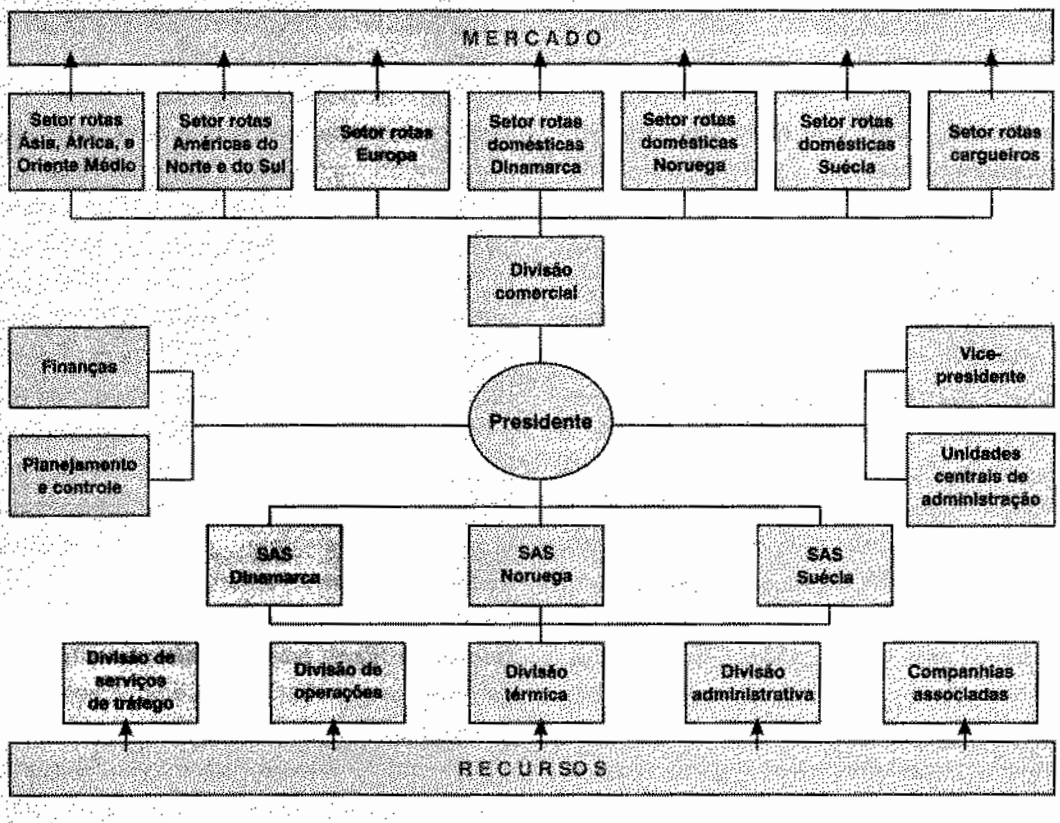


Figura 3.23. *O novo organograma da SAS.*[27]

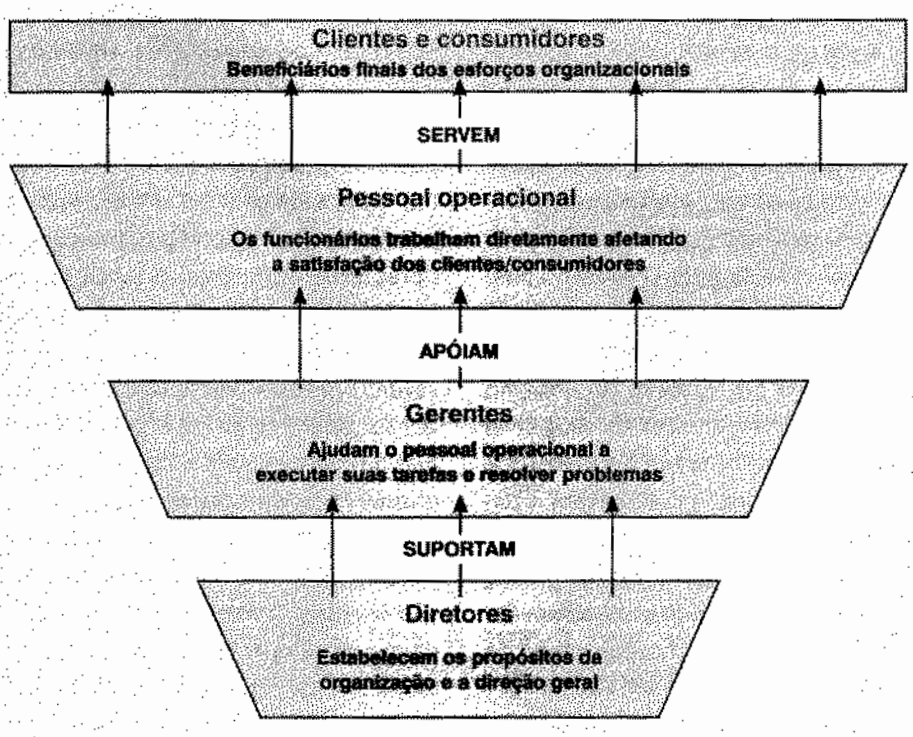


Figura 3.24. *O novo formato organizacional da SAS.*

A SAS nos oferece uma lição: a GP deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização. Mas ela não deve ficar a reboque. Nem servir de lanterninha na popa ou ser aquela que chega por último. Na verdade, a ARH deve funcionar como o agente de mudanças estruturais e comportamentais dentro da empresa. Essa é a sua missão. Servir como o principal guia orientador. O carro-chefe. A ponta de lança e área de vanguarda. A pioneira que desbrava novos caminhos e que indica a direção a seguir. Infelizmente não é isso o que acontece na maioria dos casos. Quase sempre a GP vai aos trancos e tropeços no rastro das mudanças organizacionais. Isso precisa ser mudado pela adoção de novas idéias e práticas para lidar com as pessoas.

QUESTÕES

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

dos em segmentos de cargos, de substituição de postos-chave, baseados no fluxo de pessoal e de planejamento integrado. Quase sempre são quantitativos e numéricos. Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças nos requisitos da força de trabalho. Uma apreciação crítica do planejamento de RH aponta que ele precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimentos, habilidades e competências para tornar a organização bem-sucedida.

Exercícios

1. Defina a missão organizacional. Dê exemplos.
2. Defina a visão organizacional. Dê exemplos.
3. Qual o papel dos *slogans* das organizações?
4. Defina os objetivos organizacionais. Dê exemplos.
5. Quais as diferenças entre objetivos rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento?
6. Defina estratégia organizacional.
7. Qual o papel da missão e da visão na estratégia organizacional?
8. Explique a formulação da estratégia organizacional.
9. Como se comporta a estratégia em relação às oportunidades e ameaças externas e as forças e fraquezas internas?
10. Quais as três orientações de planejamento estratégico? Explique-as.
11. Defina planejamento estratégico de GP.
12. Compare os três perfis estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo e otimizante/analítico. Dê exemplos.
13. Quais as bases do planejamento estratégico de GP?
14. Quais as alternativas de fusão entre o planejamento estratégico e o de GP?
15. Explique o modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.
16. Explique o modelo baseado em segmentos de cargos.
17. Explique o modelo de substituição de postos-chave.
18. Explique o modelo baseado no fluxo de pessoal.
19. Explique o modelo de planejamento integrado.
20. Qual o papel do *benchmarking* na GP?
21. Quais os fatores que intervêm no planejamento de GP?
22. Defina absenteísmo. Qual é a fórmula de cálculo do absenteísmo?
23. Defina rotatividade de pessoal. Qual é a sua fórmula de cálculo?
24. Quais as mudanças nos requisitos da força de trabalho?
25. Como você bolaria um planejamento estratégico de GP?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.bambooweb.com
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html
www.bscol.com
www.businesscase.com
www.ceo-europe.com
www.chiavenato.com
www.corporateDealmaker.com
www.dci.com.Br
www.devrydegreesonline.info
www.exed.hbs.edu
www.fastsearch.com
www.georgegroup.com
www.grove.com

www.GuideZBiz.com
www.ibgc.com.br
www.i-businessplan.net
www.imd.org
www.mackenzieassociates.com
www.quantrix.com
www.sloanreview.MIT.edu
www.smetoolkit.org
www.strategicBusinessPlannning.com
www.strategicplannings.net
www.strategy-business.com
www.tenrox.com
www.ustyleit.com
www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.weforum.org
www.whartonsp.com

Referências bibliográficas

1. Extraído de: Gary Dessler. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 372-373. Baseado em Dave Francis & Mike Woodcock. *Unblocking Organizational Values*. Glenview, Ill, Scott, Foresman & Co., 1990, p. 27-30.
2. James Hunt. *Leadership: A New Synthesis, Thousand Oaks*. CA, Sage Publ., 1991, p. 223.
3. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo, Makron Books, 1999, p. 255.
4. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 76-77.
5. Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967, p. 13-35.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2003.
7. Adaptado de Leonard Goldstein, Timothy Nolan e J. Willian Pfeiffer, *Applied Strategic Plenning*, Nova York, McGraw-Hill, 1993, p. 8.
8. Bruce D. Henderson, "The Origins of Strategy", in Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter. *Strategy: The Search of Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, 1991, p. 3.
9. Fonte: Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill. Dow Jones Irwin, 1978.
10. Russell L. Ackoff. *Creating the Corporate Future*. Nova York, John Wiley & Sons, 1981.
11. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 289.
12. Adaptado de: Luis R.Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, p. 89.
13. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 119.
14. Fonte: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 65.
15. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 82.
16. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 230.
17. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 75-76.
18. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p 212.
19. Susan R. Rhodes & Richard M. Steers. *Managing Employee Absenteeism*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1990, p. 57.
20. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 189.
21. *Journal of Accountancy*, outubro de 1992, p. 18.
22. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Atlas, 2004, Parte 3.
23. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho 2004, p. 55.
24. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 59.
25. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 54.
26. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Makron Books, 1996, p. 77-79.
27. Fonte: "Scandinavian Arlines System SAS", Genebra. *International Institute for Management Development (IMD)*. 1985, p. 23.

PARTE II

Agregando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 4
  Recrutamento de Pessoas
- Capítulo 5
  Seleção de Pessoas

OS PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Contudo, não são apenas as organizações que selecionam. As pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar, e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar.

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

Os processos de agregar pessoas apresentam uma enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venham a fazer parte de seu trabalho. A Figura II.2 mostra as duas posições: a abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de agregar pessoas.

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

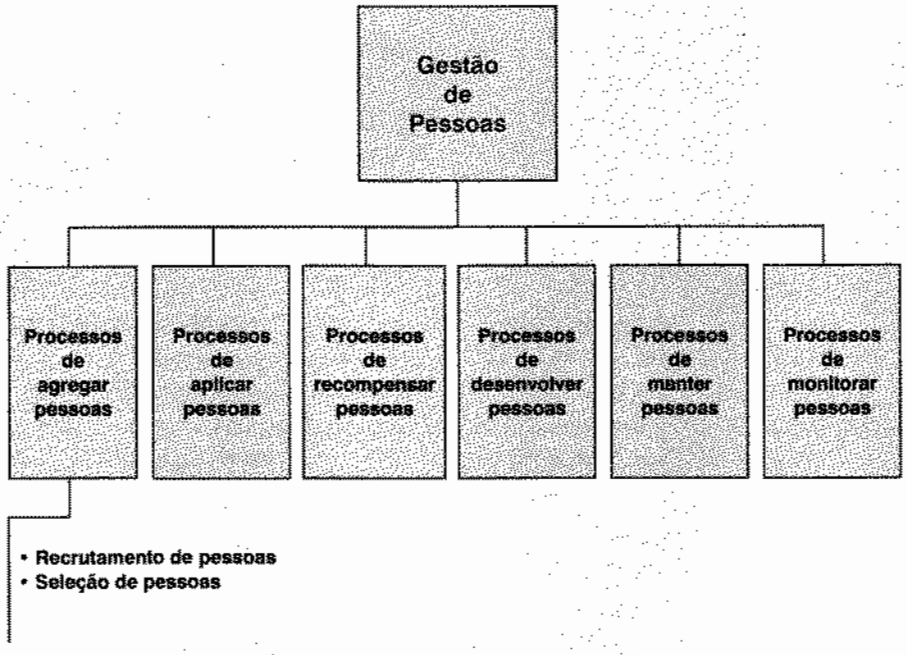


Figura II.1. *Os processos da Gestão de Pessoas.*

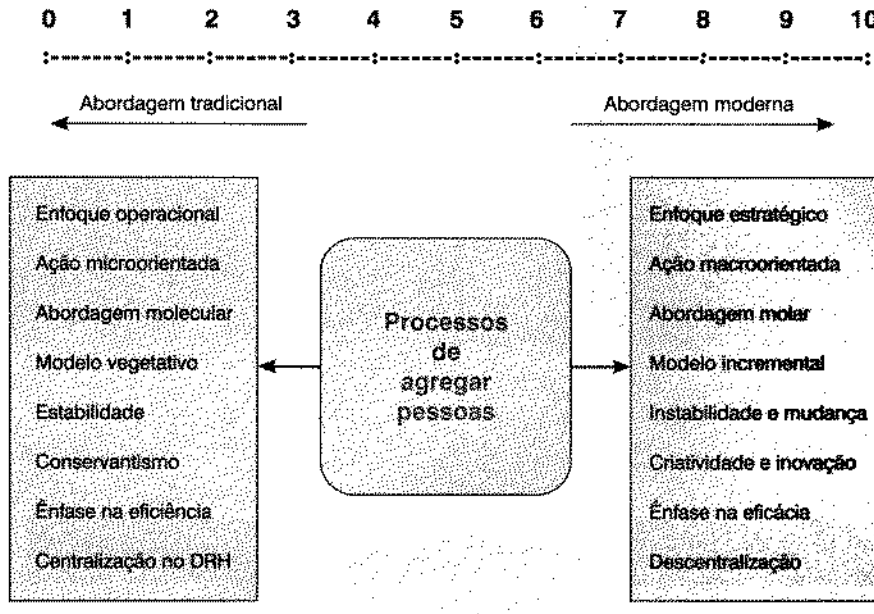


Figura II.2. *Que nota você daria para os processos de agregação de pessoas em sua organização? Adaptado de: Idalberto Chiavenato.* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. *São Paulo, Atlas, 2004, p. 131.*

cesso, restando pouca liberdade de decisão para os gerentes de linha. Na abordagem tradicional os especialistas de *staff* monopolizam todo o processo de agregar pessoas.

Na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir às necessidades organizacionais a longo prazo. A ação é macroorientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade. Daí a abordagem molar e global. O modelo é incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital humano e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização através da inclusão de novos talentos. Daí a busca de mudança através de criatividade e inovação que se introduz na organização, através de novos valores humanos. Há forte ênfase na eficácia, pois se procura através do processo de agregar pessoas a aquisição de novas habilidades e competências que permitam à organização realizar sua missão e alcançar os seus objetivos globais em um mundo em transformação. Diante de tantos desafios, todo o processo de agregar pessoas é de responsabilidade de linha, e os gerentes e suas respectivas equipes absorvem totalmente o processo com a ajuda da consultoria interna e assessoria do órgão de RH, que exerce seu papel de *staff*. Os gerentes de linha e suas equipes assumem todo o processo de agregar pessoas. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa. E isso é possível que aconteça se o processo for bem-sucedido.

O objetivo principal desta segunda parte é mostrar os processos de provisão de pessoas, ou seja, os processos através dos quais a organização agrega as pessoas ao seu convívio cotidiano. No Capítulo 4, abordaremos o recrutamento de pessoas, através do qual as organizações buscam e localizam candidatos para suprir processo seletivo. No Capítulo 5, abordaremos a seleção de pessoas, através da qual as organizações avaliam e escolhem os talentos mais adequados às suas necessidades atuais e futuras.

CAPÍTULO 4

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

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

O que veremos adiante

- Mercado de Trabalho
- Mercado de RH
- Conceito de Recrutamento
- Qual o Foco do Recrutamento
- Técnicas de Recrutamento Externo
- Avaliação dos Resultados do Recrutamento

CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

A PowerConsulting é uma empresa de consultoria em assuntos administrativos. Seu portfólio de serviços abrange assessoria em qualidade e produtividade. Sua carteira de clientes abrange 120 indústrias de porte e novos contratos de consultoria estão sendo negociados. Preocupado em manter uma equipe de consultores de alto padrão para atender ao crescimento dos serviços, Ricardo Costa, o presidente, solicitou à diretora de RH, Marina Silveira, um projeto sobre um novo sistema de recrutamento e seleção de candidatos a consultores.

Marina entusiasmou-se com a idéia e foi muito além. Trouxe para a mesa de Ricardo um novo sistema de preparação interna de consultores a partir da admissão de *trainees*. Como é quase impossível recrutar consultores prontos e acabados no mercado, a proposta de Marina é recrutar e selecionar *trainees* e submetê-los a um intenso programa de treinamento e de avaliação através dos próprios gerentes de linha. Cada gerente seria o tutor de um grupo de *trainees* e responsável pelo seu treinamento e avaliação. Marina queria transformar os gerentes em gestores de RH e, com isso, transformar a PowerConsulting em uma fábrica de cérebros privilegiados. Seu projeto seria o início dessa visão.

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

Mercado de Trabalho

É no mercado onde ocorrem as transações e relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo mercado. O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – constitui parte integrante de um MT.

O MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas. Quando o MT está em situação de oferta – quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a

DICAS

O MERCADO DE TRABALHO E SUAS RESTRIÇÕES

O MT sofre regulações e restrições que veremos adiante. A convivência entre o MT e as regras da legislação trabalhista nem sempre é pacífica. De um lado existem forças que desejam aumentar e fortalecer as restrições impostas pela legislação trabalhista ao MT para tornar a sociedade mais solidária. Por outro lado, existem forças que desejam que o mercado corra solto deixando que o ímpeto da iniciativa privada fomente uma sociedade mais próspera. Deste lado, a legislação trabalhista é criticada por ser uma força impeditiva da geração de emprego, pelo fato de sobrecarregar demasiadamente os custos das empresas.

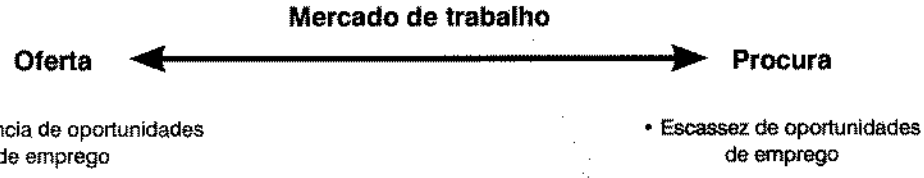


Figura 4.1. *As situações do mercado de trabalho.*

procura delas –, as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas –, as organizações se vêem diante de um recurso fácil e abundante: há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado.

Além disso, as características do MT também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos a emprego. Quando o MT está em situação de oferta, existe excesso de vagas e oportunidades de emprego para os candidatos. Nestas circunstâncias, eles podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os maiores salários. Como existem boas oportunidades no MT, os empregados ficam encorajados a deixar seus atuais empregos para tentar melhores oportunidades em outras organizações. Todavia, quando o MT está em situação de procura, os mecanismos se invertem, como mostra a Figura 4.3.

Fatores condicionantes do MT

O MT é condicionado por inúmeros fatores como:[1] o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção

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

Figura 4.2. *O impacto do MT sobre as práticas de GP.*

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

Figura 4.3. *O impacto do mercado de trabalho sobre os candidatos.*

no mercado internacional. O primeiro tem a ver com a escala do emprego (crescimento do emprego), enquanto os demais fatores, com a intensidade do emprego (qualidade e produtividade do emprego). Em uma economia aberta, quanto maior a intensidade, maior tende a ser a escala de transações. Nas duas eras industriais – industrialização clássica e neoclássica – a composição do emprego era estável e permanente. Na Era da Informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, do assalariamento legal e formal para o ilegal e informal, do emprego industrial metropolitano para o não-metropolitano e o aumento do trabalho autônomo. Em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Em síntese, aumentou a mobilidade espacial, setorial, ocupacional e contratual. Essa mobilidade tende a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, o que significa que mesmo os trabalhadores mais educados precisam de reciclagem permanente. Além da escala do emprego, também a natureza do trabalho está mudando, exigindo maior velocidade nos processos de transição dos trabalhadores para a nova situação. Por isso, os esforços de formação e requalificação profissional tornam-se fundamentais.

O novo perfil do emprego

Ao longo da Revolução Industrial, o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas. E cada vez mais, o setor de serviços oferece mais empregos. A modernização das fábricas vai na direção de produtos melhores e mais baratos, ampliando o mercado interno de consumo e ocupando uma fatia maior no mercado externo ou global. O aumento do consumo e da exportação funciona como alavancador do emprego no setor de serviços. A modernização industrial provoca uma migração de empregos, e não a extinção de empregos. Joelmir Beting,[2] defende a tese de que quem faz o emprego do trabalhador não é o produtor, mas o

1. **Redução do nível de emprego industrial:**

   a – Produção industrial maior e com menos pessoas, através de novas tecnologias e processos.
   b – Oferta de emprego em expansão no setor de serviços.
   c – Migração do emprego industrial para o emprego terciário.

2. **Gradativa sofisticação do emprego:**

   a – Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal.
   b – Aporte da tecnologia da informação na indústria.
   c – Maior automatização e robotização dos processos industriais.

3. **Conhecimento como o recurso mais importante:**

   a – Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo.
   b – Conhecimento é novidade, é inovação, é criatividade, é a mola mestra da mudança.

4. **Tendência à globalização:**

   a – Globalização da economia e criação de uma aldeia global.
   b – Globalização do mercado de trabalho, cada vez mais mundial e cada vez menos local.

Figura 4.4. *As tendências: a forte mudança no mercado de trabalho no mundo.*[3]

AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUAL É O FUTURO DO EMPREGO?[4]

A revolução tecnológica jogará hordas de desempregados nas ruas? O setor de serviços jamais será capaz de absorver todos aqueles que perderam seus empregos na indústria? Estamos trocando empregos bons por outros instáveis e mal pagos? Nada disso é verdade para Steven Davis,[5] da Universidade de Chicago. Não há nenhum fim do emprego por perto. O que se diz hoje é o mesmo que se falava na época da Revolução Industrial, em que se inventou a máquina a vapor e houve ganhos de produtividade na mecanização da agricultura, transferindo os trabalhadores para a indústria. Mesmo que a taxa bruta de desemprego fique constante, sempre haverá um movimento intenso de criação e de destruição de empregos na economia. Há muito pânico e pouca informação a respeito do assunto. Os ciclos econômicos são fatores determinantes na criação e destruição de empregos. O comércio internacional é apenas um dos fatores que contribuem para a destruição de empregos. A competição interna também produz resultados semelhantes. Mas quando se olha a questão por um ângulo microeconômico deve-se atentar para a capacidade de inovação e adaptação das empresas. Pense no que aconteceu com os computadores. A IBM dominava o mercado de *mainframes*, mas, em razão de uma série de deficiências culturais e organizacionais, mostrou-se incapaz de mover-se com rapidez para o mercado de micros. Por isso, ela se tornou um jogador menos relevante no setor. Se houve uma brutal destruição de empregos na IBM, houve uma brutal criação de postos de trabalho em outras empresas, que foram mais ágeis. É o conceito de destruição criadora de Schumpeter. O mesmo vale para a AT&T americana, que ficou muito menor. Em contrapartida, o número de empregos criados no setor de telecomunicações nos Estados Unidos foi extraordinário. Uma parte nunca deve ser tomada pelo todo. Alguns analistas preferem fotografar um detalhe negativo e, a partir daí, produzir uma generalização que é totalmente incorreta.

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

consumidor, que é o próprio trabalhador. De preferência, o trabalhador remunerado e com carteira assinada. O contundente crítico do sistema, Paul Krugman,[6] liga as duas pontas: a modernização é reacelerada pela globalização nas duas mãos, está inventando empregos novos com a mesma velocidade com que elimina empregos antigos. Com uma vantagem: os empregos que surgem são melhores e com salários maiores que os empregos que somem. Assim, a modernização promove no conjunto da economia a precariedade do trabalho (e da renda) da pequena minoria de demitidos em troca do enobrecimento do emprego (e do salário) da grande maioria dos que permanecem a bordo das empresas que se modernizam. Em resumo, o balanço da modernização é positivo. Beting lembra que a produção e o uso de computadores, equipamentos, programas e processos de automação abriram cerca de 12 milhões de novos empregos nos Estados Unidos. Metade deles no campo do *software*, cujo mercado de trabalho ficou três vezes maior do que o do setor automobilístico. Quem poderia imaginar isto?

Como diz Joelmir Beting, a discussão do emprego já está completando 250 anos e vem desde o começo da Revolução Industrial: alguns especialistas sustentam que a tecnologia é inimiga do emprego, enquanto outros garantem que a tecnologia e o emprego são verdadeiros irmãos siameses. No Brasil, essa controvérsia tem menos de 50 anos. José Pastore assinala que, historicamente, a inovação tecnológica e a melhoria da produtividade sempre estiveram associadas à expansão do emprego, e não à sua

CASO DE APOIO

AS TENDÊNCIAS DO EMPREGO

William Bridges[7] traz duas notícias: uma ruim e uma boa. A notícia ruim é que a era do emprego formal, ortodoxo, com patrões e empregados, salários e benefícios, contrato de trabalho e carteira assinada está no fim. É um fenômeno mundial. A tradicional idéia de emprego com a qual sempre convivemos e fomos educados, com horário de trabalho, cinco dias por semana, no escritório da empresa, com férias, 13º salário, encargos trabalhistas e previdenciários, é um conceito do século XIX e que está desaparecendo com uma rapidez incrível. O velho estilo de trabalhar e crescer dentro das empresas e depois se aposentar é uma página virada no livro da história do emprego. Está ocorrendo uma mudança radical no conceito de emprego e os empregados convencionais estão desaparecendo do mapa. O surto de desemprego no mundo inteiro está aí para confirmar. As transformações são mais intensivas e exigem novas e diferentes formas de emprego, como o emprego temporário, o trabalho em tempo parcial, horários flexíveis, o trabalho remoto (em escritórios virtuais ou no chamado *home office* ou *teleworking*) para os que ainda mantêm seu emprego. Os contratos de trabalho de curtíssimo prazo, a subcontratação, a terceirização, a parceria e outras formas de relacionamento no trabalho já são freqüentes. Mesmo nos empregos que ainda restam há uma espécie de *just-in-time*: o trabalhador eventual ou o empregado temporário. A chamada economia flexível.

A notícia boa é que a maneira de ganhar a vida não depende mais de um emprego formal no escritório da empresa. Trabalhar não é ter um emprego. As empresas estão passando por um enxugamento e se concentram em suas atividades essenciais, sobretudo naquelas que agregam valor ao produto ou serviço e ao cliente. A evolução da tecnologia da informação está por trás disso tudo. A conseqüência dessa transformação é o surgimento da chamada empresa virtual, uma entidade sem existência física, sem funcionários como os que existem hoje e cujas partes funcionais estão ligadas entre si apenas eletronicamente. Não há edifícios, salas, mesas, arquivos ou estacionamentos, refeitórios, elevadores etc. É o escritório móvel ou virtual. E a mobilidade se resume a duas palavras-chave: miniaturização e comunicação. A primeira fez surgir os micros de pequeno peso, telefones de bolso e *modems* de comunicação de dados do tamanho de um cartão de crédito. A segunda provocou um avanço na velocidade e na capacidade de transmissão de dados, fazendo o mundo encolher ou, pelo menos, parecer menor.

redução, como se costuma pensar, pois a modernização enobrece o trabalho humano, melhora a qualidade de produtos e serviços, reduz o custo relativo da produção e amplia o mercado, a produção e o emprego. Pastore cita o exemplo do Primeiro Mundo: os países desenvolvidos estão mergulhados na nova revolução tecnológica e as taxas de desemprego do bloco variam de 3% no Japão a 23% na Espanha, passando por 11% na Alemanha ou 5% nos Estados Unidos – os precursores da Quarta Onda. As novas tecnologias não são responsáveis, em si mesmas, pelo desemprego. Elas só se tornam destrutivas quando o regime contratual do trabalho se torna inflexível. A legislação trabalhista constitui o elemento rígido que impede a flexibilidade do emprego. Para ele, quanto maior a flexibilidade de contratação e de demissão, tanto maior a oferta de emprego. E acrescenta: estamos reféns de um sistema realmente perverso – ou se contrata com todos os encargos trabalhistas, que são muitos, ou se emprega sem direito algum. Daí a ocupação informal, que já atinge 57% da força nacional de trabalho. As novas tecnologias não mudam o perfil de todas as profissões, pois não há um movimento único em direção a um maior nível de qualificação para todas elas. A demanda por trabalhadores de baixa qualificação vai continuar viva, na crescente economia de serviços. Isso é bom para os mais velhos. Quanto aos jovens, devem buscar o futuro na educação, que se torna cada vez mais importante que o simples treinamento. O novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco. Não bastará ser educado. É preciso ser bem-educado. Quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único. O desemprego em nosso país está sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e muito mais pelo atraso educacional. Quando se fala em competitividade global, o desafio é também da escola e não apenas da empresa. Ou educamos mais e melhor ou então temos de convencer nossos concorrentes a "deseducar" seus profissionais. Assim, o futuro do emprego em nosso país passará pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista. No mais, vamos deixar a tecnologia em paz. É por isso que Gary Becker, prêmio Nobel de Economia, é mais contundente ao afirmar que o maior responsável pelo desemprego da mão-de-obra qualificada na educada Europa não é a modernização tecnológica, mas a legislação trabalhista antiquada e retrógrada.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O FIM DOS EMPREGOS[8]

Jeremy Rifkin afirma que estamos em uma nova fase da história caracterizada pelo declínio sistemático e inevitável dos empregos. O número de pessoas subempregadas ou sem trabalho está aumentando, à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem vítimas de uma extraordinária revolução da alta tecnologia. Computadores sofisticados, telecomunicações, robótica e outras tecnologias de ponta estão substituindo seres humanos em cada setor e indústria – da manufatura, varejo, serviços financeiros ao transporte, agricultura e governo. Ao contrário dos demais autores citados há pouco, Rifkin considera a tecnologia a grande vilã do emprego. Muitas funções jamais retornarão: operários, ascensoristas, secretárias, auxiliares de escritório, recepcionistas, vendedores, caixas de banco, telefonistas, cobradores de ônibus, bibliotecários e gerentes médios são apenas algumas das funções destinadas à virtual extinção. Embora estejam sendo criadas algumas novas funções, elas são, na maioria, empregos de baixa remuneração e, em geral, temporários. Segundo ele, o mundo está se polarizando em duas forças irreconciliáveis: de um lado, a elite da informação, que controla e administra a economia global de alta tecnologia, e de outro, o número crescente de trabalhadores deslocados, com poucas perspectivas e pequena esperança de encontrar bons empregos em um mundo cada vez mais automatizado. Rifkin acha que devemos deixar a ilusão de retreinar pessoas para cargos já inexistentes, e nos prepararmos para um mundo novo que está eliminando o emprego de massa na produção e na comercialização de bens e serviços. No século XXI, o setor de mercado e o setor público deverão desempenhar um papel cada vez menor no cotidiano das pessoas em todo o mundo. O futuro está no terceiro setor da economia: as comunidades de interesses próprios. Segundo ele, esta é a saída do sufoco.

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

Mercado de RH

Se o mercado de trabalho se refere às oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas, o mercado de recursos humanos (MRH) é o reverso da medalha. Ele se refere ao conjunto de candidatos a emprego. O MRH – ou mercado de candidatos – se

CASO DE APOIO

SEM SAIR DE CASA[9]

No início do século XX, Henry Ford, o inventor da fábrica moderna, reclamava: "Por que toda vez que solicito um par de braços, vocês me trazem um ser humano junto?" Naquela época, Ford queria apenas mão-de-obra. O mundo mudou. Um século depois, a velha linha de montagem da Ford foi robotizada e transformada em células de produção e satélites de fornecedores para proporcionar a fábrica enxuta e *just-in-time*. Na fábrica automatizada do futuro, o trabalho humano será residual ou apenas de supervisão. Na difusão dos micros e das redes, surge o teletrabalho: o trabalho em casa, por encomenda, com ou sem o vínculo empregatício, plugado nos avanços da tecnologia da informação. Privilégio da nova geração de micreiros.

José Pastore bota mais lenha na fogueira: "Mais cedo do que se imagina, a maioria dos trabalhadores vinculados ou não às empresas estará atuando em casa, em oficina particular ou em escritório próprio. O teletrabalho, servido pelo computador, substituirá o trânsito, a poluição e o estresse da cidade grande. O que deve melhorar a qualidade de vida do profissional e a produtividade da empresa." Isto não é ficção, pois o número de americanos que trabalham para empresas sem sair de casa pulou de seis milhões para 48 milhões, segundo estudo do Media Lab do MIT. Joelmir Beting lembra que, em vez de o empregado deslocar-se para o local de trabalho, este vai até o endereço do trabalhador – ainda que situado a centenas de quilômetros da empresa. Na garupa do teletrabalho, vem aí o emprego global, impensável há menos de meia década. Uma pessoa morando em Caravelas, BA, poderá trabalhar para uma empresa de Cincinatti, Estados Unidos, ou para uma empresa de Uberaba, MG, seja em tempo integral ou parcial, em trabalho permanente ou contínuo. É o que acontece com empresas indianas fazendo o *call-center* de empresas americanas. Pesquisas mostram que a produtividade do teletrabalho em casa é até 40% maior que a da mesma tarefa na empresa. O lado ruim do teletrabalho é que ele dificulta a supervisão, afeta o sigilo do negócio, rompe o conceito de carreira e promoção, acaba com o calor humano do trabalho em grupo. Nos Estados Unidos, já existem contratos coletivos de teletrabalho para mulheres arrimos de família, deficientes físicos e para universitários. O próprio Beting trabalha em casa desde 1977. Fala-se, hoje, em usinas comunitárias de teletrabalho, em vilas suburbanas, em aldeias do interior e em plataformas mundiais de teletrabalho que já funcionam na Índia e na Indonésia. A interconectividade do computador, do telefone e do televisor patrocina essa onda da informação. Nos Estados Unidos, proliferam as *worknets*: os teletrabalhadores interconectados para a solução de problemas, tomada de decisões ou execução e subcontratação de tarefas por encomendas.

refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando mas dispostas a buscar um outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Como todo mercado, o MRH pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração.

O MRH pode se apresentar em situações de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos). As duas situações extremas são mostradas na Figura 4.6.

O MRH pode estar total ou parcialmente contido no MT, como mostra a Figura 4.7.

As características do MRH influenciam poderosamente as práticas de RH das organizações que compõem o MT, como mostra a Figura 4.8.

Por outro lado, além de influenciar o comportamento das organizações, as características do MRH também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos, como mostra a Figura 4.9.

O MRH é dinâmico e apresenta forte mobilidade. Segundo dados do Ministério do Trabalho, os 24,1 milhões de trabalhadores empregados no setor formal da economia apresentaram elevado índice de rotatividade: no decorrer de 1997, cerca de 8.457 milhões de assalariados foram demitidos, enquanto outros 8.421 milhões foram admitidos. Isso significa que 30% dos trabalhadores trocaram de emprego. É um índice extremamente alto de rotatividade.

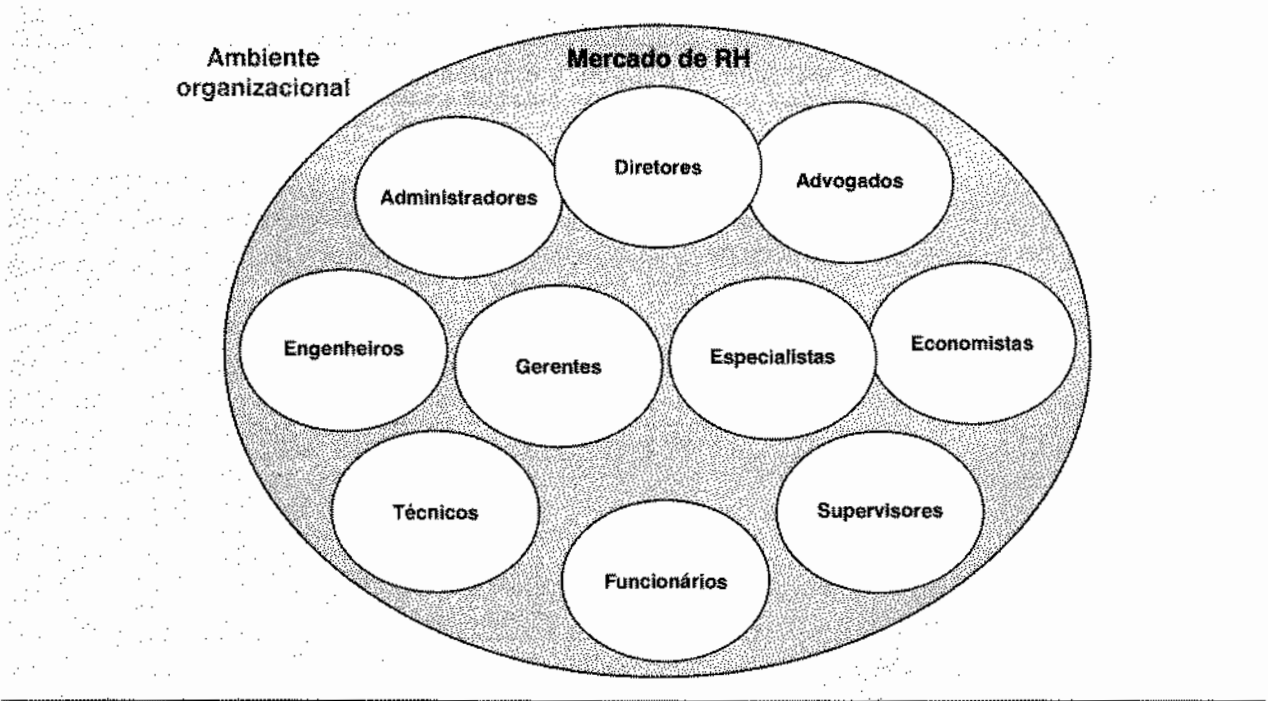


Figura 4.5. *Segmentação do mercado de RH.*

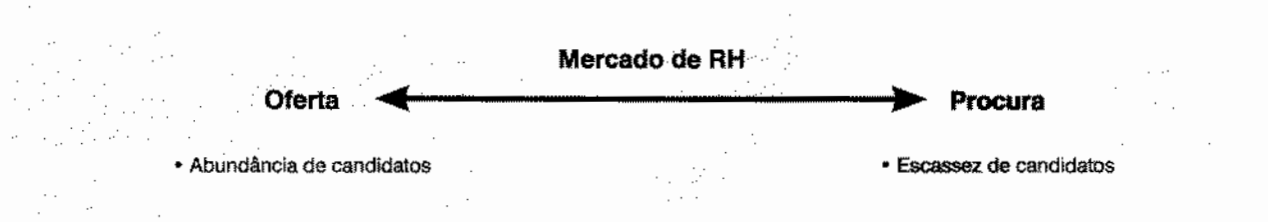


Figura 4.6. *As situações do MRH.*

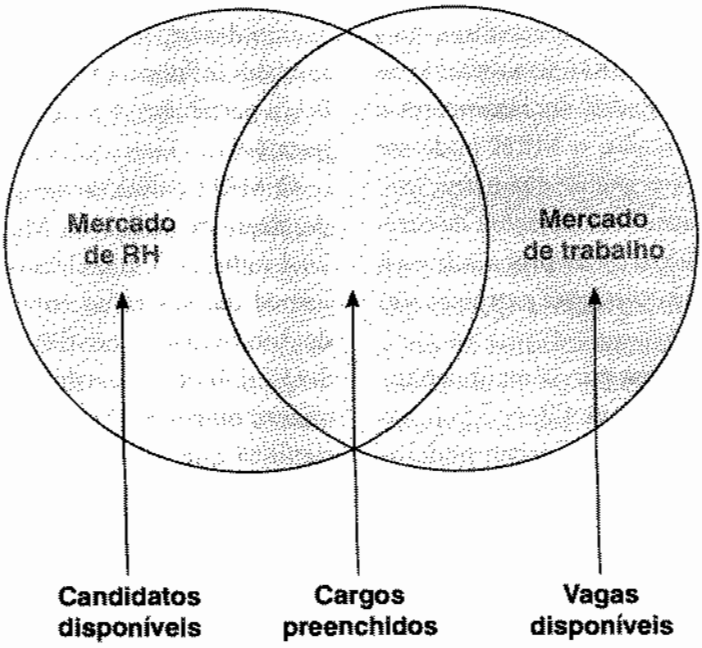


Figura 4.7. *O intercâmbio entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.*

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

Figura 4.8. *Comportamento das organizações no mercado de trabalho.*

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

Figura 4.9. *Comportamento dos candidatos no mercado de trabalho.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

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

GP DE HOJE

O VILÃO DO EMPREGO[10]

Globalização, competição, modernização, estabilização. Para 63% dos nossos trabalhadores, tudo isso já virou palavrão. É o que revela pesquisa do Ibope, encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). A globalização incendeia a competição que desencadeia a modernização – com ou sem a estabilização. O processo é darwiniano: a vitória do mais capaz na corrida dos desiguais. A modernização das empresas é um jogo bruto de dois tempos: no primeiro, destruição de empregos ruins, obsoletos, aviltados. No segundo, (re)criação de empregos bons, modernos, valorizados. Eis a questão de fundo. A modernização significa sofrimento transitório de 7% de desempregados em troca do benefício permanente de 93% de ocupados.

Estes, a bordo de empresas que se modernizam, passam a realizar dentro delas um trabalho melhor por um salário maior. Ou por uma realização pessoal mais gratificante no próprio ambiente de trabalho. No primeiro tempo do jogo bruto, dá-se menos uma redução do emprego e mais uma migração de emprego. No momento brasileiro, a inflação ainda ronda 5% ao ano, mas o PIB patina abaixo de 3,5%. Por culpa da modernização? Não. Por obra e (des)graça de políticas monetárias e fiscais massacrantes e punitivas, porque reféns de um setor público anacrônico e perdulário. A chamada crise fiscal é o grande vilão do mercado de trabalho. Ela zera a capacidade de investir (e de empregar) do setor público e estiola a vontade de empreender do setor privado, sob o guante de créditos curtos e caros e de impostos pesados e iníquos.

Voltemos à modernização. No segundo tempo do mesmo jogo bruto, as empresas passam a oferecer produtos e serviços cada vez melhores, a custos e preços cada vez menores. Isso beneficia os acionistas, os trabalhadores e os consumidores. Acionistas gratificados ampliam o (re)investimento no negócio. Trabalhadores reciclados e mais produtivos tornam-se, participam dos resultados na qualidade do trabalho (e do salário). Consumidores dispõem de produtos melhores e mais baratos – consumindo mais. A modernização, no segundo tempo, amplia o consumo, a produção, o salário e o emprego. Sim, o emprego na economia em geral e na própria empresa que, modernizada, se torna agressiva, competindo e triunfando no mercado interno e no mercado externo.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

DESQUALIFICAÇÃO EXCLUI 98% DOS TRABALHADORES[11]

Em um ano, cerca de 100 mil pessoas foram atendidas no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SP) da Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo para disputar as 11.194 vagas oferecidas pelas empresas. O mais dramático não é nove candidatos disputando cada vaga. A falta de qualificação e o grande número de exigências feitas pelas empresas foram determinantes para que menos de 2%, apenas 1.875 pessoas, fossem empregadas. Quase 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as empresas aumentam as exigências. O perfil do funcionário procurado pela indústria pode ser resumido na lista: 2º grau completo, experiência anterior e curso técnico do tipo dos oferecidos pelo Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), além da facilidade em trabalhar em equipe. Essa nova realidade levou o Senai a substituir cursos tradicionais, como os de torneiro mecânico e fresador, por treinamentos mais amplos, para desenvolver a sociabilidade em seus currículos. Habilidades técnicas apenas não são mais suficientes.

Conceito de Recrutamento

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

Recrutamentos interno e externo

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

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

Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado

DICAS

CONCEITOS DE RECRUTAMENTO

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

na aquisição de competências externas. O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

O recrutamento interno e o externo contribuem para a formação e contínua atualização do banco de talentos que servirá de fonte para os recrutamentos futuros.

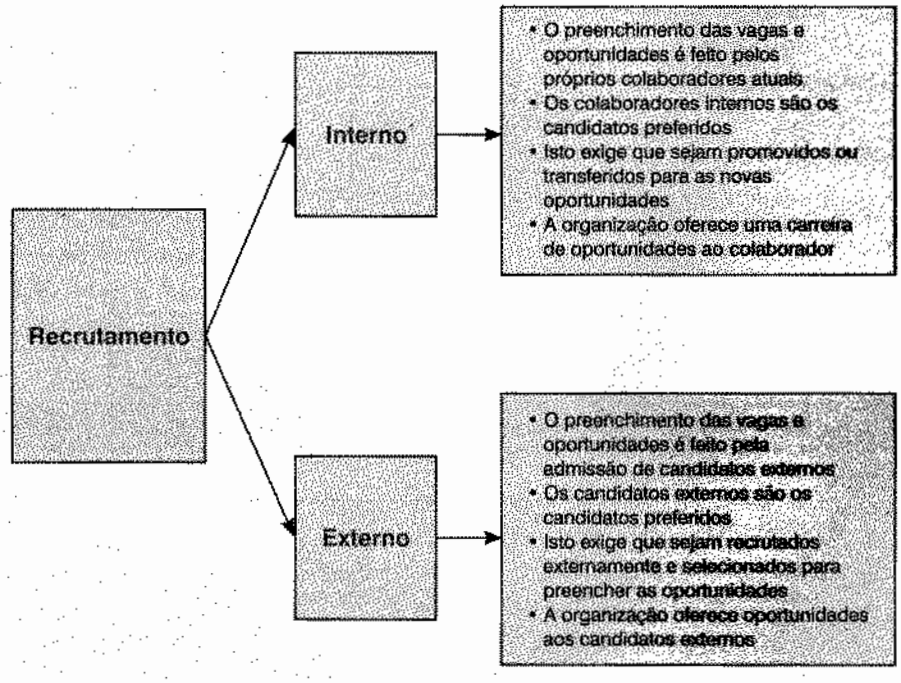


Figura 4.10. *Recrutamento interno e recrutamento externo.*

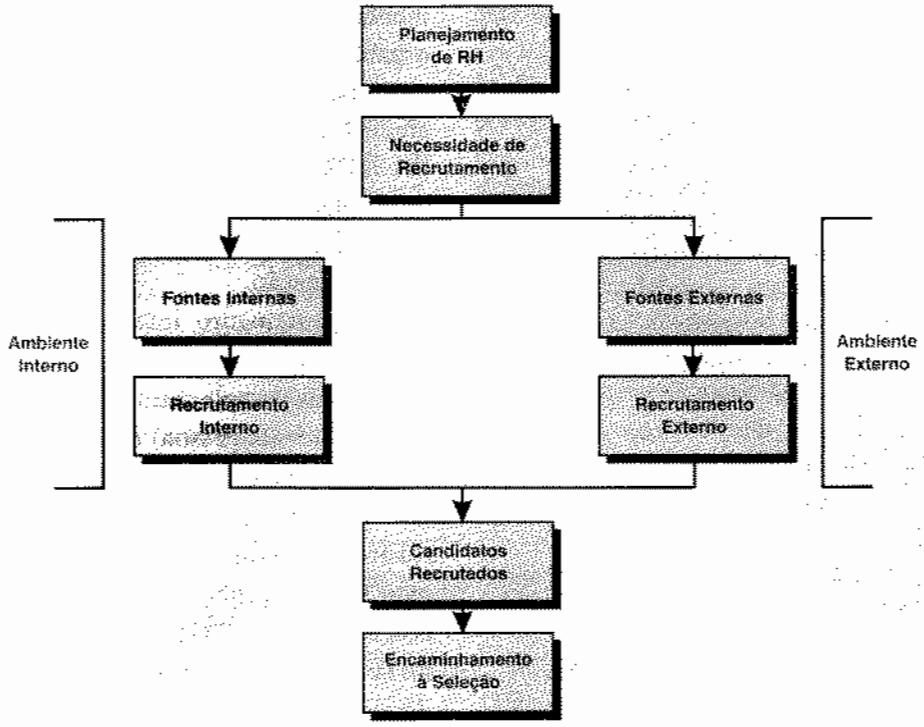


Figura 4.11. *As alternativas de recrutamento de pessoas.*

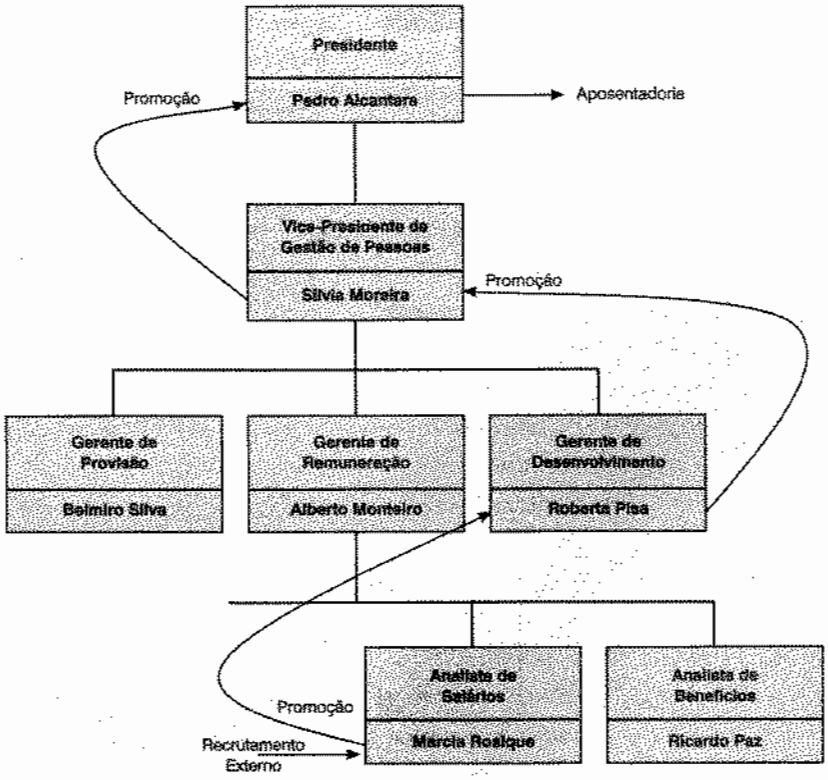


Figura 4.12. *O recrutamento interno e a promovabilidade das pessoas.*

GP DE HOJE

COMO AS EMPRESAS RECRUTAM

O Bradesco capricha no recrutamento interno. Dos milhares de funcionários e dos seus 7.871 executivos, nenhum veio do mercado. Todos foram formados dentro da casa. O banco só admite funcionários para os cargos mais baixos, como *office-boy* ou escriturário e oferece uma "carreira fechada" (sistema de crescer internamente) pela frente. Para quem gosta de segurança, essa política é fundamental. Mas o recrutamento externo não fica atrás: em 12 meses, o Bradesco admitiu 3.565 pessoas, uma média de 10 por dia. A Accor Brasil é outra empresa que proporciona aos seus milhares de colaboradores chances de subir através do recrutamento interno, não só pelo seu sistema formal de planejamento de carreira, como pelo seu crescimento devido à crescente expansão da rede hoteleira.[15]

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

PRÓS E CONTRAS

RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno tem vantagens e desvantagens. Vejamos:

Prós:

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
5. Não requer socialização organizacional de novos membros.
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Contras:

1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

DICAS

BOLSA DE EMPREGOS[17]

Bolsa de empregos é um organismo governamental ou sindical destinado a centralizar informações sobre os empregos disponíveis no MT. As empresas fornecem à entidade interessada os dados sobre as vagas existentes e essas informações são processadas e transmitidas aos candidatos desempregados. As bolsas de emprego foram criadas na Inglaterra no início do século XX, difundindo-se posteriormente para outros países europeus. No Brasil, essa atividade está institucionalmente reservada ao Ministério do Trabalho, por intermédio do Sistema Nacional de Empregos (Sine).

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

Figura 4.13. *As diferenças entre recrutamento interno e externo.*

Qual o Foco do Recrutamento

Afinal, para que serve o recrutamento de pessoas? Depende do seu foco. Ou seja, depende do objetivo a que se propõe. O recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização e manter inalterado o *status quo*. Ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade no negócio. A Figura 4.14 dá uma idéia de como focar as atividades de recrutamento de pessoas.

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

Técnicas de Recrutamento Externo

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

O processo de recrutamento inicia com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. O preenchimento pode ser feito pela Internet. As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

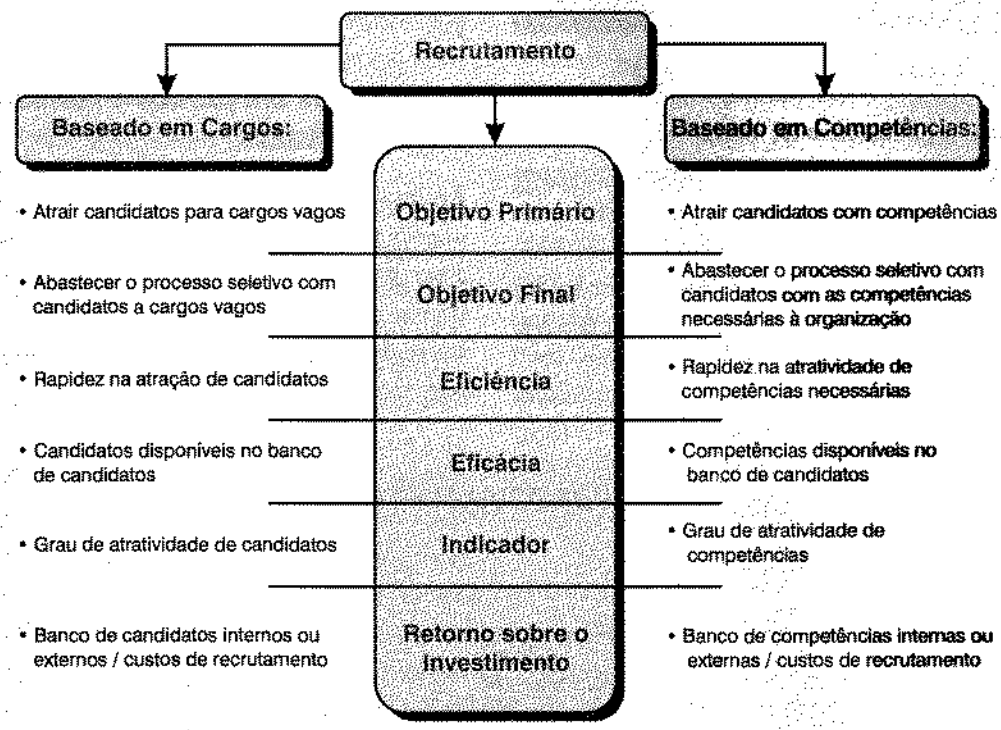


Figura 4.14. *Recrutamento com base em cargos* versus *recrutamento com base em competências.*

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

PRÓS E CONTRAS

RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens.

Prós:

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

Contras:

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

GP DE HOJE

COMO AS EMPRESAS RECRUTAM

A maioria das organizações lê, interpreta, seleciona e até responde aos CVs recebidos pelo correio ou por e-mail.[18] Os candidatos são triados e chamados para entrevistas, outros são arquivados para aproveitamento futuro e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerindo entrevista ou contato. O envio do currículo pela Internet virou padrão.

As principais técnicas de recrutamento externo são:

1. Anúncios em jornais e revistas especializadas

Anúncios em jornais costumam ser uma boa opção para o recrutamento, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. Gerentes, supervisores e funcionários de escritório se dão bem com jornais locais ou regionais. Para empregados especializados, jornais mais populares são mais indicados. Quando o

CURRICULUM VITAE

Ademar de Souza Ricardo

27 anos
Área Pretendida: Gerência Financeira
Brasileiro Solteiro
Nascido em 18/10/1973 – Ribeirão Preto – SP
Rua Prudente de Moraes, 213 – Ap. 35 – São Paulo – SP – 04565-010
Fone: (011) 6185-6363

A. Objetivos Pretendidos:

Gerência Financeira ou posição correlata

B. Escolaridade:

- Universidade Geral de São Paulo – Faculdade de Administração – 1997
- Universidade Geral de São Paulo – Pós-graduação em Análise Financeira – 1998

C. Qualificação Profissional:

Experiência em investimento, crédito e financiamento para pessoas físicas/jurídicas.
Sólidos conhecimentos do sistema bancário, hipotecário e mercado de capitais.
Perfeita fluência em inglês e espanhol. Bons conhecimentos de francês e alemão.
Excelente relacionamento bancário e com entidades de financiamento.
Habilidade em computação (Word, Excel, PowerPoint etc.)

D. Experiência Profissional:

- Companhia Interamericana de Crédito
  Gerente de Processos de Crédito – Agosto/2000 a Agosto/2006
- KLG Metais
  Analista Financeiro – Fevereiro/1995 a Julho/2000
  Supervisor de Orçamento Financeiro – Março/1990 a Fevereiro/1995
- Refrigeração Ártico S/A
  Supervisor de Crédito – Agosto/1988 a Fevereiro/1990

E. Outros Cursos e Atividades:

- Convenção da ABF (Associação Brasileira da Finanças) de 5 a 12/8/1998 – SP
- Curso Avançado de Inglês – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1997
- Curso Avançado de Internet – Internetcom, São Paulo – 1999
- Curso de Dinâmica de Grupo – Interface, São Paulo – 2000

Figura 4.15. *Exemplo de* curriculum vitae.

cargo for muito especifico, pode-se lançar mão de revistas especializadas. A crescente globalização criou muitas oportunidades para novas posições em muitas empresas multinacionais, exigindo o conhecimento de outras línguas e o domínio de técnicas de computação.

A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AIDA. A primeira é chamar a atenção. O anúncio apresentado na Figura 4.16 ocupa uma considerável área da seção de classificados e atrai a atenção pelo seu tamanho e clareza gráfica. A segunda é desenvolver o interesse. O anúncio da Figura 4.16 desperta o interesse no cargo pelo fato de mencionar a natureza desafiadora das atividades. A terceira é criar o desejo através do aumento do interesse, ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a ação. O anúncio abaixo provoca uma ação ou providência do candidato, como enviar o seu CV pelo correio ou endereço eletrônico. A Internet tem sido a mídia preferida para o recrutamento externo para muitas organizações.

2. Agências de recrutamento

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

1. *Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal.* Através de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com emprego.
2. *Agências associadas com organizações não-lucrativas.* Como associações profissionais ou não-governamentais. O Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE é um exemplo. Muitas universi-

ENTRE PARA UMA EMPRESA LÍDER NO MERCADO

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

CONSULTOR DE PROVISÃO DE PESSOAS

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

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

A Flama oferece excepcionais benefícios para pessoas excepcionais, incluindo seguro médico e odontológico, reembolso de despesas escolares, participação nos resultados e um plano de complementação de aposentadoria.
Envie seu currículo para o e-mail:

FLAMA FINANCEIRA/DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS
Flama@flama-rh.com.br

Figura. 4.16. *Exemplo de um anúncio de recrutamento.*

dades mantêm órgãos de contato entre seus alunos formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional.

3. *Agências particulares ou privadas de recrutamento*. São as mais importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido, relacionadas com o salário de admissão. Em geral, o candidato nada paga.

As agências de recrutamento são eficazes em situações como:

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

A utilização de agências requer os seguintes cuidados:

1. Dar à agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos.
2. Especificar à agência quais as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como parte do processo seletivo e os aspectos relevantes para o cargo.
3. Proporcionar retroação adequada à agência, ou seja, quais os candidatos rejeitados e qual a razão da rejeição.
4. Se possível, desenvolver um relacionamento de longo prazo com uma ou duas agências. Pode ser vantajoso designar uma pessoa para servir de ligação entre a organização e a agência e coordenar as necessidades futuras de recrutamento.

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

3. Contatos com escolas, universidades e agremiações

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

4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis

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

5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários

É outro sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos – amigos, vizinhos ou parentes – está utilizando assim um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato através do funcionário. Dependendo de como

o processo é desenvolvido, o funcionário sente-se um importante co-responsável pela admissão do candidato. De certa forma, a organização delega aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.

6. Consulta aos arquivos de candidatos

O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por cargo e se baseia no *curriculum vitae* ou nos dados da proposta de emprego. Para não se transformar em um arquivo morto, a organização deve manter contatos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse e a atratividade. Trata-se do sistema de recrutamento de menor custo. Quando funciona bem, é capaz de promover a apresentação rápida de candidatos.

7. Recrutamento virtual

É o recrutamento feito por meios eletrônicos e a distância através da Internet. A Internet veio revolucionar o processo de recrutamento. Seu valor resi-

DICAS

AS LIMITAÇÕES DO RECRUTAMENTO PELA INTERNET

Embora extremamente útil, a Internet tem as suas limitações:[19]

1. A Internet não é uma ferramenta de seleção de pessoas. Ela não substitui os contatos pessoais, as entrevistas face a face e outros passos importantes para avaliar atitudes e comportamentos que são vitais para buscar candidatos qualificados.
2. Os profissionais de GP se sentem frustrados com a falta de um toque pessoal.
3. O número de *resumês* (CVs) que podem ser enviados aumentou significativamente, forçando muitas empresas a dedicarem mais tempo de seus recrutadores para lidar com atividades relacionadas com a Internet.
4. A Internet favorece uma competição maior para a busca de candidatos qualificados no mercado.
5. O recrutamento através da Internet está crescendo à custa de outras abordagens tradicionais de recrutamento.
6. A confidencialidade tornou-se um problema sério, pois as informações através dos sites da Web podem ser violadas por *hackers*.

GP DE HOJE

RECRUTAMENTO INTENSIVO

Quase sempre, as organizações utilizam conjuntamente todas essas técnicas de recrutamento externo. E o recrutamento é intensivo e permanente, mesmo quando não há oportunidades a oferecer. Os colaboradores são incentivados a convidar candidatos que considerem importantes para a organização. A Fundação Inepar, por exemplo, utiliza todos os meios existentes para encontrar talentos: programas de estágios, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais e contatos com universidades e escolas.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

Marina queria começar com o planejamento do recrutamento dos *trainees*. Deveria apresentar a Ricardo Costa as alternativas de técnicas de recrutamento, com suas vantagens e desvantagens. Como você procederia no lugar de Marina para demonstrar quais as melhores maneiras de recrutar?

GP DE HOJE

COMPRE SUA VAGA[20]

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

Esses empregos têm um preço. No mínimo, o valor do primeiro salário que o profissional receberá depois de contratado. Algumas empresas estabelecem um piso de R$2.000. Se o candidato for contratado por R$ 1.800 entrega o primeiro ordenado e quita a diferença no segundo pagamento. Em um cargo de diretor ou gerente, o preço pode chegar a R$10.000. Em troca, o candidato recebe orientação sobre a melhor maneira de conseguir uma vaga.

O *curriculum vitae* (CV) é o primeiro contato da empresa com o candidato e as agências dão extrema importância a ele. É uma carta de apresentação. O CV abrirá ou não as portas para as entrevistas. Por isso é tão importante. Uma pesquisa da DBM mundial de recolocação de executivos mostrou que os responsáveis pela seleção de profissionais das empresas dedicam no máximo 30 segundos à leitura de cada CV. Daí as restrições aos currículos massudos, que detalham a vida do candidato do curso primário ao último emprego. O documento reflete as mudanças de expectativa das empresas em relação aos profissionais: o CV precisa produzir resultados imediatos.

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

de no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais. Ela traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação por e-mail pronta e rápida, dispensando qualquer forma de intermediação.

8. Banco de dados de candidatos ou banco de talentos

Em função do não-aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, as organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados os CVs para utilização futura em novos recrutamentos. Para as agências de recrutamento, o banco de dados constitui seu principal patrimônio. Para as organizações, um filão de talentos para oferecer novas oportunidades de trabalho. Ao buscar um candidato externo, a primeira providência será consultar o banco de dados.

Avaliação dos Resultados do Recrutamento

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A

avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parcela do MRH. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção, como mostra a Figura 4.17.

GP DE HOJE

MIRANDO O FUTURO

O lema de muitas empresas: recrute hoje o executivo de amanhã. Na Gessy Lever, os diretores de suas divisões estão se dedicando a projetar o futuro do negócio para a próxima década, pois o perigo é contratar hoje funcionários que serão inadequados para os próximos cinco anos, quando estarão ascendendo nos quadros da companhia.[21]

A Figura 4.18 mostra três critérios de medidas para avaliar o recrutamento: medidas globais, medidas orientadas para o recrutador e medidas orientadas para o método utilizado para o recrutamento.

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

O recrutamento não sai barato. Custa tempo e dinheiro. Mas compensa. Seu retorno ultrapassa de longe qualquer investimento neste sentido. Imagine que você deva fazer um levantamento dos custos mensais ou anuais de recrutamento de sua empresa. Como você preencheria a Figura 4.19?

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

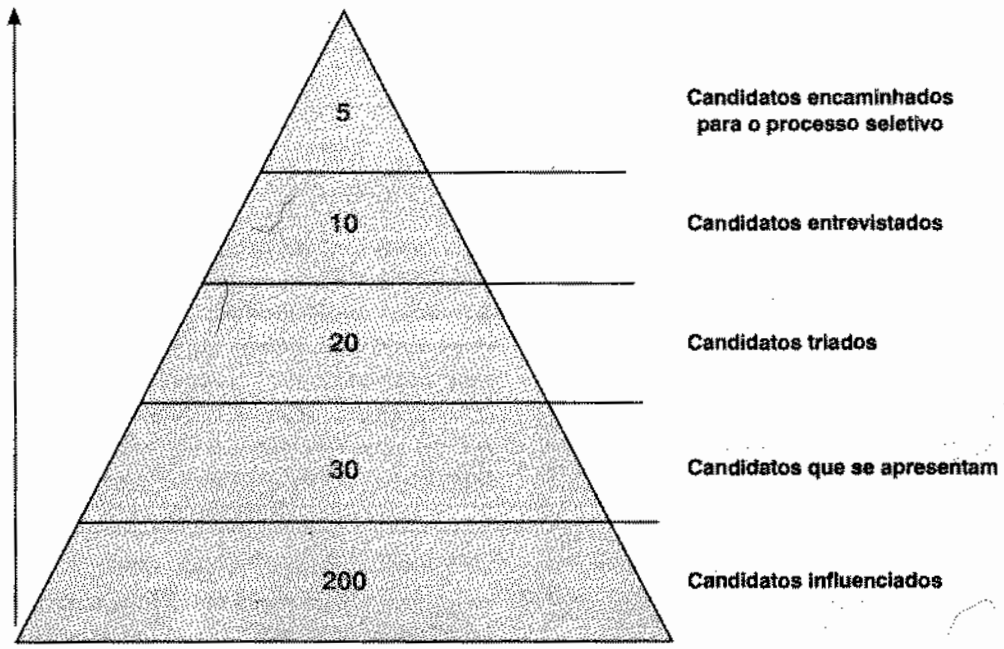


Figura 4.17. *A pirâmide seletiva do recrutamento.*

Medidas de critério global

Número ou porcentagem de:

- Cargos preenchidos
- Cargos preenchidos dentro do tempo normal
- Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão)
- Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa
- Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas novas posições

Medidas de critério orientado para o recrutador

- Número de entrevistas feitas
- Qualidade dos entrevistados avaliada pelos entrevistadores
- Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos
- Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos e que se desempenham bem
- Custo por entrevista

Medidas de critério orientado para o método de recrutamento

- Número de candidatos apresentados
- Número de candidatos qualificados apresentados
- Custo por candidato
- Tempo requerido para gerar candidatos
- Custo por admissão
- Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade etc.)

Figura 4.18. *Medidas para avaliar o recrutamento.*[22]

Despesas do pessoal de RH dedicado ao recrutamento

- Salários e encargos sociais do pessoal de *staff* de RH (baseada na porcentagem de tempo dedicado ao papel de recrutamento de pessoas) ..... R$ _____
- Despesas administrativas (como telefonemas, correios, material e programas de relações públicas, despesas de viagens etc.) ..... R$ _____
- Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de *staff* ..... R$ _____

Despesas do pessoal de linha dedicado ao recrutamento

- Salários e encargos sociais do pessoal de linha (com base na porcentagem de tempo dedicada ao papel de recrutamento de pessoas) ..... R$ _____
- Outras despesas relacionadas (como transcrições e cópias de currículos) ..... R$ _____
- Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de linha ..... R$ _____

Despesas diretas de recrutamento

- Anúncios em jornais e revistas ..... R$ _____
- Pagamentos a agências de recrutamento ..... R$ _____
- Despesas com outras técnicas de recrutamento ..... R$ _____

Despesas totais de recrutamento

- Total das despesas de recrutamento no período ..... R$ _____
- Custo de recrutamento por candidato ..... R$ _____

Figura 4.19. *Custos mensais ou anuais de recrutamento.*

GP DE HOJE

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION – EVP[23]

Talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. Capital financeiro pode ser obtido com boas idéias e bons projetos. Estratégias podem ser imitadas. Produtos podem ser copiados. Tecnologia pode ser comprada. Dinheiro pode ser emprestado. Gente é outra coisa. A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento. Como assegurar que uma empresa consiga atrair e manter as cabeças mais brilhantes? A resposta, segundo a consultoria americana McKinsey em reportagem de capa da revista *Fast Company*, são três letras: EVP. É a sigla de *Employee Value Proposition* ou Proposta de Valor ao Empregado. A EVP funciona como o conjunto da marca (imagem ou reputação) da empresa e os empregos que ela oferece. Assim, como as marcas e os produtos superiores roubam fatias da concorrência, empresas com EVP superior arrebatam mais talentos no MRH. A McKinsey investigou 77 companhias americanas e entrevistou cerca de 6.000 executivos e dividiu as empresas em cinco grupos, pelo critério de retorno ao acionista nos últimos 10 anos. A pesquisa revelou:

1. As melhores empresas superam em 16 das 22 dimensões da EVP.
2. No grupo de melhor desempenho, 88% dos executivos de RH dizem que raramente suas companhias perdem um candidato pelo qual se interessam.
3. No mesmo grupo, 73% dizem que dificilmente perdem funcionários mais brilhantes para a concorrência.

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

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

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

GRANDES EMPRESAS OFERECEM:	
Valores e cultura	62%
Administração	50%
Mudanças excitantes	44%
Forte desempenho	29%
Empresa líder	21%
Pessoas talentosas	20%

GRANDES EMPREGOS SIGNIFICAM:	
Liberdade e autonomia	60%
Mudanças excitantes	59%
Avanço na carreira	47%
Relacionamento com a chefia	29%
Compensação diferenciada	29%
Remuneração elevada	23%
Desenvolvimento pessoal	17%

Em resumo, apenas o salário não cria uma grande proposta de valor. Mas pode desequilibrar a EVP.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP[24]

A pesquisa do Progep – Programa de Estudos de Gestão de Pessoas – da FEA/USP teve como um dos objetivos identificar as empresas que possam ser consideradas exemplos de modelos de GP, isto é, prontas para as mudanças que se prevêem para a área. Entre as empresas brasileiras prontas para o futuro estão:

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

Essas empresas têm elevado poder de atratividade de candidatos devido à sua imagem.

CASO PARA DISCUSSÃO

CANDIDATO DIGITAL[25]

Se na última vez que se candidatou a uma vaga você recorreu à velha agência dos correios, saiba que está perdendo tempo. Muitas empresas recebem currículos pela Internet – algumas delas por meio de formulários específicos para seleção na rede. A vantagem para o candidato é a facilidade. Basta preencher as informações solicitadas na tela do computador (no conforto de seu lar) e clicar no botão "enviar". Para as empresas, significa agilidade para escolher seus profissionais. Ganha-se em produtividade, especialmente quando há muitos candidatos. Veja alguns exemplos:

1. O Grupo Accor tem um programa corporativo de *trainees*. Para isso, disponibilizou em sua página na Internet um programa para receber os currículos dos candidatos. Os examinadores utilizaram uma ferramenta de busca no banco de dados dos currículos recebidos. Resultado: a primeira triagem dos 3.000 candidatos foi feita em 45 minutos. Os custos operacionais foram reduzidos em seis vezes.
2. Na agência de propaganda DM9DDB, o tradicional "Dia do Estagiário" levou durante anos centenas de estudantes de publicidade às portas da empresa. O evento foi substituído pela coleta de informações curriculares enviadas pela Internet. Depois de preencher o formulário, o candidato respondia na tela a uma prova de conhecimentos básicos sobre a área em que pretendia trabalhar. O processo funcionou como pré-seleção e facilitou o acesso de candidatos de outros estados à empresa. "De outra maneira não iria a São Paulo participar", diz um dos selecionados que morava na Paraíba.
3. Representantes da Microsoft do Brasil apresentaram em uma reunião de atualização, em Seattle, Estados Unidos, um projeto pioneiro de seleção de profissionais pela Internet a ser implantado em vários países. O objetivo é substituir os currículos enviados por e-mail à empresa. "Neste, o trabalho operacional não muda. É como se chegassem pelo correio, já que é necessário imprimir", diz o diretor de RH da Microsoft, que é o responsável pela triagem semanal feita no banco de dados da empresa.

Uma das vantagens dos currículos enviados por formulários na rede é a padronização. "Evitamos diferenças de interpretação na hora da análise", diz o diretor corporativo de RH do Grupo Accor. A padronização acilita a resposta a perguntas como fluência em línguas estrangeiras ou experiência no exterior. Por tais motivos,

a Xerox do Brasil criou um sistema semelhante. "Queremos que as informações tenham a mesma formatação para facilitar a análise dos 2.000 currículos que recebemos por mês", diz o diretor de RH da Xerox.

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

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

QUESTÕES

1. Como você montaria o formulário de solicitação de emprego para os candidatos que normalmente comparecem à sua empresa?
2. Como você montaria o formulário para recrutamento pela Internet?
3. Qual a sua opinião sobre o recrutamento por e-mail?
4. Como você conciliaria o recrutamento por técnicas convencionais e da Internet?

Resumo do capítulo

O recrutamento faz parte dos processos de agregar pessoas à organização. Através do recrutamento a organização – que faz parte do mercado de trabalho (MT) – sinaliza para candidatos – que fazem parte do mercado de recursos humanos (MRH) – a oferta de oportunidades de emprego. O MT é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações e é influenciado por vários fatores, podendo apresentar situações que variam da oferta à procura de emprego. Com a modernização e globalização, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil. O MRH se refere ao conjunto de candidatos a emprego. Pode ser segmentado para facilidade de penetração. Tanto o MT como o MRH – que são dois lados de uma mesma moeda – influenciam o comportamento das organizações e das pessoas. Neste contexto, o recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. O recrutamento pode ser interno ou externo. As técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos. O *curriculum vitae* (CV) funciona como o cartão de visitas dos candidatos. A avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação de custos/benefícios dessa importante atividade.

Exercícios

1. Defina mercado de trabalho e suas características principais.
2. Descreva o mercado de trabalho em situação de oferta e de procura.
3. Explique as novas características do emprego.
4. Como um MT em situação de procura influencia pessoas e organizações?
5. Como um MT em situação de oferta influencia pessoas e organizações?
6. Defina mercado de RH e suas características principais.

7. Descreva o mercado de RH em situação de oferta e de procura.
8. Demonstre como o MT e o MRH se influenciam reciprocamente.
9. Defina recrutamento de pessoas.
10. Descreva as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.
11. Explique as técnicas de recrutamento externo, vantagens e desvantagens.
12. Explique o recrutamento pela Internet.
13. Como você comporia um processo de recrutamento para sua empresa?
14. Elabore um formulário de proposta de emprego para a sua empresa.
15. Como você montaria o seu *curriculum vitae*?

Passeio pela Internet

www.curriex.com.br
www.ecornell.com
www.employeradvisorsnetwork.com
www.haygroup.com
www.hrthatworks.com
www.hyruanondemand.com
www.infolinkscreeening.com
www.outsourcing.com
www.pcrecruiter.com
www.peoplefilter.com
www.pwa.com
www.reachingtalent.com
www.silkroadtech.com
www.taleo.com
www.veritude.com
www.zeroriskhr.com
http://hiring.fastcompany.com
http://hiring.inc.com

Referências bibliográficas

1. Edward J. Amadeo. "Reflexões sobre o Trabalho no Brasil". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 13 de julho de 1998, p. B2.
2. Joelmir Beting. "Extinção ou Migração?". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 27 de maio de 1997, p. B2.
3. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 175.
4. Extraído de: Leonardo Attuch. "Subdesenvolvimento não é Destino". *Exame*, Edição nº 626, 1º de janeiro de 1997, p. 80-82.
5. Steven Davis. *Job Creation and Destruction*. Mass., MIT Press, 1996.
6. Paul Krugman. *Pop Internationalism*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
7. William Bridges. *Jobshift: Mudanças nas Relações de Trabalho*. São Paulo, Makron Books, 1996.
8. Jeremy Rifkin. *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*. São Paulo, Makron Books, 1996.
9. Extraído de: Joelmir Beting. "Sem Sair de Casa", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 3 de agosto de 1997, p. B-2
10. Extraído de: Joelmir Beting, "Vilão do Emprego". Caderno de Economia, *O Estado de S. Paulo*, 12 de março de 1998, p. B2.
11. Extraído de: Denise Neumann. "Desqualificação Exclui 98% dos Trabalhadores". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 5 de maio de 1997, p. B1.
12. John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 290.
13. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1997, p. 205-206.
14. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Candy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 193.
15. Maria Tereza Gomes. "Conquiste um Lugar nas Melhores". As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, Edição nº 669, 1998, p. 20-21.
16. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, p. 23.
17. Paulo Sandroni (org.) *Dicionário de Economia*. São Paulo, Editora BestSeller, 1989, p. 27.
18. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, p. 20-21.
19. Brenda Paik Sunoo, "Internet Recruiting Hás Its Pros and Cons", Workforce, abril de 1998, p. 17-18.
20. Extraído de: "Compre sua Vaga" *Veja*, 3 de junho de 1998, p. 158-150.
21. Nelson Blecher. "Grandes Empresas, Grandes Empregados". As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, Edição nº 669, 1998, p. 23.
22. Fonte: James A. Breaugh. *Recruitment: Science and Practice*. Boston, PWS-Kent, 1992, p. 341.
23. Nelson Blecher. "Grandes Empresas, Grandes Empregados", *op. cit.*, p. 22-23.
24. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 58.
25. Extraído de: Cynthia Rosenburg. "Você pode dar-se bem se for um candidato digital". *Você S. A.*, ano 1, nº 1, abril de 1998, p. 14-15.

CAPÍTULO 5

SELEÇÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

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

O que veremos adiante

- O Conceito de Seleção de Pessoas
- As Bases para a Seleção de Pessoas
- Mapeamento das Competências
- Técnicas de Seleção
- O Processo de Seleção de Pessoas
- Avaliação dos Resultados

CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

A Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) é uma empresa com marcante presença no mercado. Quando precisa recrutar um candidato, a P&P coloca anúncios nos melhores jornais para causar impacto. A direção da empresa acha que quanto maior a divulgação no mercado de RH tanto maior será a quantidade de candidatos que comparecem para a seleção. Após o processo de recrutamento, alguns dos CVs dos candidatos são arquivados para aguardar uma próxima oportunidade, quando então serão reativados. Os candidatos não-aceitos no processo seletivo são avisados por telefone e solicitados a esperar por uma futura vaga, quando então serão convocados pela P&P. Raul Siqueira, o diretor do DRH da P&P, não se conforma com esse tipo de procedimento, utilizado há décadas pela empresa. Ele quer dinamizar o processo de recrutamento e dar uma completa virada na maneira como a organização atrai candidatos.

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

A competitividade organizacional seria sinônimo de recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, adequada estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes e clientes satisfeitos. Com todas estas ferramentas, a empresa estaria capacitada para desafiar e vencer a concorrência. Certo? Não. Errado! O calcanhar-de-aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso. A competitividade organizacional depende das competências das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para am-

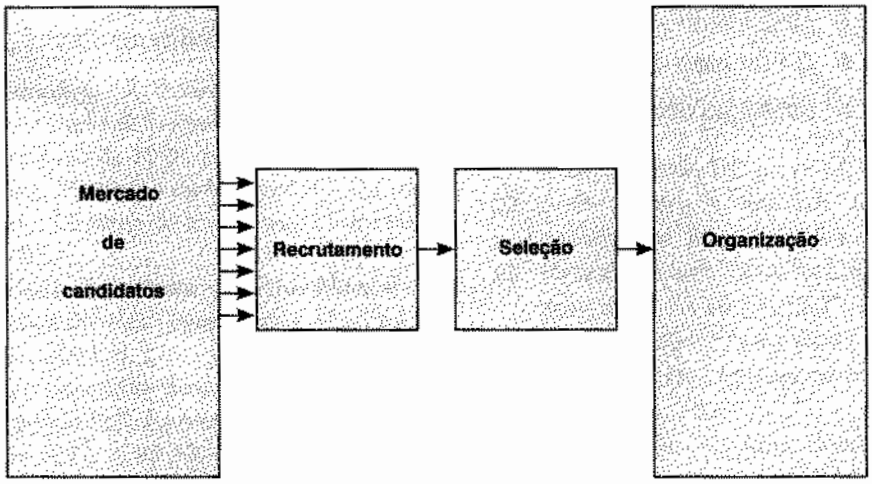


Figura 5.1. *O recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas.*

pliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. Quando elas perdem colaboradores e precisam substituí-los ou quando crescem e sua expansão requer mais pessoas para tocar as atividades; elas ativam o processo de agregar pessoas. A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos, o recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa.

Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos –, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.

O Conceito de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que deve preservar ou enriquecer.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades, competências etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização etc. A estimação apriorística dessas variáveis individuais é um aspecto importante da seleção das pessoas. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis. Não apenas uma idéia atual, mas uma projeção de como elas se situarão no longo prazo.

Qual é o foco do processo seletivo?

Afinal, para que serve a seleção de pessoas? Somente para preencher cargos vagos e disponíveis na organização? Isso é necessário, mas não suficiente

DICAS

CONCEITOS DE SELEÇÃO

- *Seleção* é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.[1]
- *Seleção* é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.[2]
- *Seleção* é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.[3]
- *Seleção* é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

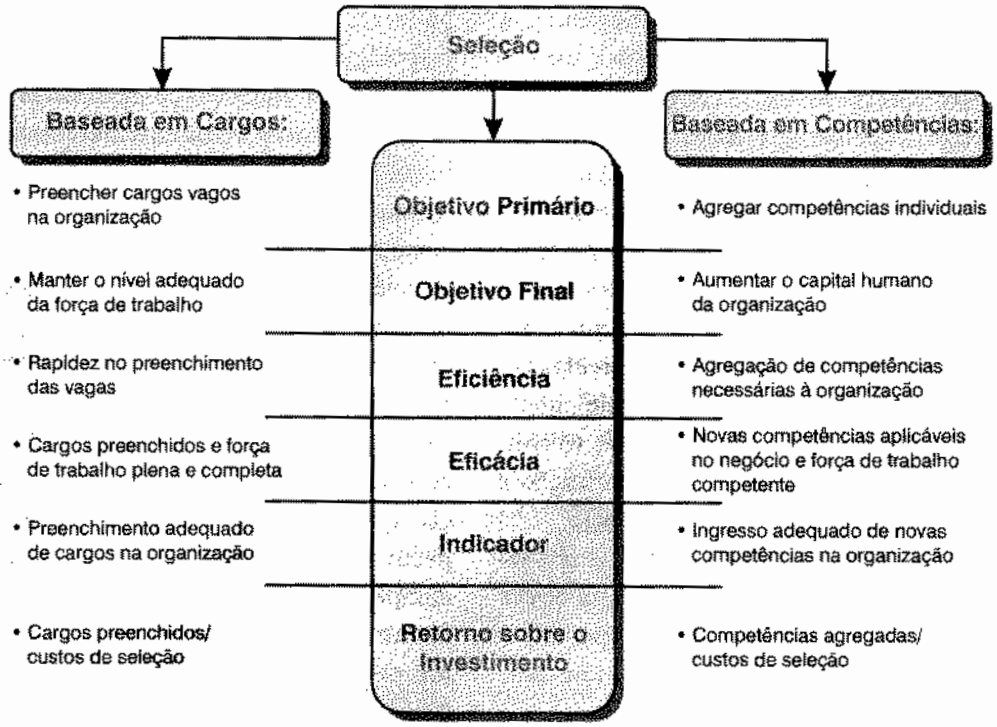


Figura 5.2. *Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências.*

para os dias de hoje. Seria apenas uma tarefa vegetativa no sentido de manter e conservar o *status quo*. Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Assim, existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, ocorre em função das competências desejadas pela organização. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar as competências. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, temos, de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos; estes comparam e decidem sobre as ofertas das organizações onde se candidatam.

Seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. A primeira variável será denominada x e a segunda variável y, conforme a Figura 5.3.

Quando x – o referencial da comparação – é maior do que y – a variável comparada –, dizemos que o can-

didato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando x e y são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável y for maior do que x, o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas sobretudo em uma faixa de aceitação que admite uma certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância admitidos nos processos de controle de qualidade. Geralmente, essa comparação exige que a descrição e análise do cargo ou a definição da competência desejada seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

Seleção como um processo de decisão e escolha

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado).

Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos

Freqüentemente, a organização se defronta – através do consultor interno de RH ou através de seus gerentes de linha e respectivas equipes – com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. Cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em um determinado tratamento. Tratamento significa o tipo de resolução a ser tomada. O número de tratamentos e de indivíduos pode variar de uma decisão para outra. As restrições mais comuns

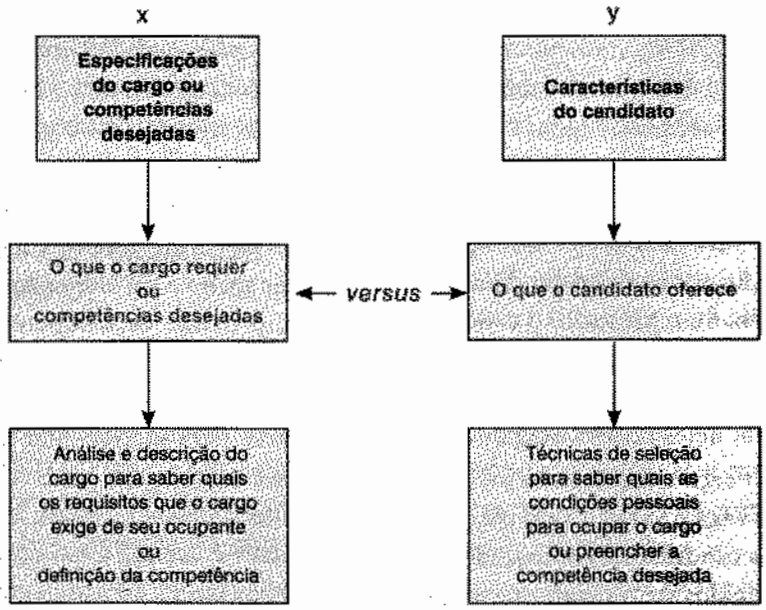


Figura 5.3. *Seleção de pessoal como uma comparação.*

DICAS

SELEÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE *STAFF*

A seleção – tal como ocorre com a ARH – é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em outras palavras, o órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito deles. A comparação é quase sempre uma função de *staff* executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa, com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em critérios científicos e estatisticamente definidos. A comparação permite verificar quem possui as qualificações desejadas e é aceito (aprovado) e quem não as possui (rejeitado) em relação ao cargo ou à competência com os quais estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações. Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo ou competências, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser o escolhido em detrimento dos demais.

são: número de tratamentos por pessoas e número de pessoas por tratamento. De acordo com o tratamento, podemos distinguir três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação de candidatos. Assim, a seleção de pessoal comporta quatro modelos de tratamento, a saber:

1. *Modelo de colocação*. Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer qualquer rejeição.
2. *Modelo de seleção*. Há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição. Se aprovado, o candidato deverá ser admitido. Se reprovado, o candidato é dispensado do processo seletivo, pois existem vários outros candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupá-lo.
3. *Modelo de classificação*. Existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se aprovado é admitido. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes e as alternativas restantes. Daí a denominação classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado. O modelo de classificação parte de um conceito ampliado de candidato: a organização não o considera interessado em um único e determinado cargo, mas candidato da organização e que poderá ser posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. É a abordagem mais ampla e eficaz.
4. *Modelo de agregação de valor*. Este modelo escapa da mera comparação com o cargo a ser ocupado e vai além e focaliza o abastecimento e provisão de competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam à organização, o candidato é aceito. Caso contrário, é rejeitado. A idéia básica é incrementar o portfólio de competências organizacionais que garantem a competitividade organizacional.

Responsabilidade de linha	Função de *staff*
• Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da Requisição de Empregado (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo	• Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário • Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário

Figura 5.4. *A seleção como responsabilidade de linha e função de* staff.

A Figura 5.5 mostra os quatro modelos do processo seletivo.

O modelo de classificação é superior aos modelos de colocação e de seleção, pois aproveita os candidatos disponíveis, permite maior eficiência do processo seletivo por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos e proporciona redução dos custos operacionais por evitar duplicidade de comparações ou repetição de despesas com o processo.

Por outro lado, o modelo de adição de valor representa a melhor maneira de aumentar o capital humano da organização.

A identificação das características pessoais do candidato

Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade. Requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la. Quando o cargo não foi ainda preenchido, a situação se complica, pois requer uma visão antecipada da interação entre pessoa e tarefa. Quase sempre, as características individuais estão relacionadas com quatro aspectos principais:[4]

1. *Execução da tarefa em si.* A tarefa a ser executada exige certas características humanas ou aptidões como: atenção concentrada ou aptidão para detalhes, atenção dispersa ou visão ampla e abrangente das coisas, aptidão numérica ou facilidade para lidar com números e cálculos, aptidão verbal ou facilidade para lidar com palavras ou se expressar verbalmente, aptidão espacial ou facilidade de perceber figuras ou símbolos, aptidão auditiva ou facilidade de lidar com sons ou ritmos etc.
2. *Interdependência com outras tarefas.* A tarefa a ser executada depende de outras tarefas para iniciar ou terminar, e exige certas características ou aptidões humanas, como: atenção dispersa e abrangente, facilidade de coordenação, resistência à frustração e a conflitos etc.
3. *Interdependência com outras pessoas.* A tarefa a ser executada exige contatos com pessoas, estejam elas situadas acima, lateralmente ou abaixo na hierarquia da organização. Assim, a tarefa pode exigir características pessoais como: colaboração e cooperação com outras pessoas,

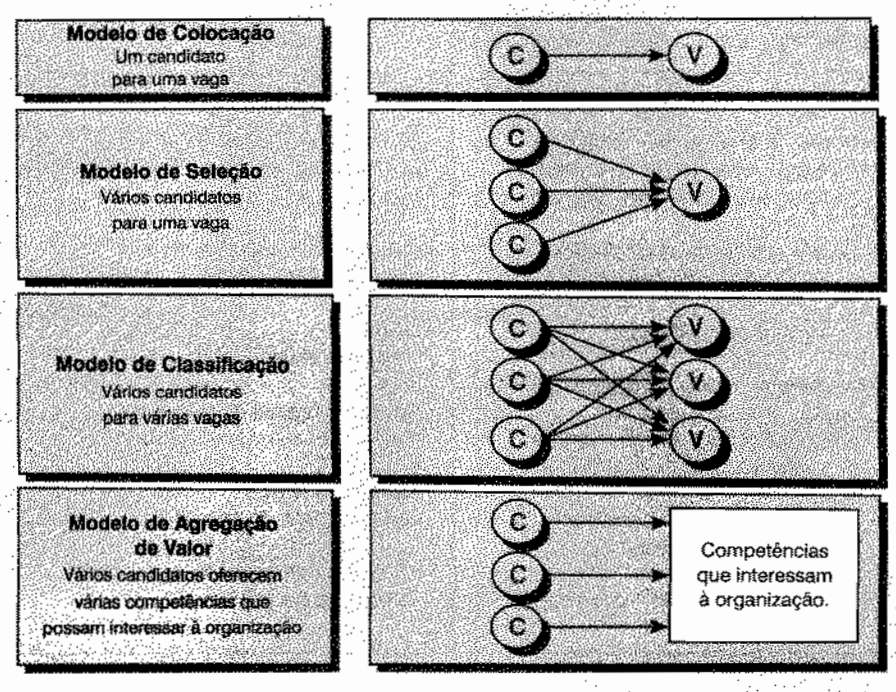


Figura 5.5. *Modelos de colocação, seleção, classificação e agregação de valor.*[5]

facilidade em trabalhar em equipe ou em conjunto com outras pessoas, relacionamento humano, iniciativa, liderança de pessoas, facilidade de comunicação e de expressão pessoal etc.

4. *Interdependência com a unidade organizacional ou com a própria organização.* Isto é, com a área ou departamento onde a pessoa vai trabalhar ou com a própria organização. Neste caso, as características individuais do candidato devem ser compatíveis com os objetivos da área ou da organização e, para tanto, devem envolver competências. Assim, a comparação passa a ser entre as competências oferecidas pelo candidato e as competências funcionais ou organizacionais requeridas.

As características pessoais quase sempre estão relacionadas com a tarefa, mas sempre considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes. A abordagem sociotécnica constitui uma importante base para a identificação das características pessoais do candidato.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raul Siqueira, o diretor do DRH da P&P, quer introduzir duas grandes mudanças no processo seletivo da empresa. Em primeiro lugar, quer implantar um modelo de classificação, pelo qual um candidato é visualizado sob várias facetas para melhor aproveitamento na empresa. Em segundo lugar, quer que o DRH seja um consultor interno (*staff*) para que os gerentes assumam a responsabilidade de linha pela seleção de seus futuros subordinados. Para tanto, deveria treinar o pessoal do DRH para que se tornassem consultores internos e não executores do processo e preparar os gerentes para assumirem a responsabilidade de linha pela seleção do pessoal. Como você poderia ajudá-lo?

Figura 5.6. *A identificação das características pessoais do candidato.*[6]

As Bases para a Seleção de Pessoas

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas (como variável independente), e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização. É o que veremos a seguir.

Colheita de informações sobre o cargo

As informações a respeito do cargo a ser preenchido podem ser colhidas através de cinco maneiras distintas:

1. *Descrição e análise do cargo.* A descrição e análise do cargo constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante, também chamados fatores de especificações) do cargo. A descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Com essas informações, o processo de seleção poderá concentrar-se na pesquisa e avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam. A colheita de informações baseadas na descrição e análise do cargo é muito superior em qualidade e quantidade às demais outras maneiras. A descrição e análise de cargos serão abordadas no Capítulo 7.
2. *Técnica dos incidentes críticos.* Consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram um excelente ou péssimo de-

sempenho no trabalho. Essa técnica visa a localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) que deverão ser investigadas no processo seletivo dos futuros candidatos ao cargo. A técnica de incidentes críticos é subjetiva pelo fato de basear-se no arbítrio do gerente ou de sua equipe de trabalho, quando aponta as características desejáveis e indesejáveis do futuro ocupante. Mas constitui um excelente meio de colheita de dados a respeito de cargos cujo conteúdo depende basicamente das características pessoais que o ocupante do cargo deverá possuir para um desempenho bem-sucedido.

3. *Requisição de pessoal.* A requisição de pessoal (RP) constitui a chave de ignição para o processo seletivo. Constitui uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante. A requisição de pessoal dispara o início do processo seletivo que trará um novo funcionário para o cargo a ser preenchido. Em muitas organizações em que não existe um sistema estruturado de descrição e análise dos cargos, a RP é um formulário que o gerente preenche e assina e no qual existem vários campos em que se solicita que se anotem quais os requisitos e características desejáveis do futuro ocupante. Nessas organizações, todo o processo seletivo se baseará nessas informações sobre os requisitos e características apontados na RP.
4. *Análise do cargo no mercado.* Quando a organização não dispõe das informações sobre os requisitos e características essenciais ao cargo a ser preenchido, por se tratar de algum cargo novo ou cujo conteúdo esteja fortemente atrelado ao desenvolvimento tecnológico, ela lança mão da pesquisa de mercado. Por outro lado, em um mundo em constante mudança os cargos também mudam e, muitas vezes, é preciso saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado. Nesses casos, utilizam-se a pesquisa e a análise de cargos comparáveis ou similares no mercado para colheita e obtenção de informações a respeito. O cargo comparado chama-se cargo representativo ou cargo de referência (*benchmark job*). Modernamente, as empresas estão fazendo *benchmarking*, isto é, comparando os seus cargos com a estrutura dos cargos das empresas bem-sucedidas no mercado, no sentido de desenhá-los melhor e adequá-los às novas demandas do mercado.
5. *Hipótese de trabalho.* Caso nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada para obter informações a respeito do cargo a ser preenchido, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilida-

Características desejáveis	Características indesejáveis
• Afabilidade no trato com pessoas	• Irritabilidade fácil
• Facilidade no relacionamento	• Introversão exagerada
• Vontade de agradar ao cliente	• Impaciência
• Resistência à frustração	• Pouco controle emocional
• Verbalização fácil	• Dificuldade de expressão
• Excelente memória	• Dificuldade no relacionamento
• Facilidade de trabalhar em equipe	• Pouca memória
• Concentração visual e mental	• Dispersão mental
• Facilidade em lidar com números	• Dificuldade em lidar com números

Figura 5.7. *Técnica de incidentes críticos para o cargo de vendedor de balcão.*

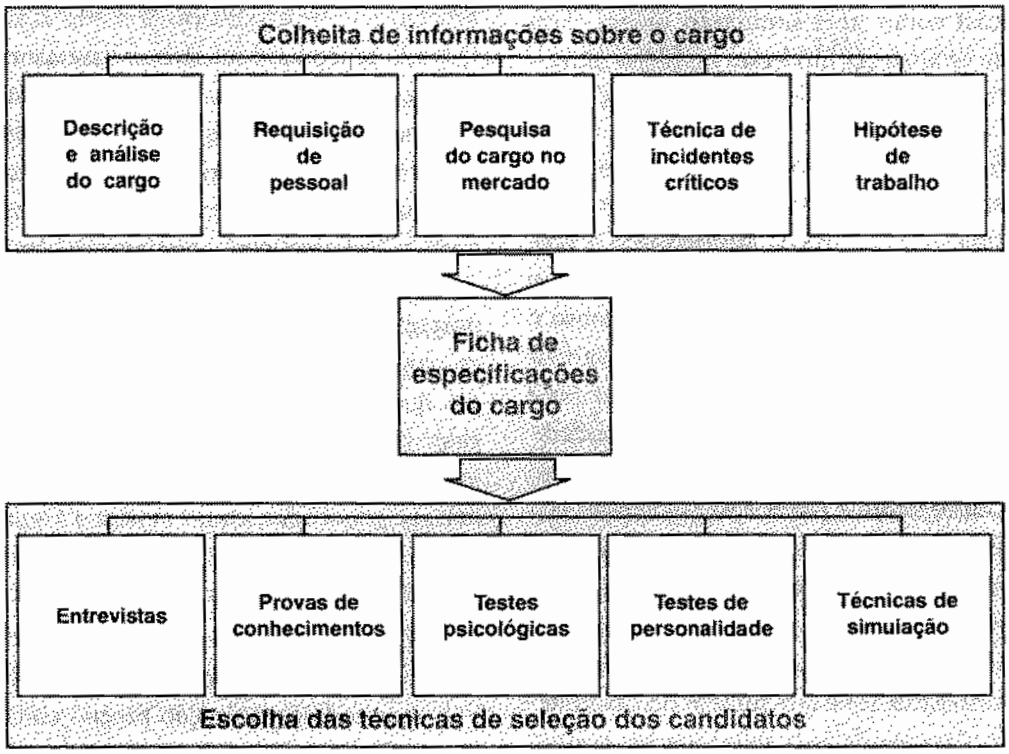


Figura 5.8. *Informações sobre o cargo como base do processo seletivo e a influência das competências individuais necessárias.*[7]

Ficha de especificações de cargo

Título do cargo: _____
Departamento: _____

Descrição do cargo: _____

Critérios de seleção:

Escolaridade: _____
Experiência profissional: _____
Condições de trabalho: _____
Tipo de tarefa: _____
Características psicológicas: _____
Características físicas: _____
Relacionamento humano: _____
Conhecimentos necessários: _____
Provas ou testes a serem aplicados: _____

Indicações: _____
Contra-indicações: _____

Figura 5.9. *Exemplo de ficha de especificações de cargo.*

de em relação ao ocupante (requisitos e características) como uma simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou idéias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida. A partir dessas informações, o processo de seleção tem condições de converté-las para sua linguagem de trabalho. As informações sobre o cargo e o perfil desejado do ocupante são transferidas para uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho do ocupante no cargo considerado. A partir dela, podem-se estabelecer quais as técnicas de seleção mais adequadas para pesquisar tais atributos psicológicos e físicos que o cargo impõe ao seu futuro ocupante.

A ficha de especificações constitui uma codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Através dela, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo.

Mapeamento das Competências

Quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a colheita de dados se concentra na definição das competências individuais. Quanto mais claramente definida a competência, tanto mais ela se torna um instrumento viável de medida (métrica) para comparar os candidatos.

Uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas, como mostra a Figura 5.10.

As competências podem ser hierarquizadas da seguinte maneira:

1. *Competências essenciais da organização (core competences).* São as competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais.

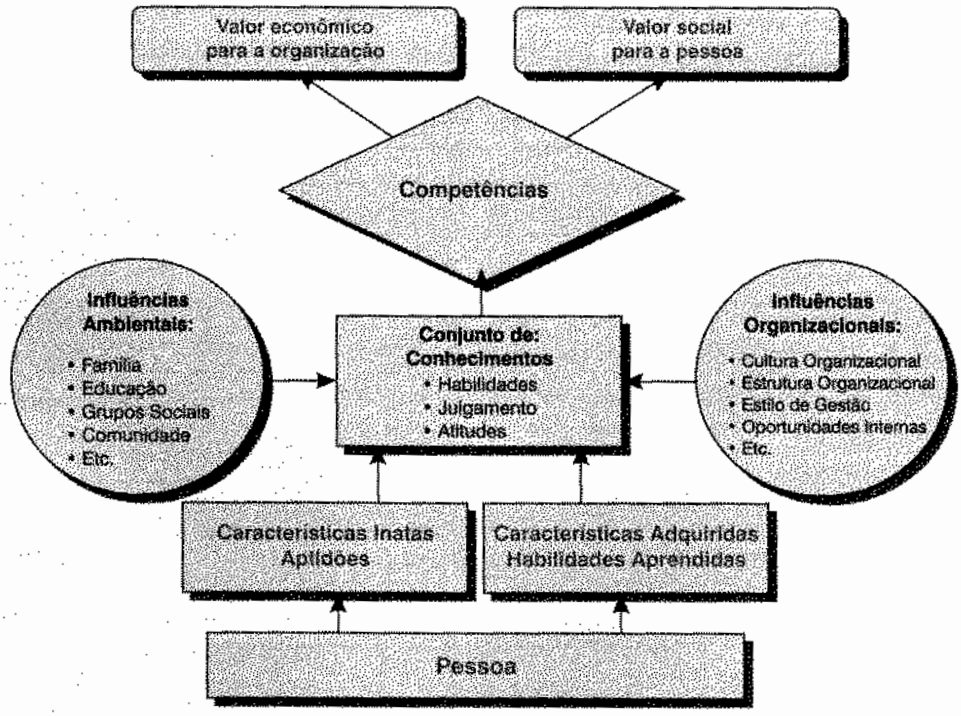


Figura 5.10. *Formação de competências.*

2. *Competências funcionais.* São as competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização. Assim, cada uma das diversas áreas da organização – marketing, produção/operações, finanças, RH, tecnologia – precisa construir competências próprias de sua especialização.
3. *Competências gerenciais.* São as competências que cada gerente ou executivo precisa construir e possuir para atuar como gestor de pessoas.
4. *Competências individuais.* São as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades.

Para tanto, torna-se necessário mapear as competências necessárias.

Devidamente localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, as competências passam a constituir o critério básico de comparação com os candidatos. Voltaremos ao assunto no capítulo sobre treinamento.

Técnicas de Seleção

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas, o outro lado da moeda é a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. A partir das informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de predizer o comportamento do candidato

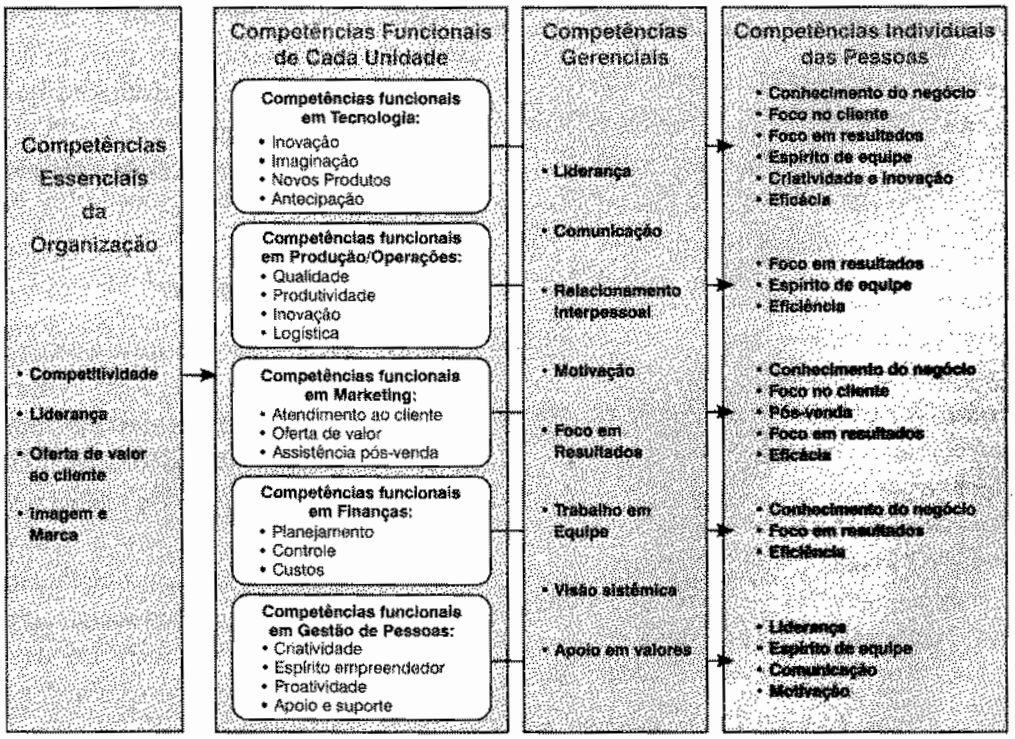


Figura 5.11. *A distribuição das competências essenciais em uma organização.*

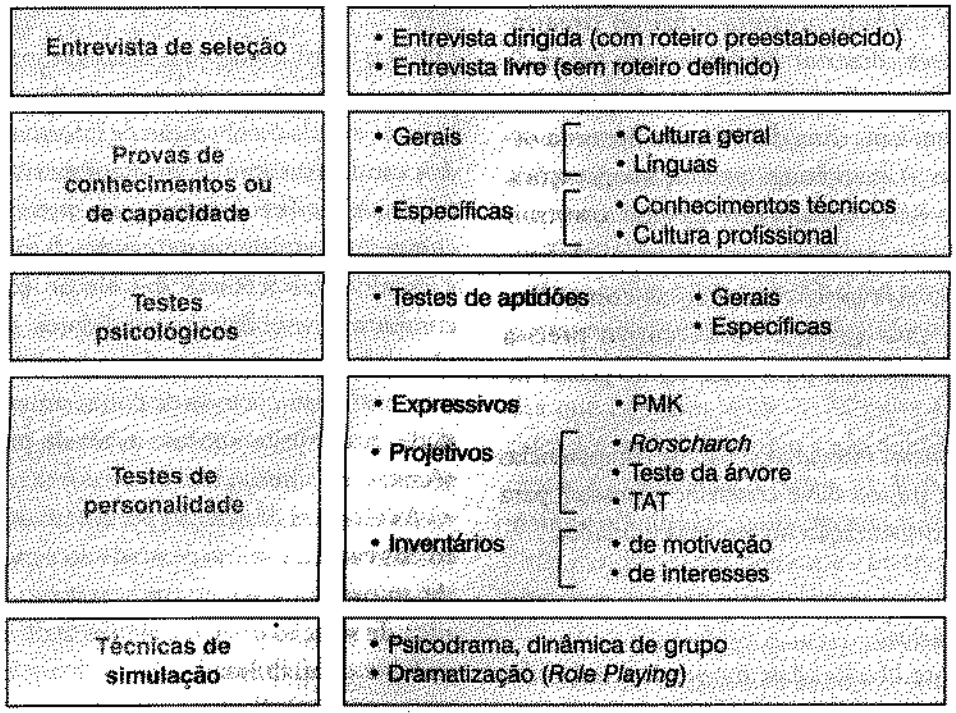


Figura 5.12. *As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal.*[8]

DICAS

EFICÁCIA DOS TESTES DE SELEÇÃO

Assim, os resultados da avaliação do desempenho – assunto que veremos no Capítulo 8 – e os resultados do teste de seleção precisam guardar uma correlação positiva entre si. No entanto, quando se refere às ciências humanas a margem de erro é bastante maior em relação às ciências físicas. Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais – aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores – aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação – além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.

no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, após admitidos, são avaliados quanto ao seu desempenho nos cargos.

Vejamos as características de cada uma das técnicas de seleção.

Entrevista de seleção

A entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos ao recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevista de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação do desempenho, entrevista de desligamento, na saída dos empregados que se demitem ou são demitidos nas empresas etc.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem en-

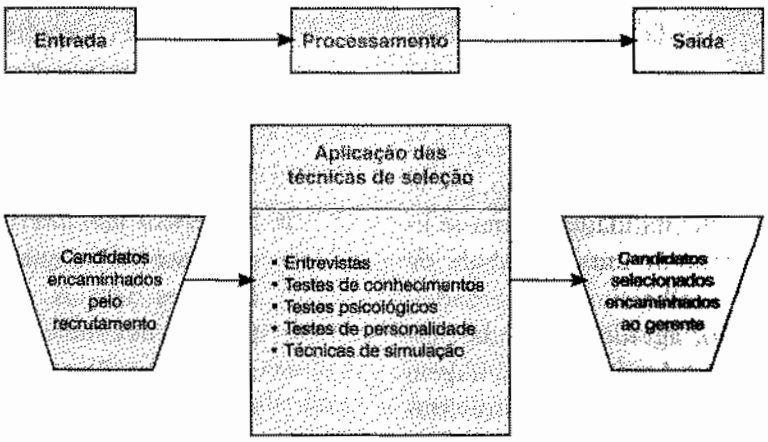


Figura 5.13. *O processo de seleção de pessoal.*[9]

tre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa-preta a ser desvendada. Aplicam-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificarem as suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal.

Como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – de que padece a comunicação humana. Para reduzir essas limitações, pode-se introduzir alguma negentropia no sistema. São necessárias duas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores:

1. *Construção do processo de entrevista.* O processo de entrevistar pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da entrevista. Em outros termos, a entrevista pode ser estruturada e padronizada como pode ficar inteiramente livre, à vontade do entrevistador ou ao sabor das circunstâncias. Nesse sentido, as entrevistas podem ser classificadas, em função do formato das questões e das respostas requeridas, em quatro tipos:

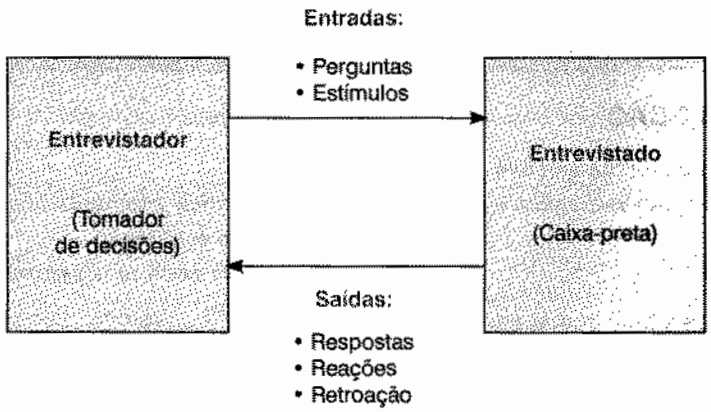


Figura 5.14. *A entrevista como um processo de comunicação.*[10]

a. *Entrevista totalmente padronizada.* É a entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas. Por essa razão, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir uma variedade de formas, como escolha simples (verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada), escolha múltipla etc. Apresenta a vantagem de proporcionar um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto aos assuntos que irá pesquisar com o candidato nem com a sua seqüência, pois a entrevista já está preparada de antemão. É o tipo de entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores.

b. *Entrevista padronizada apenas nas perguntas.* É a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. O entrevistador se baseia em uma listagem (*check-list*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato.

c. *Entrevista diretiva.* É a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador. É aplicada para conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa captá-los adequadamente. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida. A entrevista diretiva é uma entrevista de resultados.

d. *Entrevista não-diretiva.* É a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas. É também denominada entrevista exploratória, informal ou não-estruturada. Trata-se de uma entrevista cuja seqüência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com seqüência ou roteiro, mas com o nível e profundidade que a entrevista pode alcançar. O entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir alguns assuntos ou informações. É uma técnica criticada pela sua baixa consistência devido ao fato de não se basear em um roteiro ou itinerário previamente estabelecido.

2. *Treinamento dos entrevistadores.* Nas empresas com processos de seleção bem-sucedidos, é vital o papel do entrevistador. Nelas, os gerentes são treinados nas habilidades de entrevistar candidatos. O gerente assume um papel fundamental no processo seletivo, enquanto o órgão de *staff* assume o papel de consultor interno e orientador para que os gerentes e suas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles. Os entrevistadores novatos co-

PRÓS E CONTRAS

ENTREVISTA DE SELEÇÃO

A entrevista de seleção é a técnica seletiva mais utilizada. Entretanto, ela apresenta vantagens e desvantagens, a saber:

Prós:

1. Permite contato face a face com o candidato.
2. Proporciona interação direta com o candidato.
3. Focaliza o candidato como pessoa humana.
4. Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

Contras:

1. Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação.
2. Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.
3. Difícil comparar vários candidatos entre si.
4. Exige treinamento do entrevistador.
5. Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

O maior cuidado de Raul Siqueira está em treinar os gerentes em técnicas de entrevistas para que possam funcionar como agentes multiplicadores: cada gerente seria incumbido de treinar suas equipes nas entrevistas com os candidatos. Como você poderia ajudar Raul?

meçam com entrevistas totalmente padronizadas. Com alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas ou para entrevistas diretivas. As entrevistas não-diretivas geralmente ficam a cargo dos gerentes, que, na seqüência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

De um modo geral, a entrevista funciona como um instrumento de comparação. O entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. A sua margem de erro (tolerância ou variância com as medidas) é maior, dada a sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

DICAS

O QUE VOCÊ DEVE SABER PARA PODER ENTREVISTAR CANDIDATOS[11]

As questões mais importantes para o gerente se preparar para uma entrevista de seleção:

1. Qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?
2. Quais os outros aspectos importantes que também requerem atenção?
3. Como o cargo foi desempenhado no passado?
4. Por que razão o cargo está vago?
5. Você tem uma descrição escrita do cargo?
6. Quais são as maiores responsabilidades inerentes ao cargo?
7. Qual a autoridade que você tem sobre o cargo? Como definir seus objetivos?
8. Quais são as projeções da organização para os próximos cinco anos?
9. Quais as necessidades para alcançar essas projeções?
10. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua organização?
11. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua área de atuação?
12. Quais são as maiores forças e fraquezas dos produtos de sua organização?
13. Como você poderia identificar sua posição competitiva diante dos concorrentes?
14. Quais são as maiores forças e fraquezas de seus concorrentes?
15. Como você visualiza o futuro de seu mercado?
16. Você tem planos para novos produtos ou serviços em sua área?
17. O que você poderia falar sobre as pessoas que se reportam a você?
18. O que você poderia falar sobre as outras pessoas em posições-chave?
19. O que você poderia falar a respeito de seus subordinados?
20. Como você definiria a sua filosofia de administração?
21. Quais são as oportunidades para os funcionários continuarem sua educação?
22. Como você está visualizando a pessoa que preencherá esse cargo?
23. Quais as competências invidiuais que o candidato deverá possuir?

DICAS

COMO CONDUZIR ENTREVISTAS DE SELEÇÃO[12]

A entrevista de seleção não deve ser improvisada. Ela exige alguns cuidados preliminares que podem melhorar sua eficiência e eficácia.

1. *Identifique os objetivos principais da entrevista.* Planeje antecipadamente a entrevista. Leia a descrição e as especificações do cargo e a solicitação de emprego do candidato. Verifique quais as responsabilidades do cargo e as situações de trabalho e as competências individuais requeridos. Obtenha dados a respeito da situação.
2. *Crie um bom clima para a entrevista.* Não tenha pressa, aplique o tempo, escolha um local quieto, seja amigável e mostre interesse, dê ao candidato atenção total.
3. *Conduza a entrevista orientada para objetivos.* Conheça qual a informação que necessita colher do candidato e busque-a através de perguntas objetivas a respeito de seu passado profissional e analise também aspectos pessoais, como personalidade, criatividade, atitude e independência do candidato.
4. *Analise e avalie profundamente dois aspectos.* O formal (aquilo que o candidato informa sobre sua experiência profissional anterior, escolaridade, conhecimentos e competências) e o comportamental (como o candidato se comporta durante a entrevista: se é calmo ou nervoso, agressivo ou cordial, assertivo ou submisso, racional ou emocional, organizado nas idéias ou confuso).
5. *Evite questões discriminatórias.* Focalize todas as questões no cargo visado pelo candidato e avalie as suas qualificações em relação a este foco. Não se deixe levar por idéias preconcebidas. Seja objetivo.
6. *Responda às questões feitas e às outras que não foram feitas.* Faça a sua parte para criar um ambiente favorável. A entrevista deve ser uma via de duas mãos: ouvir e informar são igualmente importantes.
7. *Anote suas impressões imediatamente após a entrevista.* Não confie na memória, documente detalhes e impressões para deliberação posterior e tomada de decisão a respeito. Utilize algum método ou gráfico para anotar informações básicas e comparar os possíveis candidatos entre si.

EXERCÍCIO Como você entrevista os candidatos?[13]

Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de selecionar os futuros membros de sua equipe. E cada vez mais, as equipes estão sendo envolvidas na seleção de seus próprios colegas. A entrevista de seleção está se tornando a principal ferramenta dessa descentralização do processo decisório.

Faça uma lista de questões genéricas que você acha que um entrevistador deve fazer aos candidatos a emprego, considerando o cargo ou as competências requeridas. Coloque um "x" nos itens seguintes que você acha que representam questões adicionais importantes para perguntar ao candidato:

____ Qual a sua idade?

____ Onde você nasceu?

____ De onde você vem?

____ Qual a sua religião?

____ Você é casado(a), solteiro(a) ou viúvo(a)?

____ Se você não é casado(a), tem algum(a) companheira(o)?

____ Você tem dependentes?

Forme grupos de trabalho designados pelo seu professor. Compartilhe suas respostas com os membros do grupo e ouça as deles. Desenvolva um consenso do grupo a respeito de uma listagem de questões "genéricas" para entrevistas que você acha que seu gerente gostaria de preparar para entrevistar os candidatos a emprego. Desenvolva também o consenso do grupo sobre quais itens prioritários representam as perguntas que um entrevistador deve fazer. Eleja um porta-voz para apresentar os resultados do grupo à classe, explicando as razões pelas quais essas perguntas foram escolhidas.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

PERGUNTAS DESCABIDAS[14]

Pode até parecer estranho, mas a necessidade de buscar profissionais versáteis e capazes de agregar valor à companhia provocou uma prática comum nos processos seletivos: a substituição de velhos métodos de análise de currículos e da experiência dos candidatos pelo uso de perguntas que, embora possam parecer absurdas, exigem bom senso dos candidatos. Certas indagações podem acontecer no meio de uma entrevista normal para emprego, com a intenção de averiguar a capacidade do candidato em sair-se bem em uma situação inesperada, como "Quantas padarias existem em São Paulo?" ou "Quantas listras tem uma zebra?". Quando isto ocorre, não adianta recorrer à memória ou responder "não sei", o que denota preguiça de raciocínio. A resposta pode até ser um número qualquer, mas é preciso que seja baseado em algum raciocínio lógico. A resposta não terá serventia ao entrevistador, pois o seu objetivo é verificar como o candidato conduz seu raciocínio e seu bom senso diante de questões banais, imprevistas e aparentemente sem qualquer sentido.

O candidato pode demonstrar algum raciocínio quando, para responder "quantas padarias existem em São Paulo", parte de hipóteses ou modelos: imagine que uma cidade pequena com 10 mil habitantes possui em média três padarias. Nessa suposição, sabendo que São Paulo é mil vezes maior do que a cidade imaginada faz a multiplicação e chega ao número de 3 mil panificadoras. Sem dúvida, o número é irreal, mas se baseia em uma hipótese criativa para estimar ou buscar soluções diante de problemas apresentados.

Essa maneira de verificar o grau de flexibilidade dos candidatos e mensurar seu raciocínio não é nova. Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica, quando precisava contratar engenheiros para seu laboratório, não hesitava em disparar questões que colocavam em dúvida a sua sanidade mental. Após as perguntas tradicionais, Edison costumava entregar ao candidato o bulbo de uma lâmpada quebrada querendo saber quanta água cabia ali dentro. Os que faziam cálculos complicados para chegar à resposta eram rápida e simplesmente dispensados. Ganhavam a vaga aqueles que, mesmo com insegurança, enchiam o bulbo com água e depois a despejavam em um copo graduado para descobrir a medida. Mais do que a qualificação técnica, Edison procurava engenheiros que faziam uso do bom senso e solução de problemas.

A simulação de problemas do trabalho é outra tendência. A simulação aplicada após as entrevistas ou testes escritos é uma tese em que os candidatos apresentam, por exemplo, soluções de como tirar a empresa do prejuízo. A idéia não é obter respostas concretas, mas colocações que possam contribuir para a estruturação do problema. Na Booz-Allen, uma empresa de consultoria, depois de responder a 33 questões de múltipla escolha, o candidato recebe um tema com o prazo de dois minutos para organizar suas idéias. Nesse período, ele tem de impressionar, não pelas respostas que dá, mas pelas perguntas que faz. Outra empresa que adota a simulação, o Gartner Group, utiliza testes mais difíceis. Os candidatos selecionados passam por uma entrevista de 30 minutos pelo telefone. Metade é aprovada e convocada para uma série de quatro a oito entrevistas pessoais, em que aparecem perguntas de almanaque, algumas delas buscando avaliar o poder de análise do entrevistado em uma área fora de sua especialidade, como: "O que você faria se fosse Bill Gates para defender sua posição no mercado?". O candidato que passar nessa fase, será submetido a uma entrevista de grupo. Antes dela, terá que produzir um artigo de duas páginas sobre um tema proposto. O artigo é encaminhado para oito analistas da empresa, que formarão o grupo que vai entrevistá-lo coletivamente em uma sala de reuniões e que vão fazer de tudo para contestá-lo ou ridicularizá-lo. Caso consiga sustentar suas idéias, o candidato finalmente será considerado aprovado.

Provas de conhecimentos ou de capacidades

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc. Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em lidar com computador, a perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas. Há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e de capacidades. Daí a necessidade de classificá-las conjuntamente quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

1. *Quanto à forma de aplicação*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser orais, escritas ou de realização.
   - *Provas orais*. São aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Funcionam quase como uma entrevista padronizada e estruturada, mas apenas com perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas verbais também específicas.
   - *Provas escritas*. São feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas geralmente realizadas nas escolas e universidades para aferir conhecimentos adquiridos.
   - *Provas de realização*. São aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como uma prova de digitação, de desenho, de manobra de um veículo, usinagem de uma peça ou trabalho em computador.
2. *Quanto à abrangência*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser gerais ou específicas.
   - *Provas gerais*. São as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento.
   - *Provas específicas*. São as provas que avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher, como conhecimentos de química, de informática ou de contabilidade.
3. *Quanto à organização*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser tradicionais ou objetivas.
   - *Provas tradicionais*. São as provas do tipo dissertativo e expositivo. Não exigem planejamento e podem ser improvisadas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigir respostas longas, explicativas e demoradas. Avaliam profundidade de conhecimentos, mas se circunscrevem a uma pequena extensão do campo de conhecimentos do candidato. Sua avaliação é demorada e subjetiva, exigindo o trabalho de um especialista no assunto. São amplamente utilizadas em nossas escolas e universidades para aferir o conhecimento dos alunos.
   - *Provas objetivas*. São as provas planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Sua aplicação é rápida e fácil. Sua aferição também é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não-especialistas no assunto. Permitem medir extensão e abrangência dos conhecimentos. As provas objetivas são geralmente denominadas testes, pois transformam as perguntas ou questões na forma de itens de testes. Os principais itens de testes são:
   - *Alternativas simples ou testes dicotômicos*. Uma questão com duas alternativas de resposta (certo-errado, sim-não). Permitem 50% de probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: Quem descobriu o Brasil foi Pedro Álvares Cabral: sim – não.
   - *Múltipla escolha*. Uma questão com 3, 4 ou 5 alternativas de respostas para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: O Brasil foi descoberto em: a – 1530, b – 1492, c – 1474, d – 1500, e – 1521.
   - *Preenchimento de lacunas*. Uma frase incompleta com espaços abertos para preencher. Exemplo: A Alfa S/A apresenta uma

política de RH muito _____ para os seus funcionários.

- *Ordenação ou conjugação de pares.* Duas colunas com palavras ou assuntos dispostos ao acaso e que devem ser ordenados ou colocados um ao lado do outro. Exemplo: de um lado vários países numerados e de outro várias capitais para serem numeradas de acordo com seus países.
- *Escala de concordância/discordância.* Uma declaração na qual o candidato mostra o seu grau de concordância ou discordância. Exemplo: As pequenas empresas são melhores do que as grandes para se trabalhar? A – discordo totalmente, b – discordo, c – indiferente, d – concordo, e – concordo totalmente.
- *Escala de importância.* É uma escala que classifica a importância de algum atributo. Exemplo: o refeitório em uma empresa é: A – extremamente importante, b – muito importante, c – um pouco importante, d – não muito importante, e – sem importância.
- *Escala de avaliação.* É uma escala que avalia algum atributo. Exemplo: o refeitório da empresa Alfa S/A é: A – excelente, b – ótimo, c – bom, d – regular, e – sofrível.

Testes psicológicos

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandartizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis. Por isso, os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não têm:

1. *Preditor.* Significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo.

	Prova tradicional	Prova objetiva (teste)
Quanto à organização	• Perguntas amplas e abrangentes • Respostas indeterminadas • Exame do setor estrito da matéria • Pode ser improvisada • Aprecia a organização de idéias	• Perguntas focalizadas e específicas • Respostas determinadas e curtas • Examina todo o campo da matéria • Deve ser planejada cuidadosamente • Permite o acerto ao acaso
Quanto à aplicação	• Condições indeterminadas • Tempo demorado de aplicação • Aplicação demorada e trabalhosa	• Condições determinadas • Tempo curto de aplicação • Aplicação simples e rápida
Quanto à avaliação	• Avaliação difícil através de leitura detalhada da prova • Exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação demorada e subjetiva • Critério subjetivo e variável	• Avaliação fácil e automática através de chave de avaliação • Não exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação rápida e objetiva • Critério predeterminado e objetivo

Figura 5.15. *Comparação entre as provas tradicionais e as provas objetivas.*

2. *Validade*. Significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
3. *Precisão*. Significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Todo o instrumental de seleção deve possuir características de validade e de precisão. Isso vale tanto para a entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, como para os testes psicológicos. São estes, entretanto, os campeões nestes dois aspectos.

Os testes psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras. Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento. A Figura 5.16 mostra as diferenças entre aptidões e capacidades.

Teoria Multifatorial de Thurstone

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone.[15] Segundo esta abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão. Thurstone definiu sete fatores específicos e criou um conjunto de testes para medi-los, os chamados testes de habilidades primárias. Acrescentou um fator geral (Fator G) ao qual deu o nome de inteligência geral pelo fato de condicionar e complementar todas as aptidões. Os sete fatores específicos estão representados na Figura 5.17.

Aptidão	Capacidade
• Predisposição natural para determinada atividade ou trabalho	• Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho
• Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado	• Surge depois do treinamento ou aprendizado
• É avaliada por meio de comparações	• É avaliada pelo rendimento no trabalho
• Permite prognosticar o futuro do candidato no trabalho	• Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo
• Transforma-se em capacidade através do exercício ou treinamento	• É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada
• É a predisposição geral ou específica para o aperfeiçoamento no trabalho	• É a disposição geral ou específica para o trabalho atual
• Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo	• Possibilita a colocação imediata em determinado cargo
• É estado latente e potencial de comportamento	• É estado atual e real de comportamento

Figura 5.16. *As diferenças entre aptidão e capacidade.*

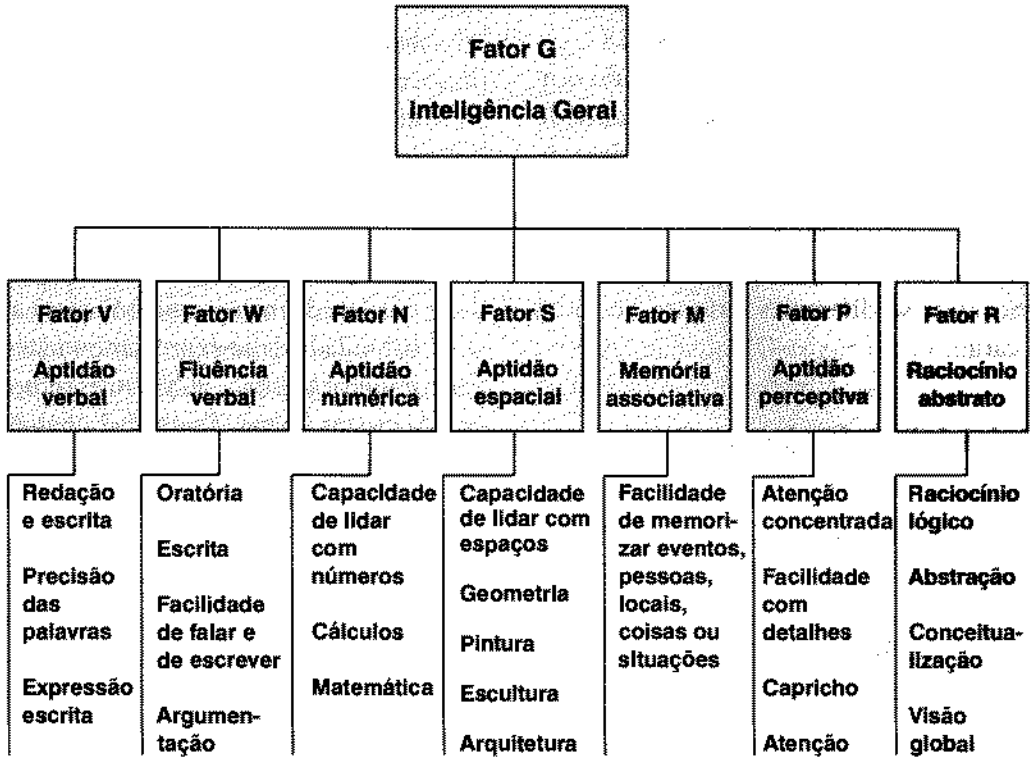


Figura 5.17. *A teoria multifatorial de Thurstone.*

Nome: _____ **Data :** ____/____/_____

Percentis:

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Fator G:											
2. Fator V:											
3. Fator W:											
4. Fator N:											
5. Fator S:											
6. Fator M:											
7. Fator P:											
8. Fator R:											

Figura 5.18. *Laudo de resultados de testes psicológicos.*

Os candidatos recebem uma bateria de testes psicológicos para avaliar suas diferentes aptidões e um teste de nível mental para avaliar o Fator G.

Cada cargo impõe determinadas aptidões do ocupante. Elas são anotadas na ficha profissiográfica do cargo para definir o perfil e as características do candidato ideal. A partir daí, determinam-se quais os testes psicológicos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim, é comum encontrar-se diferentes baterias de testes para cada cargo.

As múltiplas inteligências de Gardner

Howard Gardner[16] desenvolveu uma teoria das múltiplas inteligências para facilitar o trabalho de orientação e seleção profissional. Sua teoria pressupõe que as pessoas podem ter sete diferentes tipos de inteligência, cada uma delas determinando certas habilidades específicas, a saber:[17]

1. *Inteligência lógico-matemática:* é a facilidade para pensar de maneira lógica, indutiva, ou mesmo dedutiva, reconhecer padrões geométricos ou numéricos, lidar com números ou elementos matemáticos ou padrões lógicos. É a habilidade de ordenar fatos, relacionar causas e efeitos, distinguir quantidades. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao matemático, estatístico, físico, engenheiro, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas ou programador. Albert Einstein é o exemplo clássico deste tipo de inteligência.
2. *Inteligência verbal ou comunicativo-lingüística:* é a habilidade quanto à aquisição, formação e processamento da linguagem, facilidade para lidar com palavras e línguas, escritas ou faladas, de maneira simbólica ou abstrata. É a habilidade de se expressar ou manter uma comunicação ativa, independentemente de falar a mesma língua. Também é a habilidade de escrever, ouvir e falar explorando as diversas maneiras pelas quais a linguagem pode ser utilizada, como metáforas, anagramas, analogias ou padrões rítmicos. Ou ainda a facilidade de memorizar textos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, ator, advogado, professor, jornalista, locutor, vendedor, tradutor, poliglota ou crítico literário. Jorge Amado é o exemplo.
3. *Inteligência musical:* é a facilidade para lidar com sons, ritmos e harmonia, para criar ou interpretar música. É a facilidade para distinguir e organizar sons de maneira criativa, distinguir *nuances* de tons, melodias, seqüências, memorizar sons, como fazem os composito-

Grupo funcional de cargos	Testes psicológicos indicados	
Operários de linha de montagem	• Nível mental	– Percentil 40 a 60
	• Fator P	– Percentil acima de 40
	• Destreza manual e digital	– Percentil acima de 40
	• Fator S	– Percentil acima de 30
Ferramenteiro	• Nível mental	– Percentil 50 a 70
	• Fator P	– Percentil acima de 50
	• Destreza manual e digital	– Percentil acima de 70
	• Fator S	– Percentil acima de 60
Encarregado de equipe	• Nível mental	– Percentil acima de 60
	• Fator V	– Percentil acima de 70
	• Fator W	– Percentil acima de 50
	• Fator R	– Percentil acima de 50

Figura 5.19. *Baterias de testes psicológicos.*

res, regentes e cantores. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao músico compositor, orquestrador, instrumentista, intérprete, cantor, arranjador ou crítico musical. Mozart e Beethoven são os expoentes.

4. *Inteligência espacial:* é a facilidade para perceber imagens e lidar com conceitos espaciais e geométricos. Representa a capacidade de lidar com noções de espaço e direção, rearranjar coisas e espaços, perceber e interpretar o ambiente ao redor. Proporciona a visão de perspectiva, de proporção, de espaço tridimensional e a facilidade em lidar com mapas. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao arquiteto, urbanista, astrônomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, metereologista, decorador, editorador, fotógrafo, desenhista ou projetista. O exemplo está em Oscar Niemeyer.
5. *Inteligência corporal-cinestésica:* é a facilidade para lidar com o próprio corpo e manifestar-se através de expressão e movimentos corporais. É típica das pessoas que possuem um controle harmonioso de seus músculos e movimentos físicos e gostam de se expressar com gestos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao ator, atleta, jogador de futebol ou basquete, esportista, dançarino, ator, mímico, fisioterapeuta, educador físico, relojoeiro, lapidador. Pelé e Michael Jordan são os exemplos.
6. *Inteligência interpessoal:* é a facilidade para compreender e se comunicar com os outros e facilitar relacionamentos e processos grupais. Envolve empatia e facilidade para lidar com pessoas e com relações sociais. Envolve a capacidade de examinar e entender os sentimentos das demais pessoas, bem como se relacionar com os outros de maneira positiva e obter cooperação e sinergia dos demais. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao professor, educador, líder, chefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicanalista ou terapeuta. Silvio Santos é um exemplo.
7. *Inteligência intrapessoal:* é a facilidade para lidar com os próprios sentimentos e pensamentos, bem como com atividades introspectivas e de ideação. Envolve a capacidade de examinar e entender os próprios sentimentos. Em geral, são pessoas que gostam de se isolar dos outros e desenvolver sentimentos intuitivos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao pensador, filósofo, engenheiro de sistemas, engenheiro de informática, romancista ou poeta. Sócrates e Platão são as referências.

Recentemente, Gardner incluiu mais dois tipos de inteligência, a saber:[18]

1. *Inteligência pictográfica:* é a habilidade de transmitir mensagens através de desenhos, figuras, imagens ou a facilidade em memorizar cenas e lugares. A predominância deste tipo de inteligência conduziria aos desenhistas, escultores, designers e publicitários, *experts* em propaganda. Leonardo da Vinci e Pablo Picasso são as referências.
2. *Inteligência naturalista ou existencialista:* é a sensibilidade quanto à natureza e ao meio ambiente. Significa a capacidade de entender o meio natural e identificar como as coisas acontecem na natureza. A predominância conduz a profissões como paisagistas, ecologistas, biólogos. Charles Darwin é a referência.

Cada cargo exige um conjunto de tipos de inteligência em proporções diferentes e desiguais. A Figura 5.20 dá uma idéia mais clara a respeito das múltiplas inteligências.

Testes de personalidade

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das

Inteligência	Habilidades:	Componentes Essenciais:
1. Lógico-Matemática	Matemático, cientista, engenheiro, estatístico	1. Sensibilidade e capacidade para discernir padrões lógicos ou numéricos. Capacidade para lidar com longas cadeias de raciocínio.
2. Verbal	Escritor, poeta, jornalista	2. Sensibilidade aos sons, ritmos e significados das palavras. Sensibilidade a diferentes funções da língua.
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidade para produzir sons e apreciar melodia, ritmo, intensidade e timbre. Gosto pelas formas de expressão musical.
3. Espacial	Navegador, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidade para perceber o mundo visual e espacialmente.
5. Corporal-Cinestésica	Atleta, dançarino, ator, modelo	5. Habilidade para controlar movimentos do corpo e para lidar com objetos.
6. Interpessoal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidade para discernir e responder adequadamente a humores, temperamentos e desejos de outras pessoas.
7. Intrapessoal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Avaliação dos próprios sentimentos e habilidade de avaliar as próprias forças e fraquezas.

Figura 5.20. *As múltiplas inteligências de Gardner.*

pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o PMK – psicodiagnóstico miocinético de Mira y López e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, teste de Apercepção temática – TAT, teste da árvore de Koch, teste da figura humana de Machover, teste de Szondi etc.

Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação quanto a interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo. Diante de seu custo de

DICAS

TEORIAS DE PERSONALIDADE

Existem muitas teorias a respeito da personalidade e várias abordagens diferentes. Contudo, existe um consenso entre os psicólogos de que existem cinco fatores básicos da personalidade comumente denominados Big Five, a saber:[19]

1. *Extrovertivo:* sociável, agradável, gregário, caloroso, assertivo, ativo.
2. *Agradável:* cortês, confiável, flexível, franco, emotivo.
3. *Consciente:* cuidadoso, perfeccionista, trabalhador, ambicioso, perseverante.
4. *Neurótico:* ansioso, deprimido, irritadiço, complicado.
5. *Aberto a experiências:* original, imaginativo, criativo, curioso, ousado.

Cada um desses fatores básicos varia de uma pessoa para outra em um *continuum* que vai desde a ausência até uma concentração muito forte.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Com a iniciativa de Raul Siqueira, os gerentes de linha e equipes iniciaram o treinamento para entrevistar candidatos. Em paralelo, o DRH está preparando toda a infra-estrutura de testes de conhecimentos e de capacidades para subsidiar as decisões dos gerentes de linha. Como você poderia ajudar Raul?

GP DE HOJE

O ENVOLVIMENTO DA GERÊNCIA E DA EQUIPE[20]

Na Andersen Consulting brasileira, o processo de seleção dos *trainees* é um problema de linha e não de *staff*. Ao final de cada ano, cerca de 500 recém-formados em administração e engenharia enfrentam uma bateria de entrevistas para conseguir uma vaga na prestigiosa empresa de consultoria. Somente 60 são contratados para um programa de estágio e para se tornarem os futuros consultores da empresa. Os demais acabam sendo eliminados ao longo do rigoroso processo seletivo. Uma das etapas decisivas na seleção é o exame de proficiência em inglês, uma habilidade determinante para um consultor da Andersen, pois ela proporciona treinamento nos Estados Unidos a todos os seus funcionários. Uma vez aprovado, o candidato passa por uma dinâmica de grupo, a segunda grande peneirada, como pré-requisito para a entrevista com profissionais da área de RH. Nessa fase, os entrevistadores identificam capacidade de comunicação, nível intelectual, modo de vida e expectativas do candidato. Em seguida, os selecionados passam por entrevistas conduzidas por dois gerentes, um diretor e, finalmente, o presidente da empresa. O envolvimento da gerência e direção na escolha dos *trainees* retrata a importância do processo seletivo para o negócio da empresa.

aplicação e interpretação, os testes e inventários de personalidade são aplicados em casos especiais ou quando o cargo justifique. Quase sempre são utilizados em cargos executivos de alto nível.

Técnicas de simulação

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende analisar o mais próximo do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas. Estabelece vínculos habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento.

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar sua confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além

dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização para fornecer uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público etc. O erro provável e intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido, e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e permite o autoconhecimento, e a auto-avaliação. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogo ou especialista no assunto.

O Processo de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem fora do processo. Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas

Existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os

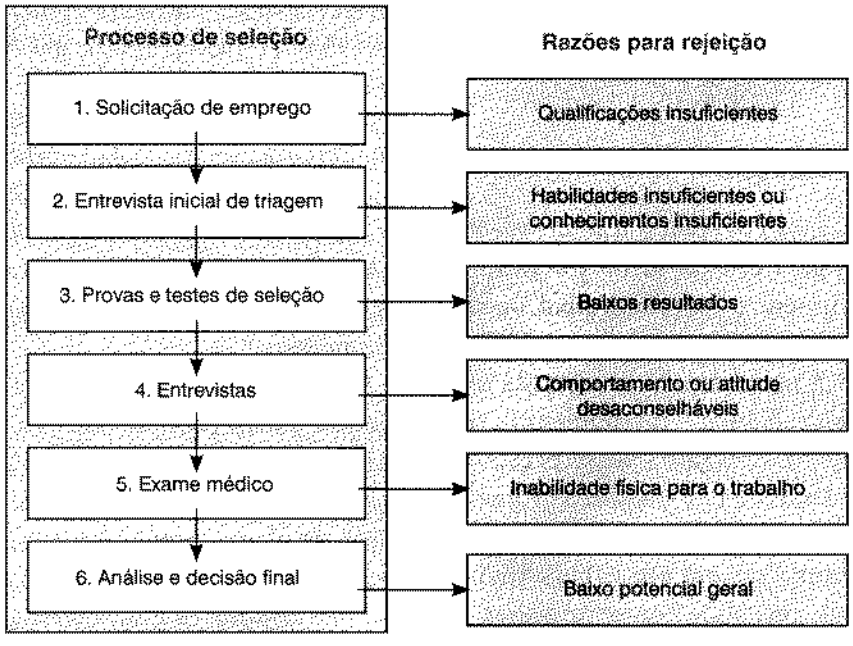


Figura 5.21. *O processo seletivo como uma seqüência de etapas.*

GP DE HOJE

COMO AS EMPRESAS SELECIONAM TALENTOS[21]

O Banco de Boston – agora Personnalité – faz o recrutamento de seus candidatos para o programa de *trainees* pela Internet. Não faz anúncios em jornais, nem palestras em faculdades, pois quer selecionar jovens que utilizam o computador no seu cotidiano. Cerca de 4.500 pessoas se candidataram. A primeira triagem feita pela análise dos CVs enviados pela Internet reduziu o número de candidatos para 1.500. Na triagem sobraram os alunos ou ex-alunos de faculdades de primeira linha nos cursos de administração, economia, contabilidade e engenharia. A seguir, os candidatos passaram por um processo que durou mais de dois meses, envolvendo:

1. Prova de conhecimentos gerais
2. Dinâmica de grupo
3. Teste psicológico e de inglês
4. Entrevista com o psicólogo
5. Dinâmica de grupo com gerente
6. Entrevista com gerente
7. Entrevista com diretor da área onde o *trainee* vai estagiar.

A escolha final dos 60 estagiários do Banco de Boston foi bastante competitiva. Em empresas como Brahma, Ipiranga e Eli Lilly, os candidatos precisam demonstrar nos testes, entrevistas e dinâmica de grupo que reúnem um conjunto de atitudes, como desejo de crescer, amor ao desafio, criatividade, interesse em aprender, habilidades para trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, foco no cliente e no resultado. E cabeça aberta para o mundo. A Fundação Inepar utiliza todos os meios existentes para encontrar talentos: programas de estágios, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais.

No laboratório Eli Lilly, os diretores, gerentes, supervisores e executivos que entrevistam candidatos são treinados para escolher pessoas com o perfil desejado pela empresa. O sistema é conhecido como processo de "seleção por resultados". Na Xerox, Hewlett-Packard e DPaschoal todos os executivos são entrevistados pelos seus futuros colegas. As melhores empresas querem os melhores talentos. E os melhores talentos são raros. Há também o medo de errar nas contratações – e todo o custo que isso acarreta: o medo de não encontrar no mercado o tipo de profissional que buscam faz com que as empresas procurem envolver todo o pessoal de linha no processo seletivo.

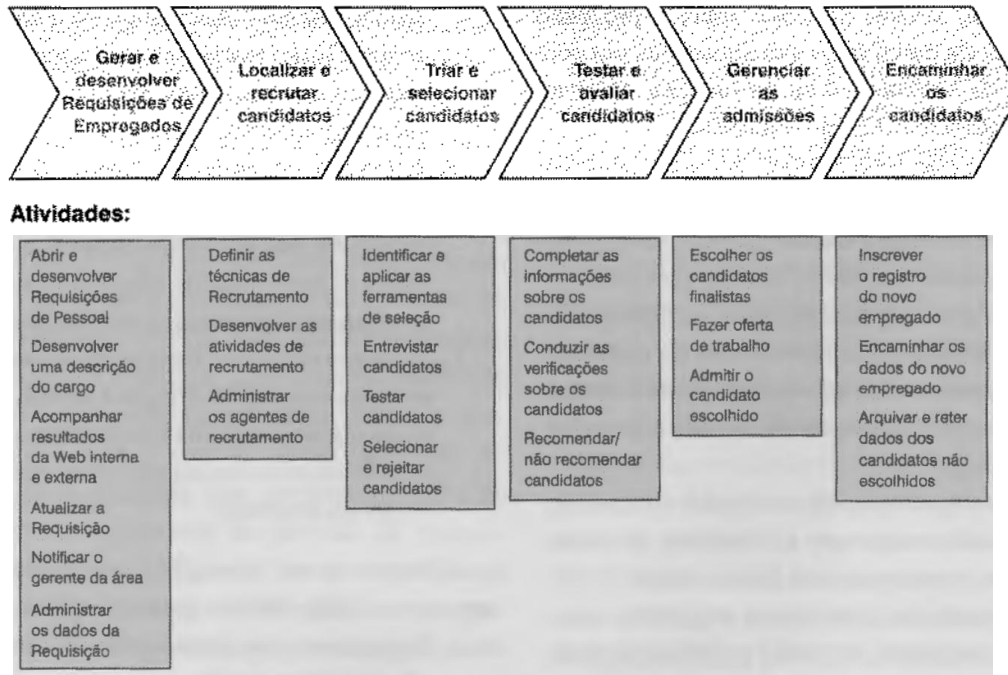


Figura 5.22. *Perfil das atividades de recrutamento e seleção.*

DICAS

EMPRESAS RESPONSÁVEIS ATRAEM E RETÊM TALENTOS[22]

Para convencer as empresas da importância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), os precursores do movimento usavam, na metade dos anos 1990, o argumento de que o novo conceito ajudava a atrair e reter talentos. Essa idéia, associada à competitividade, continua a representar uma aspiração da maioria dos gestores de RH, a quem cabe fortalecer vínculos que hoje são muito mais frágeis do que no passado. A pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar, da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP), demonstra que existe uma relação muito importante entre a RSE e a atração e retenção de talentos, ainda que não seja possível saber a sua exata dimensão.

Segundo a pesquisa, a responsabilidade social e ambiental compõe – juntamente com remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, integridade do trabalhador e saúde – um conjunto de indicadores para avaliar a qualidade das práticas de gestão de pessoas nas empresas.

GP DE HOJE

PROCEDIMENTOS MÚLTIPLOS DE SELEÇÃO NA TOYOTA MOTOR CORP[23]

A Toyota utiliza procedimentos múltiplos de seleção de pessoal que funcionam como um funil para peneirar os melhores candidatos:

1. *Orientação e preenchimento do formulário de inscrição.* Os candidatos preenchem os formulários de inscrição e recebem uma folha sobre as expectativas da empresa e assistem a uma orientação através de vídeo sobre o processo seletivo. Os candidatos são agrupados em conjuntos de habilidades ou de funções. Nenhum candidato é excluído ou rejeitado.
2. *Avaliação das habilidades técnicas.* Uma bateria de testes escritos, como a Bateria de Testes de Aptidões Gerais (BTAG), inventário de adequação ao cargo (mede a motivação para trabalhar em um ambiente participativo) e testes de habilidades técnicas. Os candidatos são selecionados pelos resultados. Cerca de apenas 10% são aprovados para o próximo estágio.
3. *Centro de avaliação de habilidades interpessoais.* Quatro séries de simulações de trabalho, com duração de oito horas. Incluem: trabalho em equipe, discussões em grupo, solução de problemas, projeto T (avalia a qualidade de resultados, rapidez e idéias sobre melhorias). Os candidatos com melhores resultados passam para o próximo estágio.
4. *Centro de avaliação de liderança.* Três técnicas de simulação para medir as habilidades de tomada de decisão e liderança, incluindo: delegação, relatórios escritos, programação, treinamento e aconselhamento.
5. *Avaliação de desempenho técnico.* Apenas para os candidatos habilitados para a área de manutenção. Inclui testes manuais naquelas habilidades em que os testes escritos mostraram ser mais proficientes.
6. *Entrevista de avaliação Toyota.* Os candidatos mais bem-sucedidos nos estágios anteriores participam de uma entrevista específica com os gerentes de linha e de RH. Dezenove por cento dos candidatos entrevistados são aceitos.
7. *Avaliação da saúde.* Trata-se de um exame médico físico e testes de drogas e álcool. Aos candidatos que reúnam uma boa saúde e ausência de problemas com drogas são oferecidas oportunidades na empresa.

A Toyota estima que gasta nos Estados Unidos algo como US$6 milhões para selecionar 3.000 pessoas. E considera isto um excelente investimento que traz enormes retornos.

DICAS

RESULTADOS DO PROCESSO SELETIVO

Apesar do seu custo operacional aparentemente elevado, o processo seletivo traz importantes resultados para a organização, como:[14]

1. Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho.
2. Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções.
3. Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos.
4. Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade.
5. Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas.
6. Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral.
7. Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

E o incremento do capital humano na organização, o que significa aumento de competências e do capital intelectual.

processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia? Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através de suas saídas. Somente com essa retroação (retroinformação) é possível saber se se devem fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais.

Muitas organizações utilizam o quociente de seleção (QS) para medir grosseiramente a eficácia do processo de provisão e cujo cálculo é o seguinte:

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Na medida em que o QS diminui, mais aumenta a sua eficiência e seletividade. Em geral, o QS sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de RH, como já vimos no capítulo anterior.

A seleção de pessoas também promove importantes resultados para as pessoas:

1. Aproveita as habilidades e características de cada pessoa no trabalho.
2. Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo.
3. Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa.
4. Evita perdas futuras, ou seja, substituição de pessoas pelo insucesso no cargo.

O processo de provisão de pessoas não deve ser condicionado a normas, diretrizes e rotinas de trabalho que provoquem rigidez e inflexibilidade. Ele precisa ser adaptável, ágil e flexível. Além disso, para que seja participativo ele deve ser descentralizado, isto é, torna-se mister que os gerentes de linha e suas equipes estejam envolvidas com o processo de recrutar e selecionar pessoas. É elevada a correlação existente entre o sucesso organizacional e a delegação do processo seletivo para os gerentes e suas equipes de trabalho, dentro de uma postura de administração participativa. Esta se caracteriza pelo fato de que o gerenciamento das pessoas é descentralizado para permitir que cada gerente se torne o gestor de seus subordinados. Mais do que isso, cada gerente administra os demais recursos com a ajuda de sua equipe de trabalho. Nas organizações bem-sucedidas, quem seleciona pes-

DICAS

MÉTRICAS PARA A SELEÇÃO[25]

A medição da eficiência e eficácia de um processo pode ser feita através de várias métricas diretas e indiretas. As métricas diretas de seleção são:

- *Quantidade de candidatos selecionados:* é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados pelo processo seletivo.
- *Qualidade dos candidatos selecionados:* é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos selecionados em seus respectivos cargos ou em suas competências individuais. Pode ser medido pela relação entre candidatos aceitos e posicionados em seus cargos e candidatos submetidos ao processo seletivo.
- *Rapidez na seleção dos candidatos:* é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovados.
- *Custo da seleção:* é uma medida financeira do custo de selecionar candidatos. Existem técnicas de seleção caras (como os testes individuais de personalidade) e técnicas baratas (como a entrevista). Quando o processo seletivo é sofisticado e envolve candidatos de alto nível deve envolver necessariamente a adoção de técnicas de seleção mais sofisticadas e caras para garantir maior precisão do processo.

As métricas indiretas de seleção menos preocupadas com o processo seletivo em si e mais focadas nos seus resultados para a empresa:

- *Adequação do candidato selecionado ao cargo:* quanto mais eficaz o processo seletivo tanto melhor a aderência e adequação do candidato ao cargo.
- *Tempo de adequação do candidato ao cargo:* quanto mais eficaz o processo seletivo tanto mais rápida a aderência e adequação do candidato ao cargo.
- *Maior permanência na empresa:* o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional.
- *Melhor aprendizado:* o processo seletivo favorece a aprendizagem por ajustar o candidato às características da organização.
- *Maior sucesso:* o processo seletivo favorece o sucesso do candidato na empresa.
- *Valor agregado:* o processo seletivo agrega valor ao capital humano por escolher os candidatos melhores e mais adequados à empresa.
- *Retorno do investimento feito em seleção:* é uma equação que mede os benefícios em relação ao investimento feito em seleção de pessoas. De um lado, custos e, de outro, benefícios. Os custos de seleção podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles efetuados diretamente no processo seletivo, como salários do pessoal que participa diretamente no processo (consultores internos envolvidos no processo, entrevistadores, aplicadores de testes etc.), material de escritório utilizado na seleção etc. Os custos indiretos são: aluguel e iluminação dos locais utilizados para seleção, salários do pessoal indiretamente envolvido no processo seletivo, pagamento de serviços externos (empresas terceirizadas envolvidas no processo) etc. Os benefícios trazidos pela seleção devem ser cotejados contra os custos de seleção para verificar o retorno do investimento feito.

soas são os gerentes e suas equipes. A administração participativa pressupõe que as pessoas devem estar envolvidas no processo decisório e, portanto, nada mais lógico que as próprias equipes tenham a responsabilidade de decidir a respeito de seus futuros membros e colegas. O importante é agregar talento humano à organização e dotá-las das competências essenciais necessárias.

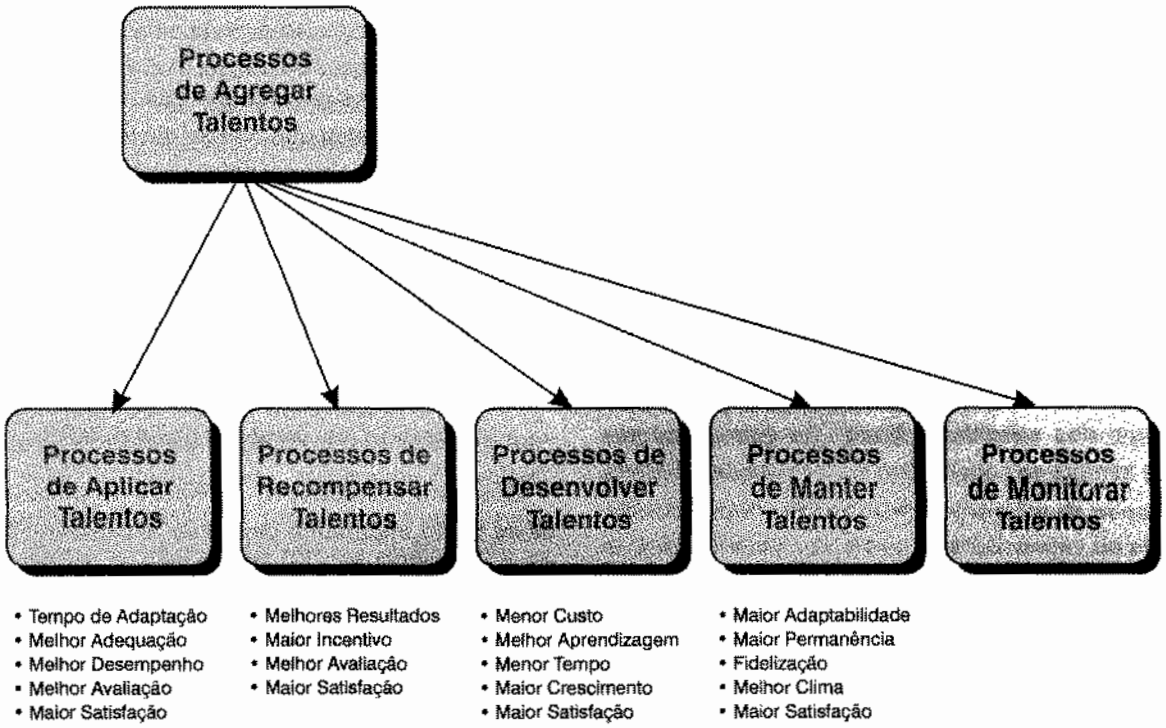


Figura 5.23. *Como os processos de agregar pessoas influenciam os demais processos de GP.*

GP DE HOJE

COMPETÊNCIAS DESEJADAS PELAS ORGANIZAÇÕES[26]

O site da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (*www.fpnq.org.br*) mostra uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. Na parte relacionada com Gestão de Pessoas e de competências, a pesquisa mostra que os principais atributos que as organizações pesquisadas estão requerendo às pessoas são:

- Orientação para resultados
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Pensamento sistêmico: visão do todo
- Comunicabilidade
- Empreendedorismo
- Negociação
- Capacidade de atrair e reter colaboradores
- Capacidade de inovar
- Percepção de tendências
- Multifuncionalidade
- Visão de processos
- Conhecimento da realidade externa
- Garra, ambição
- Pôr a mão na massa: "carregar o piano"
- Habilidade em lidar com paradoxos
- Domínio do inglês
- Domínio do espanhol

Quais desses atributos você possui? Em que grau? Como você os utiliza no seu trabalho?

CASO PARA DISCUSSÃO

O ENVOLVIMENTO DA GERÊNCIA E EQUIPE[27]

A Hewlett-Packard (HP) utiliza um dinâmico processo de seleção de pessoal feito em equipe e voltado para objetivos claros. Após a pré-seleção inicial, cada candidato é submetido a uma dezena de prolongadas entrevistas com dois ou três gerentes de vários níveis, vários colegas e subordinados potenciais, cada um deles dedicando uma ou duas horas para cada entrevista. Se é uma posição de gerência a ser preenchida, o diretor da área dedicará pelo menos uma hora para cada um dos candidatos finais. Os entrevistadores quase sempre se concentram em traços que a maioria dos especialistas em seleção classificaria como emocionais ou impossíveis de medir. Os entrevistados se surpreendem pelo fato de que os entrevistadores não dão muita importância aos seus conhecimentos técnicos. Pelo contrário, eles se esforçam por avaliar a capacidade dos entrevistados em trabalhar em equipe. Isto é compreensível, diante da importância do trabalho em equipes de projetos que trabalham sob pressão na HP. O processo adotado pela HP pressupõe duas razões sutis:[28]

1. Uma série de entrevistas demonstra que a empresa se interessa pelo candidato e pelo seu ambiente de trabalho a ponto de envolver empregados de todos os níveis no processo de seleção. Os candidatos recebem interesse e atenção. Ao longo desse cortejo, os candidatos têm a oportunidade de conhecer os valores que a empresa adota e que são compartilhados por todos os funcionários. Aqueles que são escolhidos para admissão começam a trabalhar já imbuídos dos princípios básicos da HP que o próprio processo seletivo lhes transmitiu.
2. O enorme investimento de tempo dos gerentes de linha e dos colegas tem uma conseqüência mais decisiva: atribui claramente aos gerentes e colegas a responsabilidade direta de preencher adequadamente cada posição. Isto requer tempo. E são eles que devem decidir duas coisas: primeiro, quais os requisitos a privilegiar no processo (como o bom tratamento aos clientes ou a preocupação com a qualidade e excelência, por exemplo). Segundo, devem consolidar sua escolha preparando o caminho do novo companheiro para o sucesso. Trata-se de critério da própria linha. Ela *própria* planeja e executa o processo. Com ou sem a ajuda da ARH.

Seguindo essa diretriz, a seleção de pessoal torna-se muito importante para ficar exclusivamente na mão de apenas alguns especialistas de RH. Os técnicos e psicólogos podem ajudar o pessoal de linha a desenvolver as habilidades e técnicas de entrevistar, passando de executores a consultores internos. E isso evita que os chefes de linha se vejam na dificuldade de defender um candidato capacitado sob o seu ponto de vista, mas avaliado negativamente pelos testes de seleção.

A mensagem é clara e simples: conseguir que todos os colaboradores concentrem sua busca em certos traços essenciais que serão úteis para o mundo de amanhã. O pressuposto implícito é que todos os entrevistadores saibam quais são os valores da empresa. O que funciona na HP deve ocorrer nas demais empresas: ordenar e fixar os valores da empresa e compartilhá-los abertamente com todas as pessoas que participam do processo seletivo.

QUESTÕES

1. Explique as bases do processo seletivo da HP.
2. Como você definiria a filosofia de trabalho da HP?
3. Qual sua opinião a respeito do processo seletivo da HP?
4. Como você participaria da seleção de pessoas em uma empresa assim?

Resumo do capítulo

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Seleção é o processo de escolher os melhores candidatos para a organização. No fundo, seleção é um processo de comparação e de decisão e escolha. E também uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Dentre os modelos

de colocação, seleção e classificação de candidatos, este último é o mais indicado. As bases para a seleção de pessoas são a colheita de informações sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre o candidato. As principais técnicas de seleção são: entrevista, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A entrevista é a técnica mais utilizada, apesar de bastante subjetiva e requerer treinamento dos entrevistadores. A construção de provas de conhecimento ou de capacidade pode ser feita quanto à forma de aplicação (provas orais, escritas ou de realização), quanto à abrangência (provas gerais ou específicas) e quanto à organização (provas tradicionais ou objetivas). Os testes psicológicos medem as aptidões (fatores G, V, W, N, S, M, P e R). As técnicas de simulação (*role playing*, dinâmica de grupo, dramatização etc.) são usadas como um complemento do diagnóstico. O processo seletivo funciona como uma seqüência de etapas com várias alternativas. A avaliação dos resultados da seleção é importante para determinar seu custo operacional e benefícios oferecidos.

Exercícios

1. Conceitue seleção de pessoas.
2. Explique a seleção como um processo de comparação.
3. Por que a seleção é uma responsabilidade de linha e função de *staff*?
4. Explique a seleção como um processo de decisão e escolha.
5. Defina os modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.
6. Como se faz a identificação das características pessoais do candidato?
7. Quais as bases para a seleção de pessoas?
8. Quais as técnicas para colheita de informações sobre o cargo? Explique-as.
9. Quais as principais técnicas de seleção?
10. O que é ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica?
11. Explique a entrevista de seleção.
12. Quais as alternativas de entrevista de seleção?
13. Explique os prós e contras da entrevista.
14. Como você conduziria uma entrevista de seleção?
15. Classifique as provas de conhecimentos quanto à forma de aplicação.
16. Classifique as provas de conhecimentos quanto à abrangência.
17. Classifique as provas de conhecimentos quanto à organização.
18. Quais as três características específicas dos testes psicométricos?
19. Quais as diferenças entre aptidão e capacidade?
20. Explique a teoria multifatorial de Thurstone e os seus fatores.
21. Defina os testes de personalidade.
22. O que são técnicas de simulação? Explique-as.
23. Explique o processo de seleção.
24. Quais os procedimentos múltiplos de seleção da Toyota Motor?
25. Explique a avaliação dos resultados da seleção de pessoas.
26. Como é o envolvimento da gerência e da equipe na HP?

Passeio pela Internet

http://pre.universia.edu
www.andersen.com
www.apcq.org
www.authoria.com
www.blr.com
www.brainbench.com
www.brassring.com
www.bulldogsolutions.net
www.capt.com
www.chiavenato.com
www.clickmazes.com
www.clomedia.com
www.corpserv.delta.edu
www.corpserv.delta.edu/org-effectiveness.htm
www.cpp.com
www.executrack.com
www.fady.com
www.hewitt.com
www.hyrianondemand.com
www.icims.com
www.ja.org
www.jobster.com
www.loyola.edu.bo
www.mediclick.infor
www.monster.com
www.outsourcing.com
www.taleo.com
www.trorix.com

www.universia.edu.pe
www.velocityresourcegroup.com
www.virtualedge.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referências bibliográficas

1. David A. Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley, 1996, p. 171.
2. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 777.
3. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Ill., Richard D. Irwin, 1994, p. 333.
4. Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1994, p. 82-83.
5. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas*, *op. cit.*, p. 88-89.
6. Idalberto Chiavento. *Gerenciando com Pessoas*, *op. cit.*, p. 88-89.
7. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo, Editora Atlas, 1998, p. 201.
8. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 243.
9. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 244.
10. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 245.
11. H. Lee Rust & Job Search. *The Complete Manual for Job Seekers*. Nova York, Amacon, 1991, p. 234-235.
12. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, Wiley & Sons, 1996, p. 292, e George T. Milkovich & John W. Bourdreau, *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 356.
13. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *op. cit.*, p. 309.
14. Extraído de: "Perguntas que Parecem Descabidas Testam a Capacidade do Candidato", Administrador Profissional. *Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo*. Ano XIX, nº 146, maio-junho de 1998, p. 8.
15. L.L. Thurstone & T.G. Thurstone. "Factorial Studies of Intelligence". *Psycometric Monographs*, nº 2, 1941.
16. Howard Gardner, *Seven Types of Intelligence*, Nova York, Basic Books, 1984.
    Vide também:
    – Howard Gardner & Thomas Hatch, *Múltiplas Inteligências*, Nova York, Centro para Tecnologia na Educação, 1990.
    – Vide na Internet: http://www.howardgardner.com/
17. Howard Gardner, *Frames of Mind*: The Theory of Multiple Intelligences, Nova York, Basic Books, 1983.
18. Howard Gardner, *Multiple intelligences*: The Theory in Practice – A Reader, Nova York, Basic Books, 1993.
    – Vide também: Howard Gardner, *Intelligence Reframed*: Multiple Intelligences for the 21st Century, Nova York, Basic Books, 1999.
19. Michael K. Mount & Murray R. Barrick, *The Big Five Personality Dimensions*: Implications for Research and Practice in Human Resources Management, Research in Personnel and Human Resources Management 13, 1992, p. 153-200. Vide também na Internet: http://sunsite.unc.edu.personality/keirsey.html.
20. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 96.
21. Maria Tereza Gomes. "Conquiste um Lugar nas Melhores". As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, Edição 669, 1998, p. 18-19.
22. Cláudia Piche, Empresas responsáveis atraem e retêm talentos, *Gazeta Mercantil*, 19/12/2006, 1ª página.
23. Chuck Cosentino, John Allen & Richard Wellins. "Choosing the Right People". *HR Magazine*. março de 1990, p. 66-70.
24. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 218.
25. Idalberto Chiavenato. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à sua empresa*. São Paulo, Atlas, 2003.
26. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH*, *op. cit.*, p. 95-96.
27. *Vide: www.fdc.com.br* ou fale com *apoio@fpnq.org.br*.
28. Tom Peters. *Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*. Barcelona, Folio, 1989, p. 416.

PARTE III

Aplicando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 6
  Orientação das Pessoas
- Capítulo 7
  Modelagem do Trabalho
- Capítulo 8
  Avaliação do Desempenho Humano

AS ORGANIZAÇÕES NÃO OPERAM NA BASE da improvisação. Nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos ou o que seja. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana para transformar matérias-primas em produtos acabados ou serviços prestados. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros. Essa divisão do trabalho e a especialização dela decorrente provocam uma enorme diferenciação de papéis dentro da organização, que procura então delimitar a ação de cada pessoa, racionalizar a situação impondo regras e rotinas para diminuir a insegurança dos participantes, aumentar as possibilidades de previsão e centralizar funções e controles. Surge assim a burocratização. A burocratização pode, até certo ponto, trazer alguma eficiência à organização devido ao seu caráter racional, mas nem sempre essa eficiência compensa a rigidez e a racionalidade lógica à qual está associada. Daí o intenso movimento atual para simplificar e flexibilizar as organizações.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas continuam participando de várias outras organizações, nas quais desempenham outros papéis sociais. Elas vivem em outros ambientes e são também influenciadas e moldadas por eles. Assim, a organização não envolve as pessoas por inteiro, nem se constitui na vida delas, a organização é apenas uma parte da sociedade. Por essa razão, as pessoas estão apenas parcialmente incluídas na organização: é a chamada inclusão parcial. Em outras palavras, a organização não utiliza integralmente a pessoa, nem ocupa todas as suas potencialidades, mas apenas alguns de seus comportamentos mais relevantes para o desempenho de um papel. Este é o maior desperdício dentro das organizações: o talento humano desaproveitado, pois apenas certos comportamentos das pessoas são necessários e escolhidos para o funcionamento da organização. Tais comportamentos específicos são interligados com os de outros participantes e precisam ser claramente transmitidos a todos eles para que haja coordenação e integração, condições básicas para o bom funcionamento da organização.

Dizemos que "papel" é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização. Todas as pessoas ocupam papéis em várias organizações. Alguns papéis podem ser óbvios para o indivíduo, em virtude do seu conhecimento da tarefa, ou podem ser comunicados pelos outros membros da organização que solicitam ou dependem do papel que o indivíduo representa, ou melhor, das atividades que realiza para que possam atender às expectativas de seus próprios cargos ou posições. Dentro dessa visão, a organização pode ser considerada um conjunto integrado de papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos e de grupos que se superpõem, cada qual formado por pessoas que também têm expectativas quanto às demais pessoas. Em suma, a organização é um sistema de papéis.[1]

As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as suas posições correspondentes. Um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia. Daí a necessidade de ocupar as diversas posições de trabalho de uma organização através do emprego de um conjunto de pessoas que devem possuir as qualificações requeridas. Em geral, as avaliações de desempenho localizam e diagnosticam desvios, e as correções são efetuadas. Mas a lógica aparente dos processos de agregar pessoas é clara: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. Essa lógica deriva dos processos de aplicar pessoas: para que as pessoas

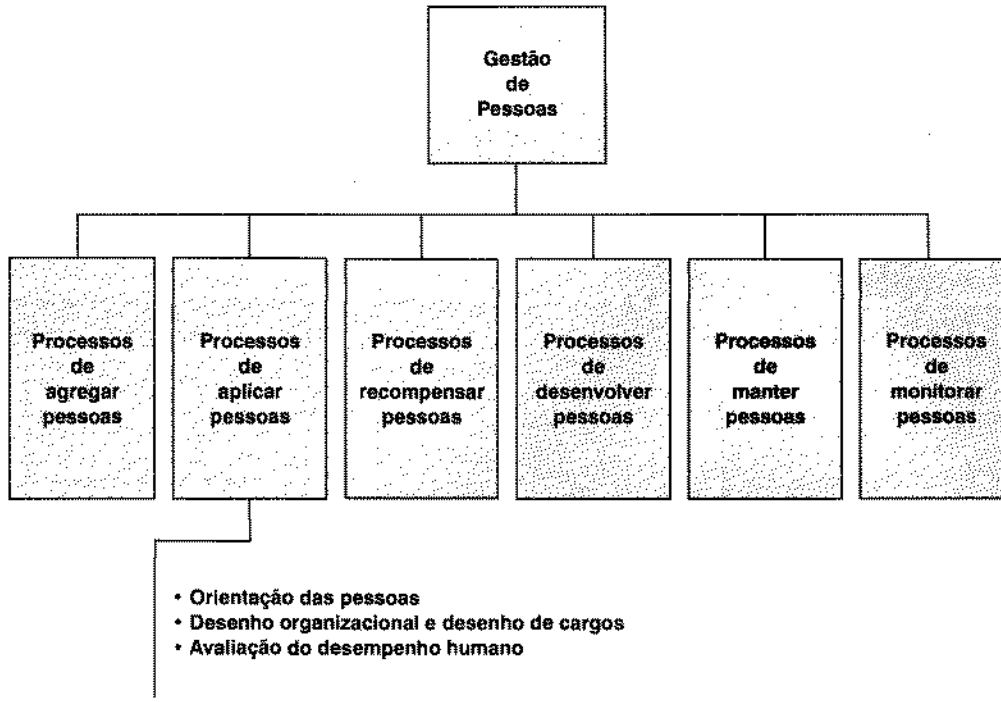


Figura III.1. *Os processos de Gestão de Pessoas.*

possam ocupar cargos e posições na organização, elas precisam ter as condições e as características suficientes e adequadas para tanto.

Os processos de aplicar pessoas podem ser rudimentares e obsoletos, como podem ser sofisticados e refinados. A Figura III.2 mostra as tendências dessas duas alternativas extremas de processos de aplicar pessoas.

Os processos de aplicar pessoas nas organizações variam enormemente. Em algumas organizações, tais processos são rudimentares, quando se baseiam em modelos mecanísticos fundamentados em uma visão lógica e determinística sobre como lidar com as pessoas. Seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas. Enfatizam a eficiência e exigem que as pessoas executem as suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e os procedimentos impostos pela organização. A rigor, as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer suas tarefas, executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável. Além disso, privilegiam-se os fatores higiênicos, pois se dá muita importância aos aspectos de contexto e aos fatores insatisfacientes. Nessas condições, o sistema privilegia o conservantismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro dessas condições estão orientados para o passado e não para o futuro.

Em outras organizações, os processos de aplicar pessoas são sofisticados e refinados, pois se baseiam em modelos orgânicos fundamentados em uma visão sistêmica e abrangente. Seguem o modelo orgânico, a adaptabilidade e flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas mirem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolhas as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, privilegiam-se os fatores motivacionais, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores satisfacientes. Nessas condições, em que tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar constante-

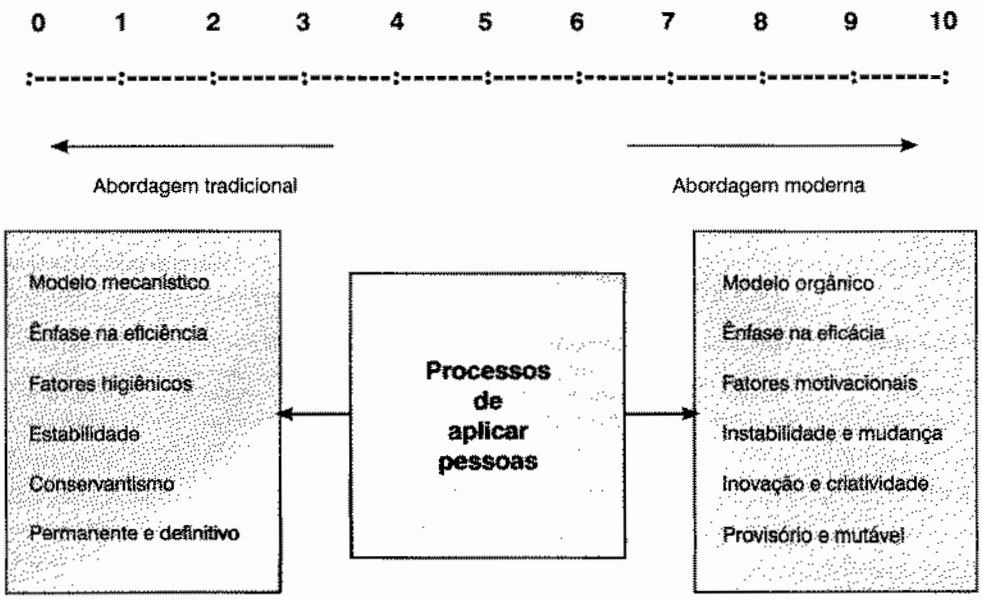


Figura III.2. *Que nota você daria para os processos de aplicar pessoas em sua organização? Adaptado de: Idalberto Chiavenato.* Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. *São Paulo, Atlas, 2004, p. 131.*

mente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas mudanças. Nessas organizações, o processo de aplicar pessoas está orientado para o futuro e para a construção do destino da organização.

Esta terceira parte trata dos processos de alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O objetivo principal desta parte é mostrar como as pessoas são recepcionadas, escolhidas, introduzidas e iniciadas na organização. Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação desse desempenho no cargo.

Enquanto o processos de agregar pessoas – que vimos na parte anterior – cuidam de localizá-las, no mercado, agregá-las e integrá-las na organização para que ela possa manter a sua continuidade; o passo seguinte é a sua aplicação como força de trabalho dentro da organização. Assim, após os processos de provisão vêm os processos de aplicação de pessoas. Isso significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

Esta parte é constituída de três capítulos. No Capítulo 6, trataremos da orientação das pessoas, isto é, dos programas de socialização e integração dos funcionários à cultura organizacional. No Capítulo 7, abordaremos a modelagem do trabalho, ou seja, as maneiras de desenhar e estruturar os cargos dentro da organização. Finalmente, no Capítulo 8, trataremos da avaliação do desempenho humano, isto é, da monitoração da *performance* das pessoas em suas atividades.

Referência bibliográfica

1. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

CAPÍTULO 6

ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Compreender os processos de aplicação de pessoas na organização.
- Descrever a cultura organizacional e seus diferentes níveis.
- Compreender como se pode mudar a cultura organizacional.
- Compreender as características das culturas bem-sucedidas.
- Definir socialização organizacional.
- Descrever os diversos meios de integrar as pessoas à organização.
- Compreender os processos de socialização organizacional.

O que veremos adiante

- A Cultura Organizacional
- Componentes da Cultura Organizacional
- Socialização Organizacional
- Métodos de Socialização Organizacional
- Vantagens do Programa de Socialização

CASO INTRODUTÓRIO

DE OLHO NA CONSONÂNCIA: MULTIMARCAS

Renata Alves é gerente do departamento de marketing da Multimarcas S/A, uma empresa de produtos de consumo que atua em todas as regiões do país. Os dois principais objetivos de Renata são: atingir as metas de vendas e aumentar a satisfação do consumidor. Para alcançar ambos os objetivos, ela precisa dispor de uma força de vendas competente, dinâmica e, sobretudo, afinada. Entretanto, Renata enfrenta dois problemas cruciais: suas equipes estão espalhadas geograficamente e, como o negócio está em expansão, ela precisa admitir mais pessoas. Seu primeiro cuidado foi trocar idéias com seus subordinados, os gerentes de vendas. Sua preocupação era como integrar o pessoal como se fosse um sistema coeso e amarrado apesar da distância?

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos. Contudo, possuir recursos é necessário, mas não suficiente. Simplesmente, possuir recursos deixou de ser o bastante. O desperdício e o mau uso de recursos já não são mais aceitos nas modernas organizações. O que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional. Como o mundo está mudando e a tecnologia também, o novo paradigma de competitividade em mercados globais requer habilidade para mudar e inovar rapidamente, para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Isso implica necessidade de aumentar continuamente a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. O que requer que elas sejam bem orientadas para que isso possa acontecer.

Orientar significa determinar a posição de alguém perante os pontos cardeais; encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém; poder reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho. Isso vale tanto para novos como para os antigos funcionários Quando ingressam na organização, ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços. Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir são algumas das providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas dentro da organização, se a organização não sabe para onde pretende ir. É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas dentro de um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas ajudem na sua trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. E sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional.

A Cultura Organizacional

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isso. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se

refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.[1] Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional è uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas.

GP DE HOJE

A CULTURA ESTÁ NO DNA DAS ORGANIZAÇÕES

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Os administradores da Procter & Gamble fazem memorandos que não ultrapassam uma página. Todas as reuniões da DuPont começam com um comentário obrigatório sobre segurança. O pessoal da Toyota está vidrado em perfeição. A 3M tem dois valores fundamentais: um deles è a regra dos 25% que exige que um quarto de suas vendas venha de produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos; o outro é a regra dos 15% que leva todo funcionário a utilizar 15% da sua semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira, desde que relacionada com algum produto ou projeto da companhia. A IBM leva ao máximo a sua preocupação com o respeito aos funcionários como pessoas.

A cultura organizacional pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia seus comportamentos e expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda e Toyota estão entre aquelas que ostentam culturas corporativas fortes.

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construida ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- *Cultura organizacional* è um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.[2]
- *Cultura organizacional* è a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartidas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.[3]
- *Cultura organizacional* refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a organização das demais organizações.[4]
- A essência da cultura de uma organização provèm da maneira como a organização faz negócios, a maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, de lealdade expressado pelos empregados a respeito da organização.[5]

representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para poder conhecer melhor a organização.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um *iceberg*. Apenas uma pequena porção do *iceberg* fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações. A Figura 6.1 mostra o *iceberg* da cultura organizacional.

GP DE HOJE

A ESSÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes, as organizações eram conhecidas pelos seus prédios e edifícios. Hoje, são conhecidas pela sua cultura corporativa. Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus parceiros – funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, investidores etc. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Por essa razão, existe uma cultura voltada para a segurança na DuPont, uma cultura focalizada nos serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota. As pessoas em cada uma dessas organizações aprenderam uma maneira peculiar de lidar com uma variedade de assuntos relacionados com a vida e com o cotidiano do trabalho.

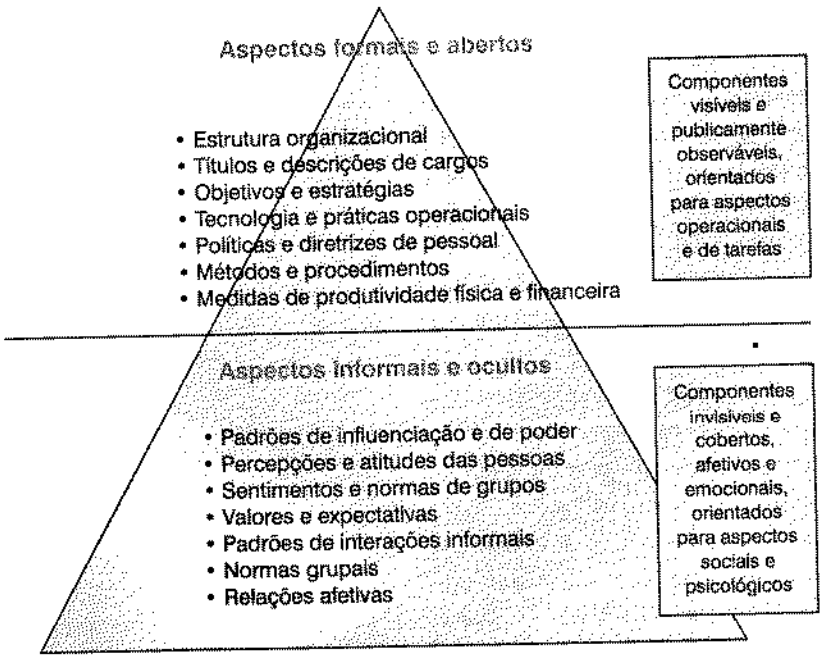


Figura 6.1. O iceberg *da cultura organizacional.*[6]

Componentes da Cultura Organizacional

Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.[7] Assim:

1. *Artefatos*. Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e relevante para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.

2. *Valores compartilhados*. Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. Na DuPont, muitos dos procedimentos e produtos são resultados dos valores atribuídos à segurança. É que a organização foi criada por um fabricante de pólvora para armas e não é nenhuma surpresa que tenha procurado fazer esse trabalho com total segurança através dos novos membros que ingressavam no negócio. Os valores de segurança são os traços fortes da cultura da DuPont, desde os tempos em que a pólvora era o núcleo principal de seus negócios.

DICAS

AFINAL, O QUE SIGNIFICA VALOR?

As organizações precisam continuamente adicionar valor ao que fazem para serem competitivas. As práticas de RH devem agregar valor para a organização, para os funcionários, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral. A palavra valor tem muitos significados na teoria da administração, a saber:

1. *Valor para a organização*. São questões que devem ser observadas prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitude das pessoas dentro das organizações.
2. *Valor para as pessoas*. São os ideais e expectativas que as pessoas assumem como essenciais e primordiais.
3. *Valor para o acionista*. É o retorno que o acionista percebe e avalia nos investimentos e transações financeiras que mantêm com a organização.
4. *Valor para o cliente*. O retorno que o cliente percebe e avalia em suas transações com a organização ao adquirir seus produtos ou serviços.

O importante é que a organização saiba incrementar simultaneamente todos esses valores para garantir a satisfação de todos os seus parceiros.

3. *Pressuposições básicas*. Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não-escritas nem sequer faladas.

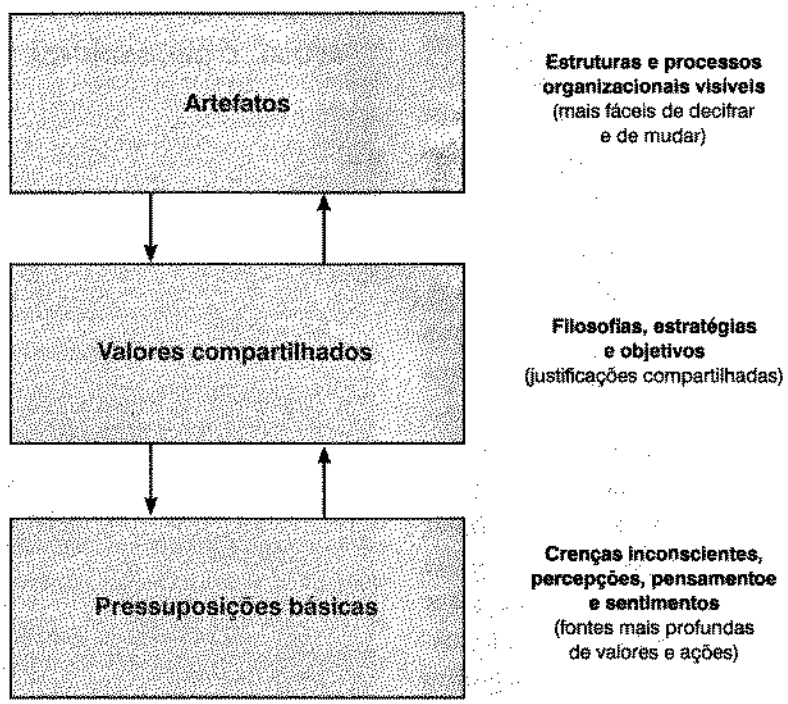


Figura 6.2. *Os três níveis da cultura organizacional.*[8]

GP DE HOJE

E O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?[9]

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Os principais elementos da cultura organizacional são:

1. *O cotidiano do comportamento observável.* Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
2. *As normas.* Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
3. *Os valores dominantes.* Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
4. *A filosofia administrativa.* Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
5. *As regras do jogo.* Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
6. *O clima organizacional.* Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

EXERCÍCIOS Pode-se mudar a cultura organizacional?[10]

Cultura é um assunto bastante discutido nos círculos da administração. Uma cultura forte pode envolver os empregados em um senso comum da missão e reforçar bons hábitos de trabalho para bem atender aos clientes e manter elevada produtividade. A cultura de uma organização ajuda a melhorar ou a piorar o seu desempenho. Algumas pessoas acreditam que é me-

lhor trabalhar dentro da cultura existente do que tentar mudá-la. O que você pensa a respeito disso? Pode uma cultura organizacional ser mudada? Os gerentes podem tentar mudar a cultura quando sua unidade organizacional não atende às expectativas? Utilize a biblioteca da escola e outras fontes de pesquisa para redigir um relatório escrito sobre esta questão. Considere aspectos como:

1. Faça uma pesquisa pessoal. Veja as recentes teorias da administração e a sua posição sobre o papel da "cultura corporativa" nas organizações bem-sucedidas. Veja as histórias de sucesso e tente interpretá-las em relação à cultura da empresa. Há muitos exemplos e relatórios de casos.
2. Elabore as conclusões de sua pesquisa e dos aspectos que você acha que pode mudar na cultura de sua organização ou de sua unidade. Avalie criticamente cada um destes aspectos quanto a:
   a. Viabilidade de aplicação da idéia.
   b. Tempo necessário para proporcionar o impacto sobre a organização.
   c. Acompanhamento ou reforço necessário para manter este impacto.
   d. Como suas recomendações poderiam ser cumpridas pelas pessoas.
3. Considere a cultura organizacional no contexto das fusões de empresas, empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas que estamos assistindo na economia globalizada. Qual é a importância das diferentes "culturas corporativas" de organizações que se unem em conjunto umas com as outras? O que você acha que o gerente deve saber a respeito da administração da cultura na atividade empresarial?

Características das culturas bem-sucedidas

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A parte mais visível da cultura – a ponta externa do *iceberg* –, em que estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível, estão os valores compartilhados e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. As mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento – ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas. A mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.

A pesquisa de Kotter e Heskett[11] indica que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações. O estudo mostra que a cultura corporativa tem um forte impacto sobre o desempenho econômico da organização no longo prazo. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não.

A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensitivas, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc. Também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.

Culturas conservadoras e culturas adaptativas

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e mudança. As segundas, por sua rigidez, são voltadas para a manutenção do *status quo* e do conservantismo.

As organizações que adotam e preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MULTIMARCAS

Renata ouviu dos gerentes de vendas o que já esperava. Faltava orientação ao pessoal a respeito da cultura organizacional da Multimarcas. Era necessário embutir na cabeça dos representantes as noções fundamentais a respeito da cultura da empresa. Os artefatos deveriam ser mais personalizados para marcar e realçar a presença da firma. Os valores deveriam ser mais comentados, discutidos e fixados na mente das pessoas: dos funcionários como dos clientes. As pressuposições básicas deveriam ser mais esclarecidas. Mas como fazê-lo em uma organização extremamente descentralizada? O que você faria?

GP DE HOJE

A CULTURA DA LEVI STRAUSS[12]

A Levi Strauss é um dos maiores fabricantes de jeans do mundo. Seu faturamento em 1993 atingiu US$5,9 bilhões. Entre os anos de 1988 e 1993, a companhia enfrentou problemas. O principal problema era a lentidão com que desenvolvia novos produtos e os colocava nas lojas.

A Levi Strauss embarcou em uma grande mudança cultural para tentar alcançar a visão criada por seu presidente, Robert D. Haas, o tataraneto do fundador da empresa. Haas acredita que para reagir rapidamente às mudanças de mercado a empresa terá de colocar mais responsabilidade, autoridade e informações nas mãos das pessoas mais próximas dos produtos e clientes.[13] Para ele, a Levi deve ser ética – capaz de gerar lucros e, ao mesmo tempo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver. É uma visão baseada em um conjunto de "aspirações" corporativas, como:

1. *Abertura*. A administração deve demonstrar direção, comprometimento com o sucesso das pessoas e vontade de contribuir para a solução de problemas.
2. *Diversidade*. Os valores da companhia se fundamentam em uma força diversificada de trabalho em todos os níveis. Diferentes pontos de vista são alcançados e a diversidade é valorizada e recompensada e não suprimida.
3. *Ética*. A administração deve proporcionar expectativas claras, praticar padrões de comportamento ético e reforçar esses padrões através de toda a companhia.
4. Empowerment. A administração deve descentralizar a autoridade em toda a organização tão próxima dos produtos e dos clientes quanto possível.

A Levi não faz negócios com fornecedores que violam seus rígidos padrões de ética e de ambiente de trabalho. Um terço da avaliação de desempenho do pessoal é baseado em como ele mantém comportamentos "aspiracionais". Se um funcionário de alto desempenho ignora assuntos como diversidade e *empowerment*, a sua avaliação é rebaixada. O livre intercâmbio de idéias e o comprometimento com o *empowerment* e a diversidade estão moldando a cultura da Levi.

tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor. Por outro lado, as organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança. São organizações que mudam suas idéias, valores, costumes e que podem perder as suas características próprias que as definem como instituições sociais se não houver alguma amarração com seu passado. Apesar da necessidade de mudança é necessário algum grau de estabilidade como pré-requisito para o

	Culturas adaptativas	Culturas não-adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente aos clientes, e iniciam a mudança quando precisam alcançar seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas

Figura 6.3. *As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas.*[14]

sucesso a longo prazo da organização.[15] De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes. Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade como a adaptabilidade e mudança são elevadas. A Figura 6.4 permite uma visualização dessa dupla necessidade.

Isso significa que uma organização altamente mutável e pouco estável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, com características rígidas e imutáveis. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança.[16] Mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em enorme confusão e tensões entre os membros da organização.[17]

EXERCÍCIO Qual a cultura organizacional mais adequada para você?[18]

Cada organização tem a sua própria cultura interna, que constitui sua personalidade e características particulares. Anote em qual das seguintes "culturas" organizacionais você se sentiria mais confortável para trabalhar:

1. *Cultura do tipo "equipe de futebol"*. É uma cultura que valoriza o talento, a ação empreendedora e o desempenho pelo comprometimento: aquela que oferece grandes recompensas financeiras e reconhecimento individual.
2. *Cultura do tipo "clube"*. É uma cultura que enfatiza a lealdade, o trabalho para o bem do grupo e prestigia o direito das pessoas: aquela que acredita em "generalistas" e no progresso degrau a degrau da carreira profissional.
3. *Cultura do tipo "fortaleza"*. É uma cultura que oferece pouca segurança no emprego: aquela que opera com uma mentalidade de sobrevivência, que enfatiza cada indivíduo a fazer uma dife-

rença e que focaliza a atenção nas oportunidades de fazer reviravoltas.

4. *Cultura do tipo "academia"*. É uma cultura que valoriza as relações a longo prazo: aquela que enfatiza um desenvolvimento sistemático da carreira, treinamento regular e avanço profissional baseado no ganho de experiência e habilidade de conhecimentos funcionais.

O seu futuro sucesso na carreira dependerá da sua escolha em trabalhar para uma organização que permita uma adequação entre suas características pessoais de personalidade e as características da cultura corporativa. Essa adequação poderá ajudar você a reconhecer várias culturas, avaliar como elas poderão servir às suas necessidades pessoais e reconhecer como elas poderão mudar com o tempo. O risco é você decidir trabalhar em "um clube" quando o certo seria crescer em uma "equipe de futebol". Os que buscam oportunidades de ouro, se elas ocorrerem, poderão optar por trabalhar em uma "academia" ou em uma "fortaleza".

Socialização Organizacional

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem o complicado contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. E é óbvio que a organização procure envolver as pessoas com os seus tentáculos para ajustá-las a esse contexto. Principalmente as pessoas que estão ingressando na organização: os novos funcionários. Aqui entramos no campo da socialização organizacional.

Após vencer os obstáculos do processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam novos membros dela e ocupantes de cargos. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de aculturamento social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o

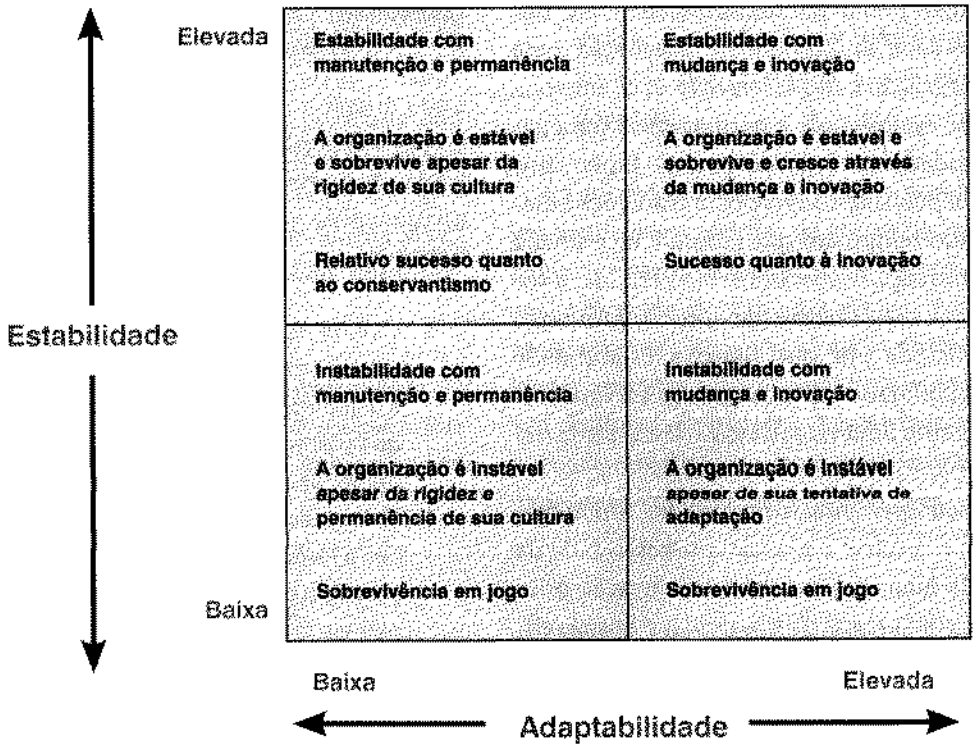


Figura 6.4. *Adaptação e estabilidade e sobrevivência organizacional.*

DICAS

COMO MUDAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL[19]

Mudar a cultura de uma organização é possível. Mas também é difícil. Quando Lee Iacocca assumiu a presidência da Chrysler Corp. em 1978, a companhia estava à beira da falência. Ele levou cinco anos para transformar uma empresa conservadora, rígida introversiva e de cultura orientada para a engenharia em uma Chrysler orientada para a ação e com uma cultura voltada para o mercado. O exemplo da Chrysler mostra que a mudança cultural é mais fácil quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições:

1. *Uma crise dramática*. É o choque que abala o *status quo* e coloca a questão da relevância da cultura atual. Crises, como uma súbita dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente. Empresas como a Pepsi-Cola e Ameritech admitem criar crises no sentido de estimular mudanças culturais em suas organizações.
2. *Modificações na liderança*. Uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise. Pode ser um novo presidente de uma organização ou um importante diretor ou gerente. A admissão de um presidente vindo de fora na IBM (Louis Gerstner) e na GM (Jack Smith) ilustra a tentativa de introduzir nova liderança na organização para mudar a mentalidade e a cultura corporativa.
3. *Organização pequena e jovem*. Quanto mais nova a empresa, tanto mais fácil mudar a cultura de uma organização. E é mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isso explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.
4. *Cultura fraca*. Quanto mais sólida é a cultura tanto maior o comprometimento entre os membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Pelo contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas.

Se ocorrerem essas condições que permitem a mudança cultural, você deve considerar as seguintes sugestões:

1. Os dirigentes devem assumir papéis positivos dando o tom de sua conduta.
2. Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
3. Selecionar, promover e apoiar empregados que adotam novos valores.
4. Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los com novos valores.
5. Mudar o sistema de recompensas para obter aceitação dos novos valores.
6. Substituir normas não-escritas por novas regras e regulamentos impostos.
7. Agitar as subculturas com transferências de pessoas, rotação de cargos e/ou demissões.
8. Trabalhar com o consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e a criação de um clima de alto nível de confiança.

A implementação de uma ou mais dessas sugestões não resultará em uma mudança dramática ou imediata da cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um processo lento – medido em anos e não em meses. E se a questão é: "a cultura pode ser mudada?", a resposta é: "sim".

nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é o modo pelo qual a organização procura marcar no novo participante a maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação do seu ge-

rente imediato, atender a regras e regulamentos internos etc. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de duas mãos, em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro lado, a personalização.

DICAS

O AJUSTAMENTO RECÍPROCO

Nesse processo bidirecional, a adaptação é mútua tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes. Além de bidirecional, é recíproca, pois cada parte atua sobre a outra. O período inicial do emprego constitui uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. É um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada do que nos demais outros períodos subseqüentes. Nesse período, cada uma das partes aprende a se ajustar à outra. É uma aprendizagem recíproca, em que ambas as partes procuram reduzir a incerteza a respeito da outra.

Contrato psicológico

O contrato psicológico condiciona boa parte desse ajustamento mútuo. Um contrato é um acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas ou com os outros. O contrato torna-se um meio utilizado para a criação e troca de valores ou intercâmbio de recursos entre as pessoas. Cada pessoa representa seus próprios contratos que regem tanto as suas relações interpessoais como intrapessoais. O contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes. Ao contrário do contrato formal, o contrato psicológico não é escrito e muitas vezes nem é discutido ou esclarecido. Ele se refere à expectativa recíproca do indivíduo e da organização no qual prevalece o sentimento de reciprocidade: cada parte avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Se desaparecer o sentimento de reciprocidade, ocorre uma modificação dentro do sistema. Os contratos psicológicos são desenvolvidos entre pessoas, grupos de pessoas ou organizações.

Aprendizagem da cultura organizacional

Os colaboradores aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem:[20]

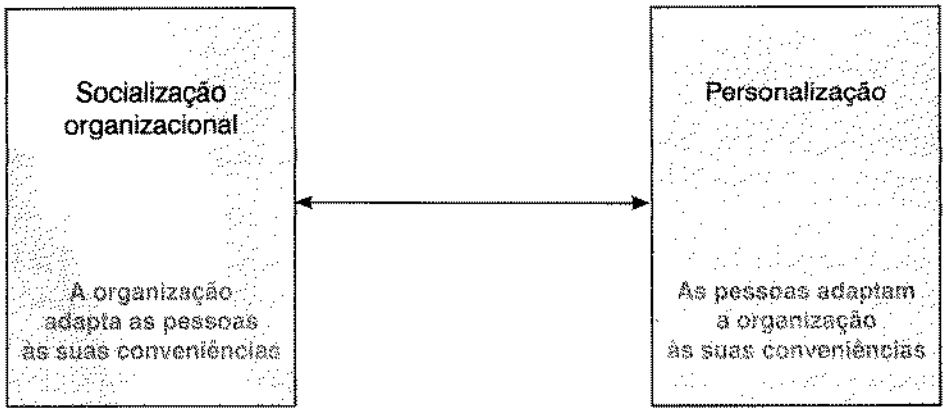


Figura 6.5. *Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações.*[21]

1. *Histórias*. Contos e passagens sobre o fundador da empresa, lembranças sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, corte e relocação de funcionários, acertos e erros anteriores geralmente ancoram o presente no passado e explicam a legitimação das práticas atuais.
2. *Rituais e cerimônias*. São seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização. As cerimônias de fim de ano e as comemorações do aniversário da organização são rituais que reúnem e aproximam a totalidade dos funcionários para motivar e reforçar aspectos da cultura da organização, bem como reduzir os conflitos.
3. *Símbolos materiais*. A arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejado pela organização. Os símbolos materiais constituem aspectos da comunicação não-verbal.
4. *Linguagem*. Muitas organizações e mesmo unidades dentro das organizações utilizam a linguagem como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la. As organizações desenvolvem termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave, fornecedores, clientes ou produtos. Também a maneira como as pessoas se vestem, os documentos utilizados constituem formas de expressar a cultura organizacional.

A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita de seus membros. É também reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes aos padrões estabelecidos o que ajuda a preservar a cultura.

DICAS

OPÇÕES DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES[22]

O programa de integração pode ter as seguintes alternativas:

1. *Formal ou informal*. Quando o novo colaborador é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de ingressante, tanto mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. A socialização informal coloca o novo colaborador imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.
2. *Individual ou coletivo*. Os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e a socialização é processada por um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar.
3. *Uniforme ou variável*. O programa fixo estabelece estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração.
4. *Seriado ou randômico*. A socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração. A socialização randômica não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta.
5. *Reforço ou eliminação*. A socialização por reforço confirma e apoia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Métodos de Socialização Organizacional

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho. Em algumas delas, a socialização é impositiva e contundente, como o trote dos calouros nas escolas e universidades. Nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato

GP DE HOJE

O HP WAY[23]

Em 1937, dois jovens engenheiros – Bill Hewlett e Dave Packard – começaram sua empresa em uma garagem em Palo Alto, na Califórnia, com pouco mais de US$500 no bolso e nenhum produto na mão. A idéia era usar tecnologia de maneiras novas. Os dois fundadores se preocuparam mais com os princípios e valores que norteariam a empresa e o gerenciamento do negócio do que com os produtos que deveriam produzir.[24] Hoje, a Hewlett-Packard (HP) fatura US$43 bilhões ao ano e se mantém uma empresa sempre jovem e inovadora, graças à sua forte cultura corporativa. O HP Way tem as seguintes características:

1. *Descentralização*. A política de descentralização da HP quer manter o espírito de empresa pequena. Todas as divisões funcionam e são administradas de maneira independente. Cada divisão tem total autonomia.
2. *Comprometimento com o pessoal*. Durante a crise de 1970, a HP negou-se a cortar pessoal, sugerindo que todos os funcionários aceitassem uma diminuição de 20% em seus salários. Esse espírito coletivo é o seu ponto alto.
3. *Mudança e inovação*. A HP é uma das empresas mais inovadoras do mundo. As pessoas estão focadas na mudança e na inovação, pois delas depende o diferencial competitivo da corporação. Essas são as características das pessoas contratadas e as razões pelas quais elas permanecem na empresa. A fonte primária de seu crescimento é o lançamento de produtos novos, em vez de tentar esticar o ciclo de vida dos produtos atuais. Dois terços do lucro devem provir de produtos novos, com menos de três anos de vida. O investimento em pesquisa e desenvolvimento é elevadíssimo. A política de "destruição produtiva" é a melhor defesa da empresa: canibalizar o que ela faz hoje para assegurar a sua liderança no futuro. É a reinvenção constante da empresa.
4. *Qualidade de vida*. A HP é uma das melhores empresas americanas para se trabalhar. Os funcionários e dirigentes são chamados pelo primeiro nome, a maneira de vestir é informal e cômoda. A política de remuneração se apóia em um programa de participação nos lucros. A contribuição dos funcionários é intensamente reconhecida e valorizada por toda a organização.
5. *Administração por objetivos*. Na HP o desempenho global depende de que cada tarefa esteja vinculada aos objetivos globais do negócio. Cada funcionário dá uma contribuição diferente para a companhia e todos trabalham para alcançar uma meta comum. A APO impõe a cada um dos milhares de funcionários o exercício de criatividade, iniciativa e entusiasmo. A empresa explica o que ela quer que se faça, mas não como fazê-lo. Isso é tarefa de cada um. Sincronismo é a base de tudo.
6. Empowerment. O *empowerment* significa o fortalecimento dos funcionários e das equipes através da transferência da autoridade da gerência para a base.
7. *Política de portas abertas*. O ambiente de trabalho é organizado para obter o melhor dos funcionários. Não existem paredes ou portas, mas salões para reuniões informais, computadores portáteis para promover o trabalho em equipe e garantir a proximidade com a administração.

E por que a HP é uma das empresas mais admiradas do mundo? Com certeza, devido à sua forte cultura corporativa.

de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para defender a si próprio, em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplainar o caminho.

Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são os seguintes:

1. *Processo seletivo*. A socialização tem início nas entrevistas de seleção através das quais o can-

didato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente etc. Antes mesmo de o candidato ser aprovado, o processo seletivo permite que ele obtenha informações e veja com seus próprios olhos como funciona a organização e como se comportam as pessoas que nela convivem.

2. *Conteúdo do cargo*. O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que recebem tarefas relativamente solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os empregados principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente. Quando os principiantes são colocados em tarefas inicialmente fáceis não têm chance de experimentar sucesso e nem a motivação dele decorrente.

3. *Supervisor como tutor*. O novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, o supervisor é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser visualizada negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas junto ao novo colaborador:
   a. Transmitir ao novo colaborador uma descrição clara da tarefa a ser realizada.
   b. Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.
   c. Negociar com o novo colaborador as metas e resultados a alcançar.
   d. Proporcionar ao novo colaborador a retroação adequada sobre o seu desempenho.

   Os supervisores devem ser adequadamente escolhidos para acolher e tutoriar os novos membros para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. Para funcionar como verdadeiro tutor ou mentor, cada supervisor deve possuir um alto grau de segurança pessoal a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores. E uma dose cavalar de paciência para lidar com os novos e inexperientes recrutas.

4. *Equipe de trabalho*. A equipe de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, as equipes de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.

5. *Programa de integração*. É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturamento dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de

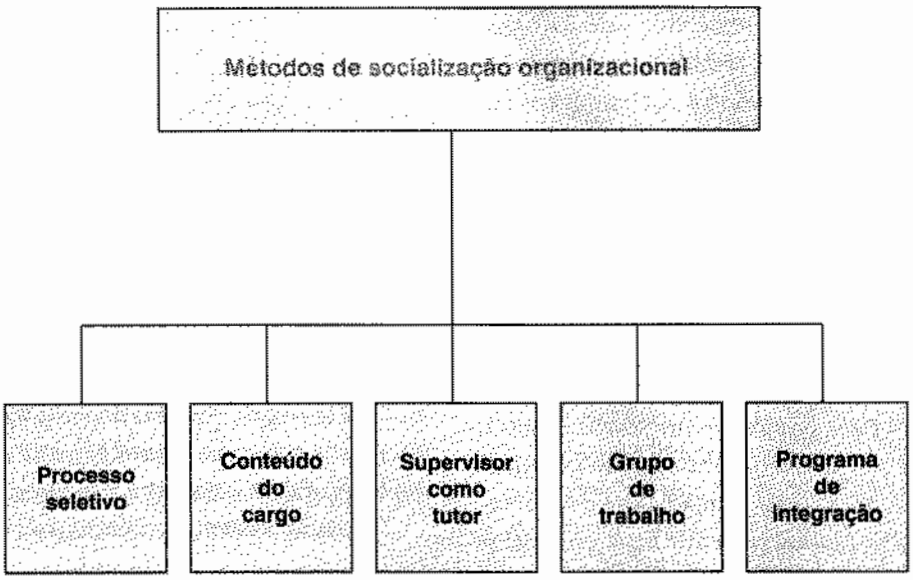


Figura 6.6. *Os métodos de socialização organizacional.*

comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte daí para a frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização. Em algumas organizações, os programas de integração são totalmente desenvolvidos pelo órgão de treinamento, enquanto em outras, são coordenados pelo órgão de treinamento e executados por gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento, no médio prazo, do novo participante pelo gerente ou supervisor que funcionam como tutores dos novos participantes e que se responsabilizam pela avaliação do seu desempenho. Nos casos em que o novo membro ocupe posição de destaque, em níveis de gerência ou direção, o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização, com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda.

Quase sempre, o novo colaborador recebe um manual com informações básicas para sua integração na organização. A Figura 6.8 mostra a composição típica do manual de orientação ou manual do colaborador.

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mais: ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Assuntos organizacionais	**1. A missão e os objetivos globais da organização** **2. As políticas e diretrizes da organização** **3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais** **4. Produtos e serviços oferecidos pela organização** **5. Regras e procedimentos internos** **6. Procedimentos de segurança no trabalho** **7. Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar**
Benefícios oferecidos	**1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições** **2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais** **3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização**
Relacionamento	**1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho**
Deveres do novo participante	**1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário** **2. Visão geral do cargo** **3. Tarefas** **4. Objetivos do cargo** **5. Metas e resultados a alcançar**

Figura 6.7. *Os principais itens de um programa de socialização.*

• Mensagem de boas-vindas
• História da organização
• O negócio da organização
• Você e o seu futuro
• O que você precisa conhecer:
  • Horário de trabalho
  • Períodos de descanso
  • Ausências do trabalho
  • Registros e controles
  • Dias de pagamento
  • Prevenção de acidentes
  • Utilização de telefones
  • Supervisão
  • Local de trabalho
  • Locais de utilização e movimentação
	• Quais são seus benefícios:
	  • Férias e descanso semanal
	  • Feriados
	  • Seguro de vida em grupo
	  • Assistência médico-hospitalar
	  • Estacionamento e transporte
	  • Programas de treinamento
	  • Plano de sugestões
	  • Planos de seguridade social
	  • Serviço social
	• Benefícios especiais para você:
	  • Sindicato
	  • Planos educacionais
	  • Restaurante e café
	  • Grêmio recreativo

Figura 6.8. *Manual do colaborador de uma organização.*

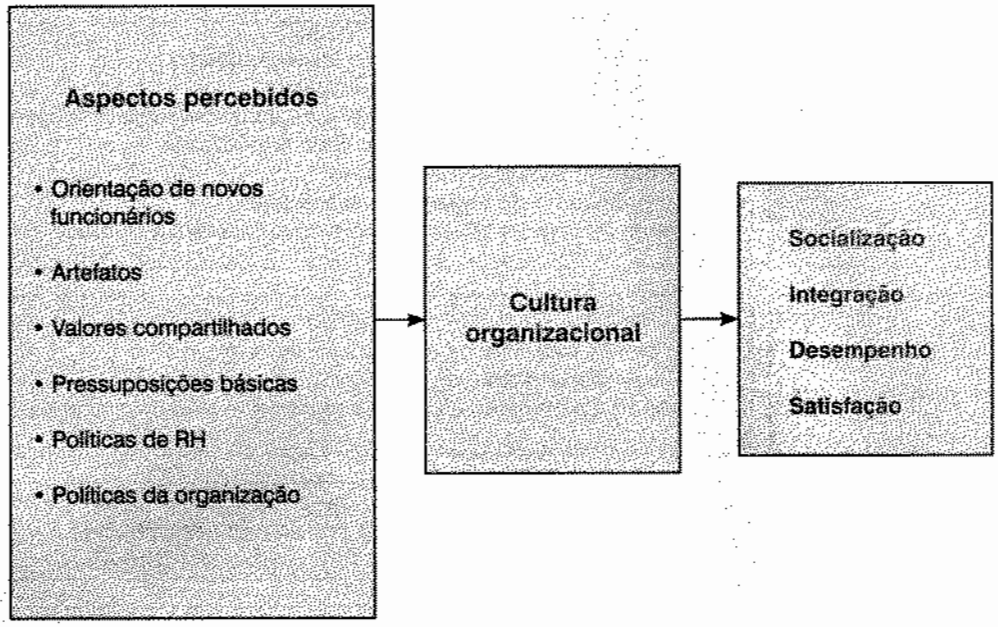


Figura 6.9. *O impacto da cultura organizacional no novo colaborador.*

CASO DE APOIO

A WALT DISNEY E SEU PÚBLICO INTERNO E EXTERNO[25]

A Walt Disney Co. tem três divisões principais: filmes de entretenimento, produtos de consumo e parques temáticos e *resorts*. A maneira de operar os parques temáticos situados na Califórnia, Flórida, Tóquio e Paris nos mostra como é forte a sua cultura organizacional. A empresa reconhece a importância das pessoas no tratamento de seus clientes, uma vez que os seus colaboradores estão em permanente contato com os clientes e podem criar impressões boas ou más. Daí a sua preocupação em preparar seu pessoal interno (funcionários) para atender ao pessoal externo (clientes ou consumidores).

A Disneyworld e Disneyland utilizam um programa de integração formal, coletivo e serial para assimilar novos colaboradores, para que eles tenham uma nova identidade, desenvolvam atitudes positivas e atendam bem aos clientes. O programa tem oito horas de orientação seguidas de 40 horas de aprendizagem nos parques. A linguagem assume fundamental importância. Não há funcionários, mas apenas "membros do espetáculo". As pessoas não têm cargos, mas papéis. Os clientes são "convidados", os passeios são chamados "atrações", o pessoal de reforço é "anfitrião de segurança", uniformes são "costumes", acidentes são "incidentes". O programa utiliza os seguintes meios:

1. O departamento de RH da Disney oferece um esquema especial de "boas-vindas" aos novos colaboradores. Eles recebem instruções por escrito sobre seu trabalho – a quem se reportar, o que vestir e o tempo de duração de cada fase do treinamento inicial.
2. No primeiro dia, os novos colaborador são encaminhados à Universidade Disney para um curso de orientação em tempo integral. Sentam-se quatro em cada mesa, recebem crachás de identificação, tomam café, suco e comem rosquinhas e tortas, enquanto se apresentam uns aos outros para se conhecer. De início, cada novo colaborador fica conhecendo três colegas e se sente parte de um pequeno grupo.
3. Os colaborador são introduzidos na história e filosofia da Disney através de apresentações audiovisuais. Aprendem que estão no negócio de

entretenimento e que são "membros do elenco", cujo trabalho é ter entusiasmo, conhecimento e profissionalismo em servir os "convidados" da Disney. Aprendem como exercerão cada um dos papéis envolvidos na produção do "espetáculo". Assim, são convidados a almoçar, a visitar o parque e, depois, são encaminhados a uma área de lazer de uso exclusivo dos colaboradores, que consiste em um lago, pátio de recreação, local de piquenique, instalações de remo e pesca e uma grande biblioteca.

4. No dia seguinte, os novos colaboradores recebem suas atribuições específicas de tarefas como segurança, transporte, limpeza de ruas e alimentação dos convidados (restaurantes). A partir daí, submetem-se a um treinamento adicional de vários dias antes de entrar em "cena". Após aprenderem suas funções, "vestem-se a caráter" e estão prontos para o desempenho.
5. Além disso, os novos colaboradores recebem treinamento adicional sobre como responder às perguntas dos convidados a respeito do parque. Quando não sabem a resposta, podem usar seus aparelhos individuais de comunicação para pedir o auxílio de operadores aparelhados com manuais e prontos para responder a qualquer pergunta ou resolver qualquer problema.
6. Os colaboradores recebem um jornal Disney intitulado "Olhos e Ouvidos", que dá notícias de atividades, oportunidades de emprego, benefícios especiais, ofertas educacionais etc. Cada edição contém um número generoso de fotos de funcionários que demonstram alto desempenho.
7. Cada gerente Disney passa uma semana por ano em atividades na linha de frente. Deixa sua mesa de escritório e parte para a linha de frente, onde vende ou recebe ingressos, vende pipoca ou organiza grupos de passeio. É a maneira pela qual o pessoal da administração vai para a operação para conhecer o que acontece no parque e saber como ajudar a manter a qualidade dos serviços para satisfazer os milhões de visitantes. Todos os gerentes e colaboradores usam crachás e se tratam pelo primeiro nome, não importando o nível hierárquico.
8. Todos os colaboradores que se desligam da empresa respondem a um questionário sobre suas satisfações e insatisfações em trabalhar para a Disney. Com isso, a administração mensura seu sucesso em desenvolver a satisfação dos funcionários e, com isso, a satisfação dos consumidores.

Não é de admirar que os colaboradores da Disney tenham tanto sucesso em satisfazer seus "convidados". A atenção que a administração dispensa aos colaboradores faz com que eles se sintam pessoas importantes e responsáveis pelo "show". A idéia de "posse da organização" faz com que eles derramem satisfação sobre os milhões de visitantes com os quais entram em contato. Para obter satisfação do cliente a Disney investe nos seus colaboradores.

Programa de orientação

Proporcionar orientação às pessoas atende a vários propósitos. O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho. O programa de orientação visa a alcançar os seguintes objetivos:[26]

1. *Reduzir a ansiedade das pessoas.* A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza a respeito da capacidade de realizar o trabalho. Quando os novos colaboradores recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz.
2. *Reduzir a rotatividade.* A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos colaboradores se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
3. *Economizar tempo.* Quando os novos colaboradores não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Perdem eficiência.

Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente.

4. *Para desenvolver expectativas realísticas.* Através do programa de orientação, os novos colaboradores ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa – desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços, nos processos da organização. Esse clima proporciona a segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas. Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo à organização. E do ponto de vista psicológico, não há o que pague. A abertura na comunicação é o benefício clássico e sem ônus. A empresa não precisa tocar no seu caixa para fazer isso – e obtém resultados poderosos com a criação de liberdade, participação, comprometimento e responsabilidade. Mas é preciso que esteja aberta a mudanças de atitudes por parte das pessoas – e isso deve começar de cima para baixo. Empresas como Xerox, Accor e Elma Chips conseguem essa abertura com maestria.[27]

Empowerment

A palavra está em inglês, mas seu significado é universal. Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas. A Figura 6.20 mostra os elementos básicos para que o *empowerment* possa acontecer.

O *empowerment* faz maravilhas dentro da organização. Através dele, as pessoas passam a assumir as seguintes responsabilidades:

1. *Responsabilidade pela execução excelente da tarefa.* Essa é a base da excelência operacional. As pessoas trabalham com prazer e afinco.
2. *Responsabilidade pela melhoria contínua do trabalho.* Não se trata apenas de executar o trabalho, mas de melhorá-lo continuamente.

OLHANDO PARA A FRENTE

O PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

A americana 3M é um caso a ser lembrado. Com uma arquitetura organizacional complexa – ela tem 17 unidades de negócios e 65.000 itens de produtos em seu portfólio –, a 3M não deixa os novos talentos à deriva. É por isso que a 3M encarrega executivos experientes de atuarem como seus mentores. Nela, há sempre um braço forte para dar apoio e suporte às pessoas. Ela constrói uma estrada segura para os talentos potenciais e evita a evasão de sangue novo. Aos melhores da turma que ingressa, a 3M oferece empregos excitantes e constante retorno a respeito de seu desempenho. Nas organizações bem-sucedidas, o processo de integração envolve uma operação muito especial. O novo colaborador conhece o diretor ou o gerente-geral. Em seguida, são escalados mentores para cuidar da integração e o gerente da área acompanha de perto a ambientação. Há casos em que também a família do novo colaborador participa em parte do processo de integração. Afinal, fazer parte de uma equipe de pessoas extraordinárias provoca um forte impacto em cada um de seus membros. A sua inclusão na equipe é um sinal de excelência.

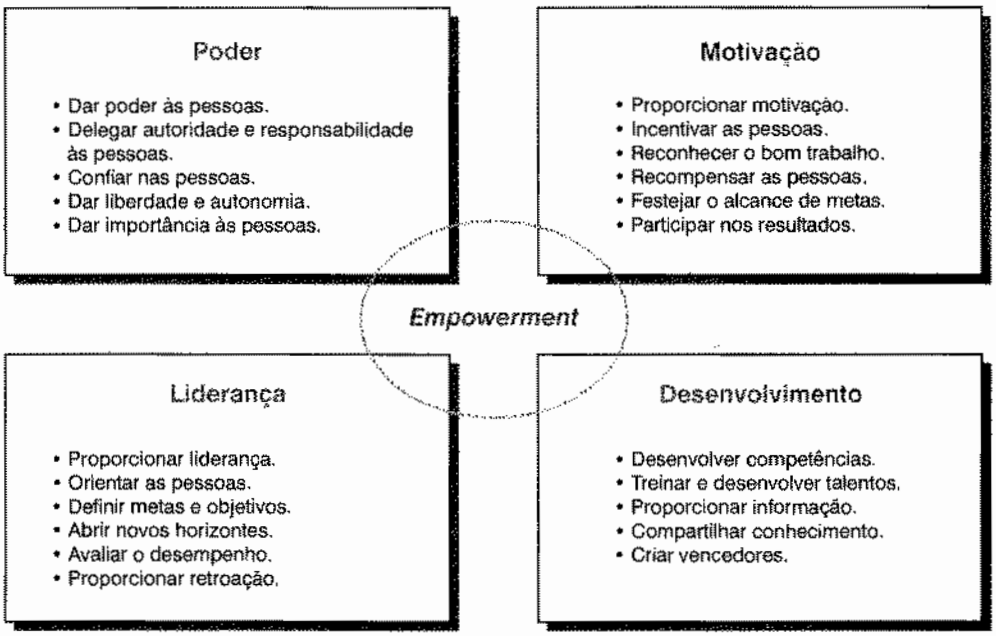


Figura 6.10. *As bases para o* empowerment.

3. *Orientação para metas a alcançar.* O trabalho passa a ser o meio – e não o fim – para o alcance de metas a serem alcançadas e superadas.
4. *Foco no cliente: seja ele interno ou externo.* O cliente – interno ou externo – torna-se prioritário na atividade. Isso provoca uma rede de conexões, uma cadeia de valor através da qual o maior beneficiado é o cliente externo, que está na ponta final da cadeia.
5. *Atividade grupal e em equipe.* O trabalho é realizado em conjunto e produz maiores resultados devido à sinergia e ao apoio mútuo entre as pessoas.
6. *Foco na missão organizacional e na visão do negócio.* Toda a atividade é dirigida para a contribuição à missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.
7. *Ação traduzida em agregar valor.* O importante não é apenas trabalhar, mas agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

Com o *empowerment*, as pessoas tornam-se parceiras da organização.

DICAS

VOCÊ SABE O QUE É *EMPOWERMENT*?[28]

Para distribuir níveis adequados de autoridade e responsabilidade por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controle. O elemento essencial do controle é a auto-estima das pessoas. O grau de controle manifestado pelas pessoas com elevada auto-estima é muito grande, enquanto o manifestado pelas pessoas com baixa auto-estima é mínimo.

O *empowerment* – ou "empoderamento" das pessoas – aumenta o controle, incrementa a auto-estima e impulsiona a qualidade dentro da organização.

Empowerment é um conceito do qual muito se fala e pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de

próprias esferas individuais de competência e também, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, esforço e dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis de encontrar nas nossas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo.[29]

Existem alguns princípios para fazer o *empowerment* das pessoas:[30]

1. Dar às pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes.
2. Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos.
3. Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho.
4. Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados.
5. Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes e impulsionadores.
6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor.
7. Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam as donas dos processos de trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização.
8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas e empoderar equipes.
9. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderarem as demais. Estenda o *empowerment* a todos os níveis e áreas da organização. Transforme as velhas regras e regulamentos em meios para divulgar a informação, opiniões e idéias por toda a organização.

O segredo é utilizar todo o seu pessoal, todas as habilidades, todo o tempo. Dar autoridade e recursos às pessoas e deixá-las agir.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MULTIMARCAS

Os debates entre Renata e os gerentes de vendas levaram a uma única conclusão: tornava-se necessário empreender um intenso programa de integração e socialização de todo o pessoal do departamento de marketing para aumentar a consonância em relacionamento. Para Renata, o trabalho deveria envolver necessariamente uma discussão da missão e da visão da companhia, ou pelo menos, do seu departamento, para então chegar aos métodos de socialização propriamente ditos. O que você faria no lugar de Renata?

CASO PARA DISCUSSÃO

A DUPONT MERCK PHARMACEUTICAL COMPANY[31]

Quando ocorreu a fusão das companhias DuPont e Merck elas resolveram juntar suas forças para formar o enorme empreendimento conjunto (*joint venture*) denominado DuPont Merck Pharmaceutical Company. O primeiro cuidado foi desenvolver um programa de integração para os funcionários de ambas as partes. A orientação foi desenhada como um programa de socialização composto de três estágios.

- ***Fase 1.*** **Os novos empregados se reúnem com os líderes orientadores para discutir os objetivos globais de suas unidades. Nessa fase, os empregados aprendem a filosofia da direção da companhia e são introduzidos na cultura organizacional. Durante um período de um a três meses, os novos empregados trabalham juntos**

com seus líderes orientadores para se aclimatam na companhia e compreender como as coisas são operacionalizadas.

- *Fase 2*. Cada empregado focaliza o seu específico papel e qual a sua contribuição significativa para a organização. Ou seja, cada empregado aprende por que seu cargo existe e qual o papel que cada um desempenha para ajudar a unidade organizacional ou divisão a alcançar os seus objetivos. Após a conclusão desse estágio, os empregados retornam ao trabalho com uma visão completa da organização e com uma inteira compreensão da natureza interdependente de seu cargo e seu papel no sucesso da companhia. Passam a compreender os recursos disponíveis para eles e a importância das normas e valores da organização. A DuPont Merck queria muito mais de seus empregados. Ela queria que cada qual tivesse uma visualização mais ampla.
- *Fase 3*. Os empregados são informados da natureza estratégica da organização e passam a discutir e rever a missão da companhia e seus objetivos de longo prazo. Como seus empregados adquirem uma figura clara dos papéis que desempenham no alcance da missão, a DuPont Merck alcançou elevado grau de comprometimento dos funcionários com seus objetivos corporativos. E, de sobra, uma incrível produtividade.

O programa de integração da DuPont Merck foi desenhado para orientar as pessoas sobre o que representa o seu trabalho dentro da organização. A intenção é ajudar os funcionários a criar laços e ligações em seu novo trabalho. Do ponto de vista da organização, significa que as pessoas ficam conhecendo o comportamento organizacional e o entendem como desejável e necessário. Para ver o quanto isto é importante, basta considerar que os custos estimados de recrutamento e seleção para preencher um cargo chega a US$6.000 em média nas empresas americanas.[32] Mais da metade das pessoas admitidas se desligam nos primeiros sete meses de casa.[33] Daí assegurar que os objetivos do recrutamento e seleção sejam completados através da ajuda aos novos empregados sobre o que é importante na organização.

QUESTÕES

1. A DuPont e a Merck são duas organizações com culturas organizacionais diferentes. Quando resolveram criar um empreendimento conjunto, qual seria o primeiro passo para integrar os funcionários segundo sua opinião?
2. Se você fosse o diretor de RH, como procederia nessa situação?
3. Você concorda com a seqüência das três fases do programa acima? Poderia ser invertida? Ou reduzida? Ou aumentada?
4. O programa representa um custo operacional que certamente não é pequeno. Como você poderia avaliá-lo em termos de custos e benefícios?

Resumo do capítulo

Os processos de aplicar pessoas envolvem a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve a aculturação, isto é, o ajustamento à cultura organizacional. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhado por todos os membros da organização. Alguns aspectos da cultura são formais e abertos, enquanto outros são informais e ocultos, como em um *iceberg*. A cultura se apresenta em vários níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Ela pode ser forte ou fraca, adaptativa ou não-adaptativa, isto é, conservadora. No fundo, há uma dupla necessidade de estabilidade e de adaptabilidade da cultura. Os funcionários aprendem a cultura de várias formas, como histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e forma de linguagem. A socialização organizacional significa a adaptação das pessoas à cultura da organização. Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são: o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor, o grupo de trabalho e o programa de integração, que é o mais utilizado. As vantagens do programa de integração são várias: redução da

ansiedade das pessoas, redução da rotatividade, economia de tempo e ajustamento das expectativas.

Exercícios

1. O que é papel? Por que a organização é um sistema de papéis?
2. Defina a orientação das pessoas no contexto da aplicação de pessoas.
3. Explique a cultura organizacional. Defina cultura forte e cultura fraca.
4. Por que a cultura se parece com um *iceberg*? Explique.
5. Defina os aspectos formais e abertos e os informais e ocultos da cultura.
6. Quais os componentes da cultura organizacional? Explique-os.
7. O que significa valor?
8. Pode-se mudar a cultura organizacional? Explique.
9. Quais as características das culturas bem-sucedidas? Explique.
10. Comente a cultura da Levi Strauss.
11. Quais as diferenças entre culturas adaptativas e não-adaptativas?
12. Explique o paradoxo entre estabilidade e adaptabilidade da cultura.
13. Quais as condições para se mudar uma cultura organizacional?
14. Como os funcionários aprendem a cultura organizacional?
15. O que é socialização organizacional? Por que utilizá-la?
16. Quais as alternativas de um programa de integração?
17. Comente o HP Way.
18. Quais os métodos de socialização organizacional?
19. Quais os principais itens de um programa de integração?
20. Qual o conteúdo de um manual de empregado?
21. Explique o programa de integração da Walt Disney.
22. Quais as vantagens de um programa de orientação?
23. Explique o programa de orientação da DuPont Merck.

Passeio pela Internet

http://changingminds.org/explanations/theories
http://entrepreneurship.mit.edu
www.accenture.com
www.chiavenato.com
www.cpp.com
www.dushklin.com/powerweb
www.engaginglearning.com
www.hewitt.com
www.learnlets.com
www.quinnovation.com
www.science-enterprise.ox.ac.uk
www.wep.Wharton.upenn.edu
www.workforce.com

Referências bibliográficas

1. Harrison M. Trice & Janice M. Beyer. *The Cultures of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, p. 2-3.
2. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1992, p. 2.
3. Elliot Jacques. *The Changing Culture of a Factory*. Londres, Tavistock Publ., 1951.
4. Harrison M. Trice & Janice M. Beyer. *The Cultures of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, p. 2-3.
5. Steve Perlstein, "Catalyst for Growth". *Business Ethics*, janeiro-fevereiro de 1994, p. 13.
6. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 173.
7. Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*, *op. cit*.
8. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*, *op. cit*., p. 175.
9. Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*, *op. cit*.
10. Adaptado de: John R. Schermerhorn, J. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 315.
11. John B. Kotter & James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Nova York, Free Press, 1992, p. 89.
12. Extraído de: R. Mitchell. "Managing by Values". *Business Week*, agosto, 1, 1994, p. 46-52, citado em: Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996, p. 708.
13. Robert Haas. "Value Make the Company". *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1990, p. 134.
14. John P. Kotter & James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*, *op. cit*., p. 51.
15. Bart Nooteboom. "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, 8, 1989, p. 291-300.

16. Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 293.
17. Alan Farnham. "Who Beats Stress Best – and How". *Fortune*, 7 de outubro de 1991, p. 71-86.
18. Adaptado de: Carol Hymowitz. "Wich Corporate Culture Fits You?". *The Wall Street Journal*. 17 de julho de 1989, p. B1.
19. Extraído de: B. Dumaine. "Times Are Good? Create a Crisis". *Fortune*, 28 de junho de 1993, p. 123-130.
20. Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. NJ, Prentice Hall, 1996, p. 696-699.
21. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos, op. cit.*
22. Extraído de: J. Van Maanen. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Bynamics*, segundo semestre de 1978, p. 19-36, e Edgard H. Schein. "Organizational Culture". *American Psychologist*, fevereiro de 1990, p. 116.
23. Baseado em: "Com o Vale a seus Pés". *HSM Management*, nº 10, ano 2, setembro-outubro de 1998, p. 50-56.
24. David Packard, *The HP Way – Como Bill Hewlett e Eu Construímos Nossa Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
25. N. W. Pope. *Mickey Mouse Marketing*. American Banker, 25 de julho de 1979.
26. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Chicago, Irwin, 1995, p. 419.
27. Maria Tereza Gomes. "Conquiste um Lugar nas Melhores". As Melhores Empresas para Você Trabalhar. *Exame*, Edição 669, 1998, p. 13.
28. Tracy Daniel Connors (ed.). *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, Nova York, John Wiley & Sons, 1993, p. 125.
29. Mathew J. Kiernan. *11 Mandamentos da Administração do Século XXI*. São Paulo, Makron Books, 1998, p. 129-130.
30. Rosabeth Moss Kanter. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Nova York, Simon & Schuster, 1983.
31. Extraído de: Carol S. Klein & Jeff Taylor. "Employee Orientation Is an Ongoing Process at the DuPont Merck Pharmaceutical Company". *Personnel Journal*, maio de 1994, p. 67.
32. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg, & Jane E. Shore. "Stopping the Revolving Door". *Training and Development Journal*, vol. 45, nº 2, fevereiro de 1991, p. 43-50.
33. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg & Jane E. Shore. "Stopping the revolving door", *op. cit.*, p. 48.

CAPÍTULO 7

MODELAGEM DO TRABALHO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir desenho, análise, descrição e especificação de cargos.
- Entender como o desenho dos cargos afeta as práticas de RH.
- Descrever os métodos de obter e coligir informações sobre os cargos.
- Identificar as cinco dimensões profundas dos cargos.
- Comparar as várias abordagens no desenho dos cargos.
- Conhecer as abordagens de desenho de cargos no mundo moderno.

O que veremos adiante

- Conceito de Cargo
- Desenho de Cargos
- Modelos de Desenho de Cargos
- Descrição e Análise de Cargos
- Natureza do Trabalho
- Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos
- Gestão da Carreira

CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

Mário Esteves tinha 12 anos de casa na Tintas ABC. Ingressara na empresa como supervisor de RH e fora promovido para gerente de RH. Na realidade, seu cargo apenas mudara de nome, pois nada havia sido acrescentado em suas antigas responsabilidades. Fazia as mesmas coisas e se reportava ao diretor-geral, como antes. Olhando ao seu redor na empresa, Mário percebia que nada mudara dentro dela naqueles 12 anos. Todos os seus colegas e subordinados faziam exatamente o mesmo – ou algo menos – do que haviam aprendido quando ingressaram na empresa. O mundo mudara rapidamente, mas a Tintas ABC continuava a mesma empresa, com algumas denominações diferentes para as mesmas coisas. Era uma empresa estática, parada no tempo, conservadora e intra-orientada. E as pessoas faziam sempre as mesmas coisas, ocupando os mesmos cargos, realizando as mesmas tarefas e as mesmas responsabilidades. Mário pensava que, se as empresas concorrentes também fizessem o mesmo tudo seria uma maravilha. Ainda mais se o mercado permanecesse sempre o mesmo. No entanto, lia nos jornais que as demais empresas seguiam disparadas na frente, com inovações nos produtos, elevada qualidade nos serviços e com intensa participação dos funcionários. Mário não se conformava com a mesmice e o bitolamento na companhia. Como ajudá-lo?

O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas. Em geral, as tarefas estão contidas em cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. Se a estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Se a estrutura é flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que o circunda. Quanto mais a estrutura organizacional for maleável e flexível, tanto mais os cargos serão mutáveis e tanto mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos. Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos e atividades disposta de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado, e a especialização horizontal (departamentalização), de outro. Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos. Para se analisar uma organização deve-se decompor cada órgão em seus cargos constitutivos. Essa visão tradicional, linear e cartesiana está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura mais integrar e juntar do que em separar e fragmentar as tarefas e atividades.

Conceito de Cargo

O conceito de cargo é uma decorrência da divisão do trabalho imposta pelo velho e tradicional modelo burocrático. Da mesma forma como o velho e tradicional organograma – com seus departamentos e divisões também decorrentes do modelo burocrático – está sendo substituído por novos formatos organizacionais, também os cargos estão sendo gradativamente transformados em atividades conjuntas através de equipes. Contudo, em muitas organizações ainda permanece intacto o conceito de cargo e

Os velhos meios	Aspectos	Os novos meios
Altas, com muitos níveis administrativos	← Estruturas →	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	← Autoridade →	Descentralizada em todos os níveis: *empowerment*
Amplo e diversificado	← Papel do *staff* →	Pequeno e concentrado
Simplificada e estreita. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	← Modelagem do trabalho →	Multifuncional e ampla. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importantes apenas como unidades administrativas formais	← Grupos de trabalho →	Como sistemas sociotécnicos integrados e em ampla utilização de equipes
Salário fixo conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	← Compensação →	Salário flexível por metas e pelo desempenho individual e grupal
Limitado apenas ao cargo. Ocupante é descartável	← Treinamento →	Amplo e conceitual. Ocupante é valioso e é encorajado a aprender novas habilidades e competências

Figura 7.1. *As novas tendências quanto ao trabalho.*[1]

muitos órgãos de RH ainda estão analisando e descrevendo cargos como no passado.

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isso, sabemos o que ela faz na organização e temos uma idéia da sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização, e através de toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados. Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral, recebem uma titulagem equivalente (como diretores, gerentes, chefes, operadores etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa. E assim se compõe o organograma de cargos. Sob este enfoque, os cargos não existem ao acaso. Eles são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos den-

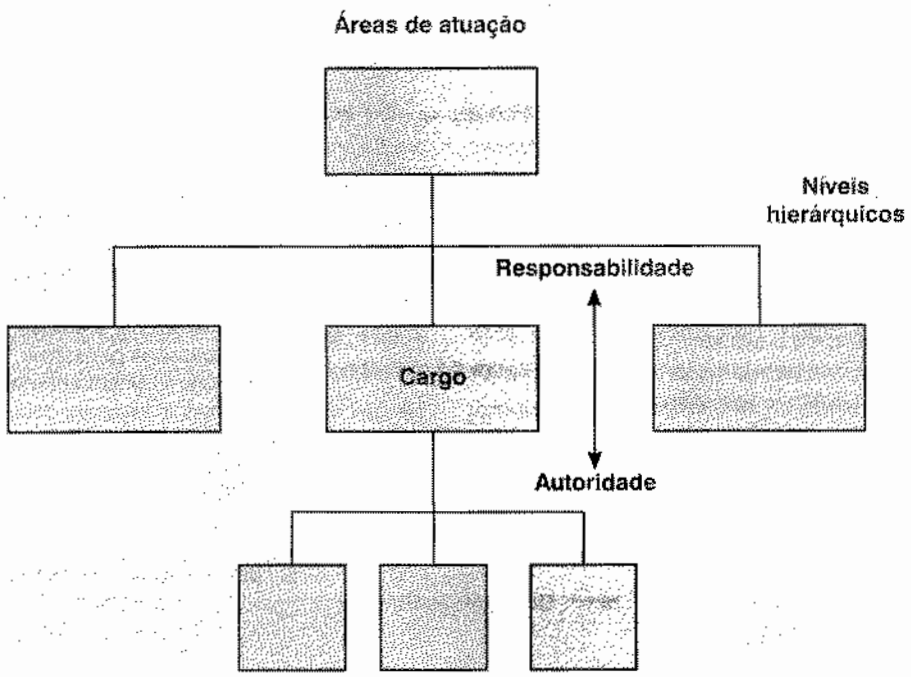


Figura 7.2. *Posicionamento do cargo no organograma.*

tro de uma certa racionalidade: a busca da eficiência da organização. A Figura 7.2 dá uma idéia do posicionamento de um cargo no organograma da empresa.

Olhando sob outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Na realidade, os cargos constituem os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. Em resumo, os cargos representam a pedra de toque entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

Desenho de Cargos

O desenho de cargos (*job design*) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

ENXUGANDO A ORGANIZAÇÃO[2]

As empresas precisam manter uma relação adequada entre o tamanho de sua estrutura de cargos e o volume de seus negócios. Ou seja, uma proporção adequada entre suas operações e a estrutura organizacional para realizá-las. Essa proporção corresponde à razão entre estatura e peso que as pessoas precisam manter para conservar sua saúde e bem-estar. A década de 1990 trouxe uma série de imposições externas que pressionaram as empresas a serem mais leves, ágeis e enxutas. Produzir cada vez mais com cada vez menos para serem competitivas dentro de um mercado global é um desafio extremamente difícil. Para tanto, as empresas reduziram suas estruturas tanto no sentido horizontal, através de fusão ou extinção de departamentos, como no sentido vertical, através da redução de níveis hierárquicos. Peter Drucker já observara que cada

nível adicional de gerência tende a cortar pela metade a possibilidade de as informações serem transmitidas corretamente, enquanto tende a dobrar a quantidade de ruído no sistema. Observou que os níveis gerenciais constituem elos de uma cadeia: cada um deles acrescenta um certo reforço, mas infelizmente todos eles são fontes de inércia, atrito e relaxamento. Uma faca de dois gumes, sem se saber qual deles corta mais. Por outro lado, W. Edwards Deming, o guru dos métodos estatísticos de qualidade, do alto de sua experiência, notou que 80% dos gerentes americanos não conseguem responder com o mínimo de confiança a três questões extremamente simples:

1. Qual é o meu trabalho?
2. O que realmente importa nele?
3. Como o estou desempenhando?

Se assim trabalham e agem os gerentes, o que dizer dos seus subordinados? O importante é perguntar a cada pessoa o que ela realmente faz para criar valor agregado e abrir a gerência para torná-la mais democrática e consultiva. Muitas empresas reforçaram seus programas de treinamento para ensinar habilidades necessárias ao trabalho e acrescentar uma cultura forte e compartilhada em substituição a uma gerência estreita e fechada. Foi o caso da Disney University, da McDonald's Hamburger University e dos programas de treinamento da IBM, em que os funcionários aprendem não apenas o que fazer, mas como fazer segundo as normas da empresa. O objetivo é substituir os controles explícitos (como supervisão, manuais de procedimentos, organização e métodos, manuais de regras e regulamentos, rotinas e procedimentos, auditorias,) por controles implícitos do treinamento (conhecimento). São empresas que tornam o treinamento obrigatório e não uma recompensa ou algo eventual. Outras empresas enxugaram a organização para reduzir o inchaço e aproximar o nível operacional do nível institucional e dar responsabilidades às pessoas para comprometê-las com o negócio.

Planos de carreira ascendentes e sistemas de remuneração concentrados na gerência constituem as causas do inchaço da média gerência, na maior parte das empresas. São polarizadores do aumento de volume de pessoas nos níveis hierárquicos intermediários. Se não houver uma mudança na maneira como as empresas são administradas, elas retornarão rapidamente ao inchaço da média gerência e à tendência de verticalização hierárquica. E esse é um dos assuntos de administração de pessoal que exige uma função de RH bastante fortalecida. Isso não significa um DRH maior. Mas que os altos executivos e os gerentes de linha devem dedicar mais atenção à administração dos seus subordinados.

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade, conforme a Figura 7.3.

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).

DICAS

DEFINIÇÕES DE DESENHO DE CARGOS

- *Desenho de cargos* é o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para desempenhar um específico cargo.[3]
- *Desenho de cargos* envolve o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização.[4]
- *Desenho de cargos* é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos.[5]
- *Desenho de cargos* é a organização das tarefas e atividades repetitivas de um cargo e as qualificações necessárias ao ocupante, bem como sua posição na organização do trabalho como um todo.

Recursos **Identifica, organiza, planeja e aloca recursos**	***Tempo***: **seleciona atividades relevantes com os objetivos, prioriza, aloca o tempo, prepara e segue programas** ***Dinheiro***: **prepara e utiliza orçamentos, faz previsões, faz registros e ajustamentos para alcançar objetivos** ***Materiais e instalações***: **obtém, guarda, aloca e utiliza materiais ou espaço com eficiência** ***Recursos humanos***: **ensina habilidades e distribui o trabalho, avalia o desempenho e assegura retroação**
Interpessoal **Trabalha com outras pessoas**	***Participa como membro de uma equipe***: **contribui para o esforço grupal** ***Ensina novas habilidades aos outros*** ***Serve clientes/consumidores***: **trabalha para satisfazer expectativas dos clientes** ***Exercita liderança***: **comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios** ***Negocia***: **trabalha com acordos envolvendo trocas de recursos; resolve interesses vários** ***Trabalha com diversidade***: **junto com homens ou mulheres de diversas procedências**
Informação **Obtém e utiliza informação**	**Obtém e avalia informação** **Organiza e mantém informação** **Interpreta e comunica informação** **Utiliza computadores para processar informação**
Sistemas **Compreende inter-relações complexas**	***Compreende sistemas***: **sabe como funcionam os sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente** ***Monitora e corrige desempenho***: **distingue tendências, prevê impactos sobre operações, diagnostica desvios nos sistemas e corrige erros ou soluciona problemas** ***Melhora ou desenha sistemas***: **sugere modificações nos sistemas atuais e desenvolve sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho**
Tecnologia **Trabalha com uma variedade de tecnologias**	***Seleciona tecnologia***: **escolhe procedimentos, ferramentas ou equipamento, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas** ***Aplica tecnologia às tarefas***: **compreende os objetivos e ajusta os procedimentos ou operações do equipamento** ***Mantém o equipamento***: **previne, identifica e resolve problemas com equipamentos, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas**

Figura 7.3. *As cinco competências básicas necessárias no local de trabalho.*[6]

3. A quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deve supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Nesse sentido, o desenho de cargos define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou com o cliente ou se o cargo amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas.

Modelos de Desenho de Cargos

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar ou pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente. E quando a tarefa foi aumentando, exigindo um número maior de pessoas para realizá-la, a coisa se complicou. Mas a situação básica de um homem que desempenha tarefas sob a direção de outro jamais foi alterada, apesar de todas as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e demográficas ocorridas durante a

AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM DESENHA OS CARGOS DA ORGANIZAÇÃO?

O desenho dos cargos nas organizações não tem um dono definido. Na maior parte das vezes, fica nas mãos do órgão de engenharia industrial (que desenha os cargos tipicamente fabris) ou de organização e métodos – o tradicional O&M – (que desenha os cargos típicos de escritório) que se incumbem do planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização. Os demais cargos – da área administrativa, financeira e mercadológica – quase sempre são desenhados pelas respectivas gerências em um processo contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua. Isso significa que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas que estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem às contínuas transformações que envolvem a organização. O que está acontecendo atualmente é uma completa revolução no conceito de cargo devido às exigências do mundo moderno e da globalização da economia. Para melhor entender isso, devemos conhecer os diferentes modelos de desenho de cargos.

longa história da humanidade. Existem três modelos de desenho de cargos: o clássico, o humanístico e o contingencial.

Modelo clássico ou tradicional

É o desenho de cargos apregoado pelos engenheiros da Administração Científica no início do século XX. Taylor, Gantt e Gilbreth utilizaram certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar as pessoas para obter a máxima eficiência possível. Além disso, ofereciam incentivos salariais (prêmios de produção) para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. A partir da divisão do trabalho e da fragmentação das tarefas definiam os cargos. Estabeleceram uma separação rígida entre o pensar (gerência) e o executar (operário). O gerente manda e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas. A eficiência era a preocupação máxima.

Os aspectos principais do modelo clássico de desenho de cargos são:

1. *A pessoa como apêndice da máquina.* A racionalidade é técnica, lógica e determinística. A tecnologia vem antes e as pessoas depois. É a tecnologia (como o equipamento, maquinário, ferramentas, instalações, arranjo físico) que serve de base para o desenho dos cargos. Em outras palavras, o desenho de cargos serve exclusivamente à tecnologia e aos processos de produção. A pessoa é um mero recurso produtivo. Com a introdução do modelo burocrático, o homem passou a ser um apêndice da estrutura organizacional.
2. *Fragmentação do trabalho.* Para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado a fim de que cada pessoa faça apenas uma subtarefa simples e repetitiva, ou seja, uma incumbência parcial e fragmentada para executar de maneira rotineira e monótona, tendo em vista o tempo-padrão para realizá-la e os ciclos de produção que precisam ser atendidos. No conjunto, o trabalho das pessoas deve ser feito de maneira harmoniosa, cadenciada e coordenada. Esse é o conceito de linha de montagem ou linha de produção: ao longo do processo produtivo, tudo deve funcionar com a regularidade e cadência de um relógio e cada pessoa deve fazer um pequeno acréscimo no produto que vai seguindo ao longo da linha de produção. Toda atividade humana é padronizada.
3. *Ênfase na eficiência.* Cada operário trabalha segundo o método e seguindo as regras e procedimentos estabelecidos. O trabalho é cadenciado e medido por estudos de tempos e movimentos (tempo-padrão = 100% de eficiência). O operário que consegue maior eficiência recebe prêmios de produção, dentro do conceito de *homo economicus*. A lógica fria dessa abordagem é que o método

trará eficiência, e essa aumentará os lucros da organização e os ganhos dos trabalhadores serão maiores em função dos incentivos salariais.

4. *Permanência*. O desenho clássico repousa na presunção de estabilidade e de permanência a longo prazo do processo produtivo. Ele é definitivo e feito para durar sempre. Não se cogita de mudanças.

O desenho clássico funciona dentro da abordagem de sistema fechado: excluem-se as variáveis no sistema, para que as restantes funcionem dentro de uma relação determinística de causa e efeito. É a teoria da máquina: a organização e as pessoas são coisas que funcionam dentro de uma lógica simples e mecânica. O trabalhador e o cargo recebem o mesmo tratamento das máquinas.

O desenho clássico foi projetado para alcançar as seguintes vantagens:

1. *Redução de custos*. Operários com qualificações mínimas e salários menores, para facilitar a seleção e reduzir os custos de treinamento.
2. *Padronização das atividades*. A homogeneização das tarefas facilita a supervisão e o controle, permitindo uma amplitude administrativa maior, com grande número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoio à tecnologia*. A aplicação do princípio da linha de montagem era a maneira de obter o melhor rendimento da tecnologia da época.

Na realidade, o desenho clássico trouxe desvantagens e limitações, a saber:[7]

1. *Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos*. Daí provocarem apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho para o ocupante. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, rebaixamento do moral e resistência ativa dos operários. Esses efeitos negativos provocam rotatividade de pessoal, absenteísmo e precária dedicação das pessoas. São efeitos que pesam muito na pretendida redução de custos, chegando mesmo a ultrapassá-la em alguns casos. Além do mais, o desenho clássico utiliza apenas as habilidades manuais e físicas das pessoas, desprezando o seu maior tesouro: a inteligência.
2. *Desmotivação pelo trabalho*. Pela falta de motivação intrínseca, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa.
3. *Trabalho individualizado e isolado*. O trabalho é realizado em uma situação de confinamento social do ocupante. Mesmo trabalhando com outras pessoas na linha de montagem, cada operário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas. A interdependência é da tarefa e não dos contatos pessoais. As pessoas estão fisicamente juntas mas socialmente distantes.
4. *Monopólio da chefia*. A relação de trabalho de cada trabalhador é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. O gerente monopoliza os contatos do trabalhador com o restante da organização. Tudo passa por ele e nada ocorre sem a sua anuência. A programação e o fluxo seqüencial do trabalho são da responsabilidade do gerente. O trabalhador apenas executa e não pensa. Dentro deste modelo, o trabalhador não está interessado e nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole. Daí a organização ter de controlar, fiscalizar e monitorar o seu comportamento.
5. *Era da Informação*. As rápidas transformações sociais, culturais e econômicas mostram que o desenho clássico tende a criar ou transferir problemas para o futuro, por quatro razões fundamentais:[8]
   1. Os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que certamente desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com um padrão de formação e de conhecimentos.

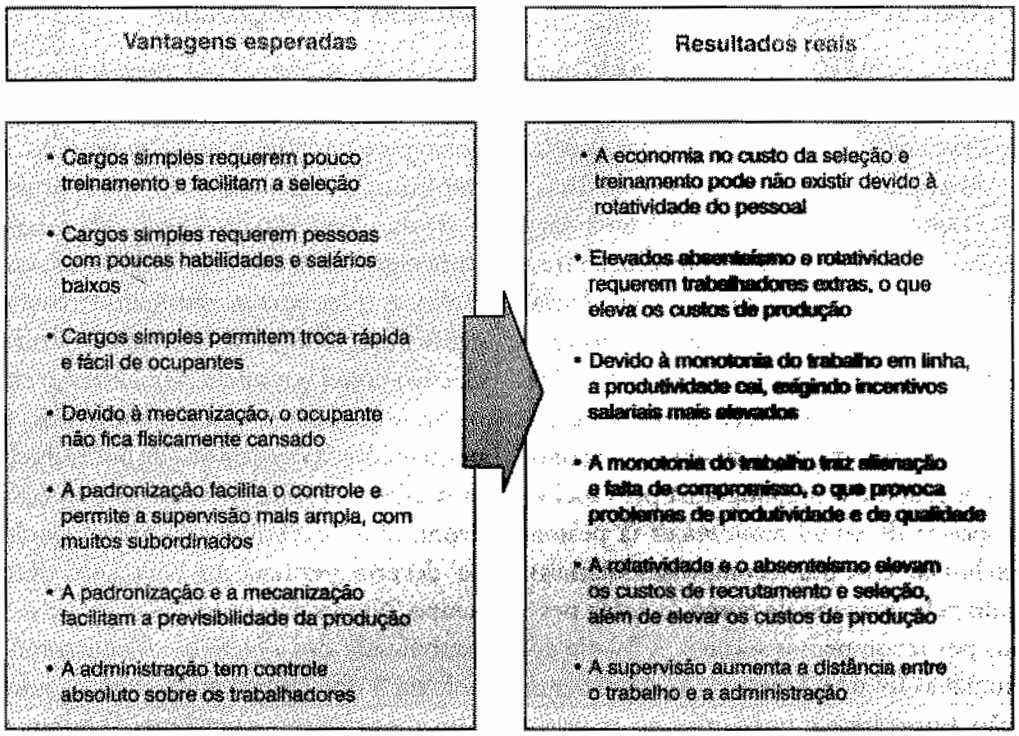


Figura 7.4. *As vantagens esperadas e os resultados do desenho clássico.*

2. As atitudes quanto à autoridade estão mudando a cada geração e as pessoas de hoje estão menos propensas do que seus antecessores a aceitar cegamente as ordens dadas por seus superiores.
3. Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e à qualidade de vida, certos cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs ou equipamentos eletrônicos. A tecnologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos.
4. Com o advento da Era da Informação, está havendo uma migração dos empregos industriais para os empregos na área de serviços. Enquanto no setor industrial murcham de ano para ano as oportunidades de emprego, crescem as ofertas de trabalho no setor de serviços.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQÜÊNCIAS DO MODELO CLÁSSICO

A prática tem demonstrado que as vantagens esperadas pelos autores clássicos e do modelo burocrático foram ultrapassadas pelas desvantagens, pelo fato de terem apostado em um raciocínio lógico e racionalista totalmente distanciado do comportamento psicológico e social das pessoas.

O modelo clássico proporcionou o conceito tradicional de cargo e provocou um enorme avanço no desenho de cargos, já que antes nada havia a respeito. Contudo, ele não acompanhou as mudanças sociais, culturais e tecnológicas do mundo moderno desde a sua implantação. Embora seja ainda utilizado em muitas organizações, o desenho tradicional representa uma abordagem ultrapassada e obsoleta que precisa ser urgentemente repensada.

Modelo humanístico

O modelo humanístico é também denominado modelo de relações humanas pelo fato de ter surgido com a experiência de Hawthorne. Foi a partir dela que surgiu a Escola de Relações Humanas, na década de 1930. O movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma. O conceito de *homo economicus* (a pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo conceito de *homo social* (a pessoa motivada por recompensas sociais). A Escola de Relações Humanas foi uma tentativa de submeter a administração autocrática e impositiva ao espírito democrático tipicamente americano. Com ela, surgem os primeiros conceitos sobre liderança, motivação, comunicações e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão. A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica e da Burocracia) pela ênfase colocada nas pessoas e nos grupos sociais.

Modelo contingencial

O modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. O nome contingencial decorre da adequação do desenho do cargo a essas três variáveis. Como essas três variáveis assumem características diferentes, o resultado é relativo e contingente e não fixo ou padronizável. Tanto o modelo clássico como o modelo humanista prescrevem que o cargo deve ser projetado como algo definitivo e permanente: a expectativa de um ambiente estável e previsível permitia métodos e procedimentos padronizados e repetitivos, já que a tecnologia utilizada deveria permanecer constante durante muito tempo. Nesses dois modelos, a ênfase é colocada na estabilidade dos objetivos organizacionais, da tecnologia e dos fatores ambientais e, portanto, também nos processos e produtos da organização. Daí a característica tipica do desenho tradicional: o caráter definitivo e permanente dos cargos. Como se os cargos fossem perfeitos e não devessem ser modificados ou melhorados.

No modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmico e se baseia na contí-

AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQÜÊNCIAS DO MODELO HUMANÍSTICO

Na verdade, o desenho humanístico preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo. Por esta razão, o desenho do cargo em si não é diferente do modelo clássico. Os humanistas deslocam sua atenção para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado, deixando de lado o conteúdo do cargo, que é totalmente negligenciado. O modelo humanista procura incrementar a interação das pessoas entre si e entre os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal. Contudo, a consulta e a participação não afetam o cumprimento da tarefa e nem o fluxo ou seqüência do trabalho. Esses dois aspectos permanecem intocados no modelo humanista. O gerente deve criar e desenvolver um grupo de trabalho coeso e integrado, promover uma atmosfera psicológica amigável e cooperativa, estabelecer intervalos de lazer e descanso agradáveis com interação social e incrementar a rotação das pessoas entre cargos similares como oportunidades ocasionais para interagir com outras unidades e departamentos. Para reduzir a monotonia e a chateza da tarefa, o modelo busca momentos de escape nas horas de lazer e em momentos esporádicos através da interação social. Apenas o envolvimento externo é cogitado. E principalmente nas horas fora do trabalho.

Modelo clássico	Modelo humanístico
• Ênfase na tarefa e na tecnologia	• Ênfase na pessoa e no grupo social
• Fundamentado na estrutura organizacional	• Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo
• Busca da eficiência pelo método e racionalização do trabalho	• Busca da eficiência pela satisfação e interação das pessoas
• Preocupação com o conteúdo do cargo	• Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com seu entorno social
• Baseado em ordens e imposições	• Baseado em comunicações
• Trabalhador executa e obedece	• Trabalhador participa das decisões
• Conceito de *homo economicus*	• Conceito de *homo social*
• Recompensas salariais e materiais	• Recompensas sociais e simbólicas

Figura 7.5. *Diferenças entre o modelo clássico e humanístico de desenho de cargos.*

nua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Assim, o modelo contingencial é mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa. Em um mundo globalizado e de forte concorrência, em que tudo muda, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. O modelo contingencial supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o ocupante e o seu gerente para tornar o cargo um verdadeiro fator motivacional. O gerente deve criar mecanismos pelos quais as contribuições das pessoas possam melhorar o desempenho departamental e não simplesmente consultar os subordinados para satisfazer apenas às suas necessidades de participação e de consideração. Essas necessidades passam de fins para meios. A satisfação das necessidades individuais de participação e de consideração tornam-se um subproduto desejável, mas não o objetivo principal das atividades gerenciais.

O modelo contingencial se baseia em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir em maior ou menor grau,[9] a saber:

1. *Variedade*. Refere-se ao número e variedade de habilidades exigidas pelo cargo. Existe variedade quando o cargo apresenta uma vasta gama de operações ou o uso de uma diversidade de equipamentos e procedimentos para tornar o cargo menos repetitivo e menos monótono. Significa a utilização de diversas habilidades e conhecimentos do ocupante, de diversos equipamentos e procedimentos e a execução de diversas tarefas diferentes. Um cargo com variedade elimina a rotina, a chatice e a monotonia e torna-se desafiante, porque o ocupante deve utilizar várias de suas habilidades e capacidades para completar o trabalho com sucesso.

   Não existe variedade quando o cargo é seqüencial e monótono, quando a pessoa não pode conversar com os colegas, quando seu

trabalho é rigidamente programado por terceiros, quando sua área de trabalho é limitada e quando os insumos de seu trabalho dependem totalmente do gerente. A variedade é introduzida à medida que o ocupante supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações, com criatividade e diversidade.

2. *Autonomia*. Refere ao grau de independência e de critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o seu trabalho. Refere-se à liberdade e à independência para programar seu trabalho, selecionar o equipamento que deverá utilizar e decidir que métodos ou procedimentos deverá seguir. A autonomia está relacionada com o lapso de tempo de que o ocupante dispõe para receber supervisão direta do seu gerente. Quanto maior a autonomia, maior a extensão de tempo em que o ocupante deixa de receber supervisão direta e maior a auto-administração do próprio trabalho.

   Ocorre falta de autonomia quando os métodos de trabalho são previamente determinados, os intervalos são rigidamente controlados, a mobilidade física da pessoa é restrita, os insumos de seu trabalho dependem da gerência ou de outros. A autonomia proporciona liberdade de métodos, de programar o trabalho e intervalos de repouso, mobilidade física ilimitada e a pessoa deixa de depender da gerência ou de outras pessoas.

3. *Significado das tarefas*. Refere-se ao conhecimento do impacto que o cargo provoca em outras pessoas ou na atividade organizacional. Nada mais é do que a noção das interdependências do cargo com os demais outros cargos da organização e da contribuição do trabalho na atividade geral do departamento ou da organização como um todo. Quanto mais o ocupante tem noção do significado das tarefas que executa, maior a importância que percebe em seu trabalho, maior sua contribuição e mais elevada a responsabilidade. Quando o cargo é significativo, o ocupante pode distinguir o que é mais importante e prioritário, o que é essencial e prioritário, dentre as coisas que faz para atingir os objetivos organizacionais. Com isso, o ocupante pode criar condições para adequar o seu cargo às necessidades da organização e do cliente interno ou externo.

   Há falta de significado das tarefas quando a pessoa recebe apenas ordens e comandos para cumprir e nenhum esclarecimento sobre a finalidade ou objetivos do trabalho. A significância das tarefas requer uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos, da sua utilidade e importância, da sua interdependência com os demais cargos da organização e para qual cliente interno ou externo deve ser direcionado o trabalho.

4. *Identidade com a tarefa*. Refere-se ao grau que o cargo requer que a pessoa execute e complete uma unidade integral do trabalho. A identidade se relaciona com a possibilidade de a pessoa efetuar um trabalho inteiro ou global e poder claramente identificar os resultados de seus esforços. O ocupante identifica-se com a tarefa na medida em que a executa integralmente, como produto final de sua atividade que lhe dá uma noção da totalidade, extensão e objetivo a alcançar. A montagem total de um produto em lugar da realização de apenas uma simples etapa da operação introduz identidade com o trabalho. Há falta de identidade quando o ocupante executa atividades fragmentadas, parciais e incompletas, que ele ignora para que servem e quando o trabalho é determinado pela gerência. A pessoa que aperta parafusos o dia inteiro não consegue saber exatamente para que serve o seu trabalho.

5. *Retroação*. Refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados. A retroação funciona como uma informação de retorno que a pessoa recebe enquanto está trabalhando e que lhe revela como está desempenhando a sua tarefa ou como está indo em sua atividade. A retroação

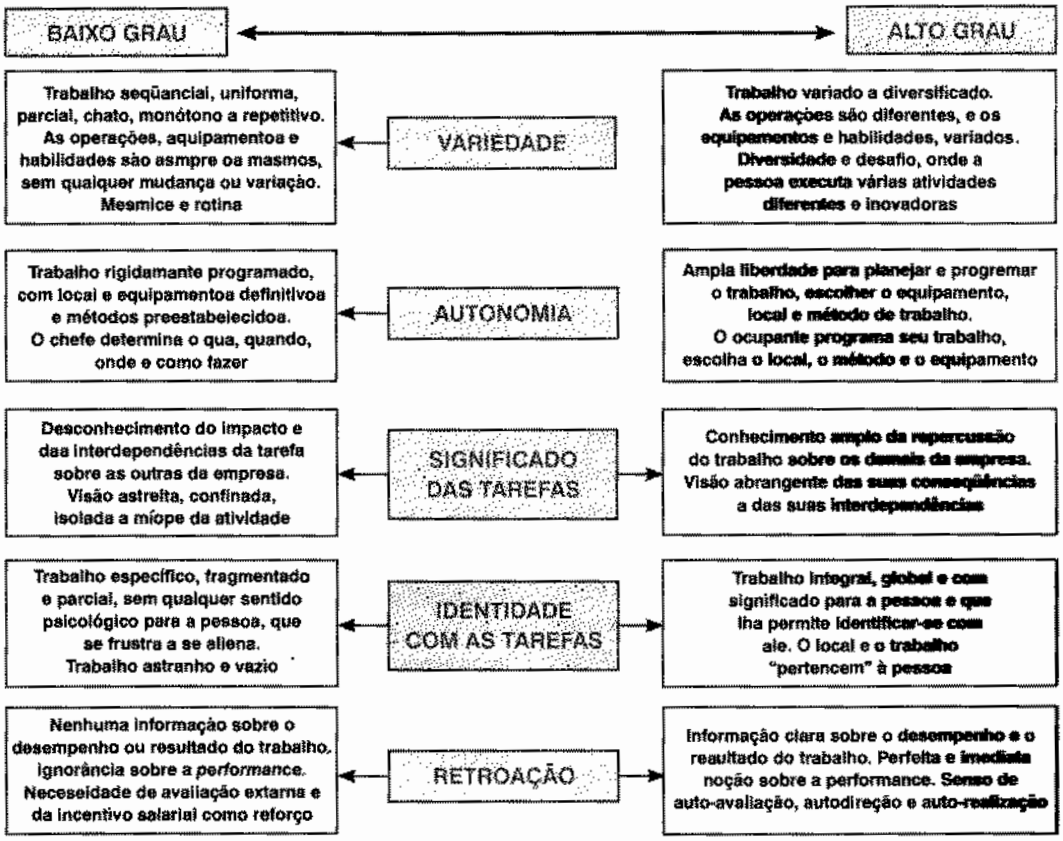


Figura 7.6. *As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial.*[10]

deve ser fornecida pelo próprio resultado de seu trabalho. É ela que permite uma contínua e direta auto-avaliação do desempenho sem necessidade de julgamento periódico de seu superior ou de qualquer órgão externo.

A retroação constitui um problema de informação. Quando a produção do ocupante é misturada com a produção de outras pessoas ou quando a produção é removida ou retirada com freqüência, não há conhecimento dos resultados do trabalho pessoal. A retroinformação ocorre apenas quando o ocupante tem conhecimento dos resultados do seu próprio trabalho ou quando a sua produção horária ou diária é perfeitamente visível e palpável.

As cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa que o ocupante realiza. Essas condições fazem com que o cargo seja impregnado dos chamados fatores motivacionais ou satisfacientes, permitindo que:[11]

1. A pessoa utilize várias de suas habilidades e competências pessoais na execução das tarefas.
2. A pessoa tenha certa autonomia, independência e autodireção na execução das tarefas.
3. A pessoa faça algo significativo e que tenha um certo sentido ou razão de ser.
4. A pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas em função dos seus próprios esforços.
5. A pessoa perceba e avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho, sem intervenção de terceiros ou da chefia.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQÜÊNCIAS DO MODELO CONTINGENCIAL

Na verdade, as dimensões essenciais afetam intrinsecamente a qualidade dos cargos, produzem satisfação pessoal e envolvimento humano e geram maior produtividade. Como as mudanças desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura dos cargos e impõem novas posturas e habilidades aos seus ocupantes, surge a necessidade de redesenhar os cargos e atualizá-los diante das alterações ocorridas no contexto organizacional e nas características das pessoas. É que também as pessoas sofrem mudanças: elas aprendem novas habilidades, absorvem novos conceitos, desenvolvem atitudes e enriquecem o seu comportamento perante o trabalho que executam. Assim, a principal mudança a ser considerada é a modificação do comportamento humano em função da contínua atualização do seu potencial. A abordagem contingencial de desenho de cargos antecipa-se à mudança e aproveita os seus benefícios proporcionando flexibilidade e adaptação criativa a novos problemas e objetivos, quando o ambiente é dinâmico e mutável e as mudanças são constantes e intensas.

Enriquecimento de cargos

O desenho contingencial de cargos é mais dinâmico em relação a outros e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos. Enriquecimento de cargos significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg,[12] o enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo. É que o cargo é pequeno demais para o espírito de muitas pessoas. Em outras palavras, os cargos não são suficientemente grandes para a maioria das pessoas e precisam ser redimensionados. O enriquecimento do cargo – ou ampliação do cargo – torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante. Consiste em aumentar de maneira deliberada e gra-

AVALIAÇÃO CRÍTICA

ENRIQUECIMENTO VERTICAL E LATERAL

O enriquecimento vertical adiciona tarefas mais complexas ou atribuições administrativas do cargo, como planejamento, organização e controle, ao mesmo tempo em que transfere para outro cargo de nível mais baixo as tarefas mais simples. O enriquecimento lateral adiciona tarefas variadas, com a mesma complexidade das tarefas atuais, ao mesmo tempo que transfere para outros cargos do mesmo nível algumas das tarefas atuais. O enriquecimento vertical busca tarefas mais complexas e maiores responsabilidades, enquanto o horizontal busca variar tarefas de igual complexidade e responsabilidade.

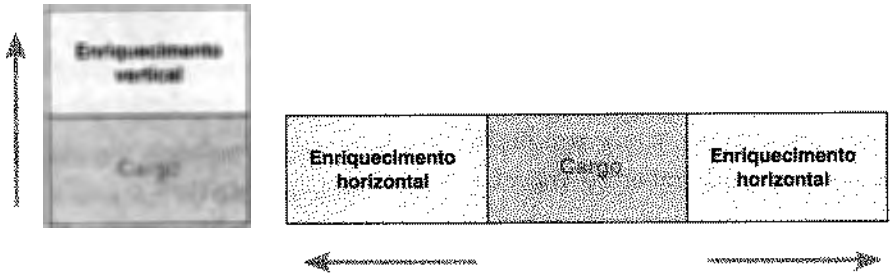


Figura 7.7. *Enriquecimento de cargos vertical e horizontal.*

dativa os objetivos, responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal (carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas).

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas sobretudo um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal. Uma experiência desse tipo introduz um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica como no escritório: reeducação da gerência e da chefia, descentralização da gestão de pessoas, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação etc. O enriquecimento de cargos oferece as seguintes vantagens:

1. Elevada motivação intrínseca do trabalho.
2. Desempenho de alta qualidade no trabalho.
3. Elevada satisfação com o trabalho.
4. Redução de faltas (absenteísmo) e de desligamentos (rotatividade).

As pessoas que executam trabalhos interessantes e desafiadores estão mais satisfeitas com eles do que as que executam tarefas repetitivas e rotineiras. Os resultados do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que o executam, a saber:[13]

1. Quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo ou de valor.
2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho.
3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho.

Aspectos motivacionais do desenho de cargos

As dimensões profundas tendem a criar três estados psicológicos críticos nos ocupantes de cargos, a saber:[14]

1. *Percepção do significado do trabalho.* É o grau em que o ocupante sente que seu trabalho é

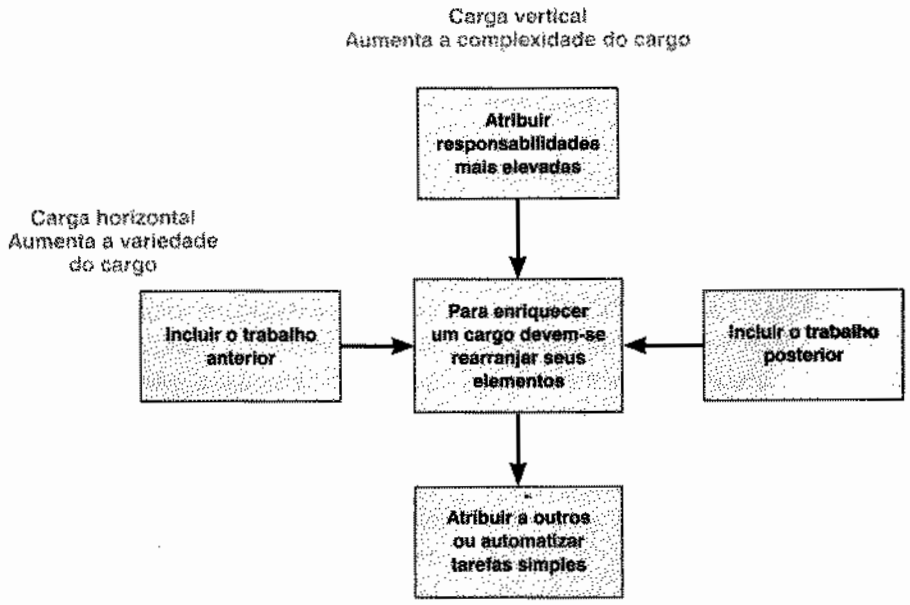


Figura 7.8. *As alternativas para o enriquecimento de cargos.*

Filosofia/ abordagem	Técnicas	Vantagens	Desvantagens	Objetivo
Administração científica	**Simplificação do trabalho**	Cria cargos simples, seguros e confiáveis. Minimiza as demandas mentais do trabalho	Monotonia, chateza e alienação	Eficiência
Relações humanas	**Trabalho em grupos**	Reconhece a importância das necessidades sociais dos empregados	Proporciona pouca orientação técnica	Satisfação
Características do trabalho	**Ampliação do cargo**	Reduz tempo de espera entre tarefas, melhora a flexibilidade da organização, reduz necessidades de suporte de *staff*	Sacrifica as vantagens da simplificação sem reduzir as desvantagens	Eficiência
	Enriquecimento do cargo	Cria cargos que envolvem o empregado, aumenta a motivação, satisfação e produtividade	Custo. Aumenta o potencial de erros e de acidentes. Requer empregados adicionais. O controle permanece com os gerentes	Satisfação
Alto desempenho no trabalho	**Equipes**	Dá maior dose de autocontrole sobre o trabalho. Ideal para novas fábricas, onde é compatível com a tecnologia adotada	Requer desenho organizacional compatível e cuidadosa estruturação de equipes. Relações entre equipes devem ser administradas. Tempo devotado a assuntos não-produtivos	Eficiência

Figura 7.9. *As abordagens no desenho de cargos.*[15]

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

PRÓS E CONTRAS DO ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

Apesar dos aspectos positivos e motivacionais, o enriquecimento de cargos pode eventualmente trazer conseqüências indesejáveis e negativas. É que as pessoas reagem de maneiras diferentes às mudanças que ocorrem no seu contexto. O enriquecimento de cargos pode provocar uma sensação de ansiedade e de angústia nas pessoas e até o sentimento de serem exploradas pela organização. Por outro lado, o ambiente de trabalho influencia as expectativas das pessoas. Se a organização é tradicional e conservadora em suas políticas e procedimentos, é de se esperar que o espírito de mudança e inovação esteja bloqueado e as pessoas sintam-se inseguras com relação a toda novidade, porque não estão preparadas para ela. Quem vive sempre em organizações conservadoras e voltadas para o passado dificilmente tem condições de criar e de inovar. Ou como diz o ditado, quem vive eternamente em terreno de ovelha nunca aprenderá a voar como uma águia. E talvez nem saiba que existam águias voando pelo espaço, ou que é possível voar às alturas. Assim, o enriquecimento de cargos pode derrapar em alguns efeitos indesejáveis, principalmente em organizações que privilegiam a conservação do *status quo*. O dilema do enriquecimento de cargos reside na resistência à mudança das tarefas e atribuições aumentadas. A ansiedade experimentada pelo temor de falhar e a insegurança quanto à possibilidade de não aprender o novo trabalho podem criar obstáculos. Os sindicatos têm explorado a questão do enriquecimento de cargos, acusando empresas de o fazerem exclusivamente para proveito próprio, com a exploração das pessoas. Quando feito de maneira exagerada e com excessiva velocidade, pode provocar intensa concentração do indivíduo no trabalho, reduzindo suas relações interpessoais por falta de tempo ou de condições pessoais.

importante, valioso e que contribui para a organização.

2. *Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho.* É o grau em que o ocupante se sente pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho dependem dele.
3. *Conhecimento dos resultados do trabalho.* É o grau em que o ocupante toma conhecimento do seu trabalho e auto-avalia o seu desempenho.

A íntima relação entre as dimensões profundas do cargo e os estados psicológicos críticos produz resultados como: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade. A aplicação prática das cinco dimensões essenciais e dos três estados psicológicos críticos pode ser feita através dos seis conceitos implementadores seguintes:[16]

1. *Tarefas combinadas.* Para aumentar a variedade e a identidade com a tarefa, deve-se combinar e juntar várias tarefas agregadas em uma só tarefa. O desenho clássico se caracterizava por dividir e fragmentar o trabalho em tarefas especializadas menores. Agora, a tendência é reunir essas partes divididas em módulos maiores de trabalho integrados. A linha de montagem tradicional é substituída por uma célula de produção ou pela montagem do produto por uma só pessoa que passa a ser generalista ou gerente de tarefa.
2. *Formação de unidades naturais de trabalho.* A unidade natural de trabalho é o conjunto de partes funcionalmente especializadas que formam um processo, o qual permite uma noção integral do trabalho. A formação de unidades naturais de trabalho consiste em identificar diferentes tarefas, agrupá-las em módulos significativos e atribuí-las a uma só pessoa. Isso produz significado e identidade com a tarefa, proporcionando no ocupante do cargo um sentimento de propriedade em relação ao que faz.
3. *Relações diretas com o cliente ou usuário.* A idéia é dar a cada cargo um cliente (saída) e um fornecedor (entrada). O cliente pode ser interno ou externo. As relações diretas consistem em estabelecer relações diretas entre o ocupante do cargo e os vários usuários internos ou clientes externos do seu serviço, em uma ponta, bem como, com os seus fornecedores, na outra. O primeiro passo é saber quais são os clientes (saídas) e fornecedores (entradas) imediatos e quais são os seus requisitos ou exigências. Tratar com clientes e usuários aumenta a variedade, pois os assuntos são encaminhados diretamente ao ocupante. Isso envolve maior responsabilidade e autonomia, bem como favorece a retroação através do cliente ou usuário.
4. *Carga vertical.* Consiste no enriquecimento vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais. O ocupante recebe mais autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar seu próprio trabalho. A autonomia é acrescentada quando o ocupante passa a estabelecer objetivos de desempenho, com a liberdade suficiente para resolver sozinho seus problemas e tomar decisões sobre como e quando executar as tarefas.
5. *Abertura de canais de retroação.* A tarefa pode proporcionar informação direta o ocupante está realizando seu trabalho, sem que tenha de depender da avaliação do seu desempenho por parte do gerente ou de terceiros. A abertura de canais de retroação atribui ao ocupante o controle de seu desempenho, criando uma tarefa total e completa, com conhecimento pleno dos resultados. Isso aumenta a realimentação por meio do próprio cargo e faz fluir a retroação diretamente entre os usuários e os fornecedores, sem a inclusão de gerentes ou de pessoal de *staff*.
6. *Criação de grupos autônomos.* Consiste em transferir trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho. A dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona maior satisfação, pois o trabalho torna-se uma atividade social e o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isolada-

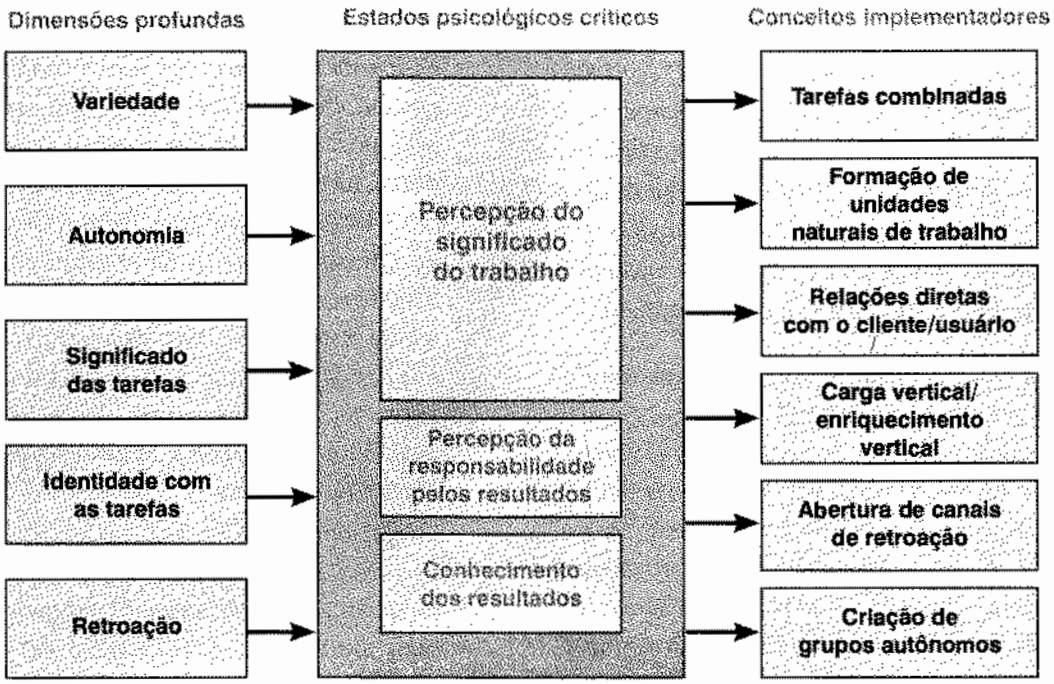


Figura 7.10. *Os seis conceitos implementadores.*[17]

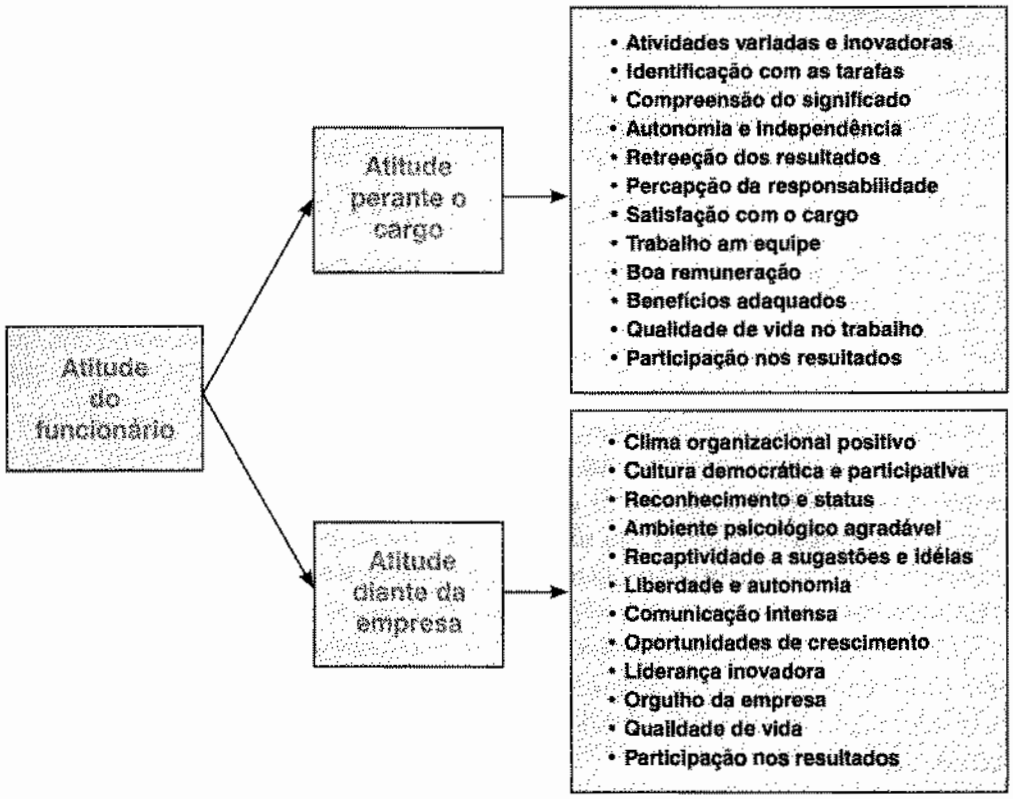


Figura 7.11. *A atitude do colaborador perante o cargo e diante da empresa.*

mente. O ideal na criação de grupos autônomos é a atribuição de uma tarefa completa e total com autonomia para o grupo decidir sobre sua execução. O sistema de recompensas deve ser grupal, isto é, coerente com o desenho grupal. Essa abordagem envolve grupos multifuncionais, equipes autogeridas, células de produção, círculos de controle de qualidade (CCQ), equipes transitórias, forças-tarefas etc. A interação grupal proporciona recursos sociais capazes de estimular a motivação, o desempenho no trabalho e a produtividade.

Se as dimensões profundas e os conceitos implementadores forem aplicados, a expectativa é uma melhoria considerável nas atitudes dos colaboradores perante o cargo ocupado e diante da empresa, como mostra a Figura 7.11.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

Mário Esteves achava que a Tintas ABC tinha um desenho de cargos ultrapassado. Como gerente de RH, achava que deveria implementar algumas inovações, mas não tinha intenção de mexer no organograma, pois isso demandaria enfrentar os demais diretores da empresa, conservadores e apáticos. Achava melhor fazer uma revolução silenciosa, mas eficaz, por meio de mudanças nos cargos, com a ajuda dos gerentes de linha. Seu trabalho deveria ser o de proporcionar intensa assessoria de *staff* para que eles pudessem trazer a inovação para a empresa através de um total redesenho dos cargos.

DICAS

COMO FAZER O *EMPOWERMENT* FUNCIONAR[18]

O conceito de cargo é uma decorrência do modelo burocrático, da divisão do trabalho organizacional e da ênfase na estabilidade e no conservantismo. Hoje, as organizações estão abandonando gradativamente esse conceito e adotando maneiras mais criativas de modelar o trabalho das pessoas. O *empowerment* significa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes, com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões. É uma maneira de liberar as pessoas das cadeias e prisões de seus cargos rígidos e inflexíveis. Uma maneira de "desorganizar" o trabalho. O *empowerment* exige pessoas treinadas e capacitadas. Além do mais, o *empowerment* impõe as seguintes condições para funcionar:

1. *Envolva as pessoas na escolha de suas responsabilidades* e na definição dos métodos para executar as tarefas.
2. *Crie um ambiente de cooperação*, de compartilhamento das informações, discussão e de estabelecimento conjunto dos próprios objetivos.
3. *Encoraje as pessoas a assumir iniciativa*, tomar decisões e colocar em uso os seus conhecimentos e habilidades.
4. *Peça a opinião das pessoas*, quando surgem os problemas, veja o que elas pensam e faça-as ajudarem a desenhar as soluções.
5. *Saia do meio do caminho*: deixe as pessoas colocarem suas idéias e soluções em prática.
6. *Mantenha a equipe com moral alto e confiança* reconhecendo os sucessos, recompensando resultados e encorajando elevado desempenho.

O que você acha disso tudo?

DICAS

PRINCIPAIS ATRIBUTOS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO[19]

As equipes de alto desempenho se caracterizam pelos seguintes atributos:

- *Participação*. Os membros se comprometem com *empowerment* e auto-ajuda.
- *Responsabilidade*. Os membros são responsáveis pelos resultados.
- *Clareza*. Os membros compreendem e apóiam os objetivos da equipe.
- *Interação*. Todos os membros se comunicam dentro de um clima aberto e confiável.
- *Flexibilidade*. Os membros querem mudar e melhorar o desempenho.
- *Focalização*. Os membros dedicam-se a alcançar as expectativas do trabalho.
- *Criatividade*. Os talentos e idéias são usados para beneficiar a equipe.
- *Rapidez*. Os membros agem rapidamente sobre problemas e oportunidades.

CASO DE APOIO

A ASEA BROWN BOVERI (ABB)[20]

A Asea Brown Boveri (ABB), a colossal produtora de equipamento elétrico, é um interessante exemplo de corporação que, para competir na próxima década no mercado global e mutável, buscou a desorganização. A ABB fez quatro coisas para tornar-se superágil: organizou-se ao redor de miniunidades, fortaleceu os seus empregados com o *empowerment*, achatou a sua hierarquia e eliminou o *staff* central da matriz. Como ela conseguiu?

Em primeiro lugar, após ter assumido a presidência da companhia que faturava anualmente US$30 bilhões, Percy Barnevik "desorganizou" os seus 215.000 funcionários em 5.000 minicompanhias, cada qual delas com apenas 50 funcionários em média. Cada uma das unidades de 50 funcionários da ABB tem o seu próprio gerente e três ou quatro assistentes, centrados no cliente. Cada unidade é mais fácil de gerenciar do que tocar um negócio com 1.000, 5.000 ou 10.000 funcionários.

Em segundo lugar, a tomada de decisão torna-se mais rápida, fazendo com que as 5.000 minicompanhias sejam autônomas e fortalecidas. Seus empregados têm autoridade para tomar decisões de seu próprio negócio, sem precisar do consentimento da administração de topo. Se um cliente tem uma queixa a respeito de um equipamento de US$50.000, o empregado de uma minicompanhia pode aprovar sua substituição sem ter de pedir permissão para os vários níveis hierárquicos. Dar autoridade aos funcionários significa que os 5.000 negócios da ABB precisam ser tocados por equipes com membros de alto desempenho, funcionários capacitados e compromissados com as decisões de cúpula.

Em terceiro lugar, a ABB tem apenas três níveis hierárquicos (comparados com 7 a 8 níveis em organizações de tamanho equivalente). Há uma equipe executiva de 13 membros da alta administração baseada em Zurique, Suíça. Abaixo dela, um nível executivo de 250 membros que inclui os gerentes e executivos de vários países no comando de seus negócios. No terceiro nível estão os gerentes das 5.000 minicompanhias e suas equipes administrativas. A firma enxugou a hierarquia e a cadeia de comando para deixar aos funcionários as decisões, para que respondam mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Em quarto lugar, como as decisões foram empurradas para a linha de baixo, a ABB pôde reduzir o seu *staff*. Quando Barnevik tornou-se presidente em 1980, haviam 2.000 pessoas trabalhando na matriz para rever e analisar as decisões dos funcionários do nível mais baixo. Em poucos meses, Barnevik reduziu o *staff* para apenas 200 pessoas. Quando a ABB adquiriu outras companhias, Barnevik fez o mesmo.

A agilidade foi o resultado direto de toda essa reorganização: uma organização enxuta, ágil, com funcionários altamente capacitados, comprometidos e organizados em pequenas equipes fortalecidas, cada qual hábil para responder prontamente aos movimentos dos concorrentes e às necessidades dos clientes sem a aprovação da matriz.

QUESTÕES

1. Explique a "des-organização" da ABB e quais os seus objetivos.
2. Como se obteve maior agilidade nas decisões na ABB?
3. Explique o enxugamento da hierarquia e da cadeia de comando na ABB.
4. Como se obteve o *empowerment* na ABB?

EXERCÍCIO Quais são suas preferências quanto ao desenho de cargos?[21]

Os cargos estão sendo desenhados para proporcionar condições de elevado desempenho e satisfação ao ocupante. Ou seja, alavancar os resultados para a organização, de um lado, e para o ocupante, de outro. Utilize a coluna direita abaixo para avaliar as características de trabalho que você julga mais importantes, com notas de 1 (baixo grau de importância) até 10 (alto grau de importância).

	Importância
Variedade de tarefas e de habilidades	_____
Retroação do desempenho	_____
Autonomia e liberdade de trabalho	_____
Trabalho em equipe	_____
Responsabilidade quanto a metas e resultados	_____
Relacionamento com pessoas	_____
Trabalho integral e não-fragmentado	_____
Importância do trabalho para os outros	_____
Planejamento dos recursos necessários	_____
Programação flexível de trabalho	_____

Cada grupo designado pelo professor deve fazer as avaliações. Compartilhe suas avaliações pessoais com os outros membros do grupo. Discuta como são diferentes as suas preferências individuais e como suas impressões diferem das preferências dos colegas. Veja quais os padrões que prevalecem no grupo. Desenvolva o consenso do grupo em uma outra coluna. Designe um porta-voz para apresentar os resultados do grupo para o restante da classe, com as razões das escolhas.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE ESTÁ ACONTECENDO COM OS CARGOS?

Tanto a informatização – caracterizada pela automação dos escritórios – como a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos de produção –, principalmente para as tarefas simples e repetitivas, estão deixando para trás a especialização profissional e buscando gradativamente a generalidade e a multifuncionalidade das pessoas. As tarefas deixam de ser repetitivas e musculares para se tornarem gradativamente mentais e mutáveis. Os cargos estão deixando de ser individualizados e confinados socialmente para se tornarem socialmente interdependentes e com forte vinculação grupal. As relações interpessoais e o espírito de equipe estão sendo privilegiados. Tudo isso está tornando rapidamente obsoletos os tradicionais cargos.

DICAS

DEFINIÇÕES DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

- *Descrição de cargos* é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.[22]
- *Descrição de cargos* é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.[23]
- *Descrição de cargos* é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e em que condições o cargo é desempenhado. Essa definição é utilizada para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.[24]

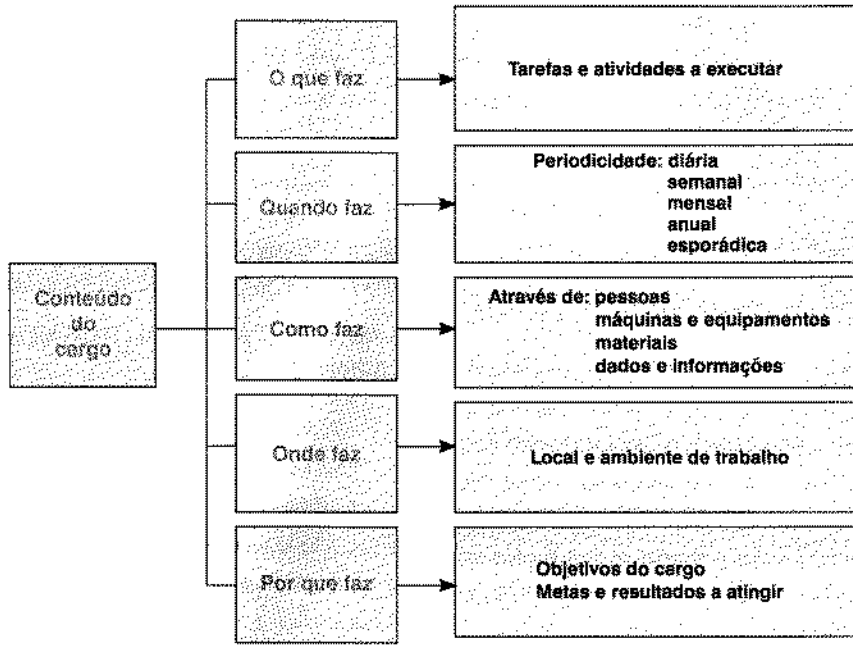


Figura 7.12. *O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.*

Descrição e Análise de Cargos

Quase toda literatura de RH inclui capítulo sobre descrição e análise de cargos. Para não fugir à regra faremos o mesmo. Nem sempre é o gerente de linha ou o especialista de RH quem desenha os cargos. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos – como O&M ou engenharia industrial. Assim, muitas vezes, o gerente de linha ou o especialista em RH precisam saber como os cargos foram desenhados e estruturados. Daí a necessidade de descrever e analisar os cargos. Na verdade, descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras. Sabe-se hoje que os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações.

Conceito de descrição de cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Muitas vezes, inclui também as relações de comunicação do cargo com outros cargos, como mostra a Figura 7.13.

A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com seu o conteúdo. Feita a descrição, vem a análise de cargos. Essa aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo.

Conceito de análise de cargos

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os

TÍTULO OO CARGO

Enfermeira

SUMÁRIO OO CARGO

Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como de avaliação, planejamento, implementação e avaliação. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou da família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.

RELAÇÕES

Reporta-se à enfermeira-chefe

Supervisiona: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições.

Trabalha com os departamentos de apoio e cuidados ao paciente. Relações externas com médicos, pacientes e famílias de pacientes.

QUALIFICAÇÕES

Educação: graduação em escola superior de enfermagem.

Experiência profissional: cuidados críticos exigem

um ano de experiência médico/cirúrgica Requisitos de licença ou registro:

Requisitos físicos: A: Capacidade de *bend*, de alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais *pounds*

B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas *shift*

C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunicá-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital.
2. Formular um plano escrito de cuidados com o paciente desde sua admissão até a saída. Desenvolver objetivos de curto e longo prazos após a admissão. Rever e atualizar o plano.
3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem. Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.

Figura 7.13. *Exemplo de descrição de cargo.*

requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Assim, a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. A análise de cargos funciona como uma análise comparativa de quais as exigências (requisitos) que o cargo impõe à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidades e condições de trabalho. Para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, ela precisa fundamentar-se em fatores de especificações. A Figura 7.14 mostra os principais fatores de especificações utilizados nas empresas.

Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos

Existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação. Vejamos cada um desses métodos.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM DESCREVE E ANALISA OS CARGOS?

A descrição e análise de cargos é responsabilidade de linha e função de *staff*. Em outras palavras, a responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas em RH. A pessoa que colige dados e informações a respeito dos cargos a serem descritos e analisados pode ser o gerente, o próprio ocupante do cargo ou um especialista de RH, que geralmente recebe o nome de analista de cargos. Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de linha pela análise e descrição dos cargos que lhes estão subordinados, a fim de redesenhá-los e adequá-los às características de seus funcionários e, com isto, aumentar a eficácia e a satisfação das pessoas. Para tanto, torna-se necessário conhecer os métodos de colheita de dados para a descrição e análise de cargos.

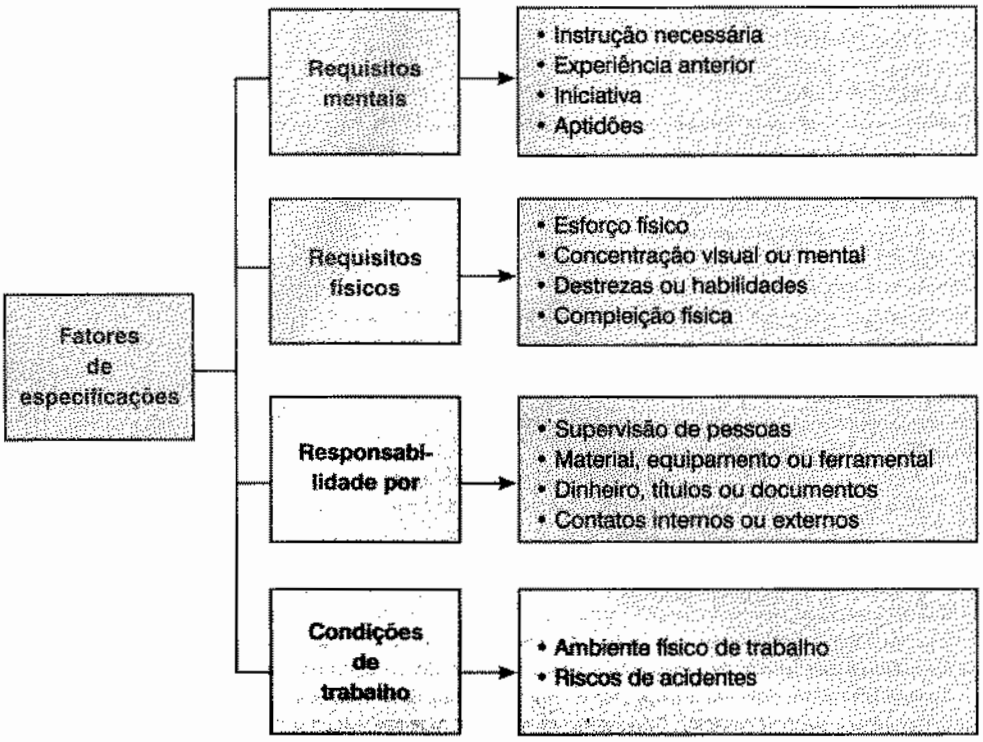


Figura 7.14. *Fatores de especificações na análise de cargos.*

DICAS

DEFINIÇÕES DE ANÁLISE DE CARGOS

- *Análise de cargos* é uma informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa para desempenhar o cargo adequadamente.[25]
- *Análise de cargos* é um processo sistemático de coletar informação utilizado para tomar decisões a respeito de cargos. A análise de cargos identifica as tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo particular.[26]
- *Análise de cargos* é o procedimento para determinar os requisitos de deveres e responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deverá ocupá-lo.[27]

Método da entrevista

A obtenção de dados a respeito dos cargos pode ser feita por entrevistas. Existem três tipos de entrevistas para tal finalidade: as entrevistas individuais com cada funcionário; entrevistas grupais com grupos de funcionários ocupando o mesmo cargo; e entrevistas com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. As entrevistas grupais são usadas quando há um grande número de ocupantes do mesmo cargo, como nos casos de caixas de bancos, operadores de máquinas similares, escriturários, vendedores etc. O supervisor imediato deverá conduzir as sessões dos grupos ou então o supervisor será entrevistado separadamente, para proporcionar aos funcionários uma perspectiva pessoal sobre os deveres e responsabilidades de seu cargo.

A entrevista é o método mais utilizado para buscar dados a respeito dos cargos e determinar seus deveres e responsabilidades. As principais questões abordadas em uma entrevista típica sobre cargos são:

1. Qual é o cargo que você desempenha?
2. O que você faz?
3. Quando faz: diária, semanal e mensalmente?
4. Como você faz? Quais os métodos e processos utilizados?

5. Por que você faz? Quais os objetivos e resultados do seu trabalho?
6. Quais os seus principais deveres e responsabilidades?
7. Em que condições físicas você trabalha? Quais as demandas de saúde e de segurança?
8. Qual é a escolaridade, experiência, habilidades que seu cargo requer?
9. Quais são os requisitos físicos que o cargo exige? E quais requisitos mentais?
10. Quem é o seu fornecedor interno (entradas) e o seu cliente interno (saídas)?
11. Quem é o seu superior imediato? O que você reporta a ele?
12. Quem são os seus subordinados? Explique.

Muitas entrevistas são estruturadas através de uma listagem de questões que é preenchida pelo entrevistador no ato da entrevista.

PRÓS E CONTRAS

MÉTODO DA ENTREVISTA PARA COLHEITA DE DADOS

Prós:

1. É o método de obtenção de dados mais amplamente utilizado.
2. Permite que o ocupante do cargo relacione suas atividades e comportamentos que outros não conseguiriam definir.
3. Proporciona oportunidade para mostrar as possíveis frustrações que o cargo impõe, mas que o supervisor não percebe.
4. É um método simples e rápido para obter informação.

Contras:

1. Pode apresentar distorções de informação, falsificações ou preconceitos.
2. O ocupante pode exagerar certas responsabilidades, enquanto minimiza outras.
3. O ocupante pode legitimar sua visão do cargo para obter vantagens pessoais quanto à remuneração ou importância do seu cargo.

DICAS

O VOCABULÁRIO DA ANÁLISE DE CARGOS[28]

O US Employment Service e o US Office of Personnel Management utilizam os seguintes conceitos básicos sobre análise de cargos:

- *Análise de cargos*. É um processo sistemático e proposital para coletar informações sobre os aspectos mais importantes relacionados com o trabalho de um cargo.
- *Descrição de cargos*. Representa um sumário escrito do cargo como uma unidade organizacional identificável.
- *Especificações do cargo*. É uma explanação escrita dos conhecimentos, habilidades, capacidades, traços e outras características necessárias para o desempenho adequado de um determinado cargo.
- *Tarefas*. São séries agregadas e coordenadas de elementos do trabalho necessárias para produzir um determinado resultado (como uma unidade de produção ou serviço ao cliente).
- *Posição*. Consiste nas responsabilidades e deveres desempenhados por uma pessoa.
- *Cargo*. É um agrupamento de posições que são similares em seus deveres, como um programador ou vendedor.
- *Família de cargos*. Um grupo de dois ou mais cargos com deveres similares.

Método do questionário

A colheita de dados a respeito de um cargo pode ser feita através de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao seu supervisor.

Na prática, o questionário segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo seu supervisor ou por ambos em conjunto. Alguns questionários são bem estruturados para facilitar o seu preenchimento e utilização. A principal vantagem do questionário é que ele proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informação de um grande número de funcionários. Seu custo operacional é menor do que a entrevista. Em contrapartida sua organização requer tempo e testes preliminares.

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

Nome: _____ Título do cargo: _____
Departamento: _____ Superior imediato: _____

1. **Sumário dos deveres**: escreva com suas próprias palavras tudo aquilo que você faz: ____

2. **Qualificações profissionais**: relacione os conhecimentos que você utiliza em seu trabalho: ____

3. **Equipamentos**: relacione as máquinas ou instrumentos (calculadora, computador, motor) que você opera como parte de seu trabalho: _____

4. **Responsabilidades**: relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a percentagem de tempo a elas dedicada por mês: _____

5. **Contatos**: liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos: _____

6. **Supervisão exercida**: seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?
Sim ( ) Não ( ) Se a resposta é sim, relacione abaixo os cargos sob sua supervisão direta: ____

7. **Supervisão recebida**: qual a freqüência da supervisão que você recebe de seu superior?
( ) Freqüentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca

8. **Decisões**: explique as decisões que você toma no desempenho de seu cargo: ____

9. **Condições de trabalho**: descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis: _____

10. **Requisitos exigidos pelo cargo**: indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.
Escolaridade: _____
Experiência: _____
Conhecimentos específicos: _____
Habilidades: _____

11. **Informação adicional**: descreva abaixo toda informação adicional não incluída nos itens anteriores

Assinatura: _____ Data: ____/____/_____

Figura 7.15. *Questionário para descrição e análise do cargo.*

Método da observação

A observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo constitui um outro método de colher informação sobre o cargo. O método da observação é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos, como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários etc. É comum o método da observação utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias.

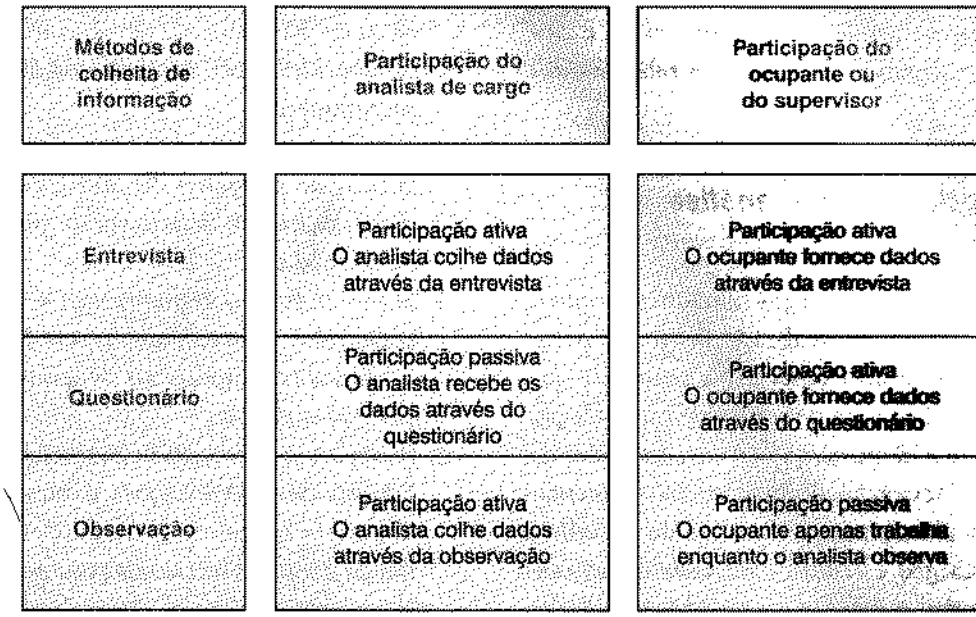


Figura 7.16. *Participação dos envolvidos na colheita de dados.*

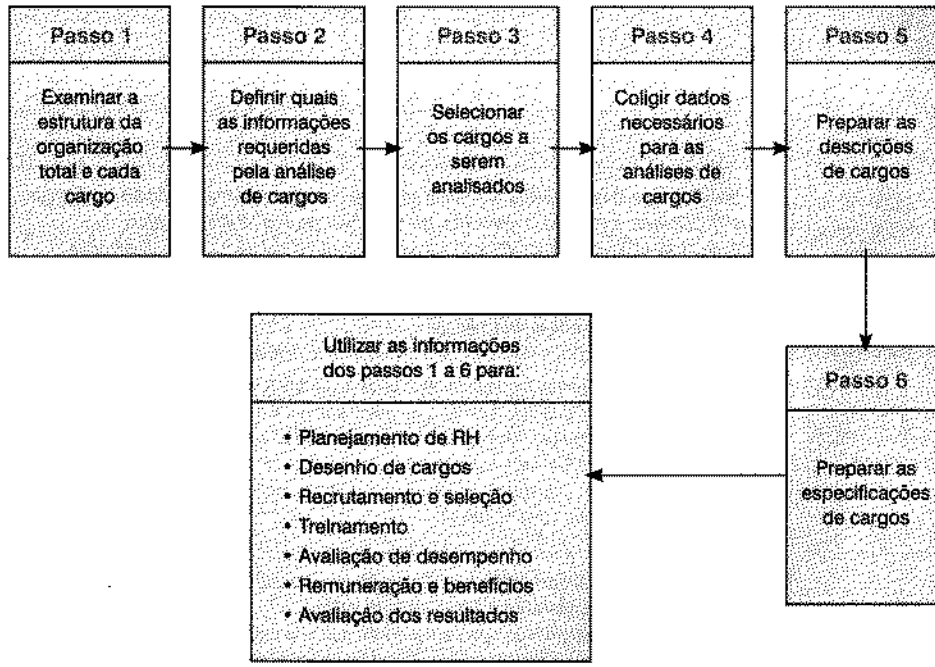


Figura 7.17. *Os seis passos no processo de análise de cargos.*[29]

As etapas do processo de análise de cargos

O processo de analisar cargos envolve seis etapas ou fases que estão representadas na Figura 7.17. O processo deve considerar que a organização não é uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo.

Um programa de descrição e análise de cargos deve ser desenvolvido de maneira planejada e cuidadosa. Os principais cuidados estão relacionados na Figura 7.18:

Os usos da descrição e análise de cargos

A descrição e a análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho etc. Quase todas as atividades de RH estão baseadas em informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.

Os principais objetivos da descrição e análise de cargos são os seguintes:[32]

1. *Subsídios ao recrutamento.* Definição do mercado de RH onde se deverão recrutar dados para a elaboração de anúncios ou técnicas de recrutamento.
2. *Subsídios à seleção de pessoas.* Perfil e características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção etc.
3. *Material para o treinamento.* Conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos ao ocupante e atitudes perante o cliente.
4. *Base para a avaliação e classificação de cargos.* Fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários etc.
5. *Avaliação do desempenho.* Definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem alcançados etc.

Passos	Aspectos a considerar
1. Desenvolver informações preliminares sobre o cargo	a - Verificar os documentos existentes para desenvolver uma visão do cargo: sua missão, principais deveres ou funções padrões de trabalho. b - Preparar uma lista preliminar de deveres para servir como referência para conduzir a entrevista. c - Anotar os principais itens que são obscuros ou ambíguos ou que requerem maior esclarecimento.
2. Conduzir as entrevistas	a - Localizar o ocupante capaz de proporcionar uma visão global do cargo e seus principais deveres, como o supervisor ou o funcionário experiente. b - O ocupante do cargo deverá ser um funcionário típico que conhece o cargo (nunca um *trainee* ou recém-admitido). c - Os entrevistados devem ser experientes (ocupantes) ou responsáveis pelo trabalho feito (supervisor).
3. Consolidar a informação sobre o cargo	a - Juntar todas as informações obtidas através de diversas fontes em uma descrição compreensiva e coerente do cargo. b - Um ocupante experiente do cargo deve ser um recurso acessível ao analista de cargos durante a fase de consolidação. c - Checar se todos os itens da lista inicial e preliminar de deveres e questões foram respondidos ou confirmados.
4. Verificar a descrição do cargo	a - A fase de verificação deve ser conduzida em uma situação de grupo. Cópias escritas da descrição do cargo (descrição narrativa mais a lista de tarefas) devem ser distribuídas ao supervisor e aos ocupantes do cargo. b - A finalidade é verificar se a descrição está acurada e completa. c - O analista deve anotar omissões, ambigüidades e esclarecimentos.

Figura 7.18. *Procedimentos gerais na análise e descrição de cargos.*[30]

DICAS

CUIDADOS EM UM PROGRAMA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS [31]

Observe as seguintes cautelas em um programa de descrição e análise de cargos:

- *Seja claro.* A descrição de cargos deve ser um retrato do trabalho, da posição, com deveres claramente definidos.
- *Indique o nível de autoridade.* Defina a posição e indique os objetivos e natureza do trabalho, utilizando frases simples, incluindo todas as relações importantes do cargo.
- *Seja específico.* Utilize frases para mostrar:
  1. O tipo de trabalho.
  2. O grau de complexidade.
  3. O grau de habilidades requeridas.
  4. O grau em que os problemas são padronizados.
  5. A responsabilidade por cada fase do trabalho.
  6. O grau e tipo de atribuição.

Utilize verbos de ação, como: analisa, monta, planeja, transmite, mantém, supervisiona, executa, controla, procura, aprova, recomenda, inspeciona etc. Os cargos situados em níveis mais baixos da organização requerem deveres ou tarefas mais detalhadas, enquanto as posições mais elevadas lidam com aspectos mais amplos.

- *Seja breve.* Definições curtas e acuradas são mais indicadas.
- *Verifique.* Finalmente, veja se a descrição está adequada, fazendo a pergunta: "Será que um funcionário compreenderia o seu trabalho lendo esta descrição?"

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

A primeira providência de Mário Esteves foi ensinar aos gerentes e seus funcionários os métodos de descrever e analisar cargos. Mário queria que as mudanças começassem pelos gerentes. Seria o início do redesenho dos cargos da companhia de maneira descentralizada. O que você faria no lugar de Mário?

6. *Base para programas de higiene e segurança.* Informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.
7. *Guia para o gerente.* Informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

A Figura 7.19 mostra os diferentes usos da informação proporcionada pela descrição e análise de cargos.

EXERCÍCIO Qual o desenho organizacional mais adequado para você?[33]

Cada organização tem a sua própria estrutura organizacional, que representa sua divisão de trabalho interna e a maneira como suas unidades estão inter-relacionadas para o alcance dos objetivos globais. Este questionário serve para medir suas preferências pessoais para trabalhar em uma organização mecanística ou orgânica. Escreva em cada pergunta sua preferência pessoal utilizando a escala de valores abaixo:

5 = Prefiro plenamente • 4 = Prefiro parcialmente • 3 = Estou indeciso • 2 = Discordo parcialmente • 1 = Discordo plenamente

Gostaria de trabalhar em uma organização com as seguintes características:

1. Os objetivos são definidos somente pela cúpula da organização. _____

2. Os métodos e procedimentos de trabalho são previamente especificados. _____

3. Apenas a alta administração toma as decisões mais importantes. ____

4. Minha lealdade conta mais que minha habilidade para executar o trabalho. ____

5. A organização apresenta linhas claras de autoridade e responsabilidade. ____

6. A alta administração é firme e decidida. ____

7. A minha carreira é planejada por mim mesmo. ____

8. Eu posso me especializar em qualquer tipo de atividade. ____

9. Meu tempo de serviço é tão importante quanto o meu nível de desempenho. ____

10. A empresa me oferece apenas a informação necessária para meu trabalho. ____

11. A empresa tem uma cadeia de comando bem estabelecida. ____

12. As regras e procedimentos da empresa são aceitos igualmente por todos. ____

13. As pessoas aceitam a autoridade hierárquica dos chefes. ____

14. As pessoas são leais aos seus chefes. ____

15. As pessoas fazem exatamente o que lhes foi instruído e ordenado. ____

16. As pessoas se orientam com seus chefes antes de fazerem suas tarefas. ____

O total de pontos para todas essas questões foi de: ____

Resultado:

- Acima de 64 pontos: você ficará mais confortável em um desenho mecanístico.
- Abaixo de 48 pontos: você estará melhor em um desenho orgânico.
- Entre 48 a 64 pontos: você pode se adaptar em qualquer um dos desenhos organizacionais. A preferência organizacional é um aspecto importante na sua escolha de trabalho. Lembre-se de que as organizações modernas estão migrando para as características orgânicas.

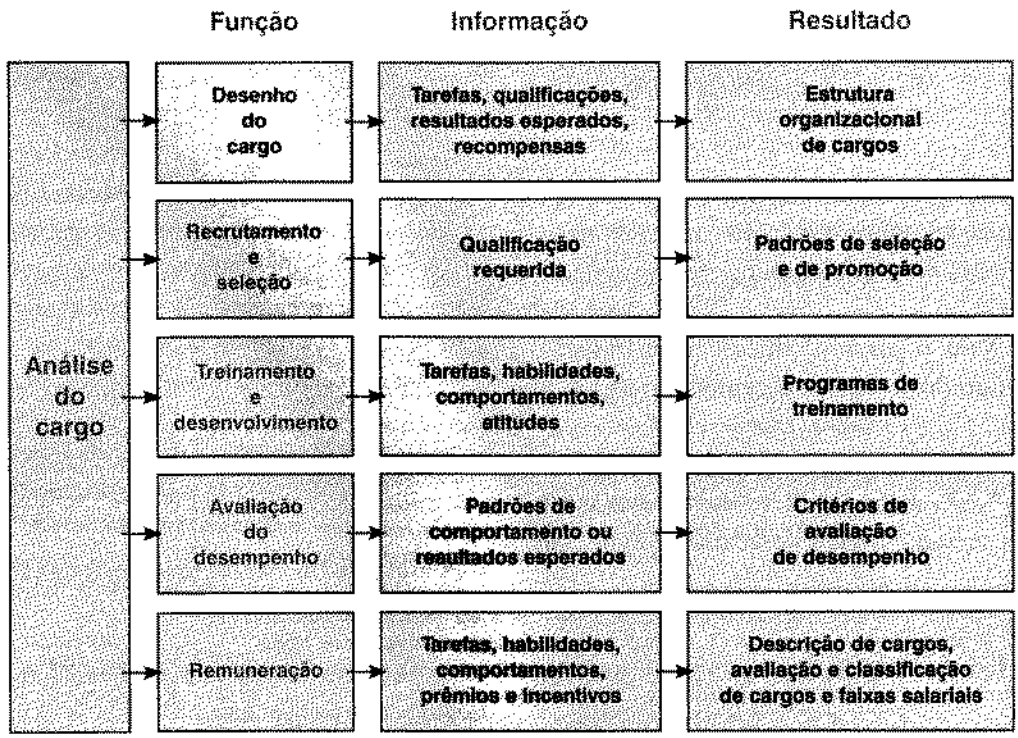


Figura 7.19. *Usos da informação da análise de cargos.*[34]

Gestão da Carreira

Carreira significa a seqüência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização. Como as organizações eram altas e verticalizadas o encarreiramento vertical era o preferido. Hoje, com organizações achatadas devido ao enxugamento dos níveis hierárquicos, o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado. Algumas organizações adotam o plano de carreira em Y: as promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargos no mesmo nível mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade. Por outro lado, a carreira baseada em cargos está sendo substituída pela carreira baseada em competências, conforme a Figura 7.20.

Com tão poucos níveis hierárquicos, a carreira vertical tradicional está passando para carreiras alternativas. O planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem rapidamente dentro da organização. Algumas empresas estão compondo e recompondo continuamente suas equipes de projetos através do conceito de competências, como veremos na Figura7.21.

Autogerenciamento da Carreira

Outro aspecto importante é que o tradicional planejamento de carreira está cedendo lugar para o autogerenciamento da carreira. Agora quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incumbência está rapidamente passando para as mãos de cada pessoa. Em outras palavras, cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmen-

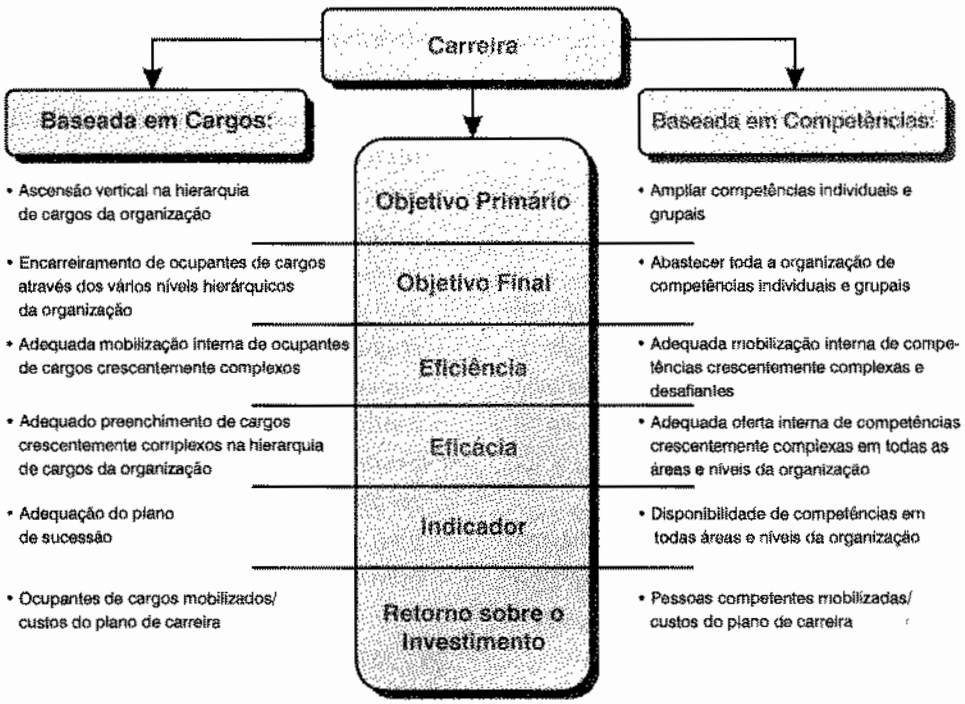


Figura 7.20. *Carreira baseada em cargos x carreira baseada em competências.*

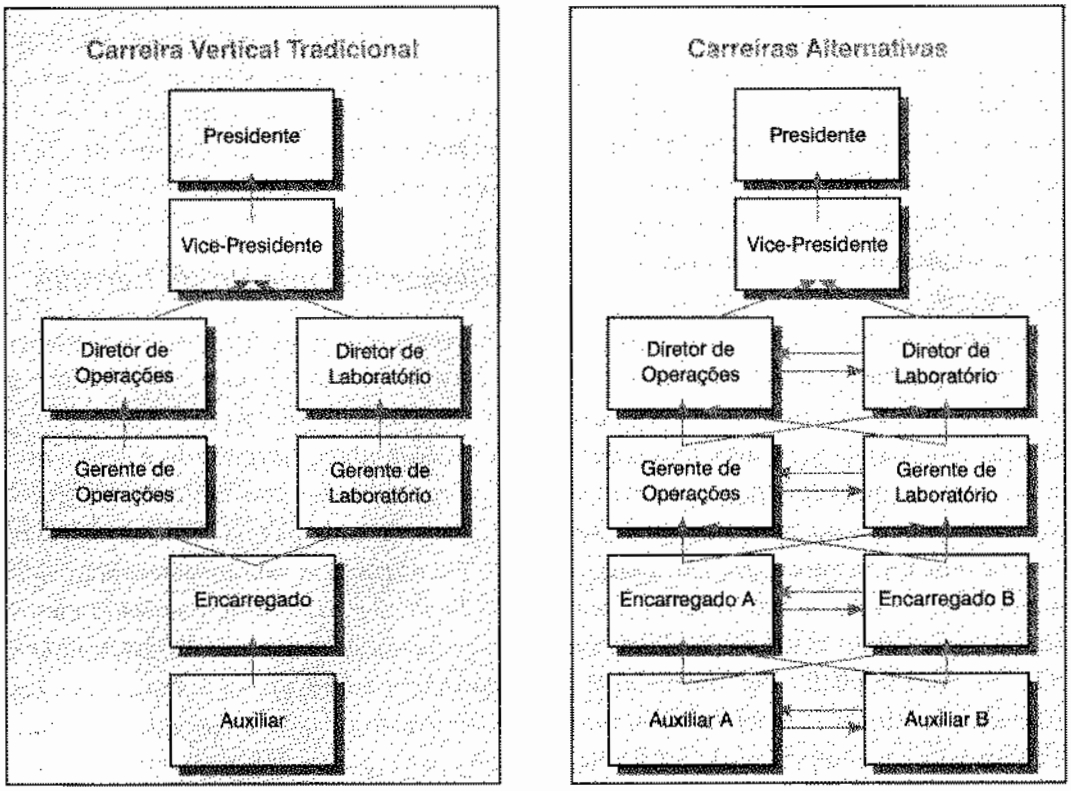


Figura 7.21. *As mudanças nos planos de carreira.*[35]

te venham a surgir, como o desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras. Para tanto, a organização oferece meios e recursos para ajudar as pessoas. Isso será visto nos próximos capítulos.

Planejamento, desenvolvimento e gestão da carreira

Pessoas talentosas em suas profissões – por que conseguiram juntar características pessoais, tipo de inteligência e interesses vocacionais – são intensamente disputadas pelas organizações. Em geral, existem quatro distinções a respeito da carreira:[36]

- *Planejamento da carreira*: é o processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las.
- *Desenvolvimento da carreira*: envolve o planejamento e a gestão da carreira, bem como os meios e recursos para preparar as pessoas.
- *Gestão da carreira*: é o processo pelo qual uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas que nela trabalham para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades atuais e futuras. Cada organização localiza os talentos necessários para seu futuro.
- *Autogerenciamento da carreira*: é o processo pelo qual cada pessoa passa a fazer a gestão da sua própria carreira assumindo totalmente a responsabilidade de se atualizar e reciclar constantemente a fim de manter sua empregabilidade.
- *Empregabilidade*: é a condição de uma pessoa manter-se sempre empregada e constantemente procurada e convidada pelas organizações do mercado.

Trabalho em equipe

Na Era da Informação, o velho modelo burocrático não tem muita serventia. A organização hierár-

quica composta de departamentos e cargos está em extinção. Ela se caracteriza pela manutenção do *status quo* quando o mundo dos negócios exige mudança e inovação das organizações. Estas estão migrando rapidamente para um novo conceito de trabalho: ao invés de separar as pessoas em cargos individuais e fragmentados o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas. O resultado é totalmente diferente e melhor.

As equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos não têm, como mostra a Figura 7.22.

A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para tanto, cada gerente – como gestor de pessoas – precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivar a equipe, como avaliar o desempenho da equipe para melhorá-lo cada vez mais e como recompensar a equipe para reforçar e reconhecer seu valor.[37] Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas.

Tipos de equipes

Há uma variedade de tipos de equipes, a saber:[38]

1. *Equipes funcionais cruzadas:* são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (marketing, produção, finanças, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico através de um *mix* de competências. Quase sempre são designadas.
2. *Equipes de projetos:* são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente debanda após completada a tarefa.
3. *Equipes autodirigidas:* são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos.
4. *Equipes de força-tarefa:* uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo fica responsável por um plano de longo prazo para a resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.

Grupos	Equipes
• São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum	• São conjuntos de pessoas com um objetivo comum em mente
• As pessoas podem ter os mesmos interesses	• As pessoas têm e compartilham os mesmos interesses
• As pessoas decidem de maneira individual	• As pessoas decidem de maneira conjunta
• As pessoas agem de maneira individual	• As pessoas agem de maneira conjunta
• Não há interconectividade ou intercâmbio de idéias	• Têm forte interconectividade e intercâmbio de idéias
• Resultam em uma soma de esforços das pessoas	• Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
• Não há interação emocional ou afetiva	• Há forte interação emocional e afetiva

Figura 7.22

AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES BEM-SUCEDIDAS

Clocke e Goldsmith apresentam algumas questões a considerar na construção de equipes bem-sucedidas:[39]

1. Quem somos nós? É a identificação do time. Quais os esforços individuais e grupais requeridos pela atividade da equipe? Como pode ser estruturada a equipe? Como podem as equipes interagir entre si?
2. *Por que estamos aqui?* É a orientação para a missão da equipe. Qual é a missão? Ela é clara? Há apoio adequado, motivação e engajamento dos membros? Ou resistência oculta? Quais as alternativas disponíveis para os membros que não desejam permanecer na equipe?
3. *Como estamos orientados?* É a criação de uma visão do futuro. Qual é a visão ou direcionamento para os próximos anos? Como a equipe imagina seu futuro? Quais são as necessidades dos clientes internos e externos e como elas podem ser incorporadas à visão? Quais são as necessidades dos membros da equipe?
4. *Quais as necessidades que deveremos atender?* É o aclaramento dos objetivos. Quais são os principais objetivos? Eles são mensuráveis? De que maneira alcançá-los?
5. *Quais são os caminhos?* É a aceitação do desafio. Quais são os obstáculos, barreiras ou desafios para alcançar os objetivos da equipe? Como a equipe analisa, categoriza, prioriza e compreende seus desafios? Os desafios são internos ou externos?
6. *Como podemos fazê-lo?* É a identificação da estratégia. Quais são os critérios para o sucesso no alcance da visão de futuro e objetivos. Quais as estratégias que ajudam a equipe a ultrapassar as barreiras e desafios? Quais as táticas necessárias?
7. *O que fazer e como fazer?* É a criação de um plano de ação. Quais ações devem ser tomadas para implementar a estratégia da equipe? Por quem? Quando? Quais os recursos necessários para o trabalho? Como cada membro pode fazer a sua parte?
8. *Como continuar a aprender?* É a retroação para a autocorreção. Quais métodos devem ser utilizados para encorajar a retroação individual e grupal e o aprendizado organizacional? Como medir os sucessos e falhas da equipe? Como supervisionar, monitorar, reportar e sintonizar as atividades? Como encorajar a assunção de riscos, responsabilidade colaborativa e honestidade? Como comunicar as descobertas da equipe para encorajar maior aprendizado organizacional?
9. *O que foi feito, como e por quê?* É a avaliação do processo. Quais os resultados alcançados? Como as partes da estrutura organizacional, processos e relacionamentos apoiaram os esforços da equipe? Como os conflitos foram administrados dentro e entre as equipes? Quais os métodos escolhidos? Quais as mudanças que preveniram conflitos? Quais as mudanças feitas na organização como um todo?
10. *Excelente trabalho! Qual é o próximo?* É a celebração e renovação. Os esforços individuais e grupais foram generosamente recompensados? Quais as pessoas que proporcionaram retroação crítica? Quais as contribuições feitas? Os sucessos foram comemorados? Quais as falhas que não sofreram culpas? A equipe identificou-se com os próximos desafios? Está pronta a revisitar e encontrar novas respostas e soluções para as questões?

5. *Equipes de melhoria de processos:* é um grupo de pessoas experientes de diferentes departamentos ou funções encarregadas de melhorar a qualidade, reduzir custos, incrementar a produtividade em processos que afetam todos os departamentos ou funções envolvidas. Os membros são geralmente designados, isto é, indicados pela Administração.

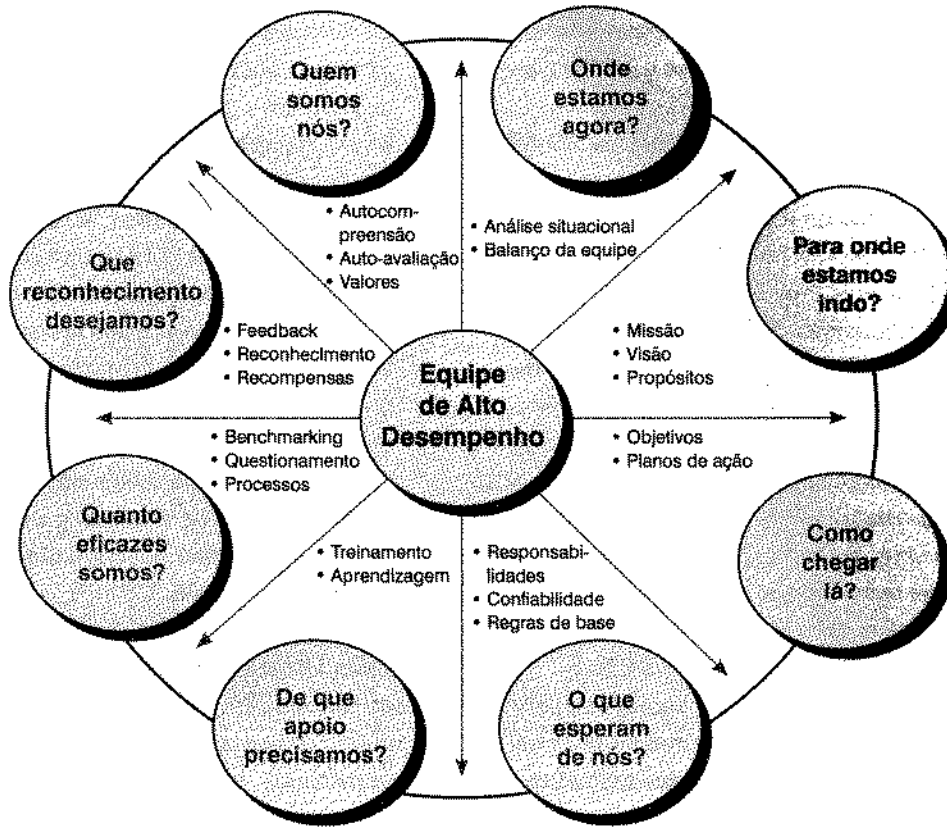


Figura 7.23. *A construção de uma equipe de alto desempenho.*

Competências necessárias à equipe

Para ser completa, uma equipe de alto desempenho precisa incluir todas as competências de que necessita para que tenha auto-suficiência e plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UMA EQUIPE

Margerison e McCann sugerem uma roda da equipe que sugere nove fatores de desempenho que precisam estar presentes em toda equipe, a saber:[40]

1. *Assessoria:* fator relacionado com dar e receber informação. Cada membro deve verificar o que os outros estão fazendo em sua atividade e assegurar que estão utilizando as melhores práticas. A informação é obtida por relatórios, reuniões, artigos, livros ou mesmo conversando com outras pessoas. O assessor é também chamado reportador e faz com que todos os membros da equipe sejam informados para que possam analisar situações e tomar as decisões adequadas.
2. *Inovação:* fator relacionado com a criação e experimentação de novas idéias. A inovação é um aspecto-chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é essencial para a melhoria contínua do trabalho da equipe. O inovador traz criatividade para a equipe, novas idéias e novos conceitos. Se as pessoas não estão atualizadas em suas práticas, a estrutura de custos aumenta e prejudica a competitividade.
3. *Promoção:* fator relacionado com a identificação e exploração de oportunidades. Para conduzir o trabalho, as pessoas precisam obter recursos (dinheiro, equipamento etc.). E para tan-

to, precisam vender o que estão fazendo para as outras pessoas. Recursos para implementar novas idéias somente são obtidos se a equipe consegue persuadir e influenciar as pessoas em níveis mais elevados na organização. O promotor também é chamado explorador e toma as novas idéias e conceitos do inovador e os vende dentro e fora da organização. Advoga a mudança e as novas oportunidades que ela traz.

4. *Desenvolvimento*: fator relacionado com a avaliação e o teste de aplicabilidade de novas abordagens. Muitas idéias não decolam por serem pouco práticas. O desenvolvimento assegura que as idéias sejam moldadas e configuradas para atender às necessidades dos clientes ou usuários. Envolve ouvir quais são as necessidades e incorporá-las aos planos. O desenvolvimento assegura que se está tentando fazer o possível apesar das restrições existentes na organização.
5. *Organização*: fator relacionado com o estabelecimento e a implementação das maneiras de trabalhar. Objetivos claros devem ser definidos e deve-se implementar a ação necessária para assegurar resultados no tempo e no custo. O organizador enfatiza a ação e faz com que as coisas aconteçam de maneira que todos saibam o que fazer, como e quando.
6. *Produção*: fator relacionado com a conclusão e entrega de resultados. A partir da definição dos planos e de sua execução, a equipe pode concentrar-se na produção. Essa atividade focaliza a entrega do produto ou serviço em uma base regular e de acordo com os padrões de eficiência e eficácia. O produtor é uma pessoa prática que conduz as coisas até o fim. Sua força está em executar planos e alcançar metas e resultados de maneira ordenada e controlada.
7. *Inspeção*: fator relacionado com o controle e auditoria dos sistemas de trabalho. Verificações regulares das atividades – como auditorias de qualidade dos produtos, serviços e processos, análises financeiras, avaliação de custos, segurança, produtividade etc. – são essenciais para assegurar que erros sejam evitados. O inspetor é também chamado de controlador e é uma pessoa reflexiva e analítica que focaliza detalhes do trabalho de maneira cuidadosa e meticulosa.
8. *Manutenção*: fator relacionado com a salvaguarda de padrões e processos. Toda equipe precisa seguir padrões e manter processos eficazes de trabalho e pode falhar se os processos não forem regularmente verificados e mantidos. O mantenedor assegura que processos de qualidade sejam submetidos a revisões regulares para que a eficiência da equipe seja aumentada.
9. *Ligação*: fator relacionado com a coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe. O relacionador, ou pessoa de ligação, assegura que todos os membros trabalhem em conjunto e que façam a diferença entre um grupo de indivíduos e uma equipe altamente eficiente e ficaz. Cobre a ligação de pessoas e a ligação de tarefas. Em geral, isso ocorre juntamente com outros papéis da roda.

Equipes eficazes demonstram um foco em todos os nove fatores. Em geral, elas possuem membros que atuam como assessores, outros como inovadores, promotores, desenvolvedores, organizadores, integradores etc. Os oito fatores arranjados ao redor do centro da roda de trabalho em equipe mostram as funções da equipe de trabalho e apresentam independência estatística relativa. O nono fator – ligação (cuja atividade é atuar como interligador e inter-relacionador) – colocado no centro da roda da Figura 7.24 é uma característica compartilhada com as outras oito funções no sentido de integrar e compor. É o papel de juntar as competências e extrair resultados multiplicados.

No modelo da roda as funções adjacentes são mais próximas entre si. O trabalho do promotor requer habilidades, capacidades e competências que são diferentes daquelas requeridas pelo inspetor. Cada equipe de trabalho deve compor uma combinação de funções. A roda também permite medir o desempenho da equipe. O perfil de desempenho da equipe proporciona permite conhecer quais os fatores críticos do desempenho elevado e funciona como um catalisador para o desenvolvimento da equipe e melhoria de sua eficácia, habilitando os membros a focalizar as áreas que requeiram correção. É uma ferramenta excelente para o desenvolvimento de equipes, pois permite um instrumental para mudar e melhorar as maneiras pelas quais a equipe trabalha.

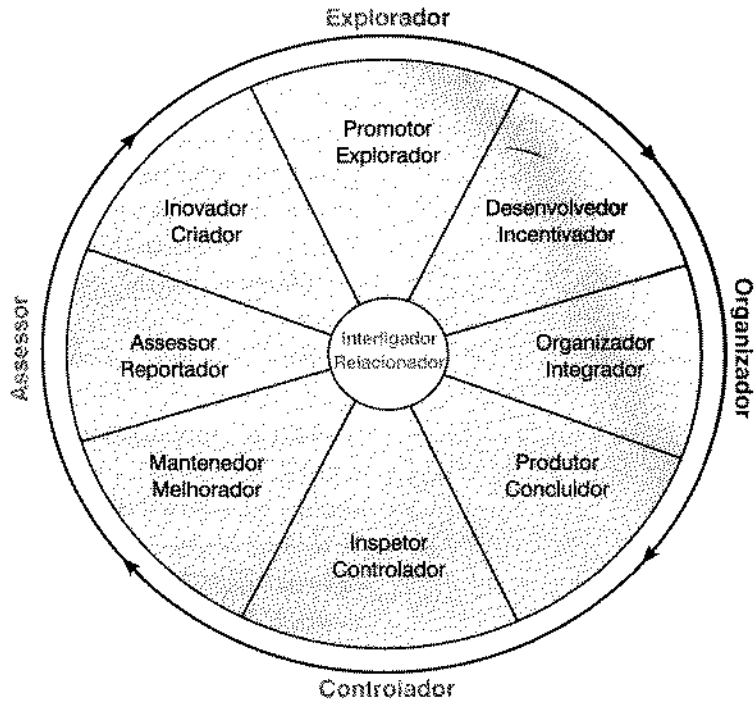


Figura 7.24. *A roda de trabalho em equipe.*[41]

Para alcançar plena eficiência o gerente precisa cuidar para que a equipe tenha as seguintes características:

1. *Objetivos claros:* tanto a missão como os objetivos da equipe devem ser claramente definidos e aceitos por todos os membros. Da mesma maneira, o objetivo individual de cada membro da equipe deve ser também apoiado pela equipe toda. Cada um deve ajudar o outro.
2. *Percepção integrada:* os participantes da equipe devem possuir uma percepção conjunta e coerente da situação em que se encontram. Essa percepção integrada ajuda a visualizar os problemas, definir seus propósitos e integrar suas atividades.
3. *Divisão do trabalho grupal:* os membros da equipe devem ser designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipo de personalidade. Essa distribuição de papéis e de posições é fundamental. Devem estar totalmente esclarecidos quanto aos seus papéis para poder desempenhar suas atividades com suas melhores competências.
4. *Decisões conjuntas:* a equipe deve evitar formalidades e burocracia. O compromisso deve ser alcançado através da discussão e do consenso espontâneo entre os membros para que as decisões se tornem colaborativas e não conflitas.
5. *Liderança compartilhada:* as funções de liderança da equipe devem passar de pessoa para pessoa, dependendo da situação, necessidades da equipe e dos membros.
6. *Novas idéias para a solução de problemas:* a equipe aceita o desacordo como uma maneira de discutir novas idéias e resolver seus assuntos de maneira criativa e inovadora.
7. *Avaliação da eficácia:* a equipe deve avaliar continuamente seu desempenho, como está realizando as tarefas e atividades, como está alcançando metas e como está construindo e mantendo relacionamentos eficientes entre os membros.

DICAS

CONSTRUINDO EQUIPES BEM-SUCEDIDAS

Equipes bem-sucedidas apresentam as seguintes características:[42]

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

Resumo do capítulo

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional no qual está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante –, que são englobadas em um todo unificado e que figura em uma posição formal do organograma. O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O mais antigo modelo de desenho de cargos é o clássico ou tradicional, apregoado pela Administração Científica e pelos defensores da burocracia. Segue o modelo de sistema fechado e atende à teoria da máquina, pois dá às pessoas o mesmo tratamento concedido às máquinas e recursos físicos. O desenho clássico trouxe vantagens e desvantagens. O segundo modelo é o huma-

CASO PARA DISCUSSÃO

A NUMMI[43]

A General Motors americana descobriu que fazer parceria com empresas japonesas produz boas fontes de *benchmark* sem a necessidade de ir a Tóquio para examiná-las de perto. Assim, a GM fez um empreendimento conjunto com a Toyota para construir uma fábrica de carros na Califórnia, EUA: a NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc., uma empresa de alta tecnologia e com estilo enxuto e empreendedor. Ambas, GM e Toyota estabeleceram uma filosofia formal básica para a nova empresa que incluía os seguintes elementos:

1. *Kaizen*, a eterna busca da perfeição.
2. O desenvolvimento exaustivo do potencial humano.
3. *Jikoda*, a superação da qualidade.
4. A cimentação da confiança mútua.
5. O desenvolvimento de equipes de trabalho.
6. A premissa de que todo empregado é um diretor.
7. Proporcionar um meio de vida estável a todo o pessoal.

Apoiando-se em sistemas simples, um sólido treinamento do pessoal e outras providências similares, esses sete elementos produziram uma extraordinária melhoria do rendimento no curto prazo. O segredo da NUMMI não foi outro senão a interação e o funcionamento simultâneo de todos esses elementos, visando criar flexibilidade através da participação das pessoas, proporcionando excelentes lições tanto em organização, como em retornos e lucros.

Para se criar flexibilidade através da intensa participação das pessoas, Tom Peters fornece algumas dicas, que são sintetizadas na Figura 7.25.[44]

Essas dicas são importantes para incrementar os cinco ativadores da conduta humana e suprimir os três inibidores que a restringem e limitam.

QUESTÕES

1. Como uma empresa pode aprender com a fusão com outras empresas?
2. O que você entende por *benchmarking*?
3. Discuta a filosofia da NUMMI.
4. Como criar condições para alcançar o *empowerment*?
5. Explique os cinco ativadores e os três inibidores.
6. Explique como o desenho de cargos pode afetar os ativadores e inibidores.

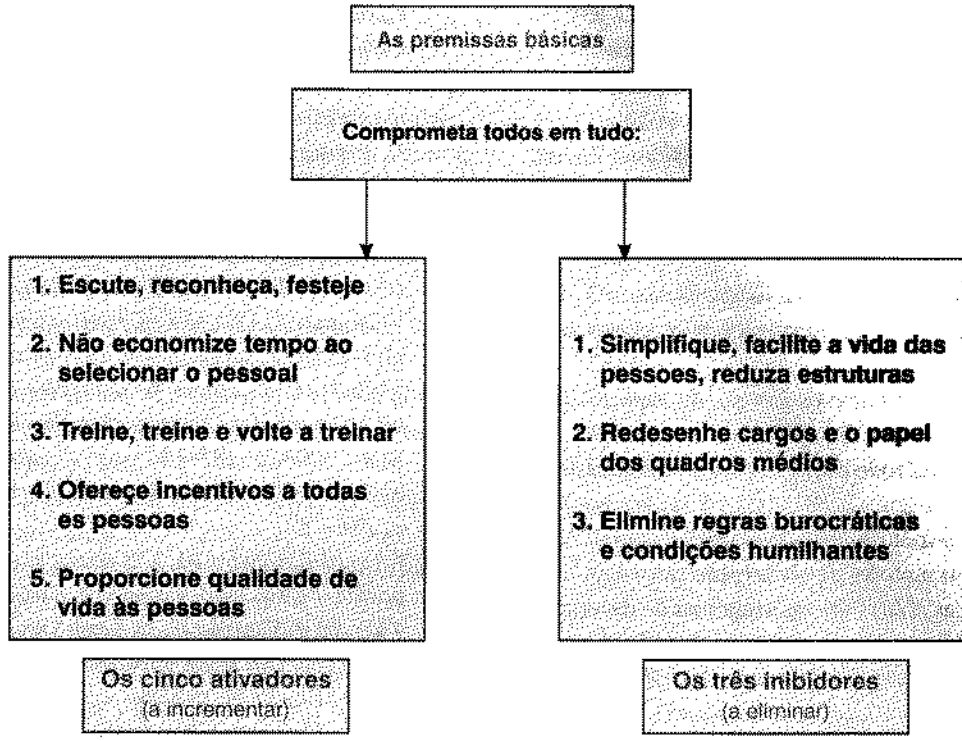


Figura 7.25. *As premissas básicas do engajamento das pessoas. Essas dicas são importantes para que se incremente os cinco ativadores da conduta humana e suprima os três inibidores que a restringem e limitam.*

nístico, desenvolvido a partir da experiência de Hawthorne. Na verdade, cuidou apenas dos aspectos de contexto e não de conteúdo dos cargos. O terceiro modelo é o contingencial, que representa a abordagem mais ampla e atual. Baseia-se nas cinco dimensões essenciais do cargo: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação. Essas cinco dimensões provocam três estados psicológicos críticos nas pessoas: percepção do significado, percepção das responsabilidades pelos resultados e conhecimento dos resultados do trabalho. O modelo contingencial permite o enriquecimento de cargos, seja lateral ou horizontal, para manter o ajustamento do cargo às demandas do crescimento pessoal do ocupante e torná-lo um fator motivacional intrínseco. A aplicação das cinco dimensões e dos três estados psicológicos é feita por seis conceitos implementadores: tarefas combinadas, unidades naturais de trabalho, relações diretas com o cliente, carga vertical, retroação e grupos autônomos. Para saber como o cargo foi desenhado existe a descrição e análise de cargos. A descrição define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, enquanto a análise se preocupa em determinar os fatores de especificações (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho). Os métodos de análise de cargos são: entrevista, questionário e observação. A descrição e análise de cargos servem de base para todas as atividades de RH.

Exercícios

1. Como a estrutura organizacional afeta os cargos de uma organização?
2. Defina desenho de cargos.
3. Explique o modelo tradicional de desenho de cargos e características.
4. Quais as vantagens e limitações do desenho clássico de cargos?
5. Explique o modelo humanístico e suas características.
6. Explique o modelo contingencial e suas características.
7. Descreva as cinco dimensões profundas e suas características.
8. Explique os três estados psicológicos críticos.

9. Explique os seis conceitos implementadores no desenho de cargos.
10. O que è enriquecimento de cargos? E quando è lateral ou horizontal?
11. O que significa *empowerment*?
12. Explique a reestruturação da Asea Brown Boveri.
13. Defina descrição de cargos e dê exemplos.
14. Faça uma descrição do cargo que você ocupa atualmente.
15. Defina anàlise de cargos e dê exemplos.
16. Faça uma análise do cargo que você ocupa atualmente.
17. Quais são os principais fatores de especificações utilizados?
18. Explique o mètodo da entrevista na colheita de dados sobre cargos.
19. Explique o mètodo do questionário.
20. Explique o método da observação.
21. Descreva as etapas de um programa de descrição e análise de cargos.
22. Quais são os principais usos da descrição e análise de cargos?
23. Explique o caso da NUMMI.

Passeio pela Internet

www.abrh.org.br
www.careerplanning.about.com
www.chatfieldgroup.com
www.chiavenato.com
www.clomedia.com
www.jobster.com
www.lifemanual.com
www.peoplekeys.com
www.shrm.org
www.sociometry.ru
www.taleo.com
www.teamspace.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referências bibliográficas

1. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 299.
2. Extraido de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 110-112.
3. Luis R. Gòmez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewoof Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 94.
4. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 129.
5. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 160.
6. Fonte: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools, Washington, DC, U.S. Department of Labor, junho de 1991, p. 12.
7. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 285-286.
8. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos, op. cit.*, p. 286-287.
9. Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman. "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?". In Keith Davis, *Organizational Theory: A Book of Readings*. Nova York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.
10. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1995, p. 96-99.
11. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia, op. cit.*, p. 96.
12. Frederick Herzberg. *The Work and Nature of Man*. Cleveland, Ohio, The World Publ. Co., 1966.
13. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar e Humanizar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995, p. 91.
14. J. Richard Hackman & Greg R.Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, p. 250-279.
15. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 130.
16. J. Richard Hackman et al. "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review*, 1975, p. 55-71.
17. Adaptado de: J. Richard Hackman, Greg R. Oldham. *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*. Agosto de 1976, p. 256.
18. Adaptado de: John R. Schermerhorn, J. *Management*. John Wiley & Sons, 1996, p. 393.
19. John R. Schermerhorn Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 275.

20. Extraído de: Tom Peters. *Liberation Management*. Nova York, Alfred Knopf, 1992, p. 9.
21. Adaptado de: John M. Ivancevich & Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Homewood, Ill., BPI/Irwin, 1990, p. 500.
22. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 141.
23. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 98.
24. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 96.
25. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 136.
26. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 97.
27. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 83.
28. Extraído de: Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data", Washington, DC, US Governement Printing Office, 1973.
29. Adaptado de: John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 159.
30. Adaptado de: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 156.
31. Adaptado de: Ernest Dale. *Organizations*. Nova York, American Management Association, 1967.
32. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 119-120.
33. Adaptado de: Carol Hymowitz. "Which Corporate Culture Fits You?". *The Wall Street Journal*, 17 de julho de 1989, p. B1.
34. Adaptado de: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Illl, Richard D. Irwin, 1994, p. 139.
35. Idalberto Chiavenato, *Escolhendo o Vestibular e Definindo sua Profissão*, São Paulo, Saraiva, 2007.
36. Douglas T. *Hall and Associates, Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
37. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 77.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, *op. cit.*, p. 77-78.
39. Kenneth Cloke & Joan Goldsmith, *The End of Management*: And the Rise of Organizational Democracy, San Francisco, CA, Jossey Bass, 2002, p. 203-204.
40. C.J. Margerison, D.J. McCann, *Team Management*: Practical New Approaches, Londres, Management Books 2000, 1995.
41. C.J. Margerison & D.J. McCann, *High Energy Teams Workbook*, Londres, Management Books 2000, 1997.
42. Adaptado de: Val Arnold, "Making Teams Work", *HRFocus* 73, nº 2, February 1996, p. 12-13.
43. Tom Peters. *Del Caos a La Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*. Barcelona, Ed. Folio, 1989, p. 375.
44. Tom Peters. *Del Caos a La Excelencia*, *op. cit.*, p. 376.

CAPÍTULO 8

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o conceito de avaliação do desempenho e suas potencialidades.
- Explicar a administração por objetivos.
- Reconhecer como o administrador pode trabalhar com objetivos relevantes.
- Mostrar os diversos métodos de avaliação do desempenho.
- Indicar as tendências no processo de avaliar desempenho das pessoas.

O que veremos adiante

- Conceito de Avaliação do Desempenho
- Quem Deve Avaliar o Desempenho?
- Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho
- Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho
- Gestão do Desempenho Humano
- Aplicações da Avaliação do Desempenho

CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS ÔMEGA

A avaliação do desempenho na Indústrias Reunidas Ômega era uma perfeita peça burocrática. Os gerentes recebiam do DRH a cada semestre os formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados para preencherem. Cada gerente deveria fazer um retrospecto do desempenho passado de cada funcionário no semestre e deveria interpretá-lo através das cruzes que anotava nas escalas gráficas do formulário. A seguir, tentava explicar a cada subordinado os resultados de sua avaliação no semestre e, por fim, enviava os formulários em um envelope confidencial ao DRH que os arquivava nas pastas individuais de cada funcionário. Tudo dentro dos rígidos procedimentos estabelecidos. O gerente imperava como juiz supremo dos subordinados e sua avaliação pessoal era inquestionável. O subordinado continuava com seu desempenho tradicional, o gerente com sua postura autocrática de sempre e a organização se mantinha na costumeira rotina. E tudo continuava na mesma. Os objetivos da avaliação de desempenho eram: avaliar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado e premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento. Como cada gerente não tinha condições de alterar salários dos subordinados, esse objetivo simplesmente não era atendido. Como também não tinha condições de estabelecer programas de treinamento, esse objetivo também era desfalcado.

Em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo o que acontece ao nosso redor. Os mais diversos assuntos, como a ação da inflação na economia nacional, o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores, como funciona o som do colega, a nossa geladeira, como está o sabor da cerveja importada, como se comporta a namorada atual do melhor amigo, qual é a capacidade do professor de matemática, qual a potência do carro novo do papai etc., são assuntos continuamente avaliados pelas pessoas. A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

GP DE HOJE

O QUE MEDIR?

Geralmente, a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

1. *Resultados*. Ou seja, os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.
2. Desempenho. Ou seja, o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
3. *Competências*. Ou seja, as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
4. *Fatores críticos de sucesso*. Ou seja, os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados e no seu desempenho.

Muitas organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

Conceito de Avaliação do Desempenho

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores. Em épocas passadas de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então, a rotina burocrática era a marca registrada da época. Com os novos tempos de mudança, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desepenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Existem seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:[4]

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação do desempenho?

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- *Avaliação do desempenho* é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.[1]
- *Avaliação do desempenho* é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.[2]
- *Avaliação do desempenho* é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.[3]
- *Avaliação do desempenho* constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.

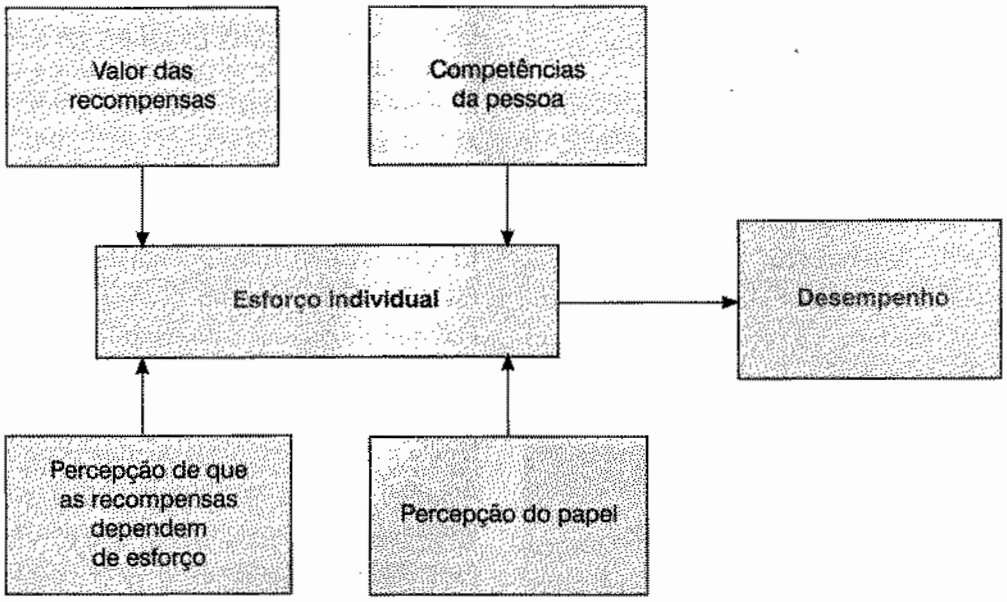


Figura 8.1. *Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo.*

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

Qual é o foco da avaliação do desempenho?

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Assim, surge a pergunta: o que é mais importante, o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização? A Figura 8.2 permite uma idéia dos dois tipos de foco.

Por que avaliar o desempenho?

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:[5]

1. Recompensas: A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.
2. *Retroação:* A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborar interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
3. *Desenvolvimento:* A avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos

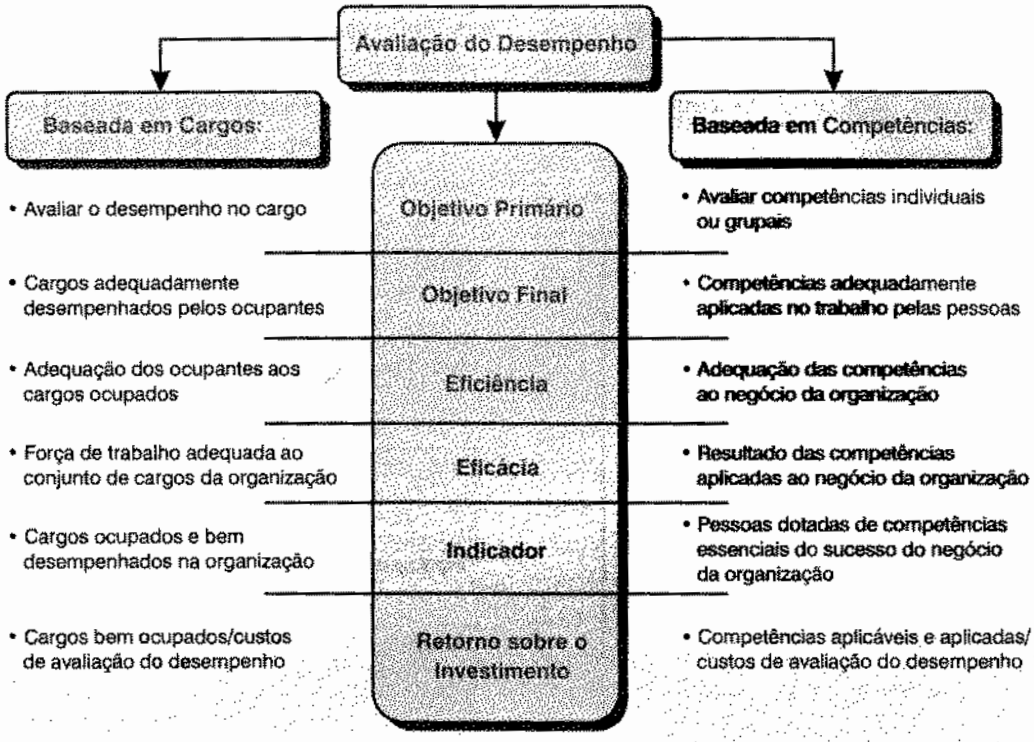


Figura 8.2. *Avaliação do desempenho baseada em cargos* versus *avaliação do desempenho baseada em competências.*

frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).

4. *Relacionamento:* A avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – ao saber como avaliam seu desempenho.
5. *Percepção:* A avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça saiba como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora sua autopercepção e sua percepção do entorno social.
6. *Potencial de desenvolvimento:* A avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras etc.
7. *Aconselhamento:* A avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:[6]

1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
2. A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.

4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.[7]

Os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:[8]

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação

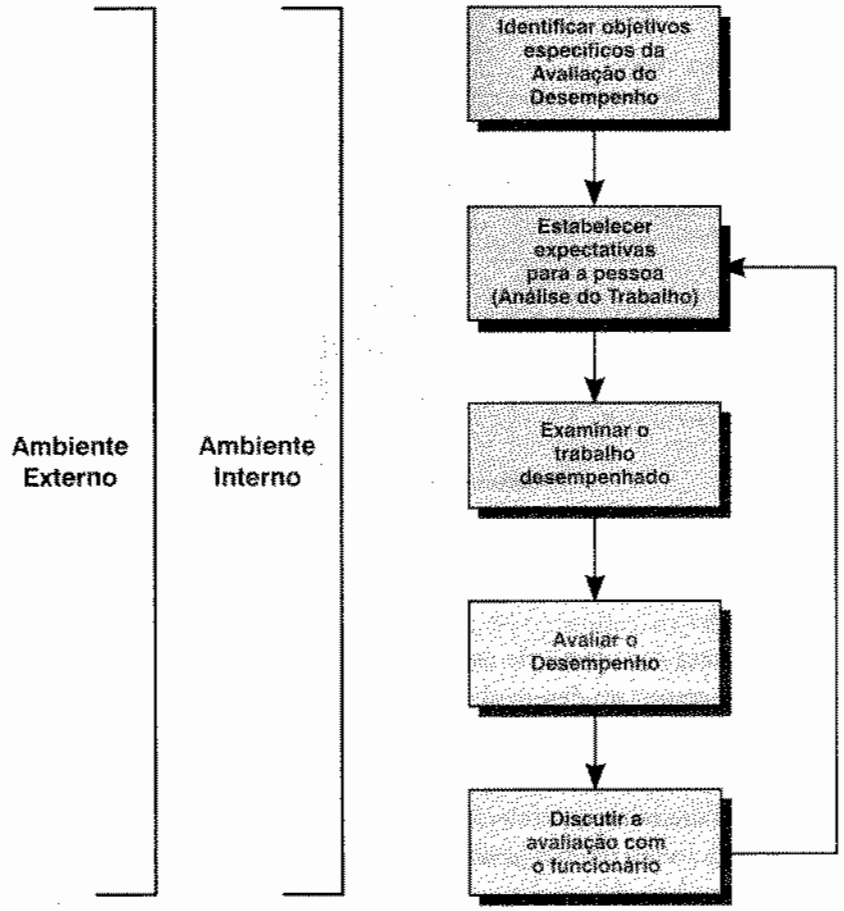


Figura 8.3. *O processo de avaliação do desempenho.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS: ÔMEGA

Rubens Alcântara, presidente das Indústrias Reunidas Ômega, era avesso ao sistema de avaliação do desempenho que existia em sua empresa. Achava que o sistema não agregava nenhum valor à empresa e nem aos funcionários. Era apenas tempo perdido em papelório e tramitações burocráticas. Mas acreditava que deveria haver uma maneira de avaliar as pessoas e suas contribuições ao negócio da empresa. Queria mudar radicalmente o sistema e torná-lo uma ferramenta administrativa que motivasse o pessoal a melhorar continuamente o seu desempenho. Mas não sabia como fazê-lo. O primeiro passo foi perguntar aos gerentes da empresa por que estavam avaliando o desempenho dos funcionários. As opiniões foram desencontradas. Alguns achavam que era uma imposição do DRH. Outros que a avaliação era uma perfeita peça burocrática e sem sentido. Rubens notou que sua opinião era compartilhada pelos gerentes.

de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.

2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniqüidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não-aceitação por parte do avaliado.
5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Quem Deve Avaliar o Desempenho?

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente.

No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador. E também a organização. Antigamente, as organizações criavam sistemas de avaliação centralizados em um único órgão que monopoliza o assunto – o DRH. Isso está mudando. O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio trabalho ou entorno proporcionasse toda a retroação a respeito do desempenho da pessoa, sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros. A hierarquia, o *staff* e a centralização sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o colaborador e fazem o processo de avaliação tornar-se uma verdadeira maratona burocrática.

Auto-avaliação do desempenho

O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a auto-avaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas. Avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais. Muitas organizações estão tentando desenvolver esquemas de auto-avaliação para suas equipes. Essa auto-avaliação coletiva tem proporcionado excelentes resultados.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM AVALIA O DESEMPENHO DAS PESSOAS?

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente, quando estão estruturadas em equipes auto-suficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. Vejamos cada uma dessas alternativas.

O gerente

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente – como gestor de pessoas – a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente, com a assessoria da área de RH que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, a área de RH entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho. Esta linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

O indivíduo e o gerente

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar – e cobra resultados, enquanto o colaborador fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio qual ambos contribuem com algo para a obtenção de resultados.

A equipe de trabalho

Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia seu desempenho como um todo e de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar.

A avaliação de 360°

A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360°. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

A avaliação para cima

Constitui uma faceta específica da avaliação pelo gerente. Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados. A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão mais além, ao propor a avaliação da própria companhia pelos colaboradores para obter retroação dos resultados alcançados e medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.

A comissão de avaliação do desempenho

Em algumas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente

designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos colaboradores. A comissão é em geral constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada por membros permanentes e de transitórios. Os membros permanentes e estáveis (como o presidente da organização ou seu representante, o executivo maior de RH e o especialista em avaliação do desempenho) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema. Os membros transitórios são o gerente de cada colaborador avaliado e o seu respectivo superior.

Apesar da evidente distribuição de forças, esta alternativa é bastante criticada pelo seu aspecto fortemente centralizador e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado. Por essa razão, dificilmente a comissão central consegue focalizar a orientação e a melhoria contínua do desempenho. A comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o colaborador e seu entorno. Não deixa de ser uma alternativa onerosa, trabalhosa e demorada, já que todos os colaborador devem passar pelo crivo da comissão. Além disso, as pessoas avaliadas se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova.

O órgão de RH

Trata-se de uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonada, pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada para gerar e processadas e interpretadas, para gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH. Como todo processo centralizador, as regras e normas burocráticas sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Além do mais, apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE PROVOCA A EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL?

Uma organização de elevado desempenho começa com pessoas de elevado desempenho. E pessoas com elevado desempenho dependem de uma função de RH de alto desempenho. Dê a sua opinião a respeito.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS: ÔMEGA

Após consultar a opinião dos gerentes sobre o sistema atual de avaliação do desempenho, Rubens Alcântara pediu a Camila Câmara, a gerente de RH da companhia, que estudasse o assunto e lhe oferecesse alternativas. Camila não perdeu tempo e ofereceu a Rubens uma visão dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Ela queria mostrar que esses métodos, embora se baseassem no desempenho passado, também ofereciam perspectivas para o futuro. Se você estivesse no lugar de Camila, o que você faria?

GP DE HOJE

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DEPENDE DOS COLABORADORES[9]

Estudos recentes mostram que as empresas adotam algumas práticas comuns para administrar seus serviços com excelência, como:

1. *Conceito estratégico*. As empresas que prestam serviços de alto nível têm verdadeira obsessão pelos seus consumidores. Possuem uma percepção clara dos seus clientes-alvo e das necessidades que pretendem satisfazer. Desenvolvem uma estratégia exclusiva para satisfazer essas necessidades de tal maneira que conseguem conquistar a lealdade dos consumidores.
2. *Alta administração comprometida com a qualidade*. Empresas como Disney, Delta Airlines, Marriott e McDonald's têm profundos compromissos com a qualidade. Sua administração não vê apenas o desempenho financeiro mensal, mas principalmente o desempenho dos serviços. A McDonald's insiste na mensuração contínua de cada loja em relação a um padrão de atendimento que leva em conta: qualidade, serviço, limpeza e valor. Os franqueados que não cumprem estas exigências são eliminados.
3. *Estabelecimento de padrões elevados*. As melhores prestadoras de serviços estabelecem elevados padrões de qualidade. A Swissair tem como meta que pelo menos 96% de seus passageiros avaliem seus serviços como bons ou ótimos; caso contrário, toma providências imediatas. O Citibank estabelece como meta atender às chamadas telefônicas em dez segundos e responder às cartas dos consumidores dentro de dois dias. Os padrões são elevados de forma proposital. Um padrão de 98% de exatidão pode parecer bom, mas no caso da Federal Express (FedEx) isso significa deixar de entregar 64.000 pacotes por dia. Conseqüência: 10 palavras deixariam de ser compreendidas em cada página, 400.000 prescrições seriam mal preenchidas diariamente e beber água seria uma atividade insegura em 8 dias por ano. As empresas podem ser classificadas entre aquelas que oferecem serviços "meramente bons" e aquelas que oferecem serviços excelentes, com 100% de qualidade sem nenhum defeito.
4. *Sistemas para monitorar o desempenho dos serviços*. As empresas de serviços de alta categoria fazem regularmente auditorias de desempenho, tanto de seus serviços como de seus concorrentes. Utilizam vários meios para mensurar o desempenho, como: compra comparativa, compradores fantasmas, pesquisa de consumidores, formulários de sugestões e reclamações, equipes de auditoria de serviços e cartas para o presidente. A General Electric envia 700.000 cartões-respostas por ano para que as donas-de-casa avaliem o desempenho de seu pessoal de serviços. O Citibank avalia continuamente o desempenho de seus funcionários em relação a padrões de exatidão, atenção e oportunidade, bem como emprega clientes fantasmas para testar se os seus funcionários estão prestando bons serviços. O First Chicago Bank adota o Programa de Mensuração de Desempenho, que consiste em assinalar em um gráfico o desempenho semanal de vários itens relacionados com o atendimento de cliente. Sempre que o desempenho fica abaixo de um nível mínimo aceitável são tomadas providências corretivas.
5. *Sistemas para atender às reclamações dos clientes*. As empresas de serviços ágeis atendem ràpida e generosamente às reclamações de seus consumidores e proporcionam outros serviços gratuitamente quando o seu desempenho está sofrível ou quando o cliente espera por muito tempo.
6. *Satisfação tanto dos colaboradores como dos clientes*. As empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os clientes se refletem diretamente nas relações com os clientes. Elas criam um ambiente de apoio aos funcionários que são recompensados pelo bom desempenho nos serviços. Regularmente, auditam a satisfação dos colaboradores em relação às suas tarefas. O Citibank estabeleceu uma meta de satisfação dos clientes em torno de 90% e dos clientes em 70%. Mas equiparou os índices quando percebeu que era impossível obter 90% de satisfação dos clientes se 30% dos clientes estavam insatisfeitos. Karl Albrecht observou que os funcionários insatisfeitos podem tornar-se os "terroristas" da organização. Rosenbluth e Peters,[10] no livro *The Customer Comes Second*, vão além ao dizer que os clientes da empresa – e não os seus clientes – é que devem ocupar o lugar "número um" se ela pretende realmente satisfazer os seus clientes. Ponha os funcionários na frente e os clientes serão bem mais atendidos por eles. A avaliação do desempenho humano está por trás disso.

Tudo isso tem a ver com a avaliação do desempenho. ❋

Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de eqüidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional).

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Vejamos cada um deles.

Escalas gráficas

É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que desempenham melhor as suas atividades, não importando exatamente qual o cargo que ocupam. Assim, se uma organização escolhe o conhecimento do cargo como um fator de avaliação, ela está sinalizando a todos os funcionários a importância e o realce que dá a esse aspecto. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral. A Figura 8.4 mostra os critérios de avaliação mais utilizados pelas organizações.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem várias alternativas intermediárias.

Definidos os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus de avaliação para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator. Com os fatores de avaliação e respectivos graus, monta-se a escala gráfica de avaliação, conforme mostra a Figura 8.5.

O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado, quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos, como ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2, e fraco = 1.

Escolha forçada

Para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade – aspectos característicos do método da escala gráfica –, surgiu o método da escolha forçada. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o de-

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Figura 8.4. *Critérios de avaliação do desempenho.*

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 8.5. *Escala gráfica de avaliação do desempenho.*

PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR ESCALAS GRÁFICAS

Prós:

1. Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação.
2. Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.
3. Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.
4. Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários.
5. Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.

Contras:

1. Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.
2. Produz efeito de generalização (*hallo efect*): se o avaliado recebe *bom* em um fator, provavelmente receberá *bom* em todos os demais fatores.
3. Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.
4. Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
5. Rigidez e reducionismo no processo de avaliação.
6. Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
7. Avalia apenas o desempenho passado.

sempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

Pesquisa de campo

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário (descrito na Figura 8.7) para cada funcionário avaliado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Método dos incidentes críticos

É um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início do século XX. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.

Listas de verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa, como na Figura 8.9.

A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "–" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	–		Nº	+	–
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável				Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade				Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade			

Figura 8.6. *Método de avaliação por escolha forçada.*

PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR ESCOLHA FORÇADA

Prós:

1. Evita o efeito de generalização (*hallo efect*) na avaliação.
2. Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade.
3. Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Contras:

1. Complexidade no planejamento e na construção do instrumento.
2. Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação.
3. Não provoca retroação de dados, nem permite comparações.
4. Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.
5. Nenhuma participação ativa do avaliado.

mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e de conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?
2. O desempenho foi:
   • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?

Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 8.7. *Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo.*

PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELA PESQUISA DE CAMPO

Prós:

1. **Envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de *staff* (o DRH assessora) na avaliação do desempenho.**
2. **Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento etc.).**
3. **Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados.**
4. **Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.**
5. **Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de *staff*.**

Contras:

1. **Custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista.**
2. **Processo de avaliação lento e demorado.**
3. **Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências.**

A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários que antes constituíam a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático. Neste sentido, a internet e a intranet têm ajudado muito.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade em trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora em tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade em lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação deficiente	

Figura 8.8. *Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.*

PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELOS INCIDENTES CRÍTICOS

Prós:

1. **Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim.**
2. **Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.**
3. **Método de fácil montagem e fácil utilização.**

Contras:

1. **Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.**
2. **Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. Daí sua tendenciosidade e parcialidade.**

Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Algumas organizações estão adotando um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. Esse sistema adota um intenso relacionamento e de visão proativa. E aqui ressurge a velha Administração por Objetivos (APO) agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizaram a sua implantação na maioria de nossas organizações.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Figura 8.9. *Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.*

Agora, a APPO é democrática, participativa, envolvente e motivadora. Dentro dessa nova e emergente APPO, a avaliação do desempenho segue seis etapas:

1. *Formulação de objetivos consensuais.* É o primeiro passo. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e seu gerente através de negociação entre ambos para chegar a um consenso. Os objetivos são consensuais e não impostos de cima para baixo. A superação dos objetivos deve trazer um benefício para a organização e proporcionar uma participação direta do avaliado nesse benefício, como um prêmio ou um esquema de remuneração variável. Mas deve ser um incentivo forte e convincente para dinamizar o desempenho para os fins visados. O desempenho deve estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.
2. *Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados.* É imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometi-

DICAS

A APO É UMA BOA IDÉIA?

A APO é uma das boas idéias que foram destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações. Quando Drucker definiu o processo em 1954, ele queria se referir à administração das empresas por objetivos e autocontrole, isto é, a autodireção não-burocratizada. O que sobreveio foi a antítese do que havia pregado: uma complicada rotina burocrática e inflexível, vinda de cima para baixo e fortemente coercitiva e angustiante. Se as bases acima forem respeitadas, teremos restaurado o verdadeiro conceito de APO, como um sistema democrático e participativo e que proporciona retornos tanto à organização como às pessoas envolvidas.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

NOVAS ABORDAGENS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO[11]

As tendências que estão ocorrendo na avaliação do desempenho humano são as seguintes:

1. Os *indicadores devem ser sistêmicos*, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como efeito cascata, identifica metas e objetivos dos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo. Devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc. Raramente um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores.
2. Os *indicadores devem ser escolhidos em conjunto* para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação. Há quatro tipos de indicadores:
   a. *Indicadores financeiros*. Relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação entre custo e benefício etc.
   b. *Indicadores ligados ao cliente*. Como satisfação do cliente, seja interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida etc.
   b. *Indicadores internos*. Como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo etc.
   c. *Indicadores de inovação*. Como desenvolvimento de novos processos, novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento etc.
3. *A avaliação do desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência*, que possam balizar o processo, como indicadores de:
   a. Desempenho global (de toda a empresa).
   b. Desempenho departamental.
   c. Desempenho grupal (da equipe).
   d. Desempenho individual (da pessoa).
4. *A avaliação do desempenho deve levar em conta o contexto geral*. O ambiente externo também deve ser considerado através da evolução dos índices internos em confronto com indicadores externos amplos e genéricos, como:
   a. *Índices de ordem econômica*, relacionados com a evolução da conjuntura econômica da região, do país e do mundo em geral.
   b. *Aspectos importantes de empresas do mesmo ramo de negócio ou que apresentem similaridade com o negócio da empresa (benchmarking)*.
5. *A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH*. A avaliação constitui uma chave integradora dos diferentes processos de RH: provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas na organização. Trata-se de um meio de "linkagem" para integrar todos os processos de GP.
6. *A avaliação do desempenho se baseia em processos não-estruturados*, sem os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. Uma total desburocratização e desregulamentação. A avaliação não-estruturada e flexível é realizada pelos gerentes através do contato direto e cotidiano com os subordinados. A avaliação resulta de um entendimento entre gerente e colaborador, não mais um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento do colaborador. Quase uma negociação, no sentido de que ambos trocam idéias e informações, resultando daí um compromisso conjunto: proporcionar as condições para o crescimento profissional e, de outro lado, o alcance de objetivos ou resultados. Mudanças na forma e no conteúdo do processo. Os velhos métodos de escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos e listagens de verificação estão sendo reformulados para chegar a uma nova configuração que atenda às novas imposições.

7. *A avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas*. A avaliação constitui um instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e autocontrole. Nesse contexto, a avaliação do desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, com novos aspectos como:
   a. *Competência pessoal*. Envolvendo a capacidade de aprendizagem das pessoas e criação de novos e diferentes conhecimentos e habilidades.
   b. *Competência tecnológica*. Envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade.
   c. *Competência metodológica*. Envolvendo a capacidade de iniciativa e de empreendedorismo para resolução de problemas de diversas situações. Algo como espírito empreendedor e solucionador espontâneo de problemas.
   d. *Competência social*. Envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como de trabalhos em equipe.

   As pessoas precisam conseguir reunir doses de cada uma dessas diferentes competências e, para tanto, devem receber retroação suficiente para poderem autodiagnosticar a presença delas no seu desempenho cotidiano.
8. *Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados*. As metas e os objetivos a atingir são mais importantes do que o comportamento em si. Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que se pretende alcançar. Os meios devem ficar por conta das pessoas que os escolhem livremente segundo suas preferências ou habilidades pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente. É o desempenho eficaz e não apenas o desempenho eficiente que interessa. As organizações de alto desempenho procuram criar as condições ideais para obter e manter alto desempenho de seus funcionários.
9. *A avaliação do desempenho está sendo relacionada com a noção de expectância*. Expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é visualizada como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc. Trata-se de elevar o nível de valência positiva da produtividade e da qualidade no trabalho. Em outros termos, elevar o grau de instrumentalidade da excelência no comportamento de trabalho. Isso significa fazer a cabeça das pessoas de que a excelência no desempenho traz benefícios à empresa e também benefícios às pessoas envolvidas. Para tanto, é necessário vincular os resultados da avaliação do desempenho com incentivos de curto prazo, como a remuneração flexível ou sistemas de incentivo. Um sistema de flexibilização sem custos adicionais para a empresa, mas com a participação das pessoas nos resultados alcançados e no alcance de objetivos formulados.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

O SISTEMA DE MEDIÇÃO E INDICADORES

Os rumos da avaliação do desempenho são marcados por dois outros fatores importantes. O primeiro deles: as organizações estão substituindo estrutura funcional e departamentalizada pela organização por processos ou por equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições dentro delas. O segundo fator é a participação dos colaboradores nos resultados das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. Existe ainda a ausência de indicadores de desempenho em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores dispersos e desconexos que não proporcionam a visão global necessária.

GP DE HOJE

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CHEVRON[12]

A Chevron Corporation estabelece dois objetivos para a avaliação do desempenho:

1. Melhorar o desempenho dos empregados.
2. A satisfação através de comunicações proativas entre o supervisor e o empregado.

Os benefícios decorrentes são: expectativas mutuamente compreendidas, prioridades claras, melhoria dos métodos de trabalho e reconhecimento precoce das tendências positivas e negativas do desempenho. Tanto o supervisor como o empregado têm igual responsabilidade para iniciar conversações, responder à retroação e fazer a avaliação funcionar. A Figura 8.10 mostra essas responsabilidades principais.

Responsabilidades do empregado	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades do supervisor
• Iniciar a sessão • Responder à avaliação • Proporcionar retroação ao supervisor • Solicitar assistência para seu autodesenvolvimento	• Mudar quando necessário: – Os objetivos e ênfases – As responsabilidades básicas do cargo – Os níveis de importância e de melhoria do desempenho	• Iniciar a sessão • Proporcionar retroação do desempenho • Conduzir para melhorar o desempenho • Ouvir a retroação do empregado

Dicas para uma avaliação eficaz:	• Ressaltar aquilo que a pessoa está desempenhando bem • Proporcionar retroação imediata ao desempenho • Dar total atenção à pessoa quando proporcionar retroação • Ser específico na comunicação • Encorajar a comunicação em duas vias: retroação bidirecional
Como ser avaliado:	• Solicitar retroação • Pedir informação adicional, explicações ou esclarecimentos • Conceituar a retroação • Utilizar a retroação

Figura 8.10. *As recomendações da Chevron.*

Quando as discussões entre as partes se tornam difíceis, a Chevron faz as seguintes recomendações:

NO QUE O AVALIADOR DEVE AJUDAR:	NO QUE O AVALIADO PODE AJUDAR:
• Preparar a avaliação	• Ouvir abertamente
• Ser direto e cuidadoso	• Assumir o problema
• Ser claro sobre o problema, seu impacto e expectativas futuras	• Fazer perguntas para esclarecer o problema
• Pedir idéias e sugestões ao avaliado	• Esclarecer aquilo que é esperado

mento íntimo em alcançá-los. Esta é a condição *sine qua non* do sistema. Em alguns casos, se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito.

3. *Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.* A partir dos objetivos consensuais e estabelecido o comprometimento pessoal definem-se os recursos e meios necessários para poder alcançá-los eficazmente. Sem recursos e sem meios os objetivos tornam-se quimeras. Esses recursos e meios podem ser materiais (como equipamentos, máquinas etc.), podem ser humanos (equipe de trabalho etc.), como podem ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado (orientação, aconselhamento etc.). Os recursos representam uma forma de custo para alcançar os objetivos almejados.
4. *Desempenho.* É o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Isso significa que cada pessoa deve escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente pode proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição.
5. *Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados.* É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados quanto ao alcance dos objetivos precisa ter base quantitativa que mereça fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneça uma idéia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado. Sempre que possível, o próprio avaliado deve fazer sua auto-avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto.
6. *Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.* Muita informação de retorno e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir dissonâncias e incrementar as consistências.

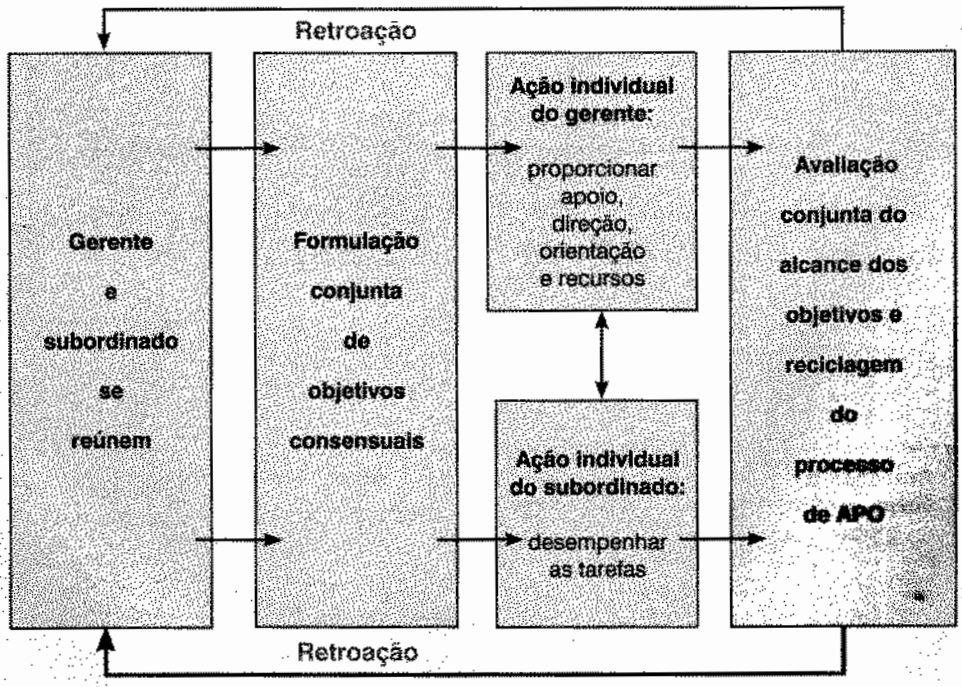


Figura 8.11. *O processo de administração participativa por objetivos.*[13]

Eis aqui um dos aspectos mais importantes do sistema: o avaliado precisa ter uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto.

Nessa concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. E não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para metas e objetivos previamente negociados e fixados, procura cercar o colaborador de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, medi-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência através de constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do colaborador, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho. Outro passo importante é o da concordância do colaborador quanto aos objetivos. Eles devem ser negociados para que haja comprometimento. Isso depende do contrato de desempenho que estabelece as expectativas e os compromissos para o próximo período por escrito. O contrato de desempenho é um acordo negociado entre gerente e colaborador a respeito do papel de ambos durante o período considerado e das metas e objetivos que devem ser alcançados. O colaborador executa tarefas enquanto o gerente proporciona os recursos necessários (como equipes ou pessoas, supervisão, orientação, equipamentos, instalações, treinamento, retroação, aconselhamento), para isso. Cada uma das partes do contrato entra com sua responsabilidade. O colaborador cobra recursos enquanto o gerente cobra resultados. O contrato de desempenho se baseia em duas peças principais: relatório de responsabilidades básicas e

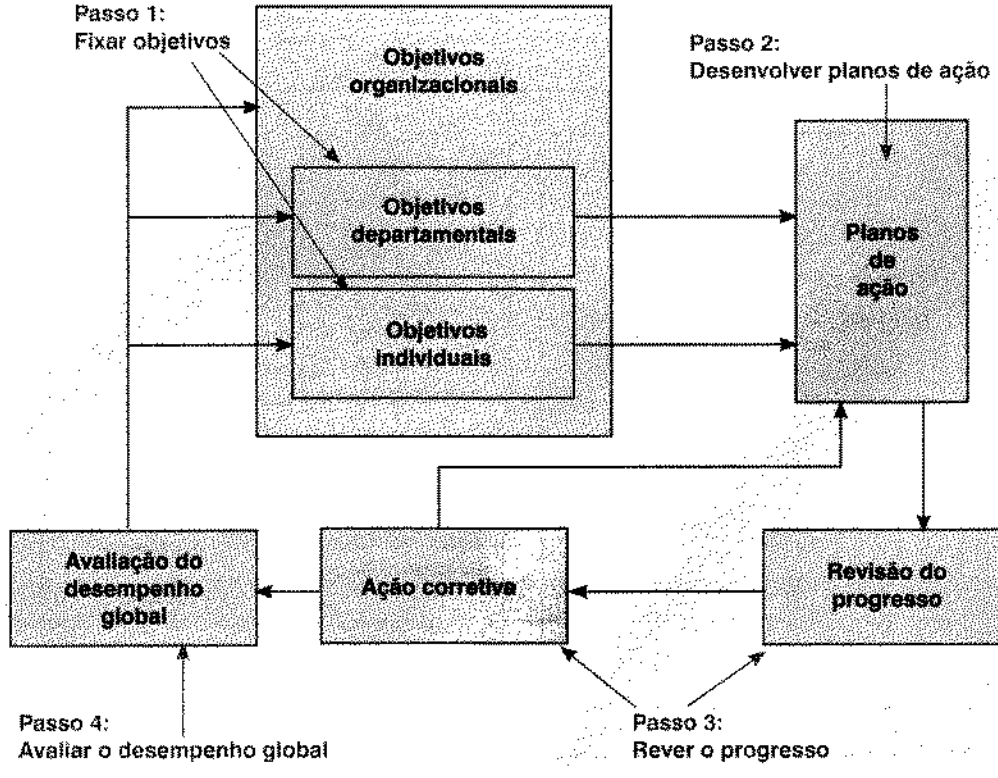


Figura 8.12. *O processo da APPO.*[14]

padrões de desempenho para cada uma delas. O relatório de responsabilidades básicas relaciona todas as atividades que o colaborador deverá desempenhar, enquanto os padrões de desempenho se referem a descrições dos resultados ou objetivos a serem alcançados. O ciclo da APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante. É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas.

Avaliação 360°

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°.[15] É uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental. Baseia-se na utilização de formulários via Internet ou papel e que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo, envolvendo também a auto-avaliação do próprio

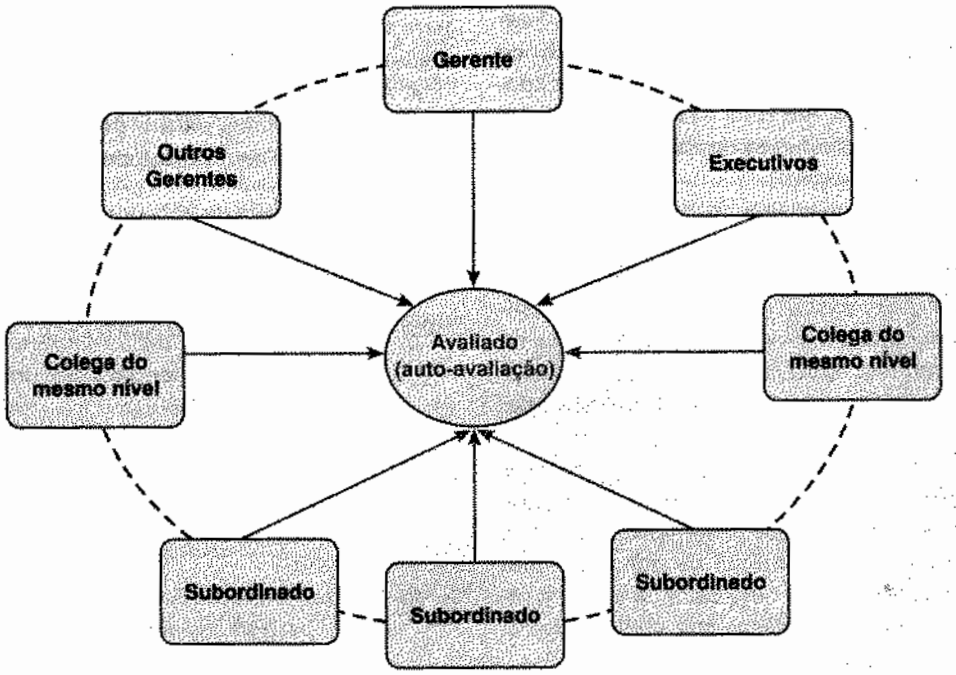


Figura 8.13. *Avaliação 360°.*

CASO DE APOIO

OS PADRÕES DE DESEMPENHO DA GENERAL ELECTRIC E DA AMERICAN AIRLINES

Os padrões de desempenho que os gerentes devem estabelecer na General Electric (GE) são definidos da seguinte maneira:[16]

1. *Padrões de lucratividade*. Através dos quais a GE pretende gerar lucro em um determinado período de tempo. É o chamado retorno do investimento. A GE pretende manter e elevar padrões de lucratividade através de todos os programas que possam aumentar a percentagem de lucros da companhia.
2. *Padrões de posição no mercado*. Através dos quais a GE procura manter uma determinada participação do total de vendas em um mercado específico em relação aos concorrentes. John Welch, Jr., ex-presidente da GE, anunciou que todo produto oferecido pela GE deve ter a maior ou a segunda maior participação no mercado perante os produtos oferecidos pelos concorrentes.
3. *Padrões de produtividade*. Através dos quais a GE indica como os vários segmentos da organização devem produzir focalizando a produtividade. Um dos métodos para convencer os funcionários a se envolverem para aumentar a produtividade da companhia foi simplesmente tratá-los com dignidade e fazê-los sentirem-se como participantes da equipe da GE.
4. *Padrões de liderança no produto*. Através dos quais a GE quer assumir uma posição de liderança na inovação de produtos. Esses padrões indicam o que deve ser feito para atingir a liderança na inovação. Por isso, a GE tornou-se pioneira no desenvolvimento de diamantes sintéticos para uso industrial.
5. *Padrões de desenvolvimento de pessoal*. Através dos quais a GE indica o tipo de programas de treinamento que os funcionários deverão desenvolver. A GE está comprometida com sofisticada tecnologia de treinamento e as sessões de treinamento são apoiadas por avançados sistemas de projeção, recursos audiovisuais computadorizados, videolasers etc.
6. *Padrões de atitudes dos funcionários*. Através dos quais a GE indica os tipos de atitudes que os seus gerentes devem desenvolver em seus subordinados. A construção de atitudes voltadas para a melhoria da qualidade do produto reflete uma posição moderna que muitas empresas estão copiando.
7. *Padrões de responsabilidade social*. Através dos quais a GE indica o nível e tipos de contribuições que a empresa pretende fazer para a sociedade. A GE reconhece sua responsabilidade com a sociedade e faz vários trabalhos de interesse para a comunidade com a ajuda de seus funcionários.
8. *Padrões refletindo a balança entre objetivos de curto e de longo prazo*. A GE reconhece que os objetivos de curto prazo aumentam a probabilidade de alcançar os objetivos de longo prazo. Esses padrões enfatizam a necessidade de atingir os vários objetivos de curto e longo prazo.

As organizações estabelecem padrões ou critérios para monitorar e avaliar o seu desempenho. Algumas fixam um número máximo de rejeições como medida da qualidade. Outras adotam o número de vezes que a data de entrega foi atendida, como medida de pontualidade. O escopo é zerar as rejeições e atender os pedidos dos clientes nas datas previstas. Por razões que escapam ao seu controle, isto nem sempre é possível. O envolvimento do pessoal da base faz com que supervisores e operadores de máquinas decidam juntos alguns padrões mínimos, como 5% de rejeições e 80% na pontualidade das entregas dos pedidos nas datas previstas, e 48 horas de atraso máximo para os pedidos remanescentes. O desempenho é medido uma vez ao final do mês. Se os padrões não são atingidos, o supervisor, os colaboradores e o gerente se reúnem para avaliar o problema e suas causas e tentar corrigir a situação.

A American Airlines, por seu lado, estabelece dois padrões específicos para o desempenho do pessoal operacional nos aeroportos de todo o mundo:

1. Pontualidade de 95% nos horários programados de chegada dos vôos.
2. Os possíveis atrasos de vôos não devem ultrapassar 15 minutos.
3. Espera de menos de 5 minutos para 85% dos passageiros no atendimento do *check-in* nos aeroportos.

QUESTÕES

1. Como você integraria todos os padrões de desempenho da GE para obter sinergia no seu conjunto?
2. Se você fosse presidente da GE, como você detalharia os padrões de desempenho da empresa para que todos os funcionários os conhecessem?
3. Faça uma comparação entre os padrões de desempenho da GE e os da American Airlines.

GP DE HOJE

REMODELE OS PRINCIPAIS MECANISMOS DE CONTROLE[17]

Para proporcionar flexibilidade às organizações, Tom Peters propõe redefinir radicalmente (ou então abandonar por completo) os três elementos de controle organizacional sobre as pessoas: a avaliação do desempenho, a fixação de objetivos e a descrição de cargos. Esses três elementos foram progressivamente burocratizados, reforçam a estabilidade e a permanência do sistema, passaram a ser dirigidos por especialistas e sofrem uma alarmante defasagem quanto às necessidades do ambiente mutável de hoje. Diz Peters que eles trazem mais danos do que benefícios. Eles deveriam concentrar-se naquilo que é mais importante e não funcionarem como meros relatórios informativos da situação. Para ele, a avaliação do desempenho – que é uma questão de importância fundamental – deve atender a sete prescrições, a saber:

1. *A avaliação do desempenho deve ser constante.* A avaliação não deve ser um acontecimento anual ou semestral ou periódico. Deve funcionar na base da realimentação diária e quotidiana e não ser uma surpresa para a pessoa.
2. *A avaliação é – e deve ser – uma tarefa que requer muito tempo.* Tempo cotidiano para realimentar cada avaliação, tempo de preparação para a avaliação, tempo dedicado a reuniões de avaliação conjunta e tempo de trabalho em grupo para consultar colegas e conversar com o avaliado.
3. *As categorias de avaliação devem ser poucas* (como superior, satisfatório e insatisfatório, apenas). Evitando-se qualquer forma de classificação forçada.
4. *Reduzir a complexidade dos procedimentos e formulários de avaliação formal.* O ideal seria apenas um "contrato" escrito entre superior e subordinado com os objetivos específicos anuais ou semestrais, objetivos de desenvolvimento de carreira, promoções, objetivos de melhoria pessoal em áreas deficitárias, objetivos estratégicos da equipe ou do grupo. Tal contrato deve ser continuamente negociado e renegociado entre as partes. O contrato psicológico vale mais do que o contrato formal.
5. *Os objetivos da avaliação devem ser claros e explícitos.* Para enfatizar o que se pretende que aconteça e balizar o desempenho neste sentido.
6. *As decisões de retribuição salarial devem ser públicas.* A confidencialidade não permite que as pessoas saibam quem está sendo bem-sucedido. As recompensas financeiras devem ser abertamente divulgadas e enfatizadas.
7. *A avaliação formal deve ser apenas uma parte do reconhecimento geral do desempenho da pessoa.* O desempenho excelente deve ser festejado e comemorado publicamente.

O que você acha disso tudo?

DICAS

OS PRÓS E CONTRAS DA AVALIAÇÃO EM 360°[18]

Prós:

- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas.
- A qualidade da informação é melhor.
- Complementa as iniciativas da qualidade total.
- Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe.
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos.
- A retroação fornecida pelo entorno permite o auto-desenvolvimento do avaliado.

Contras:

- O sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações.
- A retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado.
- Pode envolver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista.
- O sistema requer treinamento dos avaliadores para funcionar bem.
- As pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

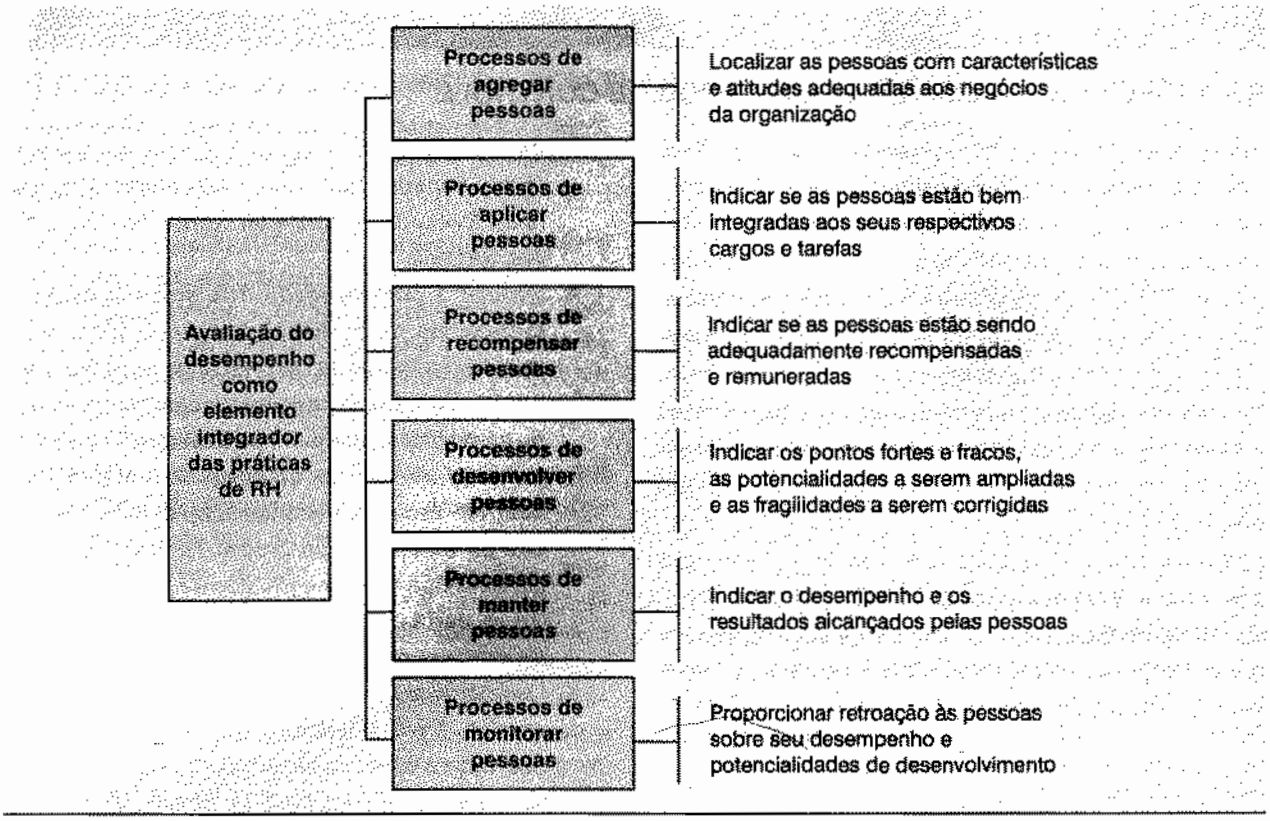


Figura 8.14. *Avaliação do desempenho como integradora das práticas de ARH.*

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS ÔMEGA

Camila pretendia vender a Rubens a idéia de um sistema de avaliação do desempenho altamente dinâmico e interativo. Sua preferência particular era pelo método da APO participativa. Como você se comportaria no lugar de Camila para justificar suas preferências ao diretor-presidente da companhia?

CASO PARA DISCUSSÃO

A AVALIAÇÃO DE GERENTES NA FIRESTONE[19]

A Firestone Tire & Rubber Co. é a segunda maior empresa de pneus nos Estados Unidos, com 18% do mercado americano. Ela produz e comercializa pneus e produtos de borracha para carros, caminhões, ônibus, tratores e aviões. Os pneus são vendidos por 2.100 lojas e representantes independentes. As lojas funcionam como "lincagem" vital com os consumidores. Os gerentes de lojas constituem o recurso humano-chave na determinação das vendas e lucros da empresa. O desempenho de cada gerente de loja é avaliado anualmente pelo seu chefe imediato.

Os gerentes de lojas têm várias responsabilidades. Devem assegurar o máximo volume de vendas e o máximo lucro líquido. Supervisionam as fases da operação da loja – vendas, *merchandising*, serviços, preços e manutenção. São responsáveis pelo controle de todos os ativos da loja e prevenção de riscos e de perdas. Os gerentes entrevistam, selecionam, treinam e supervisionam os funcionários, seguindo seu progresso e desenvolvimento. Conduzem reuniões com funcionários e acompanham sua produtividade. Estabelecem quotas de vendas para os funcionários e avaliam seu

cumprimento. Trabalham com pessoal de vendas e agem pessoalmente em assuntos comerciais que envolvam outros representantes. Interpretam e explicam as políticas de operação e procedimentos das lojas para os subordinados a fim de manter sua adesão. Investigam queixas e fazem os ajustes necessários. Mantêm a limpeza das lojas. Cuidam também de:

A – Administração de Recursos Humanos – 30%

1. Diariamente, supervisionam diretamente os colaboradores e, através deles, outros funcionários: dirigem atividades, programas deveres e horas de trabalho e seguem os resultados de vendas e produtividade. Instruem ou dirigem a instrução de novos funcionários nos procedimentos de trabalho, resultados esperados, programas de quotas de vendas, informação sobre produtos e preços e supervisionam a adesão a essas instruções.
2. Semanalmente, entrevistam candidatos, obtêm solicitações de emprego, determinam qualificações (utilizando questionários de emprego) e selecionam os candidatos para os cargos em aberto ou arquivam as solicitações de emprego para futuras considerações.
3. Mensalmente, determinam o número de funcionários necessários para as operações lucrativas da loja, considerando vendas individuais, produtividade, despesas salariais, requisitos futuros dos recursos humanos etc.
4. Mensalmente, preparam, planejam e conduzem reuniões com funcionários para instruí-los sobre novos produtos e políticas, desenvolvem entusiasmo para vendas, explicam programas de incentivos, ajudam nas demonstrações de vendas etc.
5. Semanalmente, treinam e dirigem o treinamento de novos empregados, seguindo programas de treinamento estabelecidos para a utilização eficaz, conduzem treinamento no cargo e supervisionam atividades de treinamento para os funcionários.

B – Vendas e promoção de vendas – 30%

1. Diariamente, avaliam as vendas da loja individualmente por funcionário, seguem o progresso de cada funcionário no alcance das cotas e determinam e tomam as ações necessárias para ajudá-los a alcançarem as metas.
2. Diariamente, trabalham com os vendedores na fixação de objetivos de vendas e acompanham resultados, utilizando mapas e registros de vendas para assegurar o máximo esforço de vendas e utilização eficaz do tempo. Fazem reuniões com vendedores para determinar a eficácia de seus contatos, razões para falta de progresso e ajudam no fechamento de vendas e asseguram negócios adicionais.
3. Diariamente, contatam pessoalmente e por telefone clientes potenciais e negócios inativos, promovendo e solicitando vendas e serviços e acompanham o fechamento das vendas. Verificam a satisfação dos clientes e procuram assegurar as vendas para cada um deles.
4. Diariamente, contatam representantes comerciais para promoções especiais de vendas e definem possibilidades e requisitos de vendas de serviços.
5. Semanalmente, preparam materiais de propaganda, seguindo sugestões de *merchandising* e arranjam inserção de anúncios em jornais locais. Alertam os funcionários para tais programas de propaganda.
6. Sempre, mantêm o programa comercial de vendas a varejo e preços de acordo com as políticas estabelecidas.

C – Inventário de vendas e controle de despesas – 15%

1. Sempre revêem os registros de rotação de estoques, determinam passos corretivos necessários e tomam a ação apropriada. Estabelecem níveis de estoque e de pedidos de acordo com os resultados das vendas.
2. Mensalmente, preparam orçamentos de vendas e de despesas cobrindo as vendas estimadas e as despesas no período.
3. Diariamente, avaliam os mapas de controle das despesas, comparando as despesas atuais com os orçamentos previstos e determinam as ações necessárias para enquadrar-se nos orçamentos aprovados.
4. Sempre, são responsáveis pela integridade e acuracidade de todos os inventários, dados contábeis, *markup* e *markdown*.

D – Controles – 10%

1. Semanalmente, verificam estoques, equipamentos, serviços, observando as atividades da loja e determinando o equipamento a ser mantido em condições de operação. Inspecionam todas as partes da loja, checando condições de segurança, precauções de incêndio e proteção dos ativos da companhia. Verificam créditos assegurados por entidades de informação de créditos e estabelecem limites de crédito.
2. Sempre, são responsáveis pela verificação de erros ou lançamentos de caixa.
3. Diariamente, investigam queixas de clientes, fazendo ajustamentos ou tomando as ações corretivas necessárias para a satisfação do cliente.

E – Funções variadas – 15%

1. Semanalmente, lêem e assinalam toda correspondência sobre políticas operacionais das lojas e procedimentos administrativos; analisam e colocam em operação as novas políticas e procedimentos da companhia.
2. Mensalmente, preparam cartas ao gerente regional sobre o progresso da loja, planos de vendas, resultados alcançados, condições de mercado etc.
3. Diariamente, inspecionam pneus e outras mercadorias, determinam escolhas, preparam propaganda e assuntos de crédito. Fazem os ajustes relacionados com as políticas.
4. Semanalmente, atendem às vendas locais e reuniões de organizações cívicas e tomam parte em assuntos cívicos e comunitários.

As figuras a seguir mostram a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja e o formulário de avaliação do desempenho utilizada para avaliá-los.

QUESTÕES

1. Qual a sua opinião sobre a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja da Firestone?
2. Como você montaria uma avaliação do desempenho a partir dessa descrição? Utilize a Figura 8.16.
3. Qual a parte da avaliação do desempenho utilizada pela Firestone que requer julgamentos subjetivos ou considerações do avaliador?
4. Suponha que um gerente de loja da Firestone recebeu uma avaliação de desempenho excelente. Isto significa que ele é promovível? Por quê?

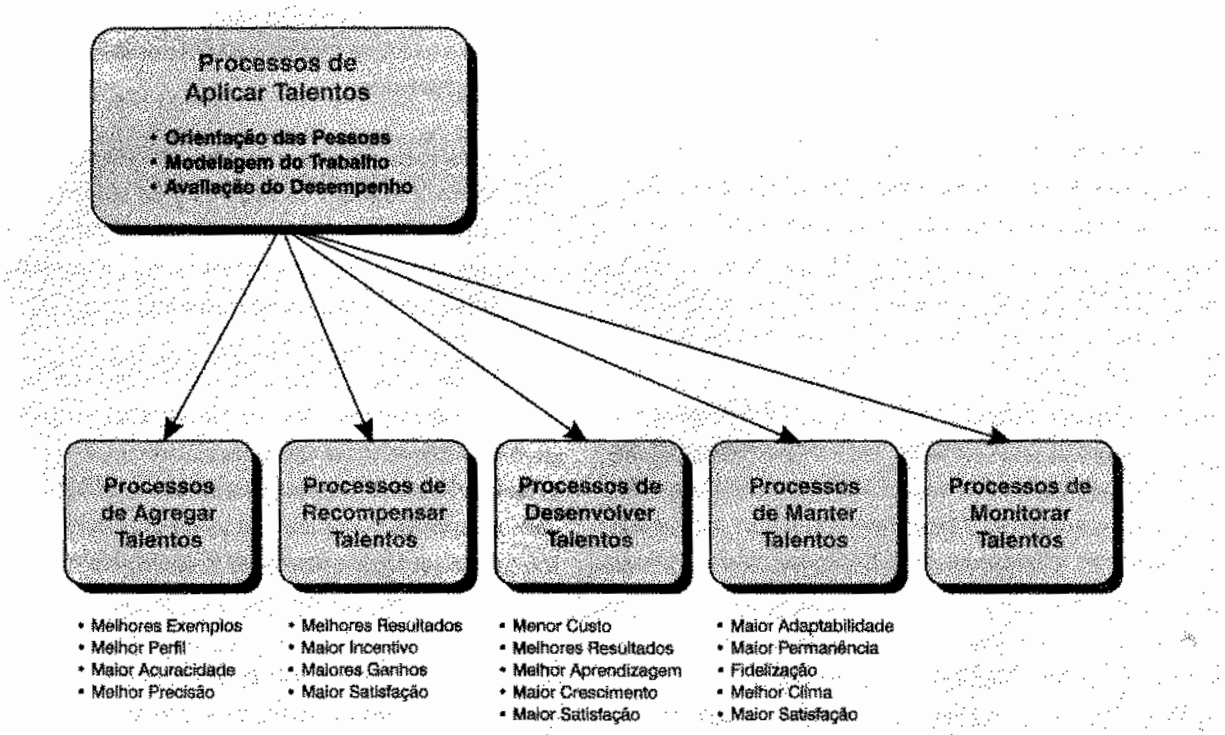


Figura 8.15. *A influência dos processos de aplicar talentos nos demais processos.*

GP DE HOJE

A TI E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A tecnologia da informação (TI) está mudando a ARH. Existem no mercado muitos softwares de baixo custo como plataformas para a avaliação do desempenho e que apresentam menus com várias dimensões (fatores de avaliação com gradações diferentes), incluindo autonomia, iniciativa, comunicação, tomada de decisão, planejamento e produtividade. Cada dimensão cobre vários fatores de avaliação: comunicação pode cobrir fatores separados como escrita, comunicação verbal, receptividade para feedback, visão crítica, habilidade de ouvir, habilidade de manter os outros informados, abertura mental etc. Outros sistemas oferecem uma versão sofisticada da escala gráfica e permitem que o avaliador navegue por categorias de desempenho e de subfatores. O EPM (*Electronic Performance Monitoring*) é outro produto da TI que facilita a avaliação do desempenho. Na verdade, as organizações estão utilizando redes computadorizadas que permitem avaliar cotidianamente o desempenho das pessoas. Isso permite que as pessoas conectadas com o sistema possam se automonitorar e saber exatamente quando e como corrigir suas fraquezas e inadequações.

colaborador proporcionando uma constelação de percepções comparativas. Em alguns casos, outros fornecedores internos e clientes internos também são envolvidos no processo. No final, tabulados os dados, o avaliado recebe um relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação. Com ele pode elaborar com seu gerente – e suporte do RH – um plano individual de desenvolvimento.

A avaliação do desempenho funciona como elemento integrador das práticas de GP conforme a Figura 8.15.

Gestão do Desempenho Humano

Cada vez mais a avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando fortemente para o que denominamos gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas. Este é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as suas habilidades e competências nas atividades da organização e esta se configura estruturalmente para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos.

A avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou o grupo que o proporcionou. Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais.

Aplicações da Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho tem várias aplicações e propósitos, tais como:

1. *Processos de agregar pessoas.* A avaliação do desempenho funciona como insumo para o inventário de habilidades para construção do banco de talentos e para o planejamento de RH. Constitui a base de informação para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado final de suas unidades negócios.
2. *Processos de aplicar pessoas.* Proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos, tarefas e competências.

3. *Processos de recompensar pessoas.* Indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado da organização. Em suma, deve encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as coisas.
4. *Processos de desenvolver pessoas.* Indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais os colaboradores que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
5. *Processos de manter pessoas.* Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
6. *Processos de monitorar pessoas.* Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho. Proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de RH.

Resumo do capítulo

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela faz parte das práticas que as organizações adotam para administrar suas operações com excelência. A avaliação pode ser feita pela própria pessoa (auto-avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros

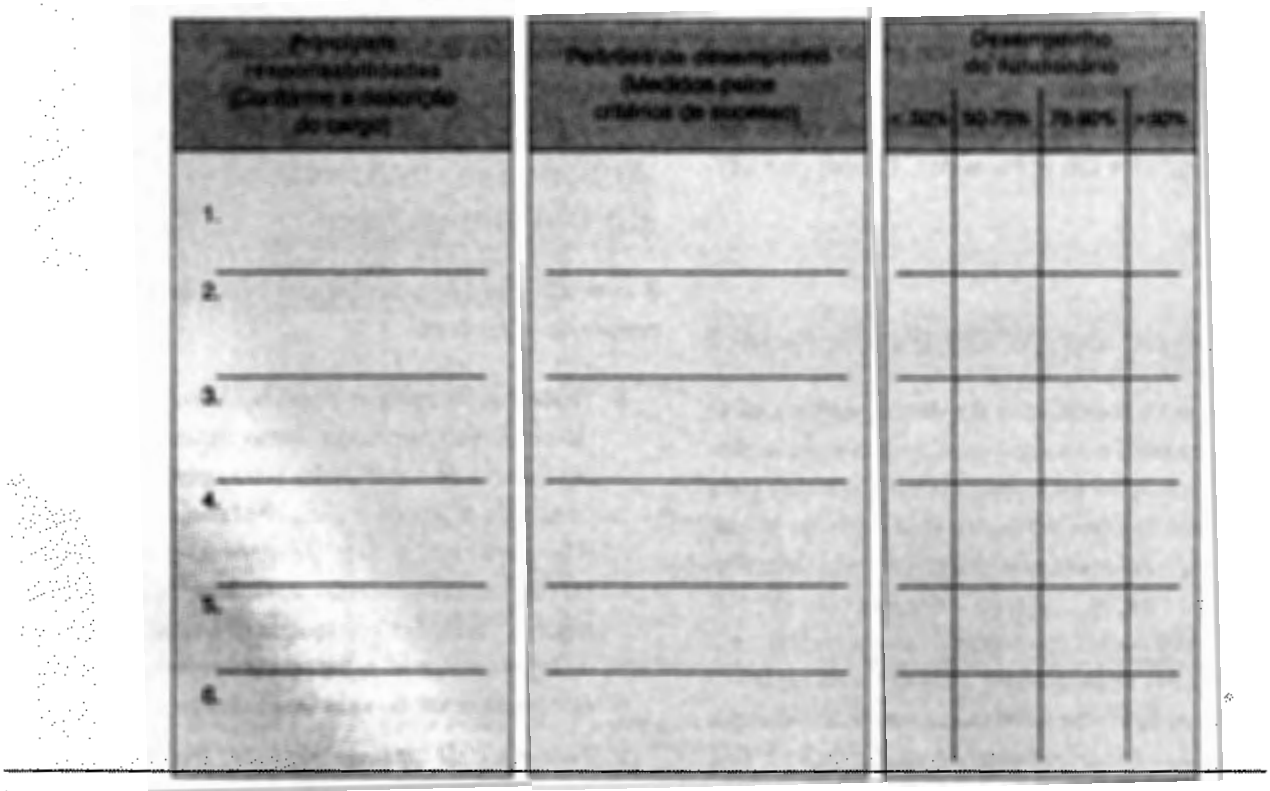


Figura 8.18. *Estabelecimento de padrões e registro de resultados.*

Instruções: Avalie o desempenho do gerente em relação aos padrões estabelecidos. Analise os itens de qualidade (se é ótimo), de quantidade (quanto) e métodos de trabalho (como obtém resultados). Quais as responsabilidades do cargo que estão bem desempenhadas? Quais os padrões de trabalho que não estão sendo cumpridos. Complete esta seção antes de entrevistar o funcionário.

Pontos fortes do desempenho em relação aos padrões:

Áreas de desempenho abaixo dos padrões:

Entrevista e desenvolvimento de planos:
Instruções: A entrevista de aconselhamento é parte importante do programa de resultados. A parte abaixo deve ser completada após a entrevista. Comente a reação do funcionário à retroação fornecida e os planos desenvolvidos com ele para melhorar os resultados. Seja específico.

Reação do funcionário à entrevista de retroação:

Plano para a melhoria do desempenho:

Assinatura

Figura 8.17. *Comentários sobre o desempenho.*

ao redor (360°), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação. Os métodos tradicionais de avaliação são as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e as listagens de verificação. Todos esses métodos padecem de críticas severas. Os métodos modernos se situam ao redor da administração participativa por objetivos (APPO). A avaliação do desempenho tem várias aplicações em todos os processos de gestão de pessoas.

Exercícios

1. Defina avaliação do desempenho.
2. O que se deve medir na avaliação do desempenho?
3. Quais as questões fundamentais na avaliação do desempenho?
4. Por que se avalia o desempenho?
5. Como as empresas fazem para administrar seus serviços com excelência?
6. Quem deve avaliar o desempenho? Quais as alternativas possíveis? Explique-as.
7. O que significa avaliação 360°?
8. Qual sua opinião a respeito da avaliação pelo órgão de RH?
9. Explique o método das escalas gráficas.
10. Quais suas vantagens e suas limitações?
11. Explique o método da escolha forçada.
12. Quais suas vantagens e suas limitações?
13. Explique o método da pesquisa de campo.
14. Quais suas vantagens e suas limitações?
15. Explique o método dos incidentes críticos.
16. Explique o método das listas de verificação.
17. Quais as críticas quanto aos métodos tradicionais de avaliação?
18. Explique as novas abordagens na avaliação do desempenho.
19. Explique a avaliação participativa por objetivos (APPO).
20. Explique a avaliação do desempenho em 360°.