

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção:
Doutorado

**MODELO DE GESTÃO HUMANA PARA EMPRESAS INTENSIVAS EM
CAPITAL INTELECTUAL:
um ensaio na Embraer S.A.**

Tese de Doutorado

Peter Quadros Seiffert

Florianópolis

2002

**MODELO DE GESTÃO HUMANA PARA EMPRESAS INTENSIVAS EM
CAPITAL INTELECTUAL:
um ensaio na Embraer S.A.**

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

MODELO DE GESTÃO HUMANA PARA EMPRESAS INTENSIVAS EM CAPITAL
INTELECTUAL: um ensaio na Embraer S.A.

Peter Quadros Seiffert

Tese apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção

Florianópolis
2002

Ficha Catalográfica

SEIFFERT, Peter Quadros. Modelo de Gestão Humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na EMBRAER S.A. Florianópolis, 2002. 375 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2002.

Peter Quadros Seiffert

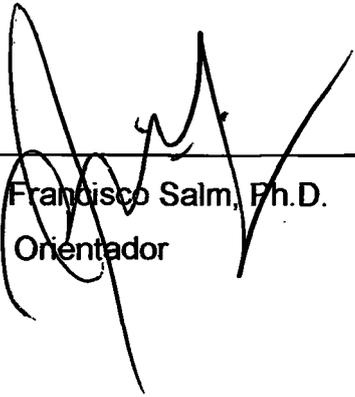
**MODELO DE GESTÃO HUMANA PARA EMPRESAS INTENSIVAS EM CAPITAL
INTELECTUAL: um ensaio na Embraer S.A.**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



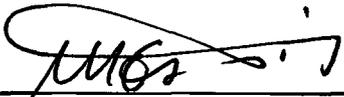
Prof. José Francisco Salm, Ph.D.
Orientador



Prof. Dário Nolli, Dr.



Prof. Graziela Dias Alperstedt, Dra



Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.



Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Aos meus Pais Nelson e Raquel pelo incentivo a mais esta conquista.
E a minha Esposa Mari pelo amor e motivação
DEDICO

AGRADECIMENTOS

Ao professor Ph.d. José Francisco Salm pela orientação deste trabalho.

A professora Dra. Maria Ester Menegasso pelo preciosos aconselhamentos metodológicos.

A EMBRAER, especialmente a Hermann Ponte e Silva, Hurico Barini e João Roncatti que me apoiaram significativamente na aplicação desta pesquisa.

Aos especilistas em desenvolvimento organizacional, recursos humanos e planejamento estratégico da EMBRAER que participaram da avaliação crítica do modelo proposto.

A Fundação CERTI que me apoiou na fase de realização dos créditos.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por oportunizarem crescimento pessoal e profissional.

A Fábio Richter pela preciosa adequação as normas ABNT e revisão de texto.

Ao Estado brasileiro pelo investimento na formação de jovens pesquisadores.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	11
Lista de Quadros.....	14
Lista de Tabelas.....	15
Resumo.....	17
Abstract.....	18
1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 Exposição do assunto.....	19
1.2 Organização deste documento.....	25
1.3 Definição do problema.....	26
1.4 Objetivo principal.....	31
1.5 Objetivos específicos.....	31
1.6 Justificativa e relevância do estudo.....	32
1.7 Delimitação do estudo.....	34
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
2.1 Natureza da pesquisa.....	35
2.1.1 Os campos das ciências sociais sob o ponto de vista dos métodos positivista, dialético e fenomenológico.....	35
2.1.2 As pesquisas quantitativa e qualitativa.....	37
2.1.3 Caracterização da pesquisa.....	39
2.1.3.1 A pesquisa-ação.....	40
2.1.3.2 Observação participante.....	43
2.1.3.3 <i>Focus group</i>	43
2.1.3.4 Pesquisa documental.....	44
2.2 Universo, amostra e sujeitos.....	45
2.3 Descrição das etapas da pesquisa, coleta e análise dos dados.....	45
2.4 Limites da pesquisa.....	49
3 O CAPITAL INTELECTUAL.....	51

3.1 Capital Intelectual: conceituando o termo.....	53
3.2 A Gestão do Conhecimento.....	60
3.2.1 O conhecimento.....	60
3.2.2 Conceitos de Gestão do Conhecimento.....	63
3.2.3 Capital humano, gestão do conhecimento e gestão humana.....	65
4 AS ORGANIZAÇÕES.....	70
4.1 Tipologias e conceitos.....	70
4.1.1 A Organização enquanto fato e sistema.....	70
4.1.2 A economia, fenomenia e isonomia.....	72
4.1.2.1 A economia.....	75
4.1.2.1.1 A burocracia.....	76
4.1.2.2 A Isonomia.....	77
4.1.2.3 A fenomenia.....	78
4.2 A Dinâmica organizacional.....	79
4.2.1 Mudança organizacional.....	79
4.2.2 Desenvolvimento Organizacional.....	81
4.3 A moderna organização.....	86
4.3.1 Economia, Burocracia e suas limitações.....	90
5 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	93
5.1 Vita activa e contemplativa.....	93
5.2 O consentimento nas organizações.....	95
5.3 Comprometimento.....	99
5.4 Motivação.....	102

5.4.1 Teorias motivacionais de conteúdo estático.....	103
5.4.1.1 Os orientadores de estilos motivacionais.....	104
5.4.2 Teorias de processo da motivação.....	105
5.4.3 Teorias da motivação baseadas no ambiente.....	107
5.4.4 Alienação, auto-alienação, reificação e superconformidade.....	108
5.5 Liderança.....	110
5.5.1 Teoria dos Traços.....	110
5.5.2 Teoria dos pinos de ligação de Linkert.....	110
5.5.3 Teoria do caminho-meta.....	111
5.5.4 Liderança situacional.....	111
5.5.5 O modelo do estilo Líder-Participação.....	113
5.5.6 Líder transformacional.....	114
5.5.7 O ciclo MASE de liderança – visão integrada, dinâmica e funcional da liderança.....	115
5.6 Clima organizacional.....	119
5.7 Cultura organizacional.....	122
6 SISTEMAS E PRÁTICAS DE GESTÃO HUMANA.....	127
6.1 Recrutamento e Seleção.....	128
6.1.1 Conceitos.....	128
6.1.2 Tipos.....	130
6.1.3 Tendências.....	133
6.2 Remuneração fixa.....	134
6.2.1 Remuneração e plano de carreira – abordagem tradicional.....	134
6.2.2 Remuneração – novas abordagens.....	139
6.3 Remuneração variável.....	146
6.3.1 Conceitos.....	146
6.3.2. Objetivos do Salário Variável.....	147

6.3.3. Tipos de Remuneração Variável.....	148
6.4 Avaliação ou gestão do desempenho.....	150
6.5 Treinamento e desenvolvimento.....	163
6.5.1 Conceitos.....	163
6.5.2 Tipos.....	165
6.5.3 O sistema de treinamento e desenvolvimento.....	167
6.6 As melhores práticas.....	171
6.7 O papel do setor de RH na Gestão Humana.....	179
7 O MODELO.....	184
7.1 O modelo no sentido restrito.....	190
7.1.1 Direcionar competências.....	194
7.1.2 Prover competências.....	197
7.1.3 Aplicar competências.....	199
7.1.4 Compensar competências.....	203
7.1.5 Desenvolver competências.....	205
7.1.6 Gerenciar desempenho de competências.....	206
7.1.7 Monitorar competências.....	207
7.1.8 Comprometer competências.....	208
7.1.9 Liderar competências.....	215
7.2 O indivíduo no modelo.....	218
7.3 Categorias.....	220
7.4 Princípios.....	223
7.5 Sistemas e Práticas.....	225
7.6 Método de Implantação.....	226
7.7 O processo de mudança organizacional.....	229
7.8 Integração com outros elementos organizacionais.....	232
7.8.1 Desenvolvimento organizacional: propondo um conceito para a Embraer.....	232
8 O ENSAIO.....	237
8.1 Caracterização da Embraer.....	237
8.1.1 Estrutura Organizacional.....	243
8.2 Características da área de recursos humanos.....	246
8.3 O ensaio propriamente dito.....	250

8.3.1 A fase exploratória.....	250
8.3.2 A fase de pesquisa aprofundada.....	250
8.3.2.1 Caracterização dos Sistemas e Práticas da Embraer.....	254
8.3.2.1.1 Desenvolvimento de lideranças.....	255
8.3.2.1.2 O plano de ação.....	261
8.3.2.1.3 A política de remuneração.....	262
8.3.2.1.4 Recrutamento e seleção.....	270
8.3.2.1.5 Sistema de Educação, Treinamento e Desenvolvimento (ET&D).....	271
8.3.2.1.6 O Programa Boa Idéia.....	276
8.3.2.1.7 Indicadores relacionados aos sistemas e práticas de recursos humanos.....	277
8.3.2.2 A presencialidade do Modelo.....	281
8.3.2.2.1 Visão sistêmica.....	283
8.3.2.2.2 Conceito de Competência.....	283
8.3.2.2.3 Os Papéis.....	285
8.3.2.2.4 Direcionar competências.....	287
8.3.2.2.5 Prover competências.....	288
8.3.2.2.6 Aplicar competências.....	288
8.3.2.2.7 Compensar competências.....	289
8.3.2.2.8 Desenvolver competências.....	290
8.3.2.2.9 Gerenciar competências.....	290
8.3.2.2.10 Monitorar competências.....	291
8.3.2.2.11 Comprometer competências.....	292
8.3.2.2.12 Liderar competências.....	292
8.3.2.2.13 Indivíduo.....	294
8.3.3 A fase da Ação, Avaliação e Aprendizado.....	295
8.3.3.1 Ação.....	296
8.3.3.2 Avaliação e Aprendizado.....	301
8.4 Considerações sobre o ensaio.....	309
9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	313
9.1 Conclusão.....	313
9.2 Recomendações finais.....	317

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	319
11 ANEXOS.....	331
11.1 Anexo 1 - IQCH.....	331
11.2 Anexo 2 – perfil de cargo.....	338
11.3 Anexo 3 – Visão do conceito de competência versus elementos do modelo	345
11.4 Anexo 4 – Questionário de avaliação do modelo.....	346

Lista de Figuras

Figura 1.1: Estrutura do documento de tese.....	26
Figura 2.1: Seqüência de desenvolvimento da pesquisa.....	46
Figura 3.1: Valores de mercado e ativos intangíveis – Abril de 1995.....	52
Figura 3.2: Esquema da Skandia para o valor de mercado.....	54
Figura 3.3: Esquema da proposta de Saint-Onge para o Capital Intelectual.....	56
Figura 3.4: A espiral do conhecimento.....	63
Figura 3.5: Relação entre capital intelectual, gestão do conhecimento e gestão humana.....	68
Figura 4.1: O sistema e seus elementos essenciais.....	72
Figura 5.1: Conceitos de comprometimento.....	101
Figura 5.2: Motivação na teoria das expectativas.....	106
Figura 5.3: Liderança situacional.....	112
Figura 5.4: Ciclo MASE de liderança.....	116
Figura 6.1 – Elementos do processo de recrutamento e seleção.....	129
Figura 6.2 – Elementos da compensação.....	135
Figura 6.3 – A administração de salários.....	137
Figura 6.4 – Competência.....	142
Figura 6.5 – Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão tradicional e a empresa de gestão avançada.....	145
Figura 6.6 – relação gerente e parâmetros para avaliação do desempenho.....	153
Figura 6.7 – administração do desempenho.....	154
Figura 6.8 – Elementos das avaliações pessoais e formais.....	158
Figura 6.9 – Estrutura operacional do sistema de avaliação de desempenho.....	159
Figura 6.10 – Avaliação do desempenho como integradora das práticas de Gestão Humana.....	161
Figura 6.11 – situação que justifica uso de treinamento e desenvolvimento.....	168

Figura 6.12 – O sistema de treinamento.....	169
Figura 6.13 – abordagens de treinamento.....	170
Figura 6.14 – O papel do setor de Recursos Humanos.....	181
Figura 7.1 – Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano para empresas intensivas em capital intelectual (sentido restrito).....	186
Figura 7.2 Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano para empresas intensivas em capital intelectual e inter-relação entre os seus componentes. (sentido abrangente).....	188
Figura 7.3 Identificação de competências.....	196
Figura 7.4 – Integração interesses/ objetivos individuais e organizacionais.....	210
Figura 7.5 – Sistema de combinação de interesses.....	214
Figura 7.6 – Sistema de desenvolvimento e avaliação de lideranças.....	217
Figura 7.7 – O ciclo MASE.....	218
Figura 7.8 – Processo de Implantação do Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano.....	227
Figura 7.9 – Etapas e esforço para mudança organizacional.....	230
Figura 7.10 - Modelo de Desenvolvimento ou Desenho Organizacional...	233
Figura 7.11 - Modelo de integração ao processo de desenvolvimento.....	235
Figura 8.1 Produtos desenvolvidos pela Embraer.....	240
Figuras 8.2 – Receitas por segmento e por área geográfica.....	241
Figura 8.3 – Evolução do faturamento.....	242
Figura 8.4 – Composição da alta administração da Embraer.....	245
Figura 8.5 – Estrutura da VPI.....	246
Figura 8.6 – Instrução formal na Embraer.....	249
Figura 8.7 – Metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela área de recursos humanos avançada.....	251
Figura 8.8 – Interação clientes, áreas funcionais de recursos humanos e consultores externos.....	252
Figura 8.9 – O perfil do líder para a Embraer.....	256
Figura 8.10 – Política de Remuneração Embraer.....	262
Figura 8.11 – Sistemática da remuneração variável.....	268

Figura 8.12 Distribuição dos lucros ou resultados.....	269
Figura 8.13 – Processo de capacitação e desenvolvimento.....	272
Figura 8.14– Identificação das demandas de qualificação.....	273
Figura 8.15– Caracterização das demandas por desenvolvimento humano.....	274
Figura 8.16 – Plano de treinamento de lideranças.....	274
Figura 8.17 – Quadro de treinamentos na Embraer.....	275
Figura 8.18 – Desempenho do programa Boa Idéia.....	277
Figura 8.19 – Benefícios concedidos aos empregados.....	279
Figura 8.20 - Desenvolvimento Organizacional Integrado.....	298
Figura 8.21 – Nível de atuação de recursos humanos.....	301
Figura 8.22 – Relação entre os elementos do modelo e os papéis de Ulrich.....	310

Lista de Quadros

Quadro 3.1: Classificação da força de trabalho.....	59
Quadro 3.2: Quatro modos de conversão do conhecimento.....	62
Quadro 5.1: Relação entre conceitos de cultura na antropologia e conceitos de organização na teoria organizacional.....	122
Quadro 6.1 – Fundamentos dos sistemas de remuneração.....	140

Lista de Tabelas

Tabela 4.1- Evolução cronológica das obras sobre desenvolvimento organizacional	82
Tabela 4.2 – Definições de desenvolvimento organizacional.....	85
Tabela 4.3 - Esboço das cinco formas de organizar.....	88
Tabela 5.1: uma tipologia das relações de consentimento.....	97
Tabela 6.1 - Tipos de remuneração variável.....	148
Tabela 6.2 – Técnicas de avaliação do desempenho.....	151
Tabela 6.3 – métodos de treinamento e desenvolvimento e suas aspectos.....	166
Tabela 6.4 Práticas de gestão humana em organizações brasileiras.....	171
Tabela 6.5 Definição dos papéis dos gestores de Recursos Humanos....	181
Tabela 7.1 Parâmetros de desenho do modelo e seus fundamentos.....	184
Tabela 7.2 Elementos do modelo de gestão do capital intelectual humano versus componentes do conceito de competência.....	192
Tabela 7.3 – Vincular as competências a estratégias.....	195
Tabela 7.4 – Relação entre sistemas.....	207
Tabela 7.5 – Seis abordagens para a pesquisa do clima interno.....	211
Tabela 7.6 Relação entre necessidades humanas, necessidades da empresa e sistemas de gestão.....	213
Tabela 7.7 – Elementos do modelo e seus principais sistemas e práticas.....	226
Tabela 8.1 - Cenário interno para o setor de recursos humanos.....	247
Tabela 8.2 – Distribuição do efetivo da Embraer.....	248
Tabela 8.3 – Idade e tempo de serviço.....	249
Tabela 8.4 – Composição das categorias funcionais da Embraer.....	249

Tabela 8.5 – Conceitos e formas das competências da competitividade..	257
Tabela 8.6 – Conceitos e formas das competências interpessoais.....	258
Tabela 8.7 – Conceitos e formas das competências individuais.....	260
Tabela 8.8 Indicadores de cargos.....	264
Tabela 8.9 – Categorias do plano de cargos.....	265
Tabela 8.10 – Folha de pagamento frente à receita.....	278
Tabela 8.11 – Indicadores do corpo funcional.....	278
Tabela 8.12 – Indicadores sociais internos da Embraer.....	279
Tabela 8.13 – Demonstrativo do valor agregado (DVA).....	280
Tabela 8.14 – Análise do grau de presencialidade do modelo inicial proposto e recomendações para melhoria do sistema de gestão humana da Embraer.....	281
Tabela 8.15 - Influência do ensaio na melhoria do modelo inicial proposto.....	297
Tabela 8.16 - Orientações quanto à reestruturação da área de recursos humanos.....	299
Tabela 8.17 – Tabulação dos questionários de avaliação do modelo.....	303
Tabela 8.18 - Resultados de aplicação do questionário de avaliação do modelo.....	303
Tabela 8.19 – Exemplos de indicadores de eficácia e eficiência possíveis para cada componente do modelo.....	311

RESUMO

Este documento apresenta de forma estruturada a tese Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano. O modelo foi configurado para operar em empresas do tipo burocrática (Ramos 1983) intensiva em capital intelectual humano e do tipo orgânico, mais especificamente do formato profissional e inovadora (Mintzberg 2001). Empresas intensivas em capital humano são aquelas que provêem serviços ou produtos intensivos em conhecimentos, habilidades, características pessoais e comportamentos, possuindo profissionais especializados no nível operacional. Este trabalho adotou como método direcionador a fenomenologia, adotando de forma complementar e implícita, mas não sistematizada e pura, enfoques positivistas, dialéticos, estruturais funcionais e sistêmicos. As categorias relacionadas aos objetivos da pesquisa são fundamentada a luz dos principais autores em quatro capítulos: o capital intelectual, as organizações, o ser humano nas organizações e sistemas e práticas de gestão humana. No sétimo capítulo é apresentado detalhadamente o modelo proposto e no oitavo o seu ensaio na Embraer seguindo os procedimentos da pesquisa-ação. Neste último, um grupo de 19 especialistas desta empresa avaliou como altíssima a utilidade do modelo como referencial para proposição de sugestões de projetos e ações de gestão humana, o que possibilitou inferir que esta tese atingiu seus objetivos, conforme destacado no último capítulo.

Palavras-Chave: Modelo de Gestão Humana, Modelo de Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual Humano.

ABSTRACT

This document presents in a structural manner the thesis Human Intellectual Capital Management Model. It was configured to operate in organic bureaucratic type companies (RAMOS 1983), intensive in human intellectual capital, specifically the professional and innovating types (MINTZBERG 2001). Intensive human intellectual capital companies are those that provide services or products intensive in knowledge, skills, behavior and personal features, having specialized professionals in their operational level. This research adopted as driver method the phenomenology, adopting as a complementary way, but not systematized and pure, the positivist, the dialectic, the functional structuralism and the systemic backgrounds. The concepts related to the research objectives are settled considering the main authors in four chapters: the intellectual capital, the organizations, the human being in the organizations and the systems and practices of human management. In the seventh chapter the proposal model is presented detailed. The model essay is presented in the eighth, following the research-action method procedures. In which a group of nineteen specialist from Embraer evaluated as highest the utility of model as reference for suggestions of projects and actions concerning human management improvements, which made it possible to infer that this thesis achieved its purpose, what is highlighted in the last chapter.

Key-words: human management model, human capital management model, human intellectual capital management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do assunto

A situação atual do gerenciamento do ser humano nas organizações é resultado de uma evolução que remonta aos primórdios do tempo. Na história ocidental recente, pode-se verificar contrastes de paradigmas na questão das relações humanas em contextos organizacionais, entre diversas eras produtivas. Tais paradigmas condicionaram posturas, tanto das pessoas quanto das organizações, com relação às práticas de gerenciamento dos seres humanos nos contextos produtivos. Com relação a paradigmas, as eras mais marcantes foram a da produção artesanal e a da revolução industrial.

A produção artesanal assumia aspectos peculiares como pequenos grupos de trabalho, liderança com base na experiência e habilidade, poucos cargos funcionais, escassa divisão do trabalho. Tais peculiaridades resultam em relações humanas do tipo primária, as quais de acordo com a sociologia, são relações onde o contato que duas pessoas mantêm entre si, ocorre pelo prazer de mantê-lo e não visando a um fim, a um interesse imediato ou material. São contatos embebidos de afetividade (TOLEDO, 1989). A consequência desse aspecto era a pequena quantidade de conflitos no ambiente produtivo. Neste local eram satisfeitos desejos básicos como consideração (especialmente prestígio funcional), estabilidade, afetividade e outros. Todavia a satisfação dos desejos materiais era pequena. Semelhante panorama resultava numa estrutura e práticas simplificadas de gestão, as quais evidenciavam as pessoas enquanto seres dotados de capacidade para agir e abordar de forma integrada o ciclo produtivo.

No estágio seguinte, o da revolução industrial, ocorreram mudanças radicais para o relacionamento humano no ambiente de trabalho. O advento do capitalismo tecnológico trouxe uma quebra de harmonia, ganhou-se economicamente e perdeu-se psico-socialmente, com a desvalorização das habilidades e capacidades profissionais, assim como o papel produtivo do trabalhador passou de criador para colaborador. É marcante neste contexto, a auto-alienação a que se submetem os trabalhadores, a qual resulta, segundo Ramos (1983), de perniciosa articulação do indivíduo ao trabalho, na qual ele se sente estranho a si.

As características do sistema produtivo industrial que proporcionaram estes problemas foram, de acordo com Toledo (1989), a existência de grupos produtivos com milhares de pessoas. A chefia passou a ter um caráter de vigilância e fiscalização, ocorreu a separação entre função de gerência e de trabalho, foi promovida a divisão rígida do trabalho, com funções estreitas e rotineiras. A conseqüência destes aspectos para as relações humanas é o domínio das relações secundárias, ou seja, baseadas no interesse ou na necessidade de serem mantidas.

A mudança observada no paradigma produtivo na era industrial, e as conseqüentes influências nas relações humanas em ambientes organizacionais tiveram como corolário o desenvolvimento e progressivo aperfeiçoamento de órgãos ou funções nas organizações, especializados em atuar sobre tais questões. A evolução de tais órgãos e funções vem ocorrendo de forma contínua, sendo embasada pelas mudanças e desafios que surgem aos processos produtivos das organizações.

Apesar de serem observadas mudanças no formato do relacionamento humano nas organizações desde os primórdios da era da revolução industrial, somente no início do século XX, mais precisamente na década de 20, surgiu um órgão de administração de recursos humanos (TOLEDO, 1989) que trabalhasse de forma institucional tais questões. Inicialmente as atividades desse órgão estavam, pesadamente, voltadas para os programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de contrapor a hostilidade dos sindicatos formados por trabalhadores. O controle de pessoal, administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizavam este período inicial da Administração de Recursos Humanos. Nesta etapa, era marcante a influência das idéias racionalistas do Taylorismo, existindo o fator humano, o qual era encarado como um fator a mais na combinação necessária a produção das mercadorias e serviços.

A etapa seguinte na evolução da Administração de Recursos Humanos resultou da influência do pensamento filosófico existencialista e dos estudos da Sociologia do Trabalho, marcadamente das pesquisas na fábrica da *Western Electric* em Hawthorne Chicago. Os estudos de Hawthorne demonstraram que as metas de eficiência da administração científica (Taylorista) tinham de ser equilibradas por considerações relacionadas às necessidades humanas (WERTHER, 1983). Esta etapa insere-se no que se convencionou chamar de “movimento das relações

humanas”, a escola da teoria administrativa que sucedeu ao movimento de administração científica Taylorista. As idéias centrais deste movimento eram críticas ao modelo de “homo economicus” adotado pela administração científica e sugeriam para substituí-lo o modelo do “homo social”. Observou-se que a partir desta fase temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração de pessoal (GIL, 1994).

Outro movimento significativo na evolução da administração de recursos humanos foi o das relações industriais. Ele caracterizou-se por mudanças na estrutura do órgão gestor de recursos humanos, que evoluiu de simples seção para departamento, alterando sua estrutura e o perfil de seus gestores (GIL, 1994). Também passou a ocorrer uma preocupação com as condições de trabalho, concessão de benefícios e negociações sindicais. Esse aumento de complexidade ocorreu principalmente a partir da década de 50 e cabendo considerar, que essas mudanças na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais (GIL, 1994).

A etapa mais recente da evolução da administração de recursos humanos foi, segundo Gil (1994), quando o próprio termo foi cunhado em meados da década de 60. Nesta etapa o aparecimento da administração de recursos humanos deve-se à introdução de conceitos originários da teoria geral dos sistemas à gestão de pessoal.

A administração sistêmica de recursos humanos apresenta características como, interdependência das partes ou subsistemas, ênfase no processo, probabilismo ou inexistência de uma certeza absoluta, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional do ser humano, participação no processo de tomada de decisão, abertura para o meio ambiente e ênfase na assunção de papéis por parte dos integrantes das organizações (GIL, 1994). Um dos destaques desta etapa do desenvolvimento do gerenciamento das pessoas foi o de incorporar a idéia do relacionamento entre diversos elementos complexos, sistemas ou subsistemas, com a situação das pessoas nas organizações. Esta constatação traz a necessidade de considerar formas institucionais para atuar frente à complexidade, a subjetividade e frente a contextos mais amplos e interdependentes.

O surgimento do enfoque sistêmico no gerenciamento de pessoas resultou na adoção, por parte das organizações, de sistemas de administração de recursos humanos, os quais são compostos de subsistemas, sendo estes últimos inter-relacionados e interdependentes.

Frente as condicionantes ambientais e organizacionais, os subsistemas do sistema de administração de recursos humanos, podem assumir variadas configurações, o que pode levar a inúmeras interpretações sobre quais seriam as predominantes. Apesar da multiplicidade de possibilidades aberta pelo enfoque sistêmico, as necessidades organizacionais acabam condicionando ao surgimento de um grupo específico de subsistemas. Segundo autores como Carvalho (1989), Lobos (1979) e Chiavenato (1987), o sistema de administração de recursos humanos, apresenta normalmente cinco subsistemas inter-relacionados, tais como:

- * Subsistema de provisão – desenvolve o processo de provisão de Recursos Humanos, que se responsabiliza pela busca de pessoas necessárias a organização, bem como sua introdução na organização;
- * Subsistema de aplicação – caracteriza-se pelo processo que cuida do posicionamento das pessoas dentro da organização, procurando atribuir a elas funções e cargos;
- * Subsistema de manutenção – constitui-se pelo processo que procura cuidar dos elementos presentes no ambiente da empresa, que são responsáveis pela permanência das pessoas na empresa, como salários, benefícios, higiene, segurança e relações trabalhistas;
- * Subsistema de desenvolvimento – utilizando o processo de desenvolvimento, cuida da melhoria das qualificações individuais e grupais, das pessoas dentro da organização;
- * Subsistema de controle – abrange o processo de cuidado dos registros de informações, relativos aos recursos humanos da organização, incluindo registros legais e gerenciais.

A relação entre os cinco subsistemas apontados, apesar de interdependente, é muito variável e contingencial, dependendo da característica da organização, do ambiente, das pessoas e tecnologia utilizada. Sendo assim, em virtude desta multiplicidade de influências, a relação que os subsistemas exercem entre si, não é simétrica e homogênea, o que acarreta diferentes impactos e conseqüências nos mesmos.

A inserção dos sistemas de administração de recursos humanos nas organizações trouxe consigo um conjunto de políticas, processos, programas e

ações para selecionar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar seres humanos para atingir objetivos organizacionais, usando suas capacidades, habilidades, motivações e comprometimento. Do uso e aperfeiçoamento deste conjunto, resultam mudanças qualitativas no gerenciamento das pessoas em ambiente organizacional sendo possível utilizar o termo gestão humana e conseqüentemente o uso de um sistema de gestão humana.

Embora em menor grau e variando em função do tipo de organização, as relações humanas no trabalho nos dias de hoje ainda são influenciadas pela herança cultural e características dos sistemas produtivos industriais, ocorrendo ainda a auto-alienação descrita por Ramos (1983).

Atualmente vivemos um novo tempo de mudanças sócio-econômicas, onde o ritmo acelerado da automação tem levado a economia global rapidamente para uma era de fábricas sem trabalhadores (RIFKIN, 1995). Apesar da forte herança resultante dos sistemas produtivos oriundos da revolução industrial a atual época de mudanças acaba levando a novas formas de organização do trabalho e a mudanças nos relacionamentos em seu contexto, com conseqüentes reflexos nos órgãos ou funções de gestão de recursos humanos.

Outra peculiaridade do atual contexto, segundo Enriquez (1997), é o posicionamento das empresas pela inserção em seu meio, da "vontade" de seus membros constituintes em participar ativamente nas decisões e orientações gerais das empresas. Trata-se, segundo o autor, de um chamariz imaginário, que busca prender totalmente as pessoas (com sua razão, sua paixão, seu imaginário e o seu inconsciente) no interior das organizações. Apesar de ser uma intenção até certo ponto questionável, seus desdobramentos devem ser considerados nos contextos organizacionais.

Sendo assim, na década de 90 do século XX, a administração de recursos humanos passou a sofrer novamente a influência das mudanças sócio-econômicas resultantes da inserção de novas tecnologias, intensificação da globalização e da competição entre empresas.

Deste panorama resulta a constatação de que o sucesso das organizações repousa atualmente mais sobre suas capacidades intelectuais do que sobre suas vantagens físicas (ANDERSON et al 1996). Esta premissa provém do fato de que existem nas organizações ativos intangíveis, baseados no conhecimento, os quais

são determinantes para a geração de valor nas empresas contemporâneas (SVEIBY, 1998, EDVINSSON, 1998 e STEWART, 1998).

A existência de ativos baseados no conhecimento evidencia o papel das pessoas, caracterizadas como o capital intelectual humano (EDVINSSON, 1998), como as principais agentes na construção do conhecimento. Tal fato traz a tona à necessidade do desenvolvimento de práticas organizacionais voltadas para o contexto desta nova era ligada principalmente ao uso intensivo do conhecimento.

Tendo em vista as constatações que se apresentam às organizações neste início do terceiro milênio, propõe-se neste trabalho que a administração de recursos humanos da era do conhecimento, seja denominada de gestão humana, por considerar em maior grau o papel das pessoas e a conseqüente relação com a geração e uso do conhecimento. Procura-se considerar desta forma as pessoas não mais como recursos ou fatores de produção unidimensionais e sim como seres holísticos dotados de habilidades, inteligência e sentimentos.

A denominação de gestão humana destaca um novo conceito e método de gerenciar seres humanos proposto e consolidados neste trabalho. O termo gestão humana ajuda a evitar a associação que o termo administração de pessoas, proposto por Chiavenato (1996), traz com o termo administração de pessoal que era utilizado pelas escolas das relações humanas e relações industriais. Além do que, o termo administração de pessoas é uma categoria mais genérica que é utilizada por autores como Gil (1994) e Toledo (1989) para descrever como era realizada a administração de pessoas em cada uma das fases de: administração científica, relações humanas, relações industriais, administração de recursos humanos e atualmente gestão humana.

Embora exista literatura sobre o tema, ainda não havia sido elaborado um modelo de gestão humana, específico para o contexto de organizações intensivas em capital intelectual humano. Ele viria a contribuir para o preenchimento de uma importante lacuna gerencial, lacuna ampliada pela tendência de crescente aumento deste tipo de organização, característico da denominada era do conhecimento ou da informação.

A metodologia para criação e desenvolvimento do modelo, incluiu além de extensa revisão bibliográfica, o uso da pesquisa-ação na EMBRAER S.A como forma de validar o modelo e seus conceitos ao contrapor-se este com o modelo tácito utilizado nesta organização.

Assim o método de pesquisa adotado é de natureza qualitativa do tipo fenomenológico, no sentido de linha mestra de raciocínio e princípios analíticos e não em seu procedimento de aplicação técnica específica (TRIVIÑOS, 1987).

Os termos utilizados são fundamentados, discutidos e relacionados teoricamente nos capítulos três, quatro e cinco, respectivamente, o capital intelectual, as organizações e o ser humano nas organizações.

1.2 Organização deste documento

Este trabalho encontra-se dividido em nove partes, de acordo com a seqüência apresentada na figura 1.1.

O capítulo inicial, de apresentação, contém a exposição do assunto, relatando as linhas contextuais da temática que será tratada, realizando uma discussão do tema e do problema de pesquisa, apresentando a seguir o objetivo principal, os objetivos específicos, justificando a relevância da pesquisa, para finalizar com a delimitação do estudo.

O capítulo dois apresenta os procedimentos metodológicos que foram realizados para efetivação da pesquisa, caracterizando: sua natureza, o universo, a amostra e os sujeitos envolvidos, as etapas da pesquisa, da coleta, da análise dos dados e os limites do método.

Os capítulos três, quatro e cinco contêm a fundamentação teórica que embasa o estudo. Dada a complexidade dos termos e a necessidade de consistência na sua definição a luz dos principais autores que discorreram sobre os temas, a fundamentação teórica, foi dividida em três capítulos. O capítulo três apresenta o capital intelectual e conceitos relacionados, o quarto caracteriza o tipo de organização no qual o modelo proposto irá operar e limitações decorrentes e o quinto fundamenta os tópicos relacionados aos seres humanos nas organizações, tais como motivação, comprometimento, liderança e ação humana.

O capítulo seis apresenta sistemas e práticas de gestão humana desenvolvidos no Brasil. O capítulo sete caracteriza o modelo validado na organização que serve de contexto para a pesquisa. O capítulo oito relata os desdobramentos da pesquisa-ação na empresa foco do estudo, a qual contribuiu para criação e desenvolvimento do modelo. Finalmente o capítulo nove apresenta as considerações finais.

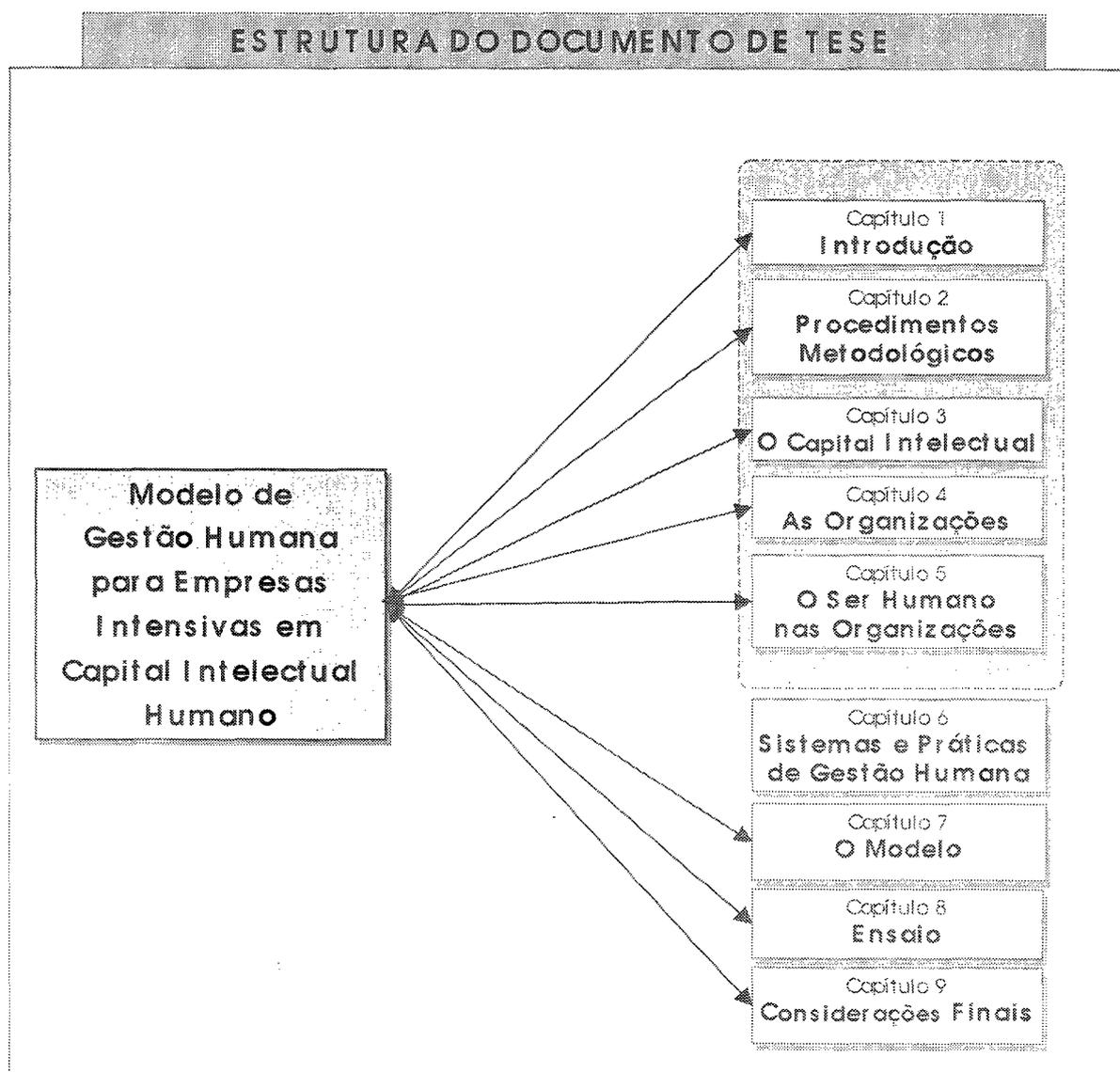


Figura 1.1: Estrutura do documento de Tese

1.3 Definição do problema

Com o desenvolvimento tecnológico e industrial, impulsionado pela intensificação da competição empresarial na era do conhecimento (DRUCKER,1993), cada vez mais as empresas tem se tornadas intensivas de capital intelectual, entendido como o aumento da complexidade e conseqüente uso do conhecimento como base para

geração de valor (DAVEMPORT, 1998; EDVINSSON, 1998; SVEIBY,1998 e NONAKA,1997).¹

Neste contexto a motivação e o comprometimento dos seres humanos tornam-se questões estratégicas para maioria das empresas, principalmente para as que já se caracterizam como intensivas de capital intelectual humano, porque para ampliar a geração de valor, o *pensar* baseado no *querer* (ARENDR,1989) fundamentado na racionalidade substantiva e ética da convicção (RAMOS,1983), pode tornar-se diferencial competitivo por engajar ainda mais os trabalhadores com a eficácia e eficiência organizacional.

A gestão humana inicia-se como ação administrativa (RAMOS, 1983) no final do século XVIII, com o surgimento do posto de secretário do bem estar (WERTHER, 1983) para ajudar os empregados com problemas relacionados à instrução, habitação, necessidades médicas, além de procurar melhorar as suas condições de trabalho. Desde então se tem desenvolvido uma rica bibliografia nacional e internacional sobre o tema.

O desenvolvimento histórico da gestão humana como tema empresarial e científico segue o desenvolvimento das teorias administrativas, apresentando-se em quatro fases: administração científica, relações humanas, relações industriais e administração de recursos humanos (GIL,1994; MOTTA, 1981; TOLEDO,1981 e WERTHER,1983), sob o contexto das revoluções econômicos e sociais de Drucker (1993).²

Para Chiavenato (1997) a partir de 1990 surge uma nova fase influenciada pelas mudanças sócio-econômicas que tem o conhecimento como riqueza e a ferramenta administrativa mais importante, esta fase da era da informação é denominada pelo autor como administração de pessoas (CHIAVENATO, 1997).

Embora a administração de recursos humanos, que predominou de 1950 a 1990, já comece a moldar-se em administração de pessoas a partir de 1990, pode-se afirmar que ainda estamos em fase de transição e que as características desta nova fase ainda estão em modelagem, possuindo concomitante características da nova fase e da anterior.

¹ O capital intelectual e seus tipos relacionados à gestão humana e do conhecimento são caracterizados e aprofundados no capítulo 3.

² O histórico da gestão humana é apresentado detalhadamente no capítulo 3.

Esta mescla de características ocorre porque as teorias de gestão humana procuram estabelecer modelos genéricos de gestão para todos os tipos de organização, mas no contexto atual coexistem diversos tipos de organizações as quais possuem desenhos diferenciados, que podem ser modelos administrativos inovadores, modeladores de novas abordagens administrativas, como modelos arcaicos da era da industrialização clássica do início do século XX.

Um modelo de gestão humana desenhado especificamente para organizações intensivas em capital intelectual humano, ainda não foi elaborado e ao sê-lo, contribuirá para uma melhor caracterização da nova fase anunciada, mas ainda não consolidada e em etapa de modelagem ainda com muitas características da fase anterior.

É na proposição de tal modelo que surge uma nova nomenclatura proposta neste trabalho: gestão humana, diferenciando-se das demais por ser desenhada para organizações intensivas em capital intelectual humano, as quais tendem a predominar com a consolidação da revolução do conhecimento apontada por Drucker (1993).

Dada a complexidade do atual ambiente econômico-social e coexistência de diversos tipos de organização, já não é possível estabelecer modelos genéricos a todas organizações. Qualquer modelo para que seja elaborado deve caracterizar o tipo de organização ao qual está sendo desenhado a operar, neste sentido, autores como Ramos (1989), Quinn et ali (2001) e Mintzberg (2001) contribuem com suas tipologias organizacionais clássicas e modernas respectivamente.

A gestão humana em empresas profissionais e inovadoras (MINTZBERG, 2001) tende a resgatar dimensões humanas amputadas com o advento da organização burocrática, caracterizada como mecanizada por Morgan (1996). Também existe a busca de espaços de realização humana e participação, comuns nas isonomias e fenonomias, mas sem deixar de se caracterizar em essência como economias burocráticas modernas (RAMOS, 1983 e WEBER, 1991). Qualquer modelo a ser elaborado deve deixar claras tais delimitações e limitações decorrentes.³

Apesar da busca do resgate das dimensões humanas perdidas nas organizações burocráticas, não é considerado o extremo oposto defendido, segundo Leite (1995),

³ O aprofundamento das tipologias organizacionais, baseadas em Ramos (1983), Quinn et all (2001) e Mintzberg (2001) é apresentado no capítulo 5 com o objetivo de caracterizar o tipo de organização ao qual o modelo está sendo desenhado a operar.

pelas teorias fusionistas, as quais defendem a supressão do conflito indivíduo organização, fazendo uma pretensa fusão entre os dois e construindo uma cultura adequada à inexistência de conflitos. A impossibilidade desta prática foi comprovada por Freud (Apud LEITE, 1995), que afirma serem indivíduo e coletivo, desejo e lei, eternamente antagônicos, o que questiona a validade das teorias fusionistas em sua essência. Todavia, apesar de semelhantes constatações, existe a necessidade da promoção de ações estruturadas e planejadas, que trabalhem as dimensões humanas nas organizações, procurando articular ações que permitam ao indivíduo e a organização um certo grau de convergência, ou acordo, nos seus objetivos.

Reconhecendo a importância da motivação e engajamento do ser humano na geração de valor (BERGAMINI, 1997 e BOWDICH, 1992) e a deficiência das técnicas gerenciais para lidar com esta questão em organizações intensivas em conhecimento, nos últimos anos tem surgido uma série de novas técnicas para possibilitar a ampliação da motivação da força de trabalho, como por exemplo, remuneração por habilidades e competências (REMUNERAÇÃO, 1999), *feedback* 360º (EDWARDS, 1996) e administração do desempenho (STOFFEL, 1997).⁴

A grande maioria das técnicas para ser efetivada, estabelece e executa um programa parcial de mudança organizacional, focada apenas nos subsistemas de gestão humana carecendo de integração e sinergia com outros elementos organizacionais que garantam o sucesso de sua implantação. As próprias tecnologias de gestão humana raramente são integradas entre si, muitas empresas implantam uma ou mais tecnologias de forma não sinérgicas e muitas vezes concorrentes, o que leva a uma sub-otimização do uso das mesmas.

Como ponto central da discussão, algumas tecnologias gerenciais são incompletas ou deficientes quanto a procedimentos básicos de planejamento, condução e consolidação de um programa de mudança organizacional.

Assim a literatura de administração carece de um modelo de gestão integrando os modernos subsistemas de gestão humana que surgiram nos últimos anos, integrado também aos demais elementos de gestão organizacional, entendendo ainda, as soluções como implantação de modelos de mudança organizacional e principalmente adequado a empresas intensivas de capital intelectual humano.

⁴ Conceitos como motivação, comprometimento, liderança e cultura organizacional são aprofundados teoricamente no capítulo 5 com o objetivo de fundamentar os termos utilizados neste trabalho.

Como forma de contribuir para o preenchimento desta lacuna tem-se esta tese. O qual tem como pergunta norteadora de desenvolvimento (VERGARA, 1998):

- Quais são os referenciais teóricos e empíricos a serem considerados e como eles se integram funcionalmente em um modelo para gerenciar pessoas em organizações intensivas em capital intelectual humano, possibilitando maior motivação e comprometimento destes com a eficácia e eficiência organizacional ?⁵

Desta pergunta surge o objetivo principal da tese.

⁵ O fato da pergunta ser aberta é congruente com a abordagem metodológica deste trabalho, pois a partir de uma ampla consideração de informações e teorias será elaborado o modelo. Especificar muito a pergunta de pesquisa poderia conduzir a limitação na busca de informações e por conseguinte na elaboração do modelo.

1.4 Objetivo principal

Investigar e levantar na literatura referenciais teóricos visando elaborar um modelo⁶ de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual humano que possibilite maior motivação e comprometimento da força de trabalho com a eficácia e eficiência organizacional.⁷

1.5 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo principal foi necessária a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- ♣ Caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à gestão do capital intelectual;
- ♣ Levantar e analisar o desenvolvimento do gerenciamento de pessoas ao longo da teoria administrativa contemporânea;
- ♣ Levantar e analisar questões, fatores e dinâmicas da motivação e comprometimento humano nas organizações;
- ♣ Levantar e analisar o papel da liderança na possibilidade de maior motivação e comprometimento humano nas organizações;
- ♣ Caracterizar e delimitar o tipo de organização em que o modelo será desenhado a operar;
- ♣ Caracterizar as principais técnicas, ferramentas e subsistemas de gestão humana;
- ♣ Definir o modelo de integração entre os subsistemas de gestão humana;
- ♣ Definir metodologia de implantação do modelo a ser elaborado;
- ♣ Definir a integração do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual com outros elementos de gestão organizacional, tais

⁶ Por elaboração do modelo entende-se como resultado da tese: conceitos, princípios, metodologias, ferramentas e técnicas para gestão humana em empresas intensivas em capital intelectual humano.

⁷ Considerando que a revisão bibliográfica do capítulo 6 apresenta autores que definem que o processo da motivação é tanto intrínseco como extrínseco e entendendo ambas as abordagens são complementares. E respeitando o entendimento de que em última instância a motivação é intrínseca porque dado um estímulo sempre cabe ao ser humano dotá-lo de significado e aceitá-lo ou não, é que neste trabalho qualifica-se as ações que procuram motivar e comprometer as pessoas como ações que possibilitam e não que o fazem.

como estrutura, tecnologia, tarefa, sistemas de informação e de sistemas de tomada de decisão.

1.6 Justificativa e relevância do estudo

A passagem para a chamada “era do conhecimento” (TEIXEIRA FILHO, 1998) trouxe mudanças econômicas e sociais. Nesta nova era, é necessário visualizar as organizações como comunidades humanas cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Os determinantes que tem proporcionado mudanças econômicas e sociais observados na atualidade, segundo Zajdsznajder (1983), estão ligados às novas tecnologias da informação, ao desenvolvimento do setor de serviços (terciário) e a integração entre ciência, tecnologia e acumulação de capital. Ainda segundo o autor, ocorre a transformação acelerada dos conhecimentos científicos em objetos úteis para produção ou consumo. Como resultado deste panorama, não é possível mais ignorar o papel da intelectualidade humana no contexto organizacional, nem deixar de trabalhá-la de forma consciente e estruturada.

A importância do conhecimento humano traz implícita a importância de seu principal agente, o ser humano. A partir da relação entre as pessoas, o conhecimento e as organizações, evidencia-se o capital intelectual humano definido como: o conhecimento implícito, habilidade e experiência individual da força de trabalho, incluindo a sua criatividade e capacidade de inovar.

A importância deste trabalho destaca-se devido a crescente ampliação do número de organizações intensivas em capital intelectual humano, aliado ao fato de haver uma carência de modelos teóricos e práticos adequados ao gerenciamento de seres humanos neste contexto e que principalmente, possibilitem a ampliação e/ou manutenção da eficácia e eficiência organizacional.

Assim a dinâmica do desenvolvimento econômico, ao ampliar o número de organizações intensivas em capital intelectual humano, a ponto de caracterizar uma nova era, cria uma lacuna de conhecimento, a de como gerenciar seres humanos neste contexto, o que justifica a contribuição proposta por esta tese. Até mesmo outros estudos correlatos, complementares ou similares são recomendados, considerando: a importância, complexidade e dinâmica do tema.

A originalidade deste estudo é fundamentada por apresentar de forma inédita um modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual. A literatura recente tem-se dedicado mais ao tema de gestão do conhecimento, e do que é capital intelectual, do que em como gerenciar pessoas no novo contexto que se apresenta.

O modelo tem origem na integração inovadora de conceitos debatidos na literatura sobre o tema, dispondo-os de forma aplicável à ampliação da eficácia e eficiência organizacional.

A validação conceitual do modelo foi realizada no *lócus* de uma empresa intensiva em capital intelectual humano, a EMBRAER S.A, o que lhe confere características de objetividade e praticidade.

A EMBRAER, organização foco do estudo, insere-se no contexto de empresas brasileiras de atuação multinacional, fruto dos planos governamentais da década de 70 que procuravam tornar o país uma potência mundial capaz de produzir bens tecnologicamente avançados. Desta forma, recebeu significativo volume de investimento, buscando criar não só uma base produtiva num setor restrito e altamente competitivo, como produzir tecnologia própria. O resultado desta busca foi uma empresa que não só constrói como desenvolve suas próprias soluções tecnológicas, tendo que dominar neste processo, todo um arcabouço de conhecimentos restritos, além de promover relacionamentos com agentes que possibilitem a construção destes conhecimentos. Desta forma apresenta-se como um contexto de grande complexidade, capaz de proporcionar uma significativa riqueza de elementos para o modelo desenvolvido.

O modelo apresenta, as partes ou subsistemas de gestão humana de forma sistêmica, sinérgica e integrada, o que por si, é uma contribuição ao tema, pois notadamente na literatura da área é rara a realização deste tipo de abordagem, sendo comum uma abordagem especializada e funcional, herança de um paradigma Taylorista.

O modelo apresenta também, de forma inédita, a sua interação com outros elementos organizacionais tais como processos, tecnologia, estrutura e sistemas de informação, também raro na literatura sobre o tema e significativo, na medida em que as organizações se caracterizam como sistemas cujo entendimento somente será eficaz se forem levadas em conta às interações entre seus diversos componentes.

Assim, a relevância do estudo é dada face ao novo contexto empresarial e organizacional que se configura, é justificada pela ausência de um modelo sistêmico, integrado e inovador para atender a conseqüente lacuna conceitual e teórica, sugerindo um caráter inédito, contribuindo para desenvolver tecnologia gerencial na era do conhecimento em que vivemos.

1.7 Delimitação do estudo

O objetivo deste trabalho teve presentes as seguintes delimitações:

- Abordagem das tecnologias de gestão humana amplamente difundidas na literatura especializada, as quais foram caracterizadas em seus pontos principais sendo apresentada referência bibliográfica complementar. A identificação destas tecnologias serviu como uma orientação sobre o estado da arte praticada na área de gestão humana;

- As tecnologias de gestão humana a serem integradas ao modelo foram aquelas já praticadas e divulgadas, no mercado brasileiro, nos 12 meses anteriores a data de defesa da tese. Desta forma, foi privilegiado o uso de instrumentos de uso corrente e atual, utilizados no meio especializado em questões relativas à gestão humana;

- As novas tecnologias de gestão humana, desenvolvidas para cumprir os objetivos de pesquisa, foram apresentadas em detalhe. O detalhamento destas novas tecnologias permite não só o seu melhor entendimento e aplicação como facilita a sua difusão entre eventuais interessados no seu uso junto a outras organizações;

- O estudo, o modelo e subsistemas propostos basearam-se na delimitação de capital intelectual humano e empresas intensivas em capital humano categorizadas neste trabalho. A partir destes conceitos foi possível identificar e analisar o conjunto de elementos intervenientes, além de desenvolver um modelo consolidado de gestão humana que permitiu a melhor abordagem destes elementos frente ao contexto de organizações intensivas em conhecimento. Desta forma, foi possível inserir a temática como um componente ativo da gestão organizacional contemporânea.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Natureza da pesquisa

2.1.1 Os campos das ciências sociais sob o ponto de vista dos métodos positivista, dialético e fenomenológico.

As pesquisas no campo das ciências sociais contemporâneas podem ser caracterizadas, quanto a sua natureza, em três métodos (TRIVIÑOS, 1987 e Vergara, 1998): positivismo, dialética e a fenomenologia.

O método positivista é também conhecido como hipotético-dedutivo⁸ tendo como características principais o fracionamento da realidade, a centralidade dos fatos observáveis, a busca pela origem dos fatos, o empirismo como validador da realidade, a unicidade metodológica das formas de pesquisa e a inexistência de conhecimentos apriorísticos (TRIVIÑOS, 1987):

- considera a realidade como formada por partes;
- não aceita outra realidade que não seja a composta de fatos observáveis;
- busca o estabelecimento de como se produzem às relações entre os fatos, eliminando a busca do *porquê*;
- uso do princípio da verificação, onde é verdadeiro aquilo que é empiricamente verificado, ou seja, tudo aquilo que é confrontado com o dado;
- afirmação de que existe uma unicidade metodológica das pesquisas, todos os campos seriam unidos por leis invariáveis;
- o entendimento de que não existe conhecimento elaborado *a priori*, pois tudo deve ser testado empiricamente.

O método dialético caracteriza-se como uma corrente de oposição ao positivismo e sua visão linear, entendendo que os fenômenos estão em constante fluxo e

⁸ Vergara (1998).

transformação, além de entender que a sociedade constrói o homem e é ao mesmo tempo construída por ele (VERGARA, 1998).

O método fenomenológico é uma outra corrente que se opõe ao positivismo, afirmando que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando (VERGARA, 1998).

A fenomenologia é traduzida literalmente do latim como o estudo do fenômeno, e este, como o que se manifesta para a consciência, caracteriza-se desta forma por entender que fenômeno é percebido e significado, tanto pelo sujeito como pelo pesquisador. Assim este modo de pesquisa considera a subjetividade.

A base das teses da fenomenologia inicia na idéia de um de seus principais teóricos, Edmund Husserl, o qual considerava essencial recomeçar repetidamente suas pesquisas, não somente sobre os fundamentos básicos da Filosofia, mas também de todo o pensamento científico. A partir dessa idéia, busca-se mostrar as pressuposições implícitas, nas quais se baseiam quaisquer ciências do mundo das coisas naturais e sociais (FENOMENOLOGIA, 1979).

A partir do reconhecimento da existência de pressuposições implícitas, Husserl aponta a necessidade de se buscar suspender, ou colocar entre “parênteses”, os julgamentos feitos sobre o mundo, com base no senso comum, e nas ciências naturais, as quais lidam com as realidades desse mundo do ponto de vista natural. O resultado desse esforço é o surgimento da totalidade concreta das experiências individuais, percepções, reflexões, enfim cogitações, sendo este esforço denominado redução fenomenológica (FENOMENOLOGIA, 1979). Semelhante esforço abre a possibilidade de abordar a subjetividade presente na pesquisa que esta sendo realizada.

Embora existam outras correntes teóricas como o estruturalismo, sistemismo e o estrutural funcionalismo, os três campos apresentados representam as maiores influências na pesquisa em ciências sociais.

Este trabalho caracterizou-se por adotar como método predominante à fenomenologia. O modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual tem por objetivo fim, possibilitar uma maior motivação e comprometimento dos seres humanos e neste contexto a percepção, o significado e intencionalidade que os mesmos dão as coisas, sendo que processos que os motivam também interessam e são considerados nesta pesquisa. O fenômeno da motivação e comprometimento humano nas organizações e suas relações, também foram

estudados no *locus* organizacional com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa.

O método fenomenológico foi utilizado neste trabalho como diretriz de desenvolvimento pelo fato de utilizar a abordagem indutiva para elaboração do modelo e por preocupar-se em considerar a percepção, o significado e a intencionalidade dos sujeitos envolvidos.

O método não foi aplicado em termos de especificidade, como por exemplo, a análise detalhada e profunda de um fenômeno e sim como guia de desenvolvimento do trabalho procurando entender como ocorre o fenômeno da motivação e comprometimento nas organizações a partir da vivência do pesquisador nas mesmas (pesquisa-ação), além do levantamento e da análise bibliográfica sobre o tema, para que de forma indutiva desenvolva-se o modelo.

Considerando que no contexto contemporâneo de complexidade das organizações há um questionamento sobre o uso de um método único de pesquisa, é adequado destacar que este trabalho também é influenciado por outros métodos.

Pode-se afirmar que o trabalho também é influenciado pelo método positivista ao procurar compreender as relações de causa e efeito do fenômeno da motivação e comprometimento nas organizações. E também pelo método dialético por entender a dinâmica da interação do indivíduo x organização, em constante transformação, tanto o conflito de interesses (tese x antítese) como a combinação de interesses: a síntese.

O trabalho é influenciado ainda, pelo método do estruturalismo funcional e sistêmico (TRIVIÑOS, 1987), por procurar propor um modelo em forma de sistema cuja função é a de ampliar as possibilidades de motivação e comprometimento nas organizações.

Assim este trabalho teve como método central de desenvolvimento o fenomenológico, sendo influenciado também por conceitos dos métodos: positivista, dialético, estruturalismo sistêmico e funcional.

2.1.2 As pesquisas quantitativas e a qualitativa

Ainda com relação à natureza da pesquisa, existem dois outros campos onde os trabalhos podem ser enquadrados, as pesquisas qualitativas e as quantitativas.

A pesquisa quantitativa se caracteriza principalmente pela busca paradigmática da precisão absoluta no exame do objeto de pesquisa. Tal precisão seria alcançada pelo uso intenso de linguagens matemáticas as quais seriam usadas, principalmente nas ciências sociais, para descrever, representar ou interpretar a multidiversidade de formas vivas e suas possíveis inter-relações (MINAYO E SANCHES, 1993).

Embora atualmente existam controvérsias quanto a este método, a ponto de Triviños (1987) afirmar que o experimento é criticado nas ciências sociais e na educação, bem como em outros campos do saber, muitos de seus procedimentos são amplamente utilizados. A explicação para isso talvez venha do fato de que durante um século, este método desenvolveu, um conjunto de técnicas e instrumentos que foram adotados em ciências sociais, constituindo-se em um método-padrão de pesquisa científica, até a segunda metade do século XX (CHIZZOTTI, 1995).

A pesquisa qualitativa relaciona-se de forma abrangente à pesquisa que resulta em dados descritivos, como palavras escritas ou faladas pelas pessoas e seu comportamento observável.

A diferença entre as duas abordagens expostas, a quantitativa e a qualitativa, esta relacionada ao seu foco. A primeira se utiliza principalmente da estatística, e aprende dos fenômenos apenas a região, visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não considerado em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 1994).

Apesar do enfoque de ambas abordagens sugerir uma oposição entre elas, tal não ocorre. Ao contrário, se complementam, excluindo qualquer dicotomia (DESLANDES, 1994). Tal postura é reafirmada por Triviños (1987), o qual afirma que toda a pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa. Na prática ocorre, de acordo com o autor, que toda investigação baseada na estatística que pretende obter resultados objetivos, fica exclusivamente no dado estatístico. Raramente o pesquisador aproveita essa informação para avançar numa interpretação mais ampla da mesma, transformam a estatística num instrumento de sua busca, quando ela realmente deveria ser um instrumento auxiliar, desperdiçando um material hipoteticamente importante.

Sendo assim, a classificação de pesquisas em qualitativas e quantitativas representa unicamente uma forma de entender um enfoque predominante. Apesar

de cada um destes enfoques apresentar uma compatibilidade com correntes específicas da pesquisa em ciências sociais, eles são fundamentalmente complementares.

Neste trabalho o enfoque adotado é o da abordagem qualitativa, sendo que de forma complementar e secundária foi adotada uma abordagem quantitativa, mais especificamente no exame dos questionários de avaliação do modelo entregues aos participantes ao final da realização dos *focus groups*.

2.1.3 Caracterização da pesquisa

Metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO 1994). Ou o conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados (THIOLLENT,1986). Esta é entendida como o modo de conduzir a pesquisa, o método “é a alma da teoria” (LENIN APUD MINAYO 1994, p. 148), inclui as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas utilizadas, as quais são caracterizadas neste item. Utilizando-se a taxionomia de Vergara (1998) que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa foi do tipo aplicada e intervencionista quanto aos fins e foi, quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e pesquisa-ação.

Quanto aos fins, foi do tipo aplicada, porque objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida. Foi intervencionista porque este modelo tem o seu desenvolvimento refinado com um ensaio realizado na empresa foco dos estudos, buscando o objetivo de mudar sua realidade. E foi metodológica porque se propôs a elaborar um modelo.

Quanto aos meios foi bibliográfica pois fez estudo sistematizado de desenvolvimento com base em material publicado em livros, revistas e jornais; foi de campo porque realizou uma investigação empírica em local onde ocorre o fenômeno do gerenciamento humano, mais especificamente na empresa EMBRAER; foi documental porque utilizou documentos internos da empresa citada, principalmente os relatórios de pesquisa de opinião, entrevistas de desligamento e resultados de avaliações 360º; e foi pesquisa-ação porque o pesquisador atuou como

intervencionista na realidade social da empresa, na aplicação, validação e remodelação do modelo proposto.

Além da taxionomia de Vergara (1998) e adotando o referencial de Marconi (1982), Triviños (1987) e Morgan (1988), a pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, utilizou observação participante e *focus group*.

As entrevistas semi-estruturadas foram utilizadas pelo pesquisador, no contexto da pesquisa-ação, junto aos sujeitos da pesquisa, com propósitos de contínua coleta e análise de dados para aplicação, desenvolvimento e avaliação do modelo e seus subsistemas.

Os procedimentos técnicos da pesquisa-ação, observação participante, *focus group* e pesquisa documental são caracterizados teoricamente a seguir, para facilitar a descrição de como serão aplicados tais procedimentos no item: descrição das etapas de pesquisa, coleta e análise dos dados.

2.1.3.1 A pesquisa-ação

A pesquisa-ação é entendida como uma forma de pesquisa social de base empírica, concebida e executada de forma íntima com uma ação ou resolução de um problema coletivo, onde pesquisadores e participantes representativos da situação/problema encontram-se envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986).

A pesquisa ação foi adotada neste trabalho na etapa de validação do modelo, elaborado a partir da revisão bibliográfica. Nesta etapa, o pesquisador atuou na área de recursos humanos da EMBRAER S.A como consultor interno vivenciando e levantando problemas e limitantes do modelo tácito de gestão humana desta organização, utilizando como referencial conceituai e teórico o modelo proposto.

Um aspecto que deve ser destacado é a diferença entre pesquisa-ação e pesquisa participante. Segundo Thiollent (1986), a pesquisa-ação é do tipo participativo, pois é necessária a participação do investigador nos problemas pesquisados. Por outro lado, segundo o autor, a pesquisa participante, caracteriza-se pelo fato de o pesquisador somente estabelecer relações comunicativas com as pessoas ou grupo investigado, procurando somente demonstrar comportamentos que o tornem mais bem aceito pelo grupo, não realizando durante o processo

nenhuma ação de intervenção no contexto investigado. Desta forma, o aspecto de intervenção é o que distingue estas duas formas de pesquisa.

Segundo (THIOLLENT, 1997) a pesquisa-ação normalmente tem cinco fases bem definidas, embora isto não se constitua em uma regra, pois elas dependem do *design* de cada estudo. Estas fases são as seguintes:

- Exploratória – caracteriza-se como a fase onde o pesquisador e as pessoas integrantes do ambiente que será investigado, começam a identificar os problemas, os atores e as possibilidades de ação;
- Pesquisa aprofundada – envolve a pesquisa do objeto de estudos por parte dos grupos envolvidos, os quais utilizam diversos instrumentos de coleta de dados, sendo tais instrumentos discutidos e interpretados pelos grupos de forma progressiva;
- Ação – busca, a partir das investigações desenvolvidas, difundir os resultados, definindo objetivos alcançáveis por ações concretas, e apresentando propostas que podem ser negociadas entre as partes envolvidas no processo;
- Avaliação – esta fase busca observar, redirecionando o que realmente acontece e resgatando assim o conhecimento produzido no decorrer do processo;
- Aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência – trata-se do retorno ao ponto de partida buscando evidenciar o conhecimento generalizável adquirido a respeito do problema.

Apesar das fases da pesquisa-ação serem apresentadas numa seqüência, na realidade acaba existindo, entre as três últimas fases, uma superposição, ou mesmo, retornos a fases já desenvolvidas anteriormente (THIOLLENT, 1997).

Tendo como meta à busca do conhecimento, a pesquisa-ação objetiva os seguintes tópicos (THIOLLENT, 1986):

- Coletar informações originais sobre situações ou de atores em movimento;

- Concretizar conhecimentos teóricos, obtidos no diálogo da relação entre pesquisadores e membros representativos das situações ou problemas investigados;
- Comparar as representações fornecidas pelos vários interlocutores, como forma de confrontar o saber formal e o informal na resolução dos diversos tipos de problemas;
- Produção de guias ou regras práticas para resolução de problemas e planejamento de ações correspondentes;
- Relacionar ensinamentos positivos ou negativos quanto à forma de conduzir a ação e suas condições de êxito;
- Estabelecer possíveis generalizações com base em pesquisas semelhantes e com o aprimoramento da experiência dos pesquisadores.

A pesquisa-ação foi utilizada neste trabalho principalmente com o objetivo de concretizar conhecimentos teóricos face o confronto do modelo elaborado com a realidade empresarial vivenciada.

Embora a pesquisa-ação tenha se voltado principalmente para a resolução de problemas sociais, seu uso nos contextos organizacionais é oportuno, sendo freqüentemente utilizado, embora de modo muitas vezes inconsciente, na realização de intervenções por parte de consultores. Nesta situação, de contexto organizacional, busca tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise (THIOLLENT, 1997).

O relato de cada uma das fases de aplicação da pesquisa-ação, baseado no referencial de Thiollent (1997), é descrito no capítulo 8 “o ensaio”. A princípio, nas fases exploratórias e de pesquisa aprofundada, o pesquisador vivenciou a realidade organizacional da Embraer, atuando como consultor interno atendendo demanda de problemas e projetos relacionados à gestão humana. Estas fases duraram cerca de 3 e 2 meses respectivamente. Os instrumentos de coleta de dados foram principalmente à pesquisa subsistemas na fase exploratória e levantamento documental na fase de pesquisa aprofundada.

Em todas as fases, o pesquisador, atuando como consultor interno na EMBRAER S.A, procurou influenciar as pessoas no entendimento do modelo, provocando quando possível, ações de adoção de suas partes já na fase exploratória.

2.1.3.2 Observação participante

Esta modalidade caracteriza-se como uma das principais técnicas de pesquisa nas ciências sociais. A observação participante surgiu na década de 20, sendo introduzida pela Escola de Chicago (CHIZZOTTI, 1998).

A observação participante ocorre pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno observado buscando obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos (CRUZ NETO, 1994).

As abordagens desta técnica envolvem uma postura por parte do pesquisador, a qual pode variar num extremo, pela participação plena, com um envolvimento total nas dimensões de vida do grupo estudado, e no outro extremo, existir um distanciamento total de participação na vida do grupo, tendo como prioridade somente a observação (CRUZ NETO, 1994).

Tendo em vista as peculiaridades e complexidades dos variados contextos organizacionais, a observação participante configura-se como uma técnica fundamental para proporcionar um melhor entendimento destes ambientes de pesquisa. A técnica foi constantemente utilizada pelo pesquisador tanto como forma de captação de informações, feita por observações, como principalmente pela ação intencional do mesmo. Ele buscou influenciar positivamente o processo de compreensão e adoção do modelo pelos principais atores envolvidos na gestão humana da Embraer, pela participação e interlocução ativa do pesquisador.

2.1.3.3 Focus group

Esta técnica tem como ênfase à participação de grupos. Trata-se, segundo Morgan (apud FREITAS E STUMPF, 1997), de uma forma de entrevista de grupos, sem o sentido de alternância entre perguntas do pesquisador e as respostas dos participantes, onde se enfatiza a interação dentro do grupo, o qual baseado em tópicos definidos pelo pesquisador, no papel de moderador, fornece dados para serem transcritos.

A execução desta técnica requer algumas ações preliminares (FREITAS E STUMPF, 1997):

- a determinação do número de grupos;
- determinação do tamanho dos grupos;
- a determinação da origem dos participantes;
- determinação do nível de envolvimento do moderador;
- estabelecimento da forma de condução do *Focus*;
- seleção de local e forma de coleta de dados;
- forma de análise dos resultados;
- e a forma de relatar os resultados.

O *focus group*, caracteriza-se como outra ferramenta de grande utilidade na pesquisa em ciências sociais, devido ao fato de possibilitar a construção de um conhecimento baseado nas percepções de grupos, os quais em sua dinâmica de interação acarretam o surgimento de questões que muitas vezes são sensíveis e complexas demais para serem expostas por sujeitos individuais. O posicionamento desta técnica no estudo é apresentado no item 2.3.

2.1.3.4 Pesquisa documental

A presente técnica de pesquisa, diz respeito à busca de dados estruturados e registrados na maioria dos casos de forma explícita. Trata-se do exame de documentos, os quais são todos os materiais escritos que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados (MARCONI, 1982).

Os documentos podem ser encontrados em: arquivos públicos, arquivos particulares, fontes estatísticas e fontes não escritas. Com relação a este último, é caracterizado por conteúdos presentes em fotografias, gravações, televisão, rádio, desenhos, pinturas, canções, indumentárias, objetos de arte e outros testemunhos gráficos, os quais refletem o clima social de sua produção (SELLTIZ et ali apud MARCONI, 1982).

O grande mérito desta técnica de pesquisa está em proporcionar dados já sistematizados, além de representações de contextos mais amplas. Também existe

a possibilidade de estender o entendimento do objeto de estudos, em virtude de informações coletadas de contextos mais amplos.

A forma como foi utilizada esta técnica é exposta no item 2.3.

2.2 Universo, amostra e sujeitos

O universo de pesquisa é representado pela empresa, EMBRAER, onde o pesquisador atuou diretamente na criação, desenvolvimento e consolidação total ou parcial do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual.

Conforme Vergara (1998) a amostra é do tipo não probabilística porque não é baseada em procedimentos estatísticos, e definida por acessibilidade porque foram selecionadas com base no critério de facilidade de acesso por parte do pesquisador.

Considerando os sujeitos da pesquisa como as pessoas que forneceram os dados sobre o nível de motivação e comprometimento e suas causas na empresa em que o pesquisador atuou, pode-se afirmar que os sujeitos da pesquisa são os funcionários que participaram da mesma.

2.3 Descrição das etapas da pesquisa, coleta e análise dos dados

Esta pesquisa realizou-se em uma seqüência formada por quatro etapas distintas, caracterizadas na figura 2.1.

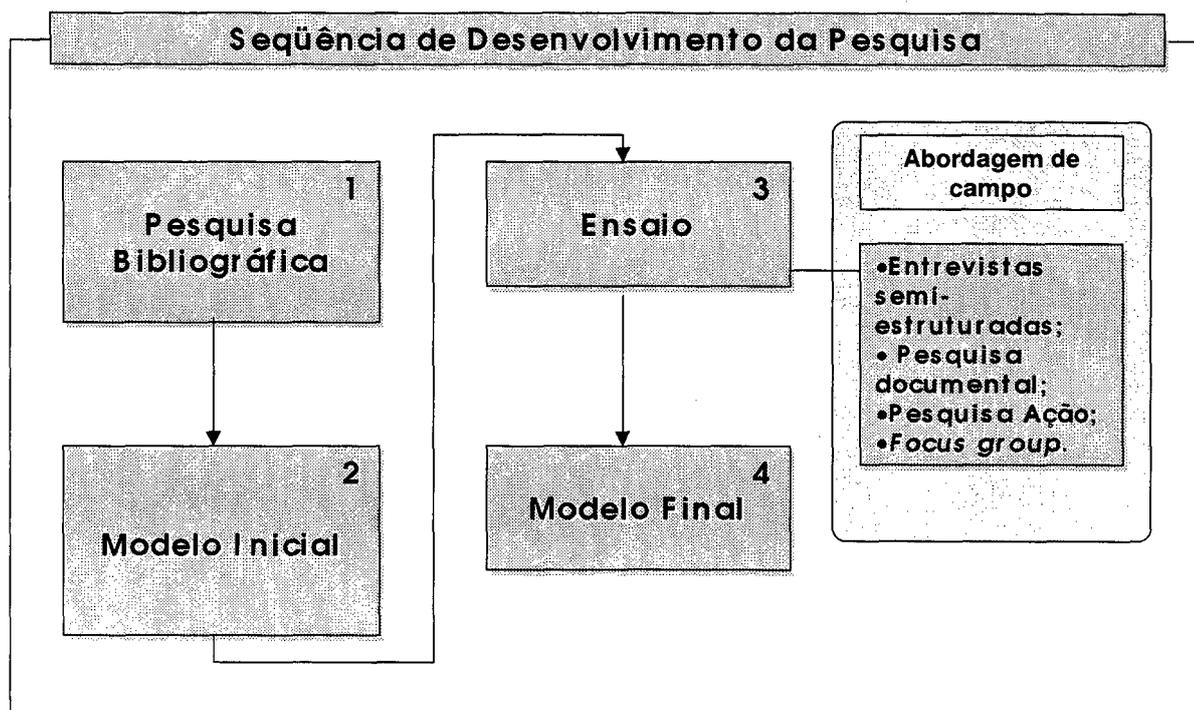


Figura 2.1: Seqüência de desenvolvimento da pesquisa

Na etapa de revisão bibliográfica, surgiram os principais conceitos do modelo, seus subsistemas e princípios.

A etapa de elaboração do modelo inicial foi fundamentada a partir da análise, contraposição, relacionamento e integração das informações levantadas na pesquisa bibliográfica.

Na etapa seguinte foi realizado um ensaio do modelo junto à empresa foco de estudo, pelo uso da pesquisa ação, procurando desta forma validá-lo e aperfeiçoá-lo frente àquela realidade, o que resultou na etapa final com um o modelo aperfeiçoado.

Cada uma das etapas de pesquisa: revisão bibliográfica, elaboração do modelo e seu ensaio que foram apresentadas na figura 2.1, utilizaram técnicas de coleta de dados detalhadas a seguir:

A) Pesquisa bibliográfica em livros, revistas científicas, revistas especializadas, internet, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto. A pesquisa bibliográfica foi realizada continuamente do início ao fim da pesquisa em todas as suas etapas.

A pesquisa bibliográfica contribuiu para delimitação e fundamentação do modelo e seus pressupostos, além de levantar o estado da arte de conceitos, técnicas e modelos de gestão humana.

Pesquisa documental em documentos relacionados ao registro de nível motivacional e de comprometimento e suas causas na empresa analisada, especialmente: as pesquisas de opinião, registros de desligamento e resultados de avaliações 360 graus. Também foi realizada em documentos relacionados à formalização dos subsistemas, princípios e práticas do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual. A pesquisa documental foi utilizada principalmente na etapa de ensaio.

As pesquisas bibliográfica e documental fundamentaram e foram utilizadas como referenciais teóricos ou práticos para elaboração, ensaio conceitual e técnico do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual e seus subsistemas, utilizando o método de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo envolve a abordagem da totalidade de um discurso, trabalhando seus conteúdos pelo uso de critérios de homogeneização, exclusão e objetividade de classificação das categorias que o compõe. Aborda a totalidade do discurso de maneira sistemática e possibilitando sua inferência, ou seja, passar de sua descrição/análise para sua interpretação (RICHARDSON, 1985).

B) Entrevista semi-estruturada com questões abertas.

As entrevistas foram utilizadas na fase de ensaio, possuindo questões diretamente relacionadas ao modelo, procurando identificar e esclarecer a presença ou não de cada um de seus elementos, conceitos, princípios, práticas e sistemas, bem como o grau de integração e sinergia entre estes. Assim as entrevistas tiveram um caráter de diagnóstico no sentido de identificar o grau de presencialidade do modelo, além da possível relação de causalidade entre os problemas de gestão humana identificados no dia a dia da empresa analisada versus o modelo.

C) observação participante – ocorreu pelo contato direto entre pesquisador e fenômeno estudado, sendo utilizada para obtenção de informações presentes no contexto dos sujeitos integrantes da pesquisa (CRUZ NETO, 1994). Foi uma técnica constantemente utilizada pelo pesquisador não só para a captação de informações, como principalmente para a ação de influenciar positivamente o processo de compreensão e adoção do modelo pelos principais atores envolvidos na gestão

humana da Embraer, tendo sido realizada pela participação e interlocução ativa do pesquisador.

Os dados coletados na observação participante e entrevistas semi-estruturadas foram trabalhados pelo método de análise da comparação constante (HUNGLER,s/d), sendo ampliados os conhecimentos tácitos do pesquisador. Os registros das principais conclusões de análise ocorreram diretamente como ajustes e aprimoramento do modelo e seus subsistemas.

Na etapa de validação do modelo, foram realizados grupos de foco ou *focus group*, através de reuniões de discussão denominados *workshops* com o grupo de consultores internos da empresa. O desenvolvimento desta técnica, o *focus group*, foi realizado seguindo as ações expostas no item 2.1.3.3.

Os grupos de foco contribuíram para avaliação crítica e desenvolvimento do modelo e seus subsistemas, através de questionamentos, indagações e sugestões interativas com os participantes. Os resultados dos grupos de foco assim como, o desenvolvimento da pesquisa-ação é apresentado no capítulo 8.

Na análise de dados em pesquisas quantitativas e qualitativas, a meta geral é organizar, sintetizar e fornecer estrutura aos dados da pesquisa, mas existe uma diferença fundamental entre as duas: a de que a coleta e análise de dados ocorrem simultaneamente na análise qualitativa, e não de forma linear e seqüencial como na análise quantitativa.

A análise em pesquisas qualitativas é concomitante a coleta de dados, inicia-se com o primeiro documento lido, ou entrevista, e continua em todo o processo de pesquisa. A partir de novas idéias surgidas durante a coleta de dados o pesquisador pode até redirecionar sua pesquisa e conseqüente coleta de dados (HUNGLER, s/d). Como esta é uma pesquisa qualitativa a sua análise dos dados caracteriza-se desta forma.

Os procedimentos analíticos utilizados sobre os dados coletados foram, principalmente, do tipo indutivo e comparação constante. Indutivo porque elabora um modelo a partir de um conjunto de dados. Comparação constante porque os termos, o modelo e suas partes são constantemente comparados e remodelados durante todas as etapas de pesquisa com o objetivo de avaliar, aprimorar e consolidar tais termos.

O método de análise da comparação constante, aplicado e originado da teoria fundamentada, desenvolvida pelos sociólogos Glaser e Strauss (apud

HUNGLER,s/d), foi útil na elaboração do modelo porque é utilizado para elaborar e aperfeiçoar teorias ou categorias.

O método da comparação constante preocupa-se em gerar categorias, propriedades e hipóteses, mais do que testar estes elementos. O produto de muitos estudos com o método constituem-se em um modelo conceitual ou teórico que busca explicar o fenômeno estudado. (HUNGLER, s/d).

Finalmente, pode-se afirmar que a análise de comparação constante utilizada foi diacrônica porque os dados coletados foram analisados em sucessivos momentos no tempo na organização estudada (BRUYNE,1982).

2.4 Limites da pesquisa

As limitações da pesquisa encontram-se, de certa forma, relacionada ao seu caráter experimental. Na medida em que ela se propõe a criar uma determinada sistemática ainda inédita, foram necessárias determinadas opções que restringiram o alcance inicial do estudo.

A opção de concentrar esforços em uma determinada empresa levou a uma limitação na extrapolação imediata das observações e resultados para outros contextos de pesquisa. Todavia apesar desta peculiaridade, deve ser considerado o fato de que se trata de um sítio de estudos significativo, que permitiu uma ampla riqueza de detalhes os quais certamente facilitarão o trabalho de inserção de novos estudos em outros contextos.

Outra questão que deve ser considerada, é o fato de que o modelo que foi ensaiado na empresa, através de pesquisa-ação, foi um modelo em desenvolvimento e incompleto se comparado a um modelo consolidado. Entende-se que somente será possível obter uma validação definitiva após a aplicação do modelo consolidado em um número representativo de empresas e a avaliação quantitativa e qualitativa dos seus resultados, em termos de motivação e comprometimento.

O tempo estimado para que o modelo encontre um formato definitivo, é de pelo menos 3 anos após a implantação em diversas empresas. Após a efetivação deste prazo, será possível estabelecer com maior segurança as reais conseqüências da implantação do modelo.

Outro fator limitante se refere à escolha dos sujeitos participantes. Em todas as etapas da pesquisa nem sempre foi possível englobar toda a população presente na empresa. Esta opção decorre do fato de que existiram limites em termos de custo e tempo para a realização de uma eventual opção censitária. Apesar disso, durante o trabalho foi enfatizada a abordagem de sujeitos cuja colaboração foi significativa para o fornecimento de subsídios necessários ao trabalho, propiciando desta forma um maior enriquecimento de significados em detrimento de um maior volume de conteúdos.

Uma última limitação a ser destacada é o fato do pesquisador, no período da pesquisa, ser funcionário da Embraer o que pode ter impedido um registro mais crítico do seu modelo tácito de gestão humana. O que não prejudica o alcance dos objetivos de pesquisa, pois o foco de avaliação foi o modelo proposto por este autor e não o modelo tácito de gestão humana desta empresa.

Assim estas limitações não comprometeram os objetivos gerais e específicos de pesquisa, apenas impediram o seu maior enriquecimento.

3 O CAPITAL INTELECTUAL

Este capítulo apresenta e relaciona os conceitos de capital intelectual, gestão humana, gestão do conhecimento contribuindo para a delimitação do modelo a ser desenvolvido neste trabalho e suas inter-relações com tais conceitos.

A discussão sobre a importância do conhecimento no contexto sócio-econômico tornou-se freqüente no final do século XX. Desde trabalhos pioneiros, de grande projeção, como os de Alvin Toffler (1980), e nas observações de Peter Drucker (1981), a respeito da ascensão do trabalho intelectual, a importância do conhecimento vem sendo ressaltada.

Dentre as variadas correntes de estudos que existem sobre o tema do conhecimento nas organizações, há uma que o enfoca enquanto capital intelectual. O principal argumento desta corrente, pode ser resumido através de uma observação relativamente simples, que é a de que existem ativos, chamados genericamente de intangíveis (SVEIBY, 1998, EDVINSSON, 1998), que proporcionam o desenvolvimento e valorização da organização, e que não são aqueles necessariamente presentes no patrimônio físico da empresa. A natureza destes elementos sugere uma nova forma de visualizar como as organizações gerariam valor, pois os ativos capitais necessários à criação da riqueza não seriam mais unicamente a terra, o trabalho físico, ferramentas mecânicas e fábricas, e sim os ativos baseados no conhecimento (STEWART, 1998).

A explicitação de um valor para estes ativos é problemática, pois as empresas não negociam objetivamente seus ativos intangíveis, sendo necessário deduzi-los das transações realizadas no mercado de ações ou na venda de empresas (SVEIBY, 1998).

A valorização das empresas em decorrência dos ativos intangíveis, também é observada em relação à influência que eles exercem no setor em que atua a empresa. Essa relação fica evidenciada na figura 3.1, que traça um panorama da valorização das empresas de diferentes setores relacionando valor de mercado, ativos intangíveis e seu valor contábil líquido.

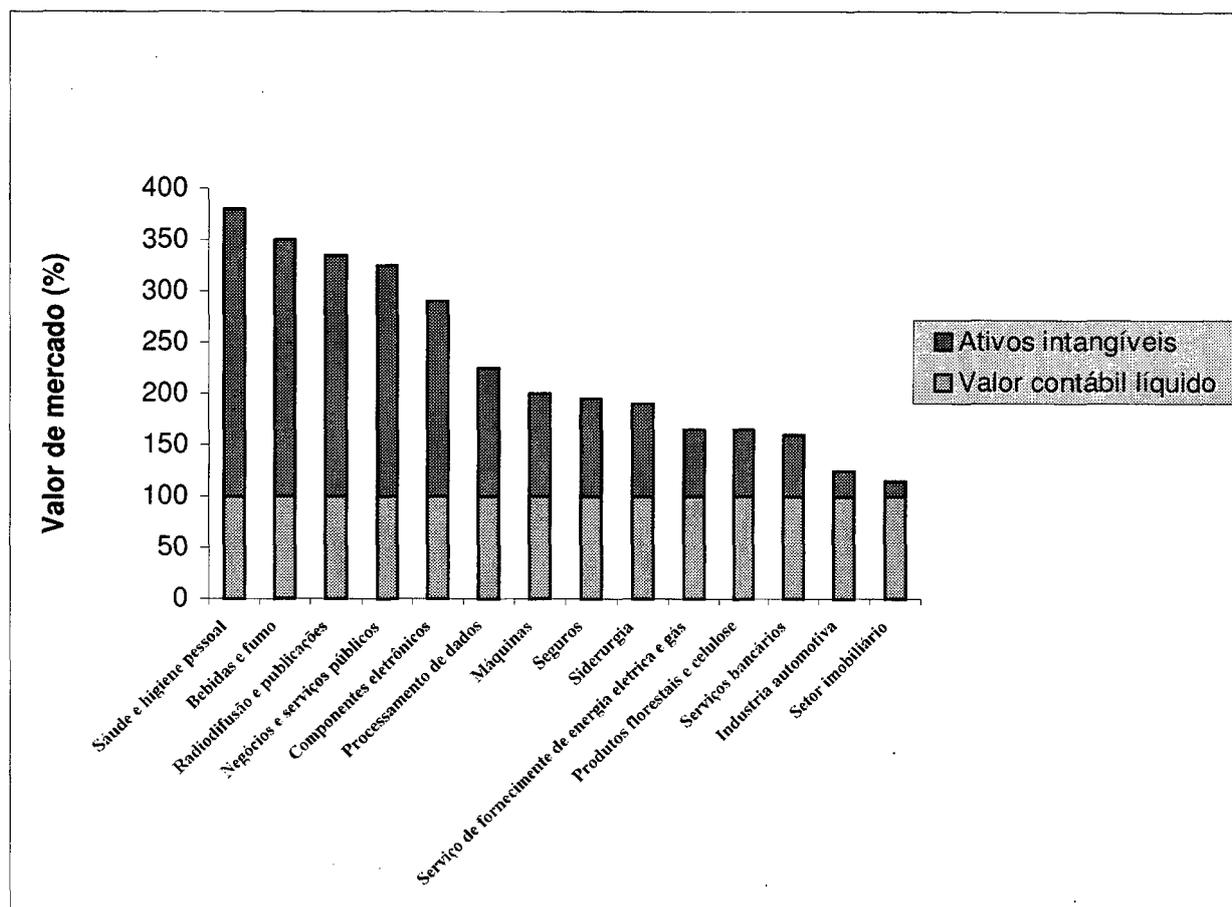


Figura 3.1: Valores de mercado e ativos intangíveis - Abril de 1995.

Fonte: Morgan & Stanley Capital Internacional World Index, Adaptado de Sveiby, Karl Erik. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.7.

Apesar da percepção geral, que coloca o conhecimento nas organizações relacionado a ativos intangíveis, o termo que vem sendo utilizado por autores como Edvinsson (1998), Davenport (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998) para abranger tais ativos ou mesmo caracterizar e discutir a questão, é o conceito de capital intelectual, o qual requer um aprofundamento.

3.1 Capital Intelectual: conceituando o termo

A evolução do Capital Intelectual enquanto tema de estudos é recente. O conceito de Capital Intelectual foi desenvolvido a partir de uma abordagem empírica, que procurou analisar os elementos intervenientes na geração de valor das organizações.

Stewart (1998) sentencia, inicialmente que o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. Todavia o autor não considera esta definição suficiente para caracterizar o termo e observa que o capital intelectual de uma organização também é constituído pelo talento de seus funcionários, pela eficácia de seus sistemas gerenciais e pelo caráter de seus relacionamentos com os clientes (STEWART, 1998).

Os estudos de Edvinsson (1998), são emblemáticos para a caracterização do capital intelectual, pois através da análise de sua atuação na *Skandia*, uma empresa seguradora sueca, foi desenvolvida uma conceituação que partiu dos demonstrativos contábeis e evoluiu para um conceito preliminar, seguido de uma definição constitutiva simples. O conceito preliminar estabelece que “*o Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem a empresa uma vantagem competitiva no mercado*” Edvinsson (1998, p.41). O confronto do conceito com o estudo sistemático das organizações conduziu o autor à definição simplificada de que:

“Capital Humano + Capital Estrutural = Capital Intelectual” (EDVINSSON, 1998, p.31).

O capital humano inclui a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes. (EDVINSSON, 1998). E, também, a sua criatividade e capacidade de inovar.

Também Likert (1975) apresenta a idéia de incluir o ser humano na formulação de como as organizações geram valor, propondo contabilizar as pessoas, sua inteligência, treinamento, liderança, qualidades de decisão e comunicação, entre

outros, na forma de ativos humanos, os quais refletiriam a capacidade produtiva da organização humana de uma empresa.

Já o capital estrutural é descrito como o arcabouço, o *empowerment* e a infraestrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual (EDVINSSON, 1998).

Com a definição de Edvinsson (1998), gerada a partir de seu estudo na Skandia, o termo capital intelectual assume uma perspectiva mais clara, na medida em que é possível classificar os diferentes blocos que o compõem. A figura 3.2 apresenta a classificação adotada por Edvinsson (1998, p.47) relacionando a composição de sua definição de capital intelectual com o valor de mercado de uma organização.

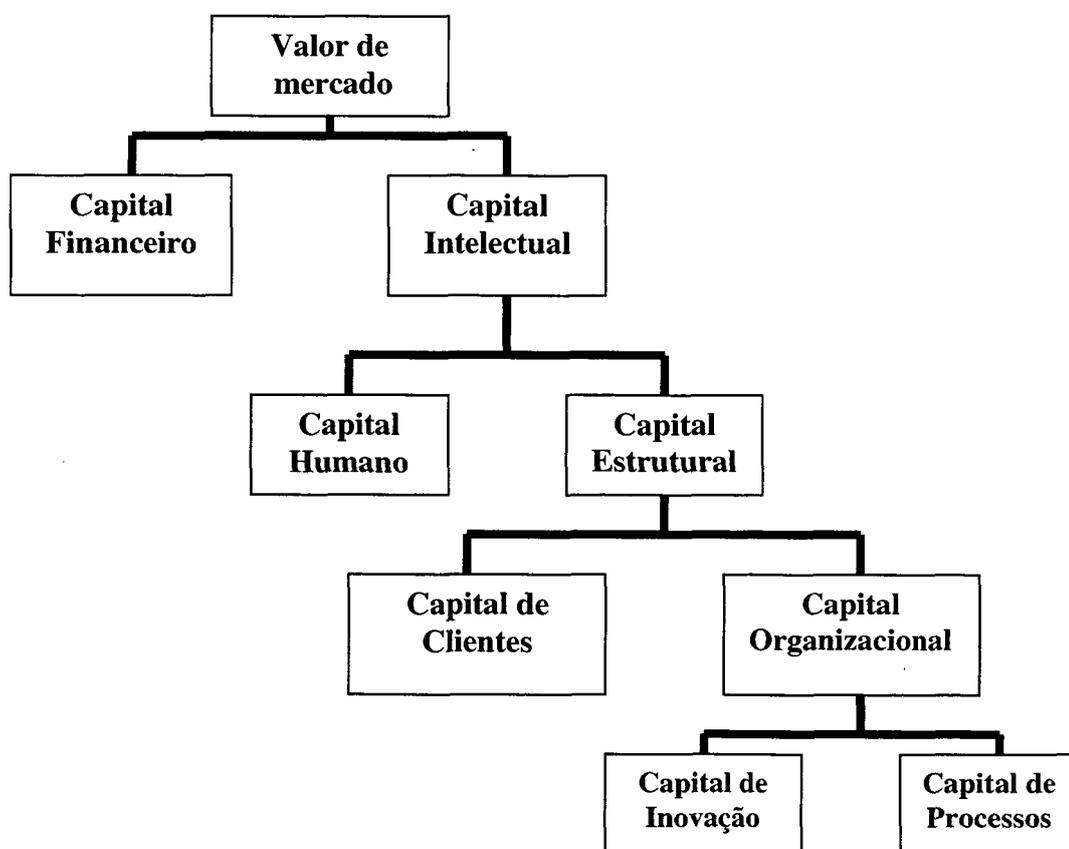


Figura 3.2: Esquema da Skandia para o valor de mercado.

Fonte: EDVINSSON, Leif. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998, p.47.

Compondo o capital estrutural, existem as categorias de capital de clientes e capital organizacional.

O capital de clientes é entendido como o valor do relacionamento com os clientes. Nesta categoria o conhecimento sobre negócios é criado, quando ocorre o encontro do *know-how* presente na organização, com as necessidades dos clientes (NURMI, 1998).

O capital organizacional envolve os sistemas, instrumentos e práticas operacionais que agilizam o fluxo de conhecimentos pela organização e pelas suas áreas externas, como as que são encarregadas do suprimento e distribuição. Caracteriza-se como uma competência sistematizada da organização e dos sistemas que alavancam esta competência (EDVINSSON, 1998).

Por sua vez o capital organizacional é dividido em:

- Capital de inovação é a capacidade de renovar e a partir desta renovação criar direitos comerciais ou propriedades intelectuais, que permitam desenvolver e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços (EDVINSSON, 1998).
- Capital de processos, composto de técnicas gerenciais (Ex: ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que possibilitam o aumento e ampliação da eficiência produtiva e prestação de serviços (Edvinsson, 1998).

Uma ampliação das categorias apontadas por Edvinsson, foi sugerida por Saint-Onge (apud EDVINSSON, 1998) como corolário de sua análise no *Canadian Imperial Bank of Commerce*. Em virtude de suas observações, foi reposicionada uma outra categoria constituinte do capital intelectual, denominada capital de clientes, a qual engloba os elementos presentes no relacionamento da organização com seus clientes.

Esta categoria, diferentemente da forma proposta no modelo de Edvinsson, é colocada no mesmo patamar do Capital Humano e Capital Estrutural apresentando-se com o formato esquemático da figura 3.3.

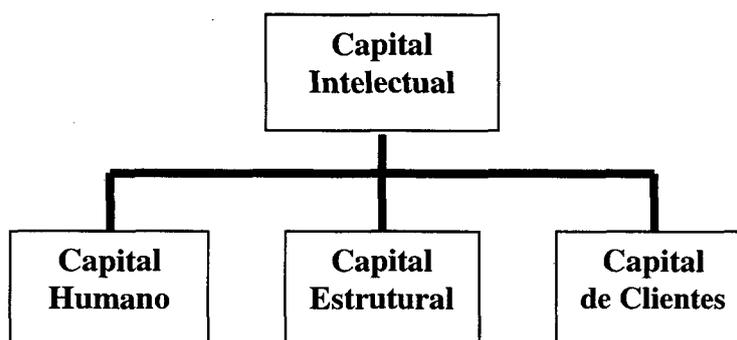


Figura 3.3: Esquema da proposta de Saint-Onge para o Capital Intelectual

Na idéia de Saint-Onge, transparece a percepção de que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com seus empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa (EDVINSSON, 1998).

A capacidade de aprender e colaborar para o gerenciamento do relacionamento com os clientes também é considerada como uma das futuras fontes de vantagem competitiva das organizações (LIEDTKA et al, 1997). Semelhante constatação evidencia a importância de se destacar o papel da relação com os clientes, nos constructos relativos a identificação dos elementos geradores de valor na organização.

Para Stewart (1998), o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios, engloba a probabilidade de que os clientes continuem fazendo negócios com determinada organização. O autor propõe ainda que tal capital seja ampliado passando a se denominar capital de relacionamento, englobando neste o relacionamento com fornecedores.

Este entendimento também é compartilhado por Sveiby (1998) que apesar de não utilizar o termo capital intelectual, ao estudar o papel do conhecimento nas organizações, enfatiza a existência de três categorias responsáveis pela criação do valor na organização. São elas: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

A competência do funcionário se traduz na capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis (SVEIBY, 1998). Esta definição guarda estreita relação com o capital humano definido por Edvinsson.

A estrutura interna abrange patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, além disso, a cultura ou espírito organizacional também é uma estrutura interna (SVEIBY, 1998).

A estrutura externa representa as relações com clientes e fornecedores, as quais se materializam como marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa (SVEIBY, 1998).

As categorias propostas por Sveiby (1998) são quase idênticas as propostas por Edvinsson (1998) e Saint-Onge (apud EDVINSSON, 1998), sendo que ambos os autores partilham suas observações a respeito do questionamento da forma com que eram desenvolvidos tradicionalmente os demonstrativos de valor das organizações. A partir deste questionamento, desenvolveram suas teorias a respeito dos elementos que estariam influenciando na construção de valor por parte das organizações.

Neste trabalho serão freqüentemente adotadas as classificações e categorias indicadas por Edvinsson, por serem as mais claras na classificação dos diferentes tipos de capital intelectual, diferenciando claramente o que se entende por capital humano, embora reconhecendo que a mesma apresenta a limitação de não considerar o relacionamento com os fornecedores, ao contrário de Sveiby (1998) e Stewart (1998). Neste contexto cabe ressaltar que ambas são falhas ao desconsiderar completa ou explicitamente o fato de que os relacionamentos com parceiros estratégicos também contribuem na formação do valor de uma organização.

As categorias apresentadas por estes autores contribuem na delimitação do que se entende como empresas intensivas em capital intelectual humano, estas podem ser definidas como empresas que tem como uma de suas principais fontes de receita a capacidade, o conhecimento implícito, habilidade e experiência individual dos funcionários, incluindo a sua criatividade e capacidade de inovar⁹. Como exemplo tem-se a empresa prestadora de serviços, onde o conhecimento é tanto matéria prima como produto, organizações como: empresas de consultoria, institutos de pesquisa e desenvolvimento e hospitais. Têm-se ainda empresas onde o talento e habilidade humana são diferenciais na geração de receita, tais como empresas de entretenimento como circos, clubes de futebol e canais de televisão.

⁹ As características deste tipo de organização são fundamentadas no ítem 5.2, a moderna organização, de forma correlacionada a autores como Ramos (1989), Quinn et al (2001) e Mintzberg (2001).

Dentre os elementos apresentados, que compõem o capital intelectual ou os ativos intangíveis, o mais importante é aquele que tem no ser humano o seu principal agente, ou seja, o capital humano ou a competência do funcionário. Isso decorre de uma observação relativamente simples, a de que somente as pessoas podem agir¹⁰ (SVEIBY, 1998). Apesar da simplicidade da observação, ela é essencial, tendo em vista que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todo o arcabouço organizacional depende das pessoas, em última instância, para continuar a existir (SVEIBY, 1998). E, ainda, também deve ser considerado que somente o fator humano interpenetra todos os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre todos os demais (EDVINSSON, 1998).

Neste sentido cabe, ainda, aprofundar o que é capital humano. Para Stewart (1998) ele representa a capacidade necessária às pessoas para que elas ofereçam soluções aos clientes, sendo igualmente importante pois é a fonte de inovação e renovação.

Segundo Stewart (1998), o trabalho rotineiro, e que exige pouca habilidade, não gera nem emprega capital humano para a organização¹¹. Além desta constatação, o autor observa que quando o objetivo é inovar, na forma de produtos ou na melhoria de processos, o capital humano acaba sendo formado quando uma parcela maior do tempo e talento das pessoas de uma organização é dedicada a atividades que geram inovação. Sendo assim, o capital humano cresce quando a empresa usa mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas possui conhecimentos úteis para a organização.

Uma forma de classificar a força de trabalho de uma empresa, e confrontá-la com o capital humano, é proposta no quadro 3.1, onde o principal critério é a contribuição da habilidade ou capacidade da pessoa para a organização.

¹⁰ O agir de Sveiby pode ser entendido como correlato ao conceito caracterizado de agir de Arendt (1989) fundamentado no item 5.1, *Vita activa e contemplativa* deste trabalho.

¹¹ O posicionamento do autor tende a ser elitizante. É importante destacar que o ser humano dotado de significado e motivação intrínseca é capaz de feitos extraordinários mesmo em ambientes hostis. Assim qualquer que seja seu posicionamento nas organizações este é capaz de grandes contribuições, o desafio dado é como aproveitar este potencial latente, quando muitas vezes o próprio desenho do cargo o subestima e adormece.

Quadro 3.1: Classificação da força de trabalho

1) Difícil de substituir, Pouco valor agregado.	2) Difícil de substituir, Muito valor agregado.
3) Fácil de substituir, Pouco valor agregado.	4) Fácil de substituir, Muito valor agregado.

Fonte: adaptado de STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.81.

De acordo com a classificação de Stewart (1998), o quadrante três, abrange mão-de-obra especializada e semi-especializada, que pode ser facilmente encontrada e rapidamente substituída. No quadrante um, estão pessoas que adquiriram habilidades especializadas e de difícil aquisição, mas são habilidades que não se relacionam diretamente com o que o cliente procura. No quadrante quatro, estão pessoas que, apesar de possuírem habilidades altamente valorizadas pelos clientes, possuem funções para as quais podem ser facilmente encontrados substitutos.

A partir da classificação proposta no quadro 3.1, o capital humano estaria situado no quadrante dois, ou seja, nas pessoas cujo talento e experiência permitem a criação de produtos que motivam os clientes a procurarem a organização a que pertencem tais pessoas e não as organizações concorrentes. Por outro lado, os trabalhadores localizados nos outros quadrantes seriam considerados unicamente como custos de mão de obra (STEWART, 1998).

Outro aspecto observado por Edvinsson (1998), com relação às pessoas na organização, diz respeito à existência da corporação virtual. Segundo o autor, esta corporação não apresenta seus contornos definidos, em relação a seus parceiros estratégicos e empregados, na forma tradicional de espaços físicos restritos, onde se compartilha uma filosofia e estilo de vida. Numa era de intenso uso das tecnologias de telecomunicações, esta corporação apresenta-se diluída no ambiente externo, em subconjuntos com suas próprias experiências, hábitos e normas.

Segundo Edvinsson (1998), o capital humano de uma empresa situa-se nestes tipos de trabalhadores, localizados em diferentes contextos, ou seja, para o autor todos os trabalhadores de uma empresa inclusive os não permanentes fazem parte do capital humano da mesma. E ele não faz distinção explícita como Stewart. O máximo de distinção entre os tipos de trabalhadores e sua relação com o capital humano que o autor adota, é apresentado na sua proposição de indicadores para medir o capital humano de uma empresa. Tais indicadores são distintos para cada tipo de trabalhadores, e dão especial destaque aos trabalhadores permanentes e o corpo gerencial.

Embora reconhecendo que existe uma distinção entre o valor agregado e entre os diferentes tipos de trabalhadores que compõe uma organização, qualquer que seja a tipologia adotada considera-se, neste trabalho, todos os trabalhadores como parte do capital humano de uma empresa, adotando-se um enfoque de capital humano dos autores que procuram mensurá-lo, os quais ao apresentarem seus indicadores focam mais na quantificação de toda a força de trabalho, do que em tipos de trabalhadores.

Reconhecendo, ainda, que o valor gerado por cada tipo de trabalhador é diferenciado, entende-se que para a eficácia da gestão humana, os sistemas e subsistemas desta gestão devem ser adequados a tal diferenciação, incorporando este pressuposto em seus desenhos ou mecanismos de mensuração.

Dada a importância do conhecimento no conceito de capital intelectual humano, uma inserção do tema gestão do conhecimento é necessária como uma forma de avaliar a conveniência de sua inclusão ou não no modelo a ser desenvolvido e definir sua interface com a gestão humana e capital intelectual humano.

3.2 A Gestão do Conhecimento

3.2.1 O conhecimento

O termo, em sentido amplo, é motivo de incontáveis estudos e discussões, mas será abordado aqui com relação à realidade das organizações.

Para Davenport (1998) o conhecimento é formado pela experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado que possibilita uma estrutura

para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, sendo originado na mente dos conhecedores, e nas organizações encontra-se embutido em documentos ou repositórios, rotinas, processos, práticas e normas. Um aspecto da definição de Davenport (1998) é a importância dos “conhecedores” que, em última instância, são as pessoas que compõem a organização e que estariam na origem e no foco da aplicação do conhecimento.

Como uma forma de aproximar a questão da perspectiva das pessoas nas organizações, torna-se de grande auxílio a conceituação de Polanyi apud Nonaka (1997), estabelecendo que o conhecimento seria composto de uma dimensão explícita e de outra tácita. A dimensão explícita se caracteriza pelo conhecimento estruturado, formalizado que pode ser comunicado facilmente entre as pessoas através da linguagem formal, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc. A dimensão tácita seria o conhecimento pessoal, construído e incorporado pela experiência individual nas ações das pessoas.

Nonaka também estabelece que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (1997). Esta interação se caracterizaria por quatro formas de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a internalização e a combinação (NONAKA, 1997). O Quadro 3.2 indica a forma com que ocorrem estas conversões.

Quadro 3.2: Quatro modos de conversão do conhecimento

		Conhecimento Tácito	<i>em</i>	Conhecimento Explícito.
Conhecimento Tácito. <i>do</i> Conhecimento Explícito.		Socialização		Externalização
		Internalização		Combinação

Fonte: NONAKA, Ikujiro. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.69.

As formas de conversão do conhecimento assumem as seguintes características (NONAKA, 1997):

Socialização – trata-se de um processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos de um grupo, se desenvolvendo freqüentemente através da observação imitação e prática;

Externalização – o conhecimento é convertido através de metáforas, analogias, conceitos hipótese ou modelos;

Combinação – caracteriza-se como a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, o qual envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Pode ser realizado através de sistemas informáticos que pesquisem, sumarizem e categorizem as informações;

Internalização – trata-se de incorporar as percepções captadas de forma explícitas, como por exemplo, em relatórios e documentos, no referencial pré-existente nas pessoas.

Segundo o autor o conhecimento tácito é a base da criação do conhecimento organizacional e o segredo para criação do conhecimento organizacional está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito, o que em sua teoria das espirais de criação do conhecimento organizacional, ocorre a partir dos indivíduos em primeira instância e sua interação com os demais transformando

conhecimento individual em grupal, organizacional e até interorganizacional¹². A teoria da espiral é apresentada como uma relação dinâmica entre as quatro formas de conversão do conhecimento, pois a criação do conhecimento ocorre a partir da interação do conhecimento tácito e explícito através dos indivíduos. A figura 3.4 demonstra esta dinâmica.

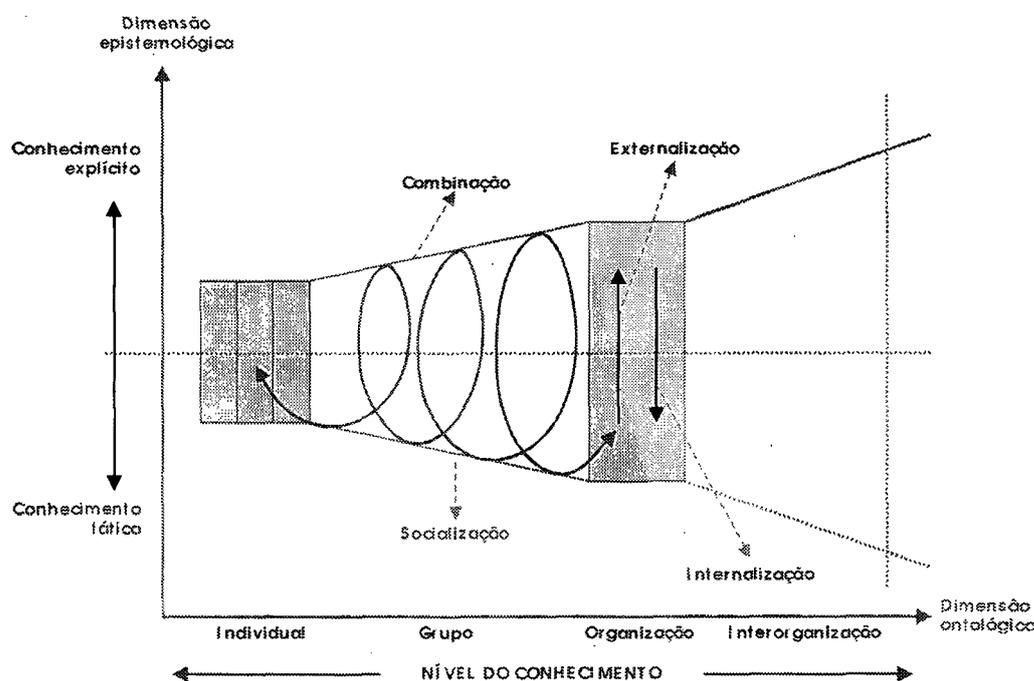


Figura 3.4: A espiral do conhecimento.

Fonte: Adaptado de NONAKA, Ikujiro. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.82.

Tendo um entendimento preliminar do conhecimento e sua caracterização, serão apresentados alguns conceitos estabelecidos para sua gestão.

3.2.2 Conceitos de Gestão do Conhecimento

A idéia de que o conhecimento deve ser gerenciado como uma categoria específica é recente, tendo sido estimulada, em certa medida, devido à percepção de que "(...) após três séculos de sociedade industrial, o trabalho está passando a

¹² Dada esta premissa e considerando a de que o conhecimento é a base para geração de riqueza na era do conhecimento e, ainda, que o conhecimento tácito está nos seres humanos. É desafio ao modelo possibilitar que estes através de sua motivação e comprometimento queiram compartilhar e fazer interagir seus conhecimentos. É desafio, no mesmo sentido, neutralizar o fenômeno da alienação e auto-alienação, aprofundado no item 5.4.4 deste trabalho.

assumir um conteúdo crescentemente intelectual (...)” (TEIXEIRA FILHO, 1998, p.15). As implicações desta idéia levaram a criação de teorias que procuram entender o conhecimento nas organizações, e, principalmente, buscar maneiras de como gerenciá-lo.

Com relação a conceitos, uma pesquisa junto a executivos de empresas européias que estavam implantando a Gestão do Conhecimento, levantou que 73% deles viam-na como um elenco de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. (TEIXEIRA FILHO, 1998). Em síntese, segundo este conceito, a Gestão do Conhecimento envolve a atuação sobre os processos de criação, disseminação e utilização do conhecimento.

Para Sveiby (1999), a gestão do conhecimento é uma forma de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações. Segundo a abordagem teórica do autor, gerir conhecimento envolve atuar sobre a competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa das organizações.

Por sua vez, Davenport aponta uma série de princípios para a gestão do conhecimento, os quais foram observados num estudo junto à empresa *British Petroleum* (DAVENPORT, 1998, p.28):

- conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;
- aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;
- conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

A partir do entendimento dos conceitos de capital intelectual, gestão do conhecimento e gestão humana é possível relacioná-los para delimitar a abrangência do modelo a ser desenvolvido neste trabalho.

3.2.3 Capital humano, gestão do conhecimento e gestão humana.

Considerando que, conforme apontado por Edvinsson (1998), o capital humano envolve capacidades, conhecimentos, habilidades e experiência dos membros de uma organização, assim como a criatividade e inovação que eles conjuntamente agregam a organização. É que, conforme Teixeira Filho (1998, p. 16) a gestão do conhecimento é uma coleção de processos para criação, disseminação e utilização do conhecimento. E, ainda, que gestão humana, é um conjunto de políticas, processos, programas e ações para selecionar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar seres humanos para atingir objetivos organizacionais, através de suas capacidades, habilidades, motivações e comprometimento. Pode-se afirmar que, enquanto a gestão do conhecimento tem como objeto de gestão o conhecimento, a gestão humana tem como principal foco de ação a motivação e comprometimento das pessoas para ampliar e aplicar suas capacidades e habilidades geradoras de riqueza.

Ambos conceitos tem o ser humano como agente gerador de movimento, pois só ele é capaz de agir e fazer tais sistemas funcionarem, assim como ambos tem o ser humano como cliente, pois com o funcionamento dos sistemas, ele é por estes influenciado, adquirindo mais conhecimento para solução de problemas organizacionais, no caso da gestão do conhecimento, e ampliando sua motivação e comprometimento para alcançar os objetivos organizacionais aplicando e/ou desenvolvendo suas habilidades e capacidades.

Utilizando a classificação de capital intelectual de Edvinsson (1998) pode se afirmar que tanto a gestão do conhecimento como a gestão humana, são sistemas gerenciais que fazem parte do capital intelectual estrutural, mais especificamente o de processo. E que o funcionamento adequado destes sistemas de gestão ampliam o capital intelectual humano de uma organização, ou seja, o seu estoque de capacidades, conhecimentos, habilidades das pessoas.

O mesmo pode ocorrer em sentido contrário, pois conforme Stewart (1998), é parte da gestão do conhecimento transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento enquanto tácito pode ser considerado como capital humano e uma vez formalizado, documentado ou armazenado, através de técnicas de gestão do conhecimento, passa a fazer parte do capital estrutural de uma empresa, aquele que fica na empresa quando termina o expediente e todos vão para suas casas. A figura 3.5 auxilia no entendimento destas relações.

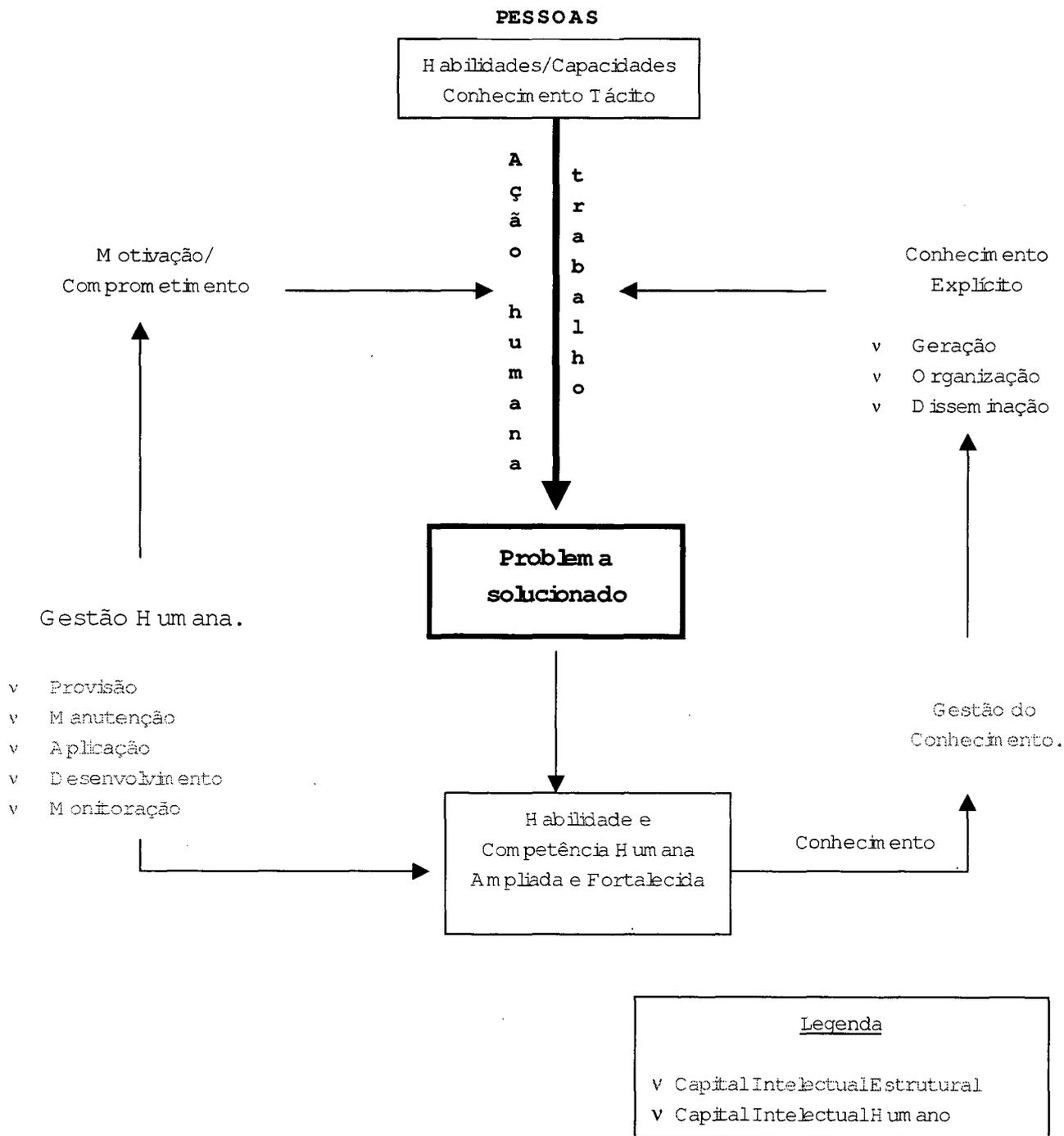


Figura 3.5: Relação entre capital intelectual, gestão do conhecimento e gestão humana

Stewart (1998) contribui com este entendimento ao afirmar que distinguir entre capital humano e estrutural é essencial para a gestão do conhecimento, pois a importância do capital humano deriva de sua capacidade de inovar e renovar o

conhecimento, compartilhando-o e transmitindo-o. Para alavancá-lo são necessários ativos intelectuais estruturais, como os sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial que transforme o know-how individual em conhecimento grupai.

Com relação à forma de trabalhar o capital humano, Sveiby (1998), ao propor formas de atuar sobre a competência dos funcionários, que nada mais é do que sua capacidade de agir, propõe que haja inicialmente um entendimento sobre as formas com que eles são recrutados, desenvolvidos, motivados e recompensados. É disto que se ocupa a gestão humana enquanto sistema gerencial, ficando clara a sua distinção em relação à gestão do conhecimento cujo foco é sistematizar o conhecimento.

Como o capital intelectual em uma organização é gerado através de sua interação com o capital humano, estrutural e de clientes através das pessoas que são as únicas que geram valor através de seu agir. É claro que existem pontos de interface entre gestão do conhecimento e gestão humana, uma vez que a primeira ocupa-se com a geração e difusão do conhecimento e a segunda ocupa-se também do desenvolvimento da capacidade das pessoas, quanto melhores sistemas de gestão de conhecimento existirem e quanto melhor os sistemas de treinamento e desenvolvimento das pessoas utilizarem estes conhecimentos sistematizados, melhor será a capacitação, desenvolvimento de habilidades e conseqüente valoração do capital humano.

O caminho contrário também é verdadeiro, quanto melhores os sistemas de gestão humana, gerando confiança e motivação nas pessoas, maior será o compartilhamento de informações tão necessárias ao funcionamento do sistema de gestão do conhecimento.

Assim para efeito de delimitação de estudo este trabalho ocupa-se da gestão humana, sendo conceituada e entendida como sistema gerencial que amplia o capital humano. O modelo aqui proposto não incluirá técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, entendendo estas parte de outro sistema gerencial, com características próprias, mas que possui interface com gestão humana, principalmente no que se refere ao subsistema de desenvolvimento. Tais interfaces serão exploradas no capítulo de apresentação do modelo.

Para uma adequada delimitação deste estudo é necessário, também, um entendimento das principais formas de caracterizar as organizações enquanto

entidades. A partir desta percepção, será possível caracterizar em que tipo de organização e contexto o modelo proposto neste trabalho está configurado para operar.

4 AS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta as tipologias organizacionais baseadas nas taxionomias de Ramos (1983) e Mintzberg (2001), procurando demonstrar os tipos organizacionais estabelecidos pelos autores, como forma de proporcionar um entendimento da natureza fundamental das organizações.

4.1 Tipologias e conceitos

Dentre as tipologias organizacionais que serão apresentadas, será dado um destaque à burocracia e os conceitos a ela relacionados. Esta ênfase resulta da marcante presença deste modelo nas organizações que compõe o contexto sócio-econômico recente.

O modelo de administração burocrático significa, segundo Weber (1978), o exercício da dominação baseado no saber, sendo desta forma especificamente racional. Esta constatação também reforça a necessidade de analisar destacadamente esta tipologia, tendo em vista a importância do fundamento e legitimidade dados pelo conhecimento às ações, no atual contexto organizacional.

4.1.1 A Organização enquanto fato e sistema

Para um melhor entendimento do que vem a ser a organização, e os tipos gerais que existem, é necessário entendê-la como um desdobramento da Administração. Esta, por sua vez, segundo Ramos (1983), pode ser entendida enquanto “fato” ou enquanto “sistema”.

O entendimento da administração enquanto “fato”, é oriundo da sociologia clássica e o conceitua como um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos (RAMOS, 1983).

O entendimento da administração como fato permite melhor compreensão do modelo a ser elaborado neste trabalho ou estabelece princípios para seu adequado desenvolvimento, dos quais se destacam:

- para que seja implantado requer a ação e decisão;
- para tanto terá que ter objetivos claramente definidos;
- sua implantação será condicionada pelos elementos citados pelo autor, podendo isto restringir ou alavancar os objetivos;
- uma vez implantado passará a condicionar o fato administrativo;
- contexto interno x externo .

O entendimento da administração enquanto sistema pressupõe que seus elementos constituem um sistema administrativo, uma totalidade, internamente composta de elementos ou subsistemas em interação, subordinada a regras operacionais comuns (programas, objetivos, normas, valores, papéis, etc.), dotada de fronteiras que a diferenciam do ambiente (elementos e sistemas externos) sobre a qual age e da qual recebe influência, assim procurando manter um equilíbrio dinâmico, tanto em suas relações internas, como em suas relações externas. (RAMOS, 1983).

Abordar a Administração enquanto sistema pressupõe o mesmo tratamento na análise da organização. Além de serem caracterizadas enquanto sistema, as organizações também possuem uma outra peculiaridade que é a de serem sistemas abertos. Esta característica decorre do fato de a organização captar (*inputs*) energia, ou elementos, do seu ambiente externo, e também influenciar, através de saídas (*outputs*) de energia, ou elementos, o ambiente que a cerca, o qual ao reagir a estas saídas, acaba reativando o sistema organizacional (KATZ, 1987). Estas transações entre, a organização e seu ambiente, são a principal característica de sistemas abertos. A figura 4.1 apresenta, em forma esquemática, os principais elementos de um sistema:

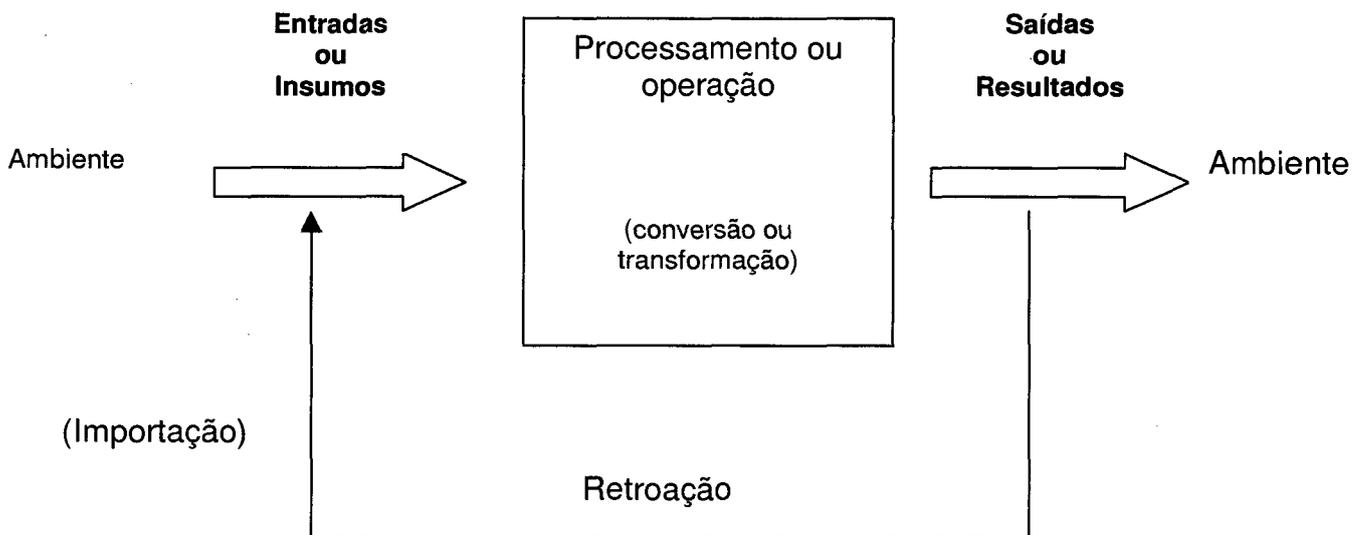


Figura 4.1: O sistema e seus elementos essenciais

Fonte: Adaptado de KATZ, *Psicologia das organizações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

O entendimento da organização enquanto sistema acaba contestando a velha percepção mecanicista, a qual delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações (MORGAN, 1996).

A caracterização da organização como sistema e aplicação de seus conceitos e princípios, facilita a elaboração do modelo proposto neste trabalho, fundamentalmente porque o delinea como um sistema que tem objetivos e etapas bem definidas para a sua consecução. E ainda que tem de considerar em suas etapas intrínsecas os princípios da equifinalidade, entropia e homeostase.

Assim o modelo a ser proposto tem como modelo mental o entendimento da administração enquanto sistema aberto, adotando de forma complementar e não exclusiva o entendimento da administração como fato.

4.1.2 A economia, fenonomia e isonomia.

Uma outra forma de conceituação ampla, que fornece subsídios para o entendimento das organizações, são as considerações que Ramos (1989) faz sobre sistemas sociais.

Um dos fundamentos do trabalho do autor é a noção de racionalidade¹³, da qual ele utiliza a conceituação proposta por Weber (1991), que a compõe de uma dimensão substantiva (*Wertrationalität*) ou de valores e de outra instrumental (*Zweckrationalität*).

Em relação à racionalidade substantiva, Weber (1991) observa que age de maneira puramente racional referente a valores quem, sem considerar as conseqüências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza. Em todos os casos, a ação racional referente a valores (no sentido de nossa terminologia) é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê dirigidos a ele.

Já a racionalidade instrumental apresenta-se como uma expectativa de resultados, ou fins calculados. Ou seja, tal racionalidade se caracteriza por expectativa quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso (WEBER, 1991).

A diferença entre as duas racionalidades reside no fato de que a substantiva se apresenta relacionada a elementos da subjetividade das pessoas. Desta forma suas ações são ditadas pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados (RAMOS, 1983). Já a racionalidade instrumental, tem no imperativo de alcançar fins determinados, o motivo que gera uma forma de agir sistemática, consciente e calculada (RAMOS, 1993).

Embora esta dicotomia entre as racionalidades dificilmente se apresente de forma pura, as duas ilustram referenciais (fins e valores) nos quais se processa a razão do ser humano.

Baseado em seus estudos motivacionais Bergamini lança questionamento sobre a suposta racionalidade instrumental, ao destacar que “em resumo, o mito da racionalidade organizacional precisa ser reexaminado dentro do contexto daquilo que é conhecido sobre o papel do inconsciente na motivação humana e seus impactos no processo decisório” (1997, p.174).

13 “ No sentido antigo,(...), a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e , assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (Ramos, 1989, p.02)

Para Bergamini (1997), por mais racionalidade instrumental que um indivíduo possa processar sempre terá como pano de fundo um certo grau de subjetividade, pois as decisões e as ações que marcam os caminhos percorridos por essas organizações não se explicam pelos processos racionais, como, por exemplo, aqueles modelos que preconizam os enfoques normativos ou os princípios de gestão adotados. Eles decorrem igualmente dos desejos, das convicções, dos gostos, dos interesses pessoais dos dirigentes, estando ligadas aos preconceitos e crenças que possuem. Eles dependem também das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes.

Um outro ponto importante, ligado diretamente à questão da racionalidade, é o da ética nas organizações. Esta questão também apresenta a existência de duas modalidades, são elas (RAMOS, 1983):

- v a ética da responsabilidade – relaciona-se à ação racional voltada a fins, ou seja, aquela que tem na racionalidade instrumental o seu fundamento;
- v a ética da convicção ou do valor absoluto – apresenta-se em toda ação guiada por valores e concomitantemente pauta-se pela racionalidade substantiva. Esta observação de Ramos (1983) contribui ao entendimento de que tanto as duas racionalidades como as duas éticas sobrepõem-se e por mais racional voltados a fins que pretenda ser uma ação administrativa, esta sempre terá como pano de fundo a subjetividade humana.

A ação administrativa é definida por Ramos como “(..) modalidade de ação social, dotada de racionalidade instrumental, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.” (1983, p. 47)

As contribuições de Bergamini (1997) ao debate da racionalidade contribuem para compreender melhor o conceito de ação administrativa, pois embora esta seja dotada de racionalidade instrumental sob vigência predominante da ética da responsabilidade, esta sempre terá como pano de fundo um certo grau de subjetividade inerente à natureza humana.

Dentre as categorias utilizadas por Ramos (1989) para analisar os sistemas sociais, as que podem ser diretamente relacionadas aos vários contextos organizacionais são: a Economia, a Isonomia e a Fenonomia.

4.1.2.1 A economia

A Economia se caracteriza como o ambiente organizacional o qual se apresenta altamente ordenado e configurado para produzir bens ou prestar serviços. Segundo Ramos (1989, p.148), possui as seguintes características:

- presta seus serviços a fregueses e /ou clientes que, na melhor das hipóteses, têm influência indireta no planejamento e na execução de suas atividades;
- sua sobrevivência é uma função da eficiência com que produz os bens e presta serviços aos fregueses e clientes;
- pode e geralmente precisa assumir grandes dimensões em tamanho (que se exprime pelo conjunto de pessoal, escritórios, instalações materiais, e assim por diante) e complexidade (que se exprime através da diversidade de operações, deveres, relacionamentos com o ambiente, e assim por diante);
- seus membros são detentores de empregos e são avaliados, sobretudo, nessa qualidade;
- a informação circula de maneira irregular entre os seus membros, bem como entre a própria economia, como entidade, e o público .

Estas características são próprias de organizações que se apresentam como monopólios, firmas competidoras, organizações de fins não-lucrativos e agências (RAMOS, 1989).

Nas economias reina a ação administrativa de Ramos (1983) fundamentada na racionalidade instrumental e ética da responsabilidade. Onde, para alcançar os fins organizacionais muitos administradores são condicionados a relevar em segundo plano suas éticas da convicção e racionalidades substantivas.

Uma outra característica desta categoria é o formato burocrático com que geralmente apresentam-se as organizações que nela situam-se.

4.1.2.1.1 A burocracia

A organização burocrática é uma constante dentro das economias. Esta constatação é tão forte, que Weber (apud RAMOS, 1989) observou que seu modelo de organização formal, juntamente com sua racionalidade calculista, tornou-se o padrão de modelo social fundamental, bem como a racionalidade base para a existência humana na sociedade moderna.

A burocracia se caracteriza, segundo Weber (1978), por possuir as seguintes características:

- toda a norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição visando a fins utilitários e, ou, valores racionais;
- todo o direito consiste num sistema integrado de normas abstratas;
- caráter legal das normas e regulamentos – ela possui uma legislação própria que define antecipadamente, e de forma escrita e racional, o seu funcionamento;
- caráter formal das comunicações – os comunicados são feitos de forma rotinizada e de modo a serem passíveis de controle e armazenamento;
- caráter racional e divisão do trabalho – o trabalho é fracionado racionalmente, de modo a alcançar de forma eficiente os objetivos organizacionais, sendo estabelecidas atribuições, competências e responsabilidades individuais que buscam uma especialização;
- impessoalidade – as pessoas não consideradas em sua subjetividade e sim pelo seu cargo, o qual, como base dos relacionamentos, permanece mesmo quando a pessoa deixa a organização;
- hierarquia da autoridade – todos os cargos são sujeitos a um controle e supervisão superior dentro de uma hierarquia, a qual varia em grau e conseqüente autoridade;
- rotinas e procedimentos padronizados – as ações dentro da organização são claramente estabelecidas de antemão através de normas técnicas;
- competência técnica e meritocracia – a escolha dos membros da burocracia é feita com base no seu mérito e competência técnica, sendo as avaliações padronizadas e iguais para todos;

- especialização da administração – existe a separação entre a propriedade da burocracia e a sua direção, sendo esta última especializada na administração da organização;
- profissionalização dos participantes – os membros da burocracia são profissionais pelo fato de serem: especialistas nas suas atividades, assalariados, ocuparem cargos, serem nomeados por superiores hierárquicos, terem mandato por tempo indeterminado, seguirem carreira na organização, não possuírem propriedade dos meios de produção, serem fiéis ao cargo e objetivos organizacionais e se apresentarem cada vez mais como administradores das burocracias;
- completa previsibilidade do funcionamento – o comportamento dentro da burocracia deve ser completamente previsível.

Em virtude de suas características, a burocracia apresenta-se como um modelo totalmente voltado à eficiência, sendo amplamente difundido apesar da forma pejorativa com que é referenciada.

Quanto à forma institucional genérica que apresenta, a burocracia pode ser enquadrada em duas categorias, apontadas por Mintzberg (2001):

- v a organização maquinal – com uma grande tecno-estrutura¹⁴;
- v organização profissional – enfoca a padronização das habilidades.

Os dois tipos de organizações burocráticas apresentadas são tipos burocráticos comumente encontrados. Apesar disto, não são descartados outros formatos organizacionais que tenham características burocráticas, os quais vias de regra oscilam entre os dois tipos apontados.

4.1.2.2 A Isonomia

A Isonomia é definida como um contexto em que todos os integrantes são iguais (RAMOS, 1989). As organizações isonômicas apresentam-se principalmente na

¹⁴ Estrutura encarregada de desempenhar tarefas administrativas como o planejamento e controle formal do trabalho dos outros

forma de associações e entidades, onde seus membros buscam de forma igualitária e organizada alcançar objetivos e resolver questões que lhes são comuns. As principais características da isonomia são as seguintes (RAMOS, 1989):

- objetivam a atualização de seus membros, independentemente de prescrições, as quais, caso necessário, é tomado por consenso;
- ser autogratificante, em virtude de nela atuarem indivíduos livremente associados que desempenham atividades compensadoras para si mesmos;
- ter atividades desenvolvidas como vocações;
- possuir uma forma de tomada de decisões e determinação de diretrizes políticas que abrange todo seus membros;
- depender da existência de relações interpessoais primárias entre as pessoas para que exista eficácia organizacional.

Em relação às economias, as isonomias permitem aos seus membros um maior exercício da racionalidade substantiva e ética da convicção do que as economias.

4.1.2.3 A Fenonomia

A Fenonomia é um sistema social, de caráter esporádico ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições formais (RAMOS, 1989).

Os exemplos de fenonomia vêm de grupos pequenos em geral de artesãos. Suas principais características são (RAMOS, 1989):

- ♣ ser um ambiente para liberação da criatividade humana, de forma escolhida com ampla autonomia.
- ♣ ter membros que se dedicam somente a obras automotivadas, as quais são fruto de programas e regras operacionais desenvolvidas por eles, onde não são permitidas ações que sejam decorrentes de caprichos.
- ♣ os critérios de avaliação não são primordialmente econômicos, sendo via de regra relacionados à motivação das pessoas.

- ♣ ter membros com consciência social.

A fenomenia permite um alto grau de exercício da racionalidade substantiva e ética da convicção de seus membros.

4.2 A Dinâmica organizacional

A organização enquanto entidade necessita adequar-se continuamente aos desafios que se apresentam. O estudo da forma como ocorrem as adequações é enfocado enquanto mudança organizacional, ao passo que uma das formas de trabalhar esta questão, com maior intencionalidade, é que resultou nas idéias de desenvolvimento organizacional (D.O.).

4.2.1 Mudança organizacional

Face aos imperativos do ambiente onde as organizações atuam, a mudança tem sido uma questão recorrente. Esse tema é tão importante, a ponto de se considerar que a capacidade de uma organização realizar mudanças é um dos fatores mais importantes para seu sucesso a curto e longo prazo (JACOBS apud BOYETT, 1999).

A mudança organizacional acontece, na visão de Leavitt apud Ferreira et al (2001), quando ocorrem modificações na estrutura, tecnologia ou comportamento organizacional.

Apesar de sua importância, e muitas vezes, necessidade, a busca intencional da mudança organizacional tem sido uma questão problemática para as organizações. Segundo Boyett (1999), nos Estados Unidos, durante as décadas de 80 e 90, houve uma corrida para a implementação de programas que envolviam mudanças organizacionais, os quais foram adotadas por praticamente todas as grandes empresas americanas. De acordo com o autor, estimativas indicam que 50 a 70% das iniciativas adotadas não obtiveram os resultados esperados.

Frente ao expressivo número de fracassos, vale a pena considerar os fatores que dificultam e facilitam mudanças nas organizações. Com relação a dificuldades, a resistência à mudança é o fator principal. Boyett (1999), analisando autores da área

da administração, corrobora esta visão, e aponta seis questões principais que influenciam a resistência das pessoas à mudança:

1. Percepção do resultado negativo – existe a idéia, entre aqueles que serão afetados pela mudança, de que ela trará conseqüências negativas;
2. Medo de mais trabalho – as pessoas entendem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e menores oportunidades de recompensa;
3. Necessidade de mudança de hábitos – exigência de mudança de hábitos enraizados;
4. Falta de comunicação – existe uma comunicação insuficiente aos membros da organização, dos motivos da mudança e das expectativas que são esperadas dela;
5. Incapacidade de alinhar a organização como um todo – ocorrem problemas em coordenar com a mudança, a estrutura organizacional, seus sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes;
6. Rebelião dos funcionários – trata-se de uma defesa das pessoas, quando existe uma percepção de que a mudança é uma imposição que tira o controle que as pessoas tem sobre suas vidas.

Na linha oposta, Boyett (1999) aponta algumas formas de patrocinar a mudança organizacional, são elas:

1. A criação da necessidade de mudança – a criação da necessidade passa por convencer as pessoas de que é preciso mudar, pela criação de uma visão positiva que as afetaria e que seria decorrente da mudança e pela demonstração a essas pessoas, de que existe segurança quanto ao que esta sendo feito para mudar e de que isto gera desde o início resultados positivos;
2. Comunicar – a comunicação eficaz e efetiva é fundamental para a transmissão da mensagem de mudança, bem como para o seu acompanhamento e reforço;
3. Criação de uma aliança de ajuda – desenvolvimento de um grupo, que envolva a direção e pessoal técnico da organização, para fornecer patrocínio a mudança;

4. Desenvolver a mudança em larga escala – apesar de controversa, esta forma de mudança acaba obrigando que sejam enfrentadas questões mais profundas, como estilo gerencial e cultura organizacional, o que leva a mudanças reais e permanentes, pois mexem com os fundamentos da organização;
5. Promover a participação – incluir as pessoas nas decisões sobre como o processo de mudanças se dará, leva a um comprometimento com o mesmo, pois ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e o da organização.

Apesar de genéricos, os tópicos apontados demonstram as linhas essenciais que permeiam a questão da mudança nas organizações. Um aprofundamento do tema apontaria sem dúvida muitos outros elementos, mas a posição das pessoas no processo será sempre fundamental.

4.2.2 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) surgiu enquanto movimento a partir de 1962, sendo um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, que propiciariam o crescimento e desenvolvimento organizacional de acordo com suas potencialidades. Trata-se de um desdobramento da Teoria Comportamental em direção a abordagem sistêmica (CHIAVENATO, 1987).

Hoje pode ser entendido como qualquer movimento no sentido de ampliar a eficácia organizacional através de processos de mudança que utilizam novas tecnologias gerenciais. (FERREIRA, 1997)

As origens e a evolução das principais obras relacionadas ao D.O. nas décadas de 60/70 pode ser observada na tabela 4.1.

Tabela 4.1-Evolução cronológica das obras sobre desenvolvimento organizacional

Ano de publicação	Autores	Livros
1954	Car R. Rogers & R. Dymond	<i>Psychotherapy and personality Change</i>
1958	R. Lippert, J. Watson & B. Westley	<i>The Dynamics of Planned Change</i>
1961	R.R. Blake & J.S. Mouton	<i>Group Dynamics – Key to Decision Making</i>
	Warren G. Bennis	<i>The Planning of Change</i>
1962	Chris Argyris	<i>Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness</i>
1963	R.R. Blake & J.S. Mouton	<i>The Managerial Grid</i>
	Harold J. Leavitt	<i>The Social Science of Organization</i>
1964	Leland Bradford	<i>T-Group Theory and Laboratory Methods</i>
1965	Edgard H. Schein	<i>Organizational Psychology</i>
	E.H. Schein & W.G. Bennis	<i>Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach</i>
1966	Warren G. Bennis	<i>Changing Organizations</i>
1969	Richard E. Walton	<i>Interpersonal Peace Making: Confrontations and Third-Party Consultation</i>
	P.R. Lawrence & J.W. Lorsch	<i>Developing Organizations: Diagnosis and Action</i>
	Richard Beckhard	<i>Organization Development: Strategies and Models</i>
	R.R. Blake & J.S. Mouton	<i>Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development</i>
	Edgard H. Schein	<i>Process Consultations: Its Role in Organization Development</i>
	Warren G. Bennis	<i>Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects</i>
1970	William J. Reddin	<i>Managerial Effectiveness</i>
1971	Chris Argyris	<i>Management and Organizational Development: The Path from XA to YB.</i>
1972	Harry Levinson	<i>Organizational Diagnosis</i>

	N. Margulies & A.P. Raia	<i>Organizational Development: Values, Process and Technology</i>
1973	N. Margulies & j. Wallace	<i>Organizational Change: Techniques and Applications</i>
	Richard J.C. Roerber	<i>The Organization in a Changing Environment</i>
	W.L. French & C.H. Bell	<i>Organization Development</i>
	Gordon Lippitt	<i>Organization Renewal</i>
1976	Glenn H. Varney	<i>An Organizational Development Approach of Management Development</i>

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGrawHill, 1987, v.2, p.205.

O desenvolvimento organizacional passou por diversas fases, condicionadas pelas forças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais do ambiente organizacional em estudo, sendo as principais (FERREIRA, 1997):

1. Estágio inicial – introdução nas práticas organizacionais de administração, de valores como: orientação de longo prazo na administração de mudanças, envolvimento de toda organização num processo participativo de resolução de problemas, ênfase no uso das ciências do comportamento aplicadas, uso de consultor externo como agente de mudança, esforço de mudança dirigido pela alta administração e ênfase no uso da pesquisa-ação;
2. Década de 70 – visão mais pragmática, voltada à obtenção de resultados mensuráveis e de curto prazo, sendo o trabalho voltado a técnicas e instrumentos aplicáveis ao processo (adm. por objetivos, indicadores custo/benefício de atividades, gerência participativa e controle da qualidade total);
3. Final da década de 70 e década de 80, – surgimento e difusão de técnicas industriais japonesas, além de inovações na informática e telecomunicações, permitem aos praticantes do D.O. voltarem a se preocupar com métodos e processos de implantação de mudanças, passando a considerar intervenções tanto de curto como longo prazo, através de: uma base de conhecimento interdisciplinar para análise da cultura organizacional, da ampliação metodológica dos meios de atingir a eficácia organizacional, da ênfase na administração da qualidade, além da compreensão do contexto do poder para

efetivação de mudanças na organização, dentre outros. As tecnologias gerenciais e estratégias que caracterizam este período são: reengenharia de processos, programas de qualidade total centrado no indivíduo, terceirização, flexibilização e diminuição de níveis hierárquicos, trabalho em equipes autônomas e incentivo a empreendedores dentro das organizações;

4. Tendências da segunda metade da década de 90 e ano 2000 – influências resultantes da avaliação da fase anterior e dos avanços tecnológicos apontam as seguintes tendências que influenciarão o Desenvolvimento Organizacional: mudanças nas relações de trabalho, mudanças nas estruturas organizacionais (achatamento, diminuição da média gerencia, aumento de atribuições dos gerentes e globalização), crescimento do setor de serviços (serviços públicos tornam-se privados), acirramento da concorrência internacional, mobilidade para instalação das empresas e formação de dirigentes que assumam liderança na mudança cultural organizacional e no relacionamento com as pessoas, desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação criando novas possibilidades de modelos organizacionais e de negócios, dentre outros.

Dentre as definições de desenvolvimento organizacional, destaca-se a de Beckhard (1972), estabelecendo que

O desenvolvimento organizacional. é um esforço¹⁵ planejado, que abrange toda a organização, e administrado do alto¹⁶, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento(p.10).

Para Moura (1969), significa

um processo global de mudança planejada, que visa tornar a organização mais eficiente, adaptável às mudanças mais significativas, principalmente às de natureza social e tecnológica, e buscando a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da organização (p.44).

¹⁵ É um esforço de modificação planejada, envolvendo diagnóstico, plano estratégico e mobilização de recursos (BECKHARD, 1972).

¹⁶ Administrado ativamente, e de forma comprometida, pela alta administração da empresa.

Outras definições podem ser observadas na tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Definições de desenvolvimento organizacional.

Autor	Definição
Argyris	Na essência do desenvolvimento organizacional esta o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, através de recursos técnicos e humanos. O desenvolvimento técnico é alcançado através das áreas de marketing, finanças, engenharia e produção. O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional.
Bennis	é uma complexa estratégia educacional, com a finalidade de mudar crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações, para que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios.
French & Bell	é o esforço de longo prazo para melhorar o processo de solução de problemas de uma organização, com ênfase na cultura de equipes de trabalho, na assistência de um agente de mudança e utilização da tecnologia da ciência comportamental aplicada, inclusive pesquisa-ação.
Lawrence & Lorsch	é a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.
Schein	pode ser mais bem definido como um processo de mudança planejada, conduzido a partir do topo da hierarquia organizacional, que considera os aspectos técnicos e humanos da organização e utiliza consultores internos ou externos no planejamento e implementação das mudanças a serem feitas. O propósito dos projetos de desenvolvimento organizacional pode envolver desde a mudança cultura até a construção de um time executivo mais efetivo ou a redução de problemas específicos de relacionamento intergrupar.

Fonte: Ferreira (1997).

Os processos de mudança e desenvolvimento organizacional representam maneiras de alterar as estruturas organizacionais visando adapta-las. Atualmente, as configurações que resultam de semelhante processo podem assumir infinitos formatos, mas apresentam alguns traços comuns que permitem agrupa-las, o que será discutido a seguir.

4.3 A moderna organização

Em face aos desafios que atualmente se apresentam às organizações, o formato organizacional burocrático puro já não consegue oferecer as soluções necessárias em um ambiente de hiper-competitividade que exige maior flexibilidade e capacidade de adaptação organizacional. A partir desta constatação, novos formatos organizacionais vêm sendo pensados, desenvolvidos e testados, com o objetivo de tornar a organização mais orgânica e flexível, através da redução da intensidade de algumas das dimensões burocráticas, mas sem negar ou sobrepor esta forma de organização econômica.

Com relação as suas linhas gerais, a organização do futuro será uma entidade absolutamente adaptável. Seu formato e aparência vão-se modificar de acordo com o ambiente e as exigências na mudança organizacional (MILLER, 1997). Isso significa uma fuga de um formato padronizado de organização.

Segundo Miller (1997) a organização do futuro, chamada “organização camaleão”, apresenta cinco características principais:

- v grande flexibilidade – sendo perseguida a mudança contínua, com vistas a mudar e adaptar-se de acordo com as exigências do ambiente de negócios externo;
- v compromisso com o indivíduo – em virtude do fim do tradicional contrato social indivíduo-empresa, onde em troca de trabalho fiel era oferecida estabilidade, surge um novo, onde esta posta a busca de significado no trabalho e o crescimento profissional independente de organizações;
- v uso assíduo de equipes – nas habilidades das pessoas devem ser incluídas aquelas necessárias ao trabalho em equipe, a qual se formará em torno de problemas específicos, e se pautando pela flexibilidade estrutural;
- v sólidas competências principais – são o conhecimento e habilidades em um determinado campo, que distinguem uma organização das demais que atuam naquele campo; e
- v satisfação com a diversidade – a diversidade aqui, seria a de competências e a perspectiva que acrescentam as soluções que a organização possa desenvolver.

Os elementos apontados sinalizam tendências coerentes com os desafios de adaptação e performance às organizações, levando-as a uma característica mais orgânica e flexível do que rígida e puramente burocrática.

Dentre os vários desafios, a hiper-competitividade serviu para Quinn et al (2001) traçarem suas considerações a respeito de novas formas de organizações. Os autores apontam a emergência das formas de organização em redes, as quais se agrupam em cinco tipos, caracterizados na tabela 4.3. As dimensões apontadas na tabela dizem respeito (QUINN et al, 2001):

- v ao local do intelecto – ponto onde se localiza o conhecimento das disciplinas que a organização domina;
- v ao local da novidade – região onde o intelecto é transformado em soluções inovadoras;
- v ao modo de ligação – maneira como o local do intelecto e o local da novidade são conectados e a direção que o fluxo da informação se encaminha;
- v a fonte de alavancagem – forma como a organização impulsiona sua base de *Know-how*.

Tabela 4.3 - Esboço das cinco formas de organizar

Tipos de organização	Infinitamente Plana	Invertida	Teia de aranha	Aglomerada	Raios de sol
Definição do nóculo ¹⁷	Individual	Individual	Individual	Aglomerado	Unidades de negócios
Local do intelecto	Centro	Nódulos	Nódulos	Aglomerado	Centro e nódulos
Local da novidade	Nódulos	Nódulos	Projeto	Projeto	Nódulos
Modo de ligação	Centro para nódulos	Nenhum	Nóculo para nóculo	Aglomerado para projeto	Centro para nódulos
Fonte de alavancagem	Multiplicativo	Distributivo	Exponencial	Aditivo	Sintético
Problemas e desafios da administração	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de plano de carreira; * Necessidade de pagamento com base no desempenho; * Dependência de gerência profissionalizada * Necessidade de manter flexibilidade do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> * Perda de autoridade formal para gerentes de linha; * Necessidade de delegar poder e controlar pessoal de contato nos nódulos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Necessidade de fomentar comunicações sem sobrecarregar o sistema; * Administrar concorrência entre os nódulos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Indivíduos enfrentam pressão dual dos clientes e de equipes aglomeradas-cruzadas; * Dependência na qualidade da liderança, extensão do treinamento e motivação dos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Necessidade de equilibrar autonomia e controle; * Necessidade de gerar recursos significativos.
Exemplo	Corretora de valores; Franquias de <i>fast food</i> .	Hospitais; Empresas de consultoria.	Empresas de e-commerce.	Análise de <i>Staff</i> ; Relacionamento com clientes.	Grande estúdio de cinema.

Fonte: Adaptado de QUINN, James Brian et al. Novas formas de organização. In MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.159.

Estes novos formatos estão relacionados à associação de empresas em redes, estas no seu interior ainda preservam dimensões burocráticas sendo caracterizadas como tal, embora mais orgânicas e flexíveis. Por mais orgânica entende-se menos rígida devido a uma menor intensidade das dimensões ou características da burocracia pura apresentadas por Weber (apud CHIAVENATO 1987) adotando uma

¹⁷ Nóculo é o ponto onde a organização interage com a necessidade do cliente.

configuração mais próxima do que foi destacado de Miller (1997). Assim os formatos de organizações em redes, “são formas de organizar e não formas de organização e estão tipicamente enraizadas em estruturas organizacionais maiores que ainda estão pelo menos parcialmente burocratizadas.” (QUIN et ali, 2001,p.156)

Quanto aos diferentes tipos de formatos, as organizações podem ser enquadradas em sete tipos segundo Mintzberg (2001), empreendedora, maquinal, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política. Destas detalham-se:

- v A organização maquinal – a qual apresenta uma grande tecnoestrutura¹⁸, que objetiva desenhar e manter sistemas de padronização de comportamento e ações. Também possui limitada descentralização horizontal, com uma tendência a racionalização, e elevada centralização vertical, com uma hierarquia estruturada até a cúpula da organização que centraliza o controle.
- v Organização profissional – o foco deste tipo esta na padronização das habilidades, o que resulta numa busca da especialização das pessoas, as quais, paralelamente, mantém o controle do próprio trabalho. Há pouca necessidade da tecnoestrutura, e a estrutura geral é altamente horizontalizada, o poder flui hierarquia abaixo na direção dos profissionais, os quais desempenham os papéis de elaboração dos produtos da organização, sendo amparados por um grande *staff* de suporte. É um tipo de organização adequada para ambientes complexos e estáveis, requer descentralização para indivíduos treinados, e a estabilidade permite trabalhar com boa dose de autonomia. “Para assegurar esta autonomia o sistema de produção não pode ser nem altamente regulamentado .. e automatizado”. (MINTZBERG, 2001, p.156)
- v Organização inovadora – são organizações que precisam inovar e operam em ambientes complexos e dinâmicos. Sua estrutura é mais orgânica e menos burocrática, utilizando como mecanismo de coordenação o mútuo ajuste entre os profissionais altamente treinados e especializados. Normalmente a estrutura é matricial os profissionais são agrupados em unidades funcionais, para efeito de trabalhos internos, mas designados em

¹⁸ estrutura encarregada de desempenhar tarefas administrativas como o planejamento e controle formal do trabalho dos outros.

equipes de projetos para realizarem os seus trabalhos. A essas equipes é delegado poder seletivamente de acordo com a necessidade e perícia, caracterizando-se por forte descentralização vertical e horizontal.

Para Mintzberg (2001) os formatos empreendedor e inovador seriam mais orgânicos do que a organização profissional, a qual por sua vez seria mais orgânica do que o formato maquinal. O formato político seria uma disfunção resultante da ausência de mecanismos de coordenação e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização. Por último o formato diversificado seria um agrupamento de várias organizações, normalmente do tipo maquinal.

Apesar de terem sido apresentados cinco formatos delimitados, segundo Quinn et al (2001) e sete em Mintzberg (2001), ambos definem que a organização do futuro será poli-forme, abrangendo no seu interior unidades com variados formatos de funcionamento.

Desta forma, as futuras organizações continuarão caracterizadas como burocráticas embora mais orgânicas, possuindo características tanto mecânicas quanto orgânicas, sendo que o formato burocrático continuará indispensável, pois as metas de flexibilidade e eficiência, necessitam coexistir com demandas de confiabilidade, independência ou aquiescência (QUINN et al, 2001). Este mesmo entendimento é corroborado por Ramos (1989), que entende que certo grau de hierarquia e coerção será sempre necessário para a ordenação dos negócios humanos em economias.

4.3.1 Economia, Burocracia e suas limitações

Utilizando a tipologia apresentada pode-se afirmar que o modelo proposto neste trabalho é delineado a operar em organizações caracterizadas como economias do tipo burocráticas mais orgânicas. Esta categorização traz implícita a natureza do tipo de organização uma série de limitações ou diretrizes ao desenho do mesmo.

Operando em economia, o modelo deve seguir a lógica de sobrevivência organizacional através da eficácia e eficiência no atendimento das necessidades dos clientes e objetivos organizacionais, ou seja, o modelo, suas partes, conceitos e princípios apenas se justificam se contribuem para ampliar ou facilitar alcance de tais

objetivos eficácia e eficiência. Sendo este em última instância o referencial de utilidade do modelo e nele baseado seu potencial de adoção por parte das empresas. Assim é possível que o modelo proposto empreste práticas ou características da isonomia e fenonomia que contribuam para a lógica da economia, mas sem que isto a desconfigure como tal.

Operando em uma burocracia o modelo deve reconhecer as críticas e implicações que esta natureza de organização do trabalho traz a gestão humana. Apresentadas em autores como Chiavenato (1987), Ramos (1983), Morgan (1996), Merton (apud CAMPOS, 1978) e Etzioni (1974) das quais destacam-se:

- a transformação de normas e regulamentos de meios em fins - ou seja, eles não seriam mais uma forma que permita alcançar um determinado objetivo, mas sim o próprio objetivo;
- excesso de formalização e documentação - sendo esta última a mais conhecida disfunção da burocracia;
- resistência a mudanças - devido a rotinização e padronização antecipadas. Como decorrência, acaba ocorrendo um conservadorismo entre os integrantes da burocracia, relacionado ao ambiente rotinizado e a estabilidade e previsibilidade existentes;
- despersonalização do relacionamento em virtude da impessoalidade;
- categorização como base do processo decisório - onde o uso de categorias definidas *a priori*, para analisar as situações, leva ao surgimento de classificações estereotipadas e, conseqüentemente, a falta de busca de outras alternativas de soluções;
- superconformidade às rotinas e procedimentos - eles se tornam absolutos e incontestáveis, influenciando até mesmo a estrutura de percepção das pessoas, as quais não conseguem vislumbrar nada fora, ou contra, as rotinas e procedimentos;
- exibição de sinais de autoridade - em virtude da autoridade hierarquizada, surge à necessidade da ostentação de símbolos de status;
- dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público – em virtude dos funcionários estarem absorvidos pelas normas, regulamentos, rotinas, procedimentos e voltados a seu superior hierárquico, existe pouco espaço

para as peculiaridades dos clientes, o qual deve se ajustar as condicionantes internas da burocracia.

Estas deficiências se relacionam ao grau em que se apresentam as dimensões burocráticas, as quais variam entre um extremo, que apresenta excessiva burocratização, com grande rigidez e inflexibilidade, e outro extremo que se caracteriza por burocratização insuficiente, o que resulta em desorganização e indisciplina (HALL apud CHIAVENATO, 1987). Entre ambos extremos estão os formatos burocráticos mais orgânicos.

Neste sentido a tipologia de Mintzberg (2001) contribui para o entendimento de que as disfunções clássicas da burocracia estão mais relacionadas a tipo maquinal do que as formas mais orgânicas, tais como as organizações profissional e inovadora, as quais caracterizam-se por serem intensivas no uso do conhecimento através do emprego de trabalhadores profissionais.

Assim pode-se firmar que o modelo proposto neste trabalho é configurado a operar em economias burocráticas mais orgânicas do tipo profissional e inovadora.

Cabe assim conceituar, que se entende por empresas intensivas em capital intelectual humano, aquelas que provêm serviços ou produtos intensivos em conhecimento, habilidades, características pessoais e comportamentos, possuindo profissionais altamente especializados no nível operacional, tais como as organizações profissionais e inovadoras de Mintzberg (2001).

5 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente este capítulo discute as atividades humanas de Arendt (1989) e suas relações com as tipologias organizacionais de Mintzberg (2001) destacando que nas organizações intensivas em conhecimento o pensar, o querer e agir são resgatados como forma de tornar a organização mais eficaz e eficiente.

Em seguida, caracteriza ainda o agir humano frente a uma breve revisão bibliográfica de categorias como consentimento, comprometimento, motivação, liderança, clima e cultura organizacional, as quais serão fundamentos a construção do modelo, objetivo deste trabalho.

5.1 Vita activa e contemplativa

O agir humano representa uma força que lhe é própria e que distingue o ser humano dos demais seres existentes no mundo. Também contribui para essa singularidade sua capacidade de refletir sobre este agir. A ação humana, assim como o labor e o trabalho, constituem as três atividades humanas fundamentais, presentes na chamada *vita activa*, as quais corresponde uma das condições básicas da vida do homem na terra (ARENDDT, 1989).

A atividade do **labor** está relacionada ao processo biológico corporal humano, onde o crescimento espontâneo, metabolismo e o declínio estão relacionados às: necessidades vitais, construídas e inseridas pelo labor na vida (ARENDDT, 1989).

A atividade do **trabalho** constrói um mundo artificializado de objetos diferentes do ambiente natural. No seu contexto habitam as vidas individuais, as quais, todavia são transcendidas pelo mundo que as engloba, o que constitui a mundanidade da condição humana do trabalho (ARENDDT, 1989).

A **ação** representa a única atividade exercida diretamente entre as pessoas sem mediações de objetos, representando a condição humana da pluralidade, e o fato de que homens, e não o Homem, vivem na terra e habitam o mundo (ARENDDT, 1989).

No contexto desta discussão, existe uma fusão entre duas atividades descritas, o trabalho e o agir, pois as construções humanas (objetos físicos ou não) são resultado do trabalho, mas é a ação o elemento propulsor. Isso decorre do fato da ação ser o elemento que guarda maior intimidade com a condição humana da natalidade, ou do novo começo relacionada a cada nascimento, onde os recém-chegados têm o poder de realizar algo novo, de agir. Segundo esta interpretação, as atividades humanas possuem um componente de ação e, conseqüentemente, de natalidade (ARENDDT, 1989).

Na dimensão humana, tanto dentro como fora das organizações, também existem os elementos da chamada *vita contemplativa*, os quais, juntamente com o labor, trabalho e ação, formam categorias que possibilitam o entendimento da reflexão com que o ser humano caracteriza o seu agir.

A *vita contemplativa* envolve o ato de pensar, o qual ocorre num mundo interno com seus órgãos e base psicológica. Ao contrário da *vita activa*, onde surge o mundo das aparências com suas formas externas, visíveis, a *vita contemplativa* se caracteriza pela sua invisibilidade. Suas principais categorias são: o pensar, o querer e o julgar (ARENDDT, 1995).

O pensar envolve a desincompatibilização do mundo das aparências numa espécie de desligamento do ser, o qual se volta para o seu pensar. Isso ocorre, pois "todo o presente - o mundo das aparências - está ausente por que algo ausente está presente na mente do filósofo" (LAFER, 1979, p. 86). A forma de manifestação do pensar ocorre por meio da palavra a qual nomeia as coisas do mundo das aparências.

O parar para pensar as coisas, também libera o ser humano para a prática do juízo. Além disso, segundo Lafer (1979), o pensar a si mesmo, abre o homem para o pensamento descobrindo uma maneira de se movimentar em liberdade, mesmo em tempos histórico obscuros, quando se vê privado do espaço público da palavra e da ação.

O querer por sua vez tem como objeto os projetos, os quais são elementos que não existiam e que estão num futuro incerto. A vontade por sua vez transforma o desejo numa intenção que decide o que vai ser, gerando uma tensão que somente será superada pela ação, pelo agir. Existe um contraste entre o querer e o pensar, pois este

último está sujeito a regras, como por exemplo, a da não contradição e da verdade evidente, ao passo que no querer existe uma ausência de regras. Por este motivo Heidegger e Nietzsche os colocam como faculdades opostas (LAFER, 1979).

O julgar é colocado como uma reflexão cujo procedimento é o de procurar, no que é particular, a sua significação universal. Utiliza a faculdade do pensar no lugar do outro, sendo a mais política das capacidades mentais. Dentre suas características está a pequena diferença do seu uso entre os ignorantes e os técnicos, sendo desta forma democrática. A aprovação ou não do julgar se dá através da comunicabilidade pública, sendo a mesma realizada através da persuasão. Isto decorre da intersubjetividade presente no mundo das aparências onde o discurso requer, por ocorrer no plural, a concordância dos outros para poder realizar o agir. (LAFER, 1979).

Uma crítica comum às burocracias do tipo máquina é o seu caráter reducionista ou unidimensionalizador dos trabalhadores do nível operacional, que os transformam em máquinas destinadas a somente trabalhar, estas características são bem destacadas na metáfora da organização como uma máquina, desenvolvida por Morgan (1996). É necessário, entretanto não generalizar, ao contrário das burocracias do tipo máquina, as organizações mais orgânicas, do tipo profissional e inovadora, apresentadas por Mintzberg (2001), resgatam as atividades humanas de pensar, querer e julgar, passando estas a se constituírem prerrogativas necessárias à boa eficácia e eficiência das mesmas, também caracterizadas por serem intensivas em conhecimento. É claro que este resgate é realizado de acordo com a lógica e princípios da economia de Ramos (1989).

5.2 O consentimento nas organizações

Uma categoria conveniente a este trabalho, origina-se dos estudos de Etzioni (1974), que analisa o consentimento nas organizações. Este por sua vez, está ligado ao relacionamento onde um indivíduo se comporta de acordo com uma diretriz apoiada no poder de outro indivíduo, conforme a orientação do subordinado frente a um poder empregado (ETZIONI, 1974).

Etzioni (1974) sugere uma classificação baseada na relação entre o poder e o envolvimento ou participação desenvolvida pelos integrantes da organização. Segundo o autor, o poder seria a habilidade de um indivíduo em induzir ou influenciar outro a obedecer a suas diretrizes ou normas por ele apoiadas, existindo desta forma três tipos de poder:

- ♣ O coercitivo envolve aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, como castigos, deformidade ou morte;
- ♣ o remunerativo baseia-se no controle sobre os recursos materiais, e também de recompensas;
- ♣ o normativo, que é exercido através da distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do emprego de líderes, manipulação de meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, administração de rituais, e influência sobre a distribuição de “concordância” e “resposta positiva” (ETZIONI, 1974).

Por sua vez, a participação, se caracteriza como uma orientação avaliativo-receptiva de um indivíduo em relação a um objeto, caracterizado-se em termos de intensidade e direção (ETZIONI, 1974). Em intensidade a participação vai de alta a baixa, em direção pode ser positiva ou negativa, sendo que, no primeiro caso se caracteriza como engajamento, e no segundo como alienação (ETZIONI, 1974). Dentro desta linha de extremos, a participação ou envolvimento apresenta-se em três tipos:

- ♣ a alienativa, onde ocorre uma orientação intensamente negativa entre elementos estranhos e hostis;
- ♣ a calculista, na qual ocorre uma participação positiva, ou negativa de baixa intensidade; e a
- ♣ moral, onde acontece uma orientação positiva de alta intensidade (ETZIONI, 1974).

A partir da relação entre os três tipos, de poder e de participação, surgem as formas de consentimento. Desta forma, Etzioni (1974), apresenta, na tabela 5.1, nove tipos de consentimento:

Tabela 5.1: uma tipologia das relações de consentimento

		Tipos de participação		
		Alienativa	Calculista	Moral
Tipos de poder	Coercitivo	1	2	3
	Remunerativo	4	5	6
	Normativo	7	8	9

Fonte: adaptado de ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, e o engajamento e seus correlatos.** Rio de Janeiro: Ed. da Universidade de São Paulo, 1974, p.41.

Com base no tipo de consentimento predominante as organizações são classificadas em quatro categorias (ETZIONI, 1974):

- ♣ coercitivas, onde a força é o principal meio de controle sobre os membros da organização, os quais são altamente alienados. São exemplos as prisões e campos de trabalhos forçados;
- ♣ utilitárias, são as que utilizam a recompensa como principal forma de controle sobre seus membros, os quais agem de forma calculista. São exemplos as organizações industriais;
- ♣ normativas, o controle dos membros da organização se dá pelo poder normativo, sendo alto o engajamento das pessoas. São exemplos igrejas, universidades e organizações profissionais.
- ♣ dualísticas, são organizações que apresentam, ao mesmo tempo e de forma equilibrada, características de consentimento normativo-coercitivo (unidade de combate), utilitário-normativo (a maior parte dos sindicatos) e utilitário-coercitivo (indústrias antigas, algumas fazendas e navios).

A tipologia de Etzionii foi desenvolvida em um contexto de uma organização burocrática do tipo maquinal, segundo o próprio autor, tomando como referência os participantes dos níveis inferiores, pois os níveis intermediários e superiores estão sob outro contexto de informações, poder e participação.

Nas organizações burocráticas mais orgânicas do tipo profissional e inovadora, caracterizadas por um maior nível de participação, descentralização, delegação de poder e resgate das atividades humanas do pensar, querer e julgar, os níveis de consentimento tendem a ser maiores nos participantes dos níveis inferiores, os profissionais especializados, do que nas organizações burocráticas maquinais. A razão disto é que a própria natureza da tarefa permite interação e possibilidade de consentimento em cada uma das esferas de consentimento¹⁹ apontadas por Etzionii (apud RAMOS, 1983).

O próprio autor classifica as organizações profissionais, tais como institutos de pesquisa, firmas jurídicas, jornais e empresas de consultoria, como normativas, destacando que “As organizações profissionais utilizam principalmente controles normativos, embora o consentimento utilitário se verifique em maior volume do que em qualquer outro tipo de organização normativa.” (ETZIONI, 1974, 84)

O principal mérito da tipologia de Etzionii está em reconhecer a importância da relação entre a forma como as organizações exercem o poder sobre seus integrantes, e o tipo de participação a que eles se entregam em virtude deste poder.

Seu trabalho é referenciado por Ramos (1983) para discorrer sobre a tensão entre as éticas da responsabilidade e da convicção, presente nas economias burocráticas.

A tensão das éticas ocorre quando um indivíduo baseado na ética da responsabilidade realiza uma ação administrativa incongruente com sua ética da convicção.

Para Ramos a concepção de Etzionii contém um pressuposto não explícito de que na ordem ética “a estrutura de consentimento que confere maior legitimidade ou

¹⁹ O nível de consentimento total se referem ao consentimento de cada uma das seguintes variáveis: os valores gerais da sociedade; os objetivos da organização; os meios, normas ou táticas; a participação na organização; as especificações de execução (performance obligations); as perspectivas de conhecimento dos fatos (Etzionii apud Ramos, 1983).

positividade à organização, é aquela que logra integrar no trabalho os valores ou as convicções dos que o realizam" (1983, p. 47).

Segundo Ramos (1983), a tensão entre as duas éticas não tem a mesma intensidade nas organizações normativas, utilitárias e coercitivas, ela varia de um grau mínimo nas entidades normativas e máximas nas coercitivas.

Ramos (1983) contribui, ainda, ao entendimento que mesmo nas organizações normativas sempre haverá um certo grau de tensão ética, dado o caráter funcionalmente racional da ação administrativa, e é uma atitude errônea pleitear que a organização seja o que em essência não pode ser, ou seja, um local de perfeita harmonia entre indivíduo e suas condições de trabalho. O que existe é uma tendência similar ao progresso histórico-social, onde se busca como objetivo limite, a conciliação entre eficiência e racionalidade substantiva.

A categoria do consentimento e da tensão ética revela que o modelo a ser desenvolvido neste trabalho deve adotar mecanismos de controle tanto normativos como remunerativos, visando fortalecer o nível de envolvimento nas organizações intensivas em conhecimento agora também caracterizadas como normativas. A categoria abre ainda a fundamentação teórica e lógica de que, sobretudo nas organizações profissionais, é possível ampliar através de tecnologia gerencial a área de congruência entre a ética da responsabilidade e convicção. Por fim a categoria reforça o entendimento de que em tal tipo de organização resgata-se o pensar, querer e julgar dos trabalhadores, ao contrário do que foi dado na escola da administração científica e Taylor e Fayol.

5.3 Comprometimento

O comprometimento, assim como a motivação, encontram-se entre os tópicos que tem sido maior objeto de atenção no estudo do comportamento humano nas organizações. A motivação, devido ao fato de indicar as razões do agir humano. O comprometimento, por se relacionar à intensidade da ligação que o ser humano possa ter com a organização.

Apesar da percepção que existe a respeito do termo, o comprometimento é um conceito que ainda não obteve unanimidade na sua caracterização, pois mesmo ao se tratar de tomar a organização como fonte do vínculo, pouca concordância existe quanto ao significado do termo “comprometimento” (BASTOS, 1992).

Bastos (1992) ao realizar uma revisão histórica de estudos sobre comprometimento encontrou cinco conceitos sobre o termo, assinalando suas origens nas disciplinas de sociologia, teorias organizacionais e psicologia social. A figura 5.1 assinala as abordagens conceituais de acordo com o seu ramo de origem, autores e enfoques.

Uma outra questão relacionada ao comprometimento nas organizações é a análise de seus antecedentes, correlatos e conseqüentes.

Os antecedentes são, de acordo com Bastos (1992), variáveis que determinam o nível de comprometimento de uma organização. Segundo o autor, envolvem quatro conjuntos (BASTOS, 1992):

- ♣ as características pessoais - idade, sexo, educação, tempo na organização, percepção da competência pessoal, ética do trabalho, nível ocupacional e salário;
- ♣ características do trabalho – variedade de habilidades, autonomia, inovação e escopo;
- ♣ experiências no trabalho - relações líder-grupo, coesão do grupo, interdependência de tarefas;
- ♣ características do “papel” – ambigüidade, conflito e sobrecarga.

Os correlatos são aquelas categorias que possuem alto grau de relacionamento com o comprometimento organizacional. São eles a motivação, o envolvimento no trabalho, o stress e a satisfação no trabalho (BASTOS, 1992). Os motivos para esta grande correlação, podem ter originado da existência de um viés do uso de um mesmo tipo de instrumento de análise, tendo em vista a natureza afetiva do constructo, além da possibilidade de que todos os conceitos sejam aspectos específicos de uma mesma questão afetiva mais geral, relacionada ao contexto de trabalho (BASTOS, 1992).

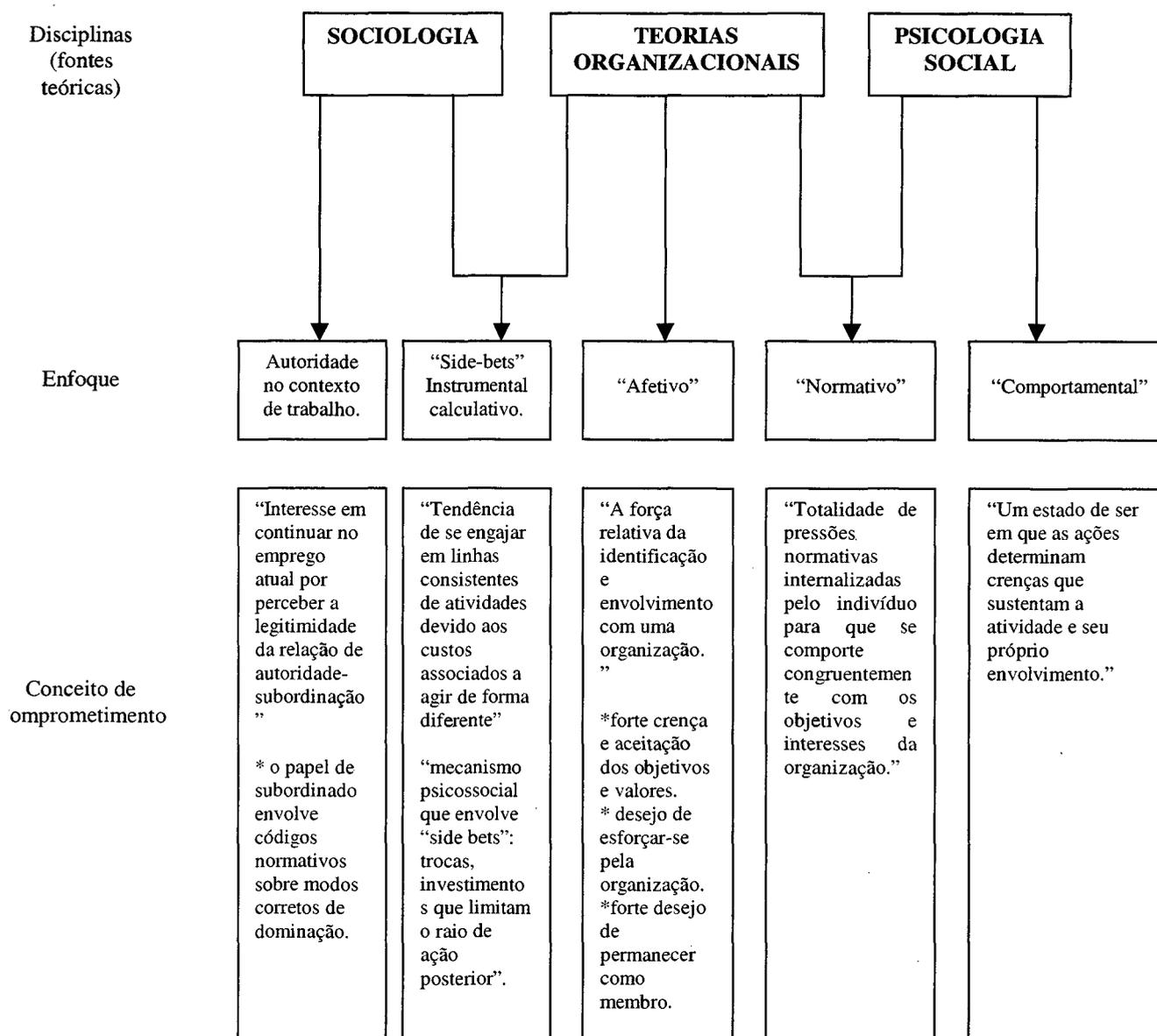


Figura 5.1: Conceitos de comprometimento

Fonte: Adaptado de BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão sobre comprometimento organizacional. ENANPAD (XVI: 1992: Salvador) Anais, Salvador: ENAP; 1992, v.6, p.292.

Os conseqüentes são aqueles tópicos que decorrem do comprometimento com a organização. Fazem parte desta categoria, as decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e o próprio desempenho no trabalho (BASTOS, 1992). Sob este aspecto, o comprometimento assume uma forma utilitária para a organização, atuando como um dos termômetros do desempenho.

O comprometimento revela-se como um elemento teórico de grande importância na teoria organizacional. Isso decorre, do fato dele ser visto como um fenômeno mais estável e confiável do que o clima organizacional para se trabalhar o comportamento humano nas organizações (TEIXEIRA, 1994). Desta forma, qualquer consideração, ou proposta, para as organizações, deve levar em conta as relações de comprometimento existentes no seu contexto.

Considerando que as organizações profissionais são caracterizadas como normativas adotando primariamente controles normativos e secundariamente controles remunerativos, o conceito de comprometimento adotado neste trabalho terá um enfoque misto abrangendo os enfoques: instrumental calculativo, afetivo e normativo. Esta abordagem procura trabalhar o caráter aparentemente irreconciliável das relações indivíduo e produtividade, apontado por Leite (1995), como característico do contexto organizacional, procurando construir maneiras de lidar com este impasse.

5.4 Motivação

Dentre os tópicos que se relacionam ao agir humano nas organizações, a motivação é o mais fundamental.

A origem etimológica do termo vem do latim *movere*, que significa mover, passando assim uma idéia de dinamismo, ação, a qual é a principal característica desta função psíquica (BERGAMINI, 1997). Ainda com relação ao aspecto psíquico, a motivação relaciona-se as diferentes necessidades que existem no interior de cada pessoa, as quais são denominados desejos, e tem como origem carências tanto físicas quanto psíquicas. Estas carências não supridas levam a um estado de desequilíbrio, que gera sensações emocionalmente desagradáveis para a pessoa. A crença de que determinadas ações irão conduzir na superação de tais sensações caracteriza-se como o principal componente da psicodinâmica motivacional (BERGAMINI, 1997).

A motivação seria uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora cujas fontes estão freqüentemente ocultas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada ser humano (BERGAMINI, 1990).

Pelo fato de a motivação ser importante, muitos os estudos e conseqüentes teorias, que versam a respeito. Bowditch (1992) agrupou tais estudos em três grandes classificações das teorias motivacionais, são elas: as de conteúdo estático, as do processo e as baseadas no ambiente.

5.4.1 Teorias motivacionais de conteúdo estático

Esta classificação agrupa as teorias que procuram entender a motivação como relacionada a necessidades internas às pessoas. Compõe-se então de teorias que tratam de conteúdos que efetivamente motivam as pessoas Bowditch (1992). As principais correntes teóricas deste grupo são descritas a seguir.

A hierarquia de necessidades de Maslow – segundo esta teoria as necessidades humanas são agrupadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. Esta teoria defendia que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior (MASLOW, 1954). Apesar de controversa, esta teoria tem como principal mérito o reconhecimento e identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento das pessoas (BOWDITCH, 1992).

A teoria ERC de Alderfer – esta teoria procurou reduzir o número de categorias propostas na teoria de Maslow. Através da análise de diversas pesquisas foi proposta a existência de três níveis de necessidades (ALDERFER, 1972): as de existência ou sobrevivência, as de relacionamento e as de crescimento.

Embora tenha se baseado no princípio de seqüência hierárquica das necessidades, como na teoria de Maslow, os teóricos desta corrente observaram que muitas vezes ocorriam sobreposições das diferentes fases, havendo muitas vezes a entrada em outro estágio sem satisfazer o anterior (BOWDITCH, 1992).

A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland – aqui a motivação esta relacionada à satisfação de necessidades de realização, poder e afiliação (MCCLELLAND, 1968). Em diferentes momentos da vida, tais necessidades acabam influenciando as pessoas, sendo que, em virtude das experiências sociais e de vida, uma delas tenderá a se tornar dominante.

Um dos aspectos originais do desenvolvimento desta teoria é a idéia de que as pessoas podem ser ensinadas a adquirir determinadas necessidades, sendo desta forma a motivação mutável e também uma variável dependente (MCCLELLAND, 1968).

A teoria da motivação-higiene de Herzberg – esta teoria propõe que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas (HERZBERG, 1959). Uma delas envolve aspectos que impedem a insatisfação das pessoas, mas que não estimulam necessariamente a motivação, são os fatores higiênicos. A outra dimensão envolve aspectos do trabalho que estimulam as pessoas a crescerem e se desenvolverem, são os fatores motivadores. O grande argumento desta teoria, é de que trabalhar os fatores higiênicos somente impede a insatisfação não trazendo necessariamente maior motivação (HERZBERG, 1959).

A teoria de Herzberg acarretou discussões e polêmicas, tendo em vista o grande número de pesquisas empíricas que refutou suas teses, sendo observado principalmente, que muitos fatores eram ao mesmo tempo higiênicos e motivadores, como por exemplo, os salários (BOWDITCH, 1992).

5.4.1.1 Os orientadores de estilos motivacionais

Uma outra forma de entender as necessidades internas das pessoas, é apontada por Bergamini (1990), que descreve a existência de orientações comportamentais, as quais servem para as pessoas buscarem a satisfação de suas motivações.

Em função das orientações comportamentais, as pessoas são agrupadas em quatro categorias de comportamentos que servem para satisfazê-las, são eles (BERGAMINI, 1990):

- participar - nesta categoria as pessoas buscam satisfazer-se através do desenvolvimento pessoal e auto-aperfeiçoamento, valorizando os talentos dos outros e buscando a contribuição que o seu autodesenvolvimento pode trazer à organização da qual faz parte;
- agir - são pessoas que buscam, e se mostram capazes de aproveitar todas as oportunidades de atuar de maneira eficaz;

- manter - é um estilo, que se baseia na busca da reflexão, da lógica e da análise de fatos concretos e na determinação da melhor linha de ação possível de conduta antes de ser desenvolvida uma ação concreta;
- conciliar - é uma categoria que abrange pessoas que procuram relacionamentos harmoniosos, o conhecimento do maior número possível de pessoas, de seus valores, atitudes e reações a fim de interagir da melhor forma possível com pessoas de diferentes tipos.

Apesar dos estilos serem apresentados de forma separada, o ser humano possui simultaneamente as quatro orientações, sendo que as diferenciações ocorrem pela ênfase dada a cada orientador (BERGAMINI, 1997).

5.4.2 Teorias de processo da motivação

Este grupo de teorias procura trabalhar a motivação, através do entendimento da forma como determinadas ações vão de encontro a aspirações das pessoas e, conseqüentemente, direcionam suas ações. A idéia é explicar os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH, 1992). Então serão apresentadas a seguir as principais teorias deste corrente.

A teoria das expectativas - o processo de motivação ocorre, segundo esta corrente, em virtude de três elementos (CAMPBELL, 1970):

- a expectativa – é o sentimento de que a realização de um esforço maior trará um bom desempenho;
- a instrumentalidade – é a idéia de que um determinado desempenho ou resultado trará bons resultados ou recompensas;
- a valência – o valor que uma pessoa dá para um determinado resultado.

Um exemplo, de como se apresentam os três elementos, é visto na próxima figura.

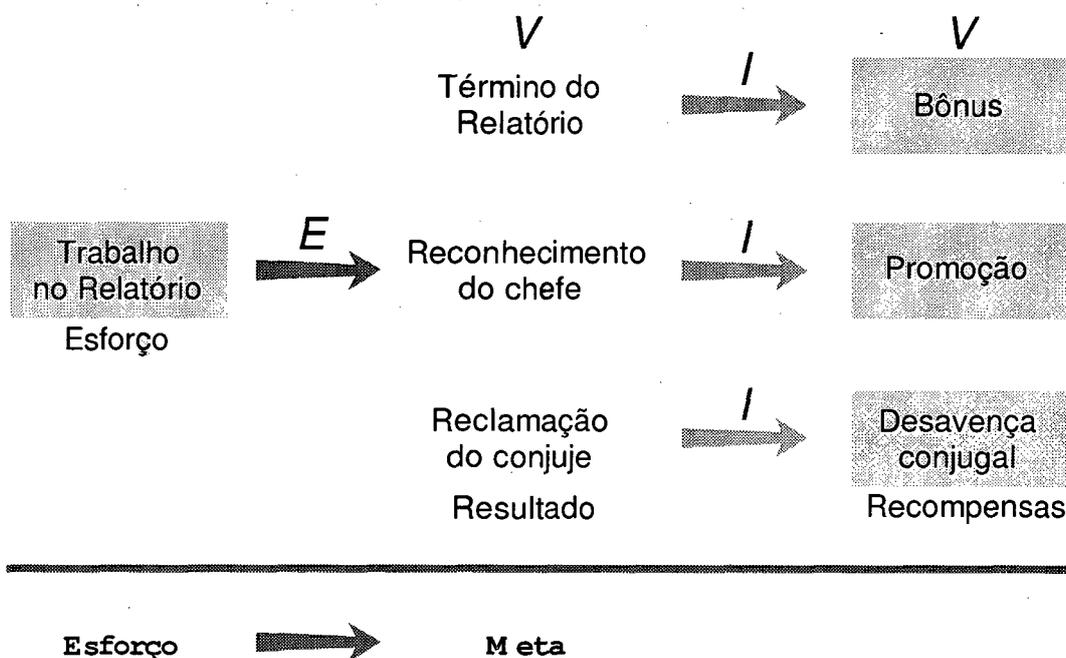


Figura 5.2: Motivação na teoria das expectativas

Fonte: Adaptado de BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992, p.46

Todavia, uma questão é levantada com relação a esta teoria, é a de que ela pressupõe um comportamento racional das pessoas na escolha de suas alternativas, pesando todas as possibilidades, o que é contraditório tendo em vista a limitada capacidade de processamento de informações das pessoas (BOWDITCH, 1992). Abre-se assim espaço para questionar em que medida o modelo é capaz de explicar a variação do esforço das pessoas.

A *teoria da motivação pelo caminho-meta* – esta teoria relaciona-se freqüentemente com a eficácia da liderança, pois estipula que a gerencia deve concentrar-se em demonstrar aos subordinados, o caminho necessário ao alcance de metas ou objetivo, o que irá motivá-los (HOUSE, 1971). Como elementos do processo, existe a percepção da utilidade que uma pessoa percebe para si, de alcançar uma determinada meta, sendo a recompensa que ela recebe, primordial.

A *teoria do estabelecimento de metas* – aqui é estabelecido o papel central das metas, como guias da ação humana e conseqüente motivação. Desta forma, os

esforços devem se concentrar no estabelecimento de metas claras e específicas, que sejam desafiantes, mas não impossíveis e que o processo de sua definição conte com o máximo de participação das pessoas que irão buscar atingi-las (LOCKE, 1968).

5.4.3 Teorias da motivação baseadas no ambiente

As teorias apresentadas até agora visualizavam a motivação como uma variável independente, a qual tinha origem na vontade das pessoas. A idéia central das teorias que serão agora apresentadas é de que a motivação pode ser controlada por fatores externos as pessoas.

Teoria do condicionamento e reforço operantes – baseada na obra de Skinner, que defende ser o comportamento humano determinado pelo ambiente em que está inserido (SKINNER, 1970). O corolário deste raciocínio é de que as pessoas manterão um determinado comportamento, se receberem uma recompensa por ele. Acreditam os defensores desta corrente que todos os homens podem ser controlados, basta que as variáveis do meio ambiente sejam adequadamente manipuladas (SKINNER, 1970).

Teoria da comparação social - esta teoria baseia-se no princípio de que as pessoas usam de comparações internas e externas a elas para determinar a validade de um determinado comportamento (STAW e SALANCIK, 1977). Existem três divisões desta teoria:

- ♣ a teoria da equidade - onde as pessoas compararam, a proporção entre os seus esforços (inputs) e conseqüentes resultados (recompensas), com as proporções alcançadas por outras pessoas. Da comparação, ocorre um esforço, que tanto pode ser negativo, quanto positivo, para restaurar um equilíbrio com o resultado das outras pessoas;
- ♣ a teoria do intercâmbio – procura explicar o comportamento de grupos, com base nas recompensas trocadas, e no custo das diversas interações. Ou seja, os resultados, em termos de comportamento, somente acontecem, quando as pessoas percebem que serão recompensadas, num nível acima do que elas teriam expectativa, em termos de resultados, em outro lugar;

- ♣ a teoria do aprendizado social – o comportamento é visto como relacionado a sinais e conseqüências internas e externas, que são observadas pelas pessoas. Além disso, há a forma como as pessoas aprendem, adquirindo boa parte de seu comportamento, observando e imitando os outros, dentro de um contexto social maior.

Tendo em vista a multiplicidade de percepções a respeito da motivação, constata-se que a mesma comporta explicações que dependem em grande parte da situação a qual se referem diretamente, os conceitos são mais complementares do que antagônicos, contribuindo a um melhor entendimento da questão sob diferentes referenciais, os quais estão relacionados aos seus contextos imediatos.

Neste trabalho será adotada uma perspectiva de complementaridade dos conceitos da motivação, estando ora mais voltada ao conteúdo, processo ou ambiente dependendo do objetivo mediato ou imediato ao qual tal conceito estará relacionado.

5.4.4 Alienação, auto-alienação, reificação e superconformidade

Ao ser abordada a questão da motivação, não devem ser esquecidas as questões que se apresentam quando se configura a sua ausência, ou quando se verifica distúrbio na sua natureza para com a essência da pessoa.

Ao ser caracterizada a postura das pessoas para com a organização, fica estabelecido um *continuum* que vai de um extremo, onde se localiza o envolvimento ou engajamento, para outro onde fica a alienação. Segundo Etzioni (1974), quando o subordinado tem uma orientação positiva para com as diretrizes da organização, fica caracterizado o engajamento, e quando tal orientação é negativa configura-se a alienação.

Segundo Ramos (1983), a intensidade da alienação existente numa organização é uma medida de quão “sadia” é aquela organização, do ponto de vista das tensões a que são submetidos os indivíduos,

Existe, ainda, a auto-alienação, que é resultante de uma pernicioso articulação do indivíduo ao trabalho, na qual ele se sente estranho a si mesmo (RAMOS, 1983). Este

estado é verificado normalmente em organizações onde o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas, segundo especificações autocraticamente determinadas (RAMOS, 1983).

A reificação apresenta-se como um distúrbio que ocorre na forma de motivação da pessoa. Conceitualmente, segundo Goldmann (apud RAMOS, 1983) o processo de reificação caracteriza-se pela transformação das relações entre o trabalho necessário à produção de um bem e este próprio bem em qualidade objetiva do objeto. Desta forma, adaptando o conceito ao contexto organizacional, a reificação se dá quando a organização apresenta-se perante o indivíduo como a manifestação cega e objetiva da realidade, sendo tal postura internalizada por ele (RAMOS, 1983). Conseqüentemente, a pessoa acaba incorporando em seu comportamento uma objetividade guiada pela racionalidade funcional, a qual torna-se um critério para as relações humanas e sociais (RAMOS, 1983). Desta forma a reificação acaba sendo uma substituição de elementos da natureza individual, presente na motivação de uma pessoa, por elementos característicos de uma realidade organizacional, caracterizando-se assim numa deturpação da própria essência da pessoa. Um outro distúrbio na questão motivacional ocorre quando se dá o fenômeno da superconformidade. Ela ocorre quando por conveniência os subordinados se conduzem de forma bajuladora, refletindo os desejos de seu chefe e não a realidade do contexto onde estão, deturpando a realidade (RAMOS, 1983).

A superconformidade apesar de seu efeito perverso, o de insensibilizar para a realidade, é um elemento ambíguo no tocante ao indivíduo. Isso ocorre, pois ao mesmo tempo se manifesta como reflexo de descontentamento, com ambientes autoritários, também pode se manifestar como reflexo de uma identificação não imposta discricionariamente, mas procurada, ou seja, alguma coisa almejada pelo indivíduo (RAMOS, 1983).

O exame de questões como alienação, auto-alienação, reificação e superconformidade, apresenta uma contribuição para o entendimento da motivação, na medida em que permite situá-la frente a distúrbios que se apresentam na relação

indivíduo e organização. Entender estas questões acaba contribuindo na abordagem de sentido oposto que deve ter o modelo a ser desenvolvido neste trabalho.

Quanto à questão geral da motivação, deve ser considerada a sua complexidade de fundamentos, principalmente no que se relaciona à subjetividade humana, pois não considerar essa base, ou considerá-la de forma errônea, como nas teorias fusionistas apontadas por Leite (1995), acaba levando a fracassos na abordagem desta temática nas organizações.

5.5 Liderança

Muitas são as teorias de lideranças, cada uma abordando a questão sob um enfoque diferente, algumas marcadamente funcionais apresentando orientações sobre como proceder para exercer adequadamente a liderança, outras mais estruturais procurando categorizar e descrever o processo de liderança e suas variáveis.

A seguir são apresentadas de forma sucinta as principais teorias da liderança.

5.5.1 Teoria dos Traços

Entende que a liderança é resultado das características de personalidade, física ou de cultura dos líderes. Seu pressuposto é a de que a liderança é nata sendo limitado o seu aprendizado. Todavia, conforme Stoner e Freeman (1985), o que se observa é que as pessoas líderes não possuem qualquer traço diferenciador explícito das que não se tornam líderes. Como os estudos da liderança negam este pressuposto esta teoria é considerada ao contrário, ou seja, todos podem ser líderes, conscientemente ou não.

5.5.2 Teoria dos pinos de ligação de Linkert

Esta teoria reforça o fato de que as pessoas que ocupam cargos de chefia são líderes e liderados ao mesmo tempo, pois geralmente estão subordinados a alguém. Com base nesta constatação, a teoria traz a contribuição de que os líderes eficazes

além de possuírem a capacidade de liderar suas equipes precisam ter capacidade de liderar seus superiores. Isto significa desenvolver um relacionamento salutar e de apoio mútuo com seus superiores para poder atingir os objetivos organizacionais.

5.5.3 Teoria do caminho-meta

Esta teoria é baseada na teoria motivacional das expectativas, onde o nível de motivação de uma pessoa para com um objetivo depende da relação de suas expectativas quanto ao valor que a mesma atribui para o alcance de um resultado e do esforço necessário para atingi-lo.

Segundo a teoria motivacional das expectativas, o indivíduo efetua um raciocínio de custo versus benefício, ou seja, esforço versus resultado, destacando que o peso do esforço é sempre uma percepção de quanto o indivíduo acredita que terá de despende e que o peso do resultado alcançado depende do valor que o indivíduo atribui ao mesmo e também da percepção que o indivíduo tem de resultados diretos ou recompensas que o esforço poderá trazer.

Baseada na teoria das expectativas a teoria caminho-meta afirma que o principal papel do líder é motivar sua equipe a alcançar os resultados ou objetivos esperados, facilitando o caminho do(s) liderado(s) de forma a reduzir suas percepções de esforço e vendendo os benefícios dos resultados alcançados de forma a ampliar sua percepção de valor.

5.5.4 Liderança situacional

A contribuição central desta teoria é que o estilo mais adequado de liderança dependerá da maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Esta maturidade depende da disposição do subordinado em assumir responsabilidades e da capacidade do mesmo em relação à tarefa (qualificação ou experiência). O modelo de liderança situacional é apresentado na figura 5.3.

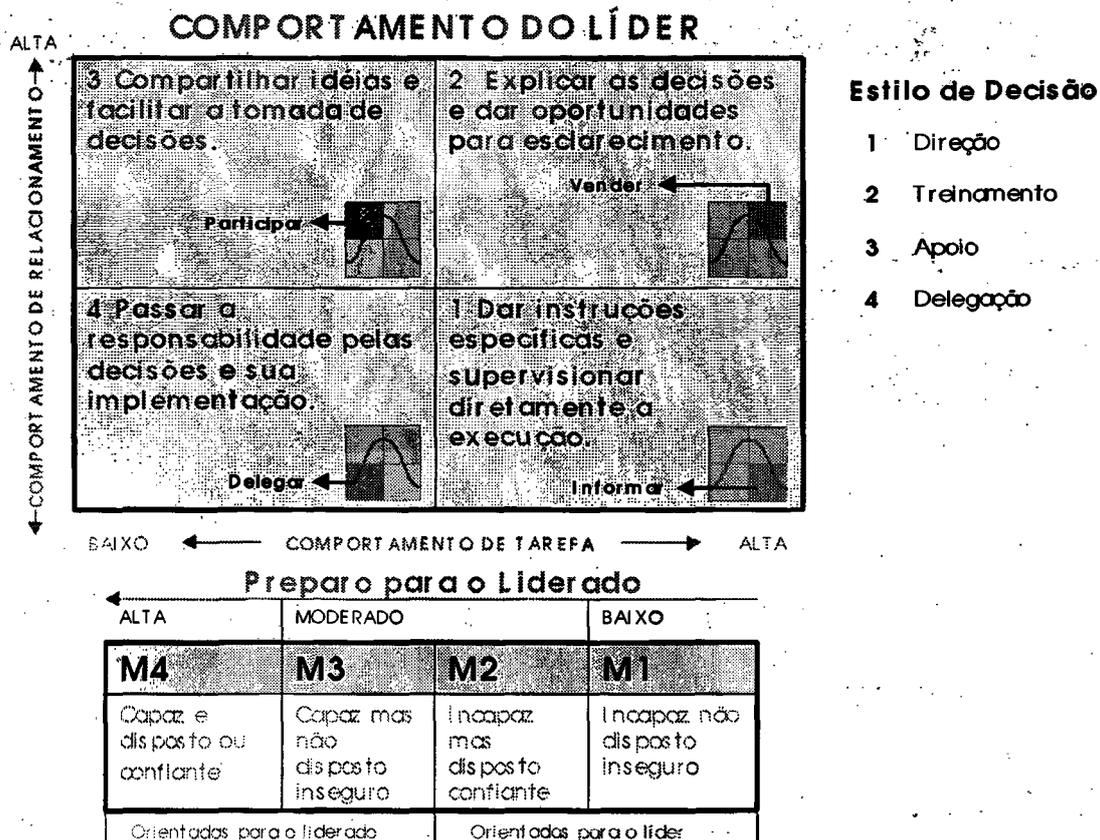


Figura 5.3: Liderança situacional

Fonte: adaptado de HERSEY, Paul. Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1976.

Esta teoria também trabalha com dimensões similares as do grid gerencial, com ênfase no comportamento tarefa (orientação e direção) e ênfase no comportamento relacionamento (apoio sócio-emocional). Diferindo ao afirmar que o estilo ideal depende do nível de maturidade do subordinado, são quatro estilos, a saber:

- ♣ direção - o líder define as funções, o que fazer, porque fazer, como fazer e quando fazer. O líder possui alta ênfase na tarefa e baixa no relacionamento. Estilo ideal quando o liderado possui maturidade M1, incapaz e não disposto ou inseguro;

- ♣ treinamento – o líder ainda define as funções , mas explica para que o liderado seja convencido psicologicamente e adote o comportamento desejado. O líder possui alta ênfase na tarefa e relacionamento. Estilo ideal quando o liderado possui maturidade M2, incapaz mas disposto ou confiante;
- ♣ apoio – o liderado não precisa de orientações mas ainda precisa de apoio, principalmente para tomar decisões. O líder possui baixa ênfase na tarefa e alta no relacionamento. Estilo ideal quando o liderado possui maturidade M3, capaz mas não disposto ou inseguro;
- ♣ delegação – o liderando tem total autonomia sobre tarefas de sua responsabilidade. O líder possui baixa ênfase na tarefa e relacionamento. Estilo ideal quando o liderado possui maturidade M4, capaz e disposto ou confiante.

A maturidade abordada nesta teoria é a maturidade profissional e não psicológica, ou seja, a maturidade no sentido de competência ou saber fazer, considerando o conhecimento do liderado sobre a tarefa, sua segurança para desempenhá-la e sua capacidade de decisão sobre a tarefa. Assim um indivíduo pode ter um nível de maturidade, M4 para uma tarefa e M1 para outra.

5.5.5 O modelo do estilo Líder-Participação

Este modelo estabelece cinco estilos básicos de liderança decisória:

- ♣ AI: o líder toma a decisão sozinho ou resolve sozinho o problema com suas informações disponíveis;
- ♣ Ali: o líder obtém informações de seus subordinados e a partir daí decide sozinho;
- ♣ CI: o líder compartilha o problema com os subordinados envolvidos, individualmente, obtendo informações e sugestões tomando a decisão a partir daí sozinho;
- ♣ CII: o líder compartilha o problema com o grupo obtendo sugestões e toma a decisão;

- ♣ GII: o líder compartilha o problema com o grupo, juntos avaliam e procuram chegar a um consenso de qual é a melhor alternativa. O líder é mais um moderador não procurando influenciar o grupo e está disposto a aceitar e implantar qualquer solução que conte com o apoio do grupo.

A contribuição principal deste modelo é a de que quaisquer dos estilos são adequados para uma determinada situação. Como regra geral o líder adotará um estilo mais participativo quando necessitar de uma qualidade maior de suas decisões e/ou quando desejar um maior nível de comprometimento com a decisão tomada. Este grau de participação dependerá ainda do tempo disponível para tomada de decisão.

5.5.6 Líder transformacional

Em razão da grande necessidade de adaptação das organizações a um ambiente turbulento, mais do que líderes focados na visão restrita da tomada de decisão (modelo líder-participação) ou da supervisão (liderança situacional) surge a necessidade de líderes transformadores das organizações e sociedade. Esta é a contribuição central desta teoria que define dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional.

A liderança transacional entende a relação líder – liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas, sua abordagem do processo de liderança é mais centrada na supervisão. Já a liderança transformacional foca os líderes agentes de mudança procurando identificar suas características: visionários, inspiradores, imbuídos de idéias e metas, capacidade de emocionar e envolver seus seguidores.

Stoner e Freeman (1985) apresentam as seguintes características dos líderes transformacionais:

- ♣ são agentes de mudança;
- ♣ tem coragem e extroversão;
- ♣ possuem fé nas pessoas;
- ♣ são orientados por valores;

- ♣ estão sempre aprendendo;
- ♣ possuem capacidade de lidar com a complexidade;
- ♣ são visionários.

5.5.7 O ciclo MASE de liderança – visão integrada, dinâmica e funcional da liderança.

Para facilitar a difusão e uso dos conhecimentos do método de controle ou gerenciamento de processos, Deming (1985) criou o Ciclo Deming, também chamado Ciclo PDCA. Esta metodologia sintetizava em apenas uma figura a essência do conceito de controle ou de gerenciamento de processos. Hoje o ciclo Deming é mundialmente conhecido e aplicado, a mesma inovação é necessária nas teorias de liderança.

O objetivo desta etapa é apresentar as principais teorias da liderança, e procurar sintetizar em apenas uma figura, um método de liderança integrando funcionalmente tais teorias, tal como fez Deming em relação aos conceitos de controle de processos ao criar o ciclo PDCA.

O ciclo MASE de liderança (Seiffert, s/d), inspirado no ciclo PDCA, tem o objetivo de facilitar a difusão das teorias de liderança, sua essência é composta dos conceitos de liderança, motivação e aprendizado.

O ciclo possui quatro fases: Motive (M), Apóie (A) Supervisione (S) e Energize (E), veja figura 5.4.

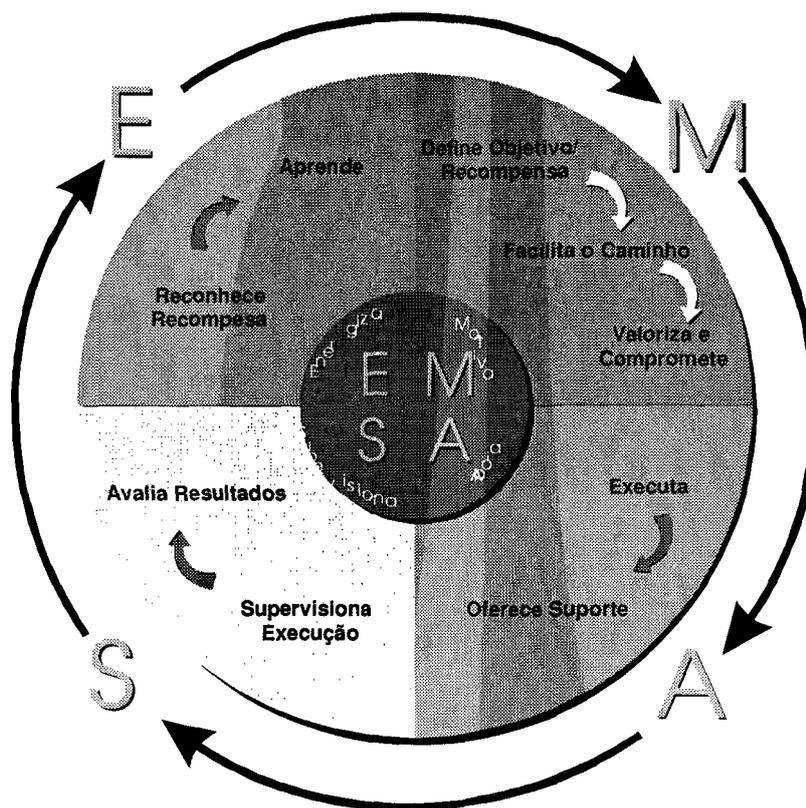


Figura 5.4: Ciclo MASE de liderança

SEIFFERT, Peter Quadros. O ciclo MASE de liderança. s/d (no prelo), pg.5.

A fase de Motivação (M) é composta por três etapas, a definição de objetivo ou meta seguida de recompensa ou incentivos para o alcance desta meta, a definição dos caminhos ou meios para alcançar esta meta, e o processo de valorização ou venda dos resultados, recompensas ou benefícios que a meta alcançada pode trazer. Esta fase caracteriza-se por um forte processo de motivação.

Como liderar significa influenciar uma ou mais pessoas para alcance de um ou mais objetivos, motivar é a fase essencial do processo de liderança, pois significa estabelecer ou clarificar motivos para que uma ou mais pessoas busquem alcançar um objetivo.

Na primeira etapa desta fase o líder estabelece o objetivo ou meta e já define quais são os incentivos ou recompensas para o grupo. Estas recompensas poderão ser de duas formas: naturais e estabelecidas. As naturais são os benefícios alcançados com o próprio alcance do objetivo, por exemplo, ao efetuar-se uma limpeza no local de

trabalho a recompensa é o próprio local limpo e agradável após o esforço de limpeza. As estabelecidas são aquelas que não são resultado natural do alcance do objetivo, por exemplo, novas recompensas ou incentivos materiais.

Na primeira etapa o líder utiliza intensamente as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg ao estabelecer recompensas ou incentivos compatíveis com as necessidades do grupo ou indivíduo liderado, utiliza ainda um estilo de liderança transacional ou transformacional dependendo do tipo de incentivo ou recompensa que estabelece. Ao adotar um estilo transacional o líder tenderá a estabelecer recompensas ou incentivos em troca do alcance dos resultados, ao adotar um estilo transformacional o líder tenderá a vender os benefícios naturais e nobres alcançados como consequência do objetivo.

Na segunda etapa o líder facilita o caminho para alcance da meta ou objetivo definindo os meios para alcançá-los. Os meios podem ser definidos de forma participativa ou não com o próprio grupo. E podem ser informais ou até documentados através de um plano de ação ou projeto.

Ao estabelecer o caminho o líder está motivando os liderados por reduzir a percepção de esforço necessário para alcance de uma meta, ou seja, está utilizando conscientemente ou não a teoria caminho-meta. Ao definir os meios para o alcance de uma meta de forma mais participativa ou não, dependendo da situação, o líder está utilizando o modelo do estilo líder-participação e a liderança situacional.

Na terceira etapa o líder conscientemente vende os benefícios que o objetivo alcançado trará, valorizando tais benefícios através da comunicação. O líder estará catalisando o comprometimento do grupo ou indivíduo explorando através da comunicação como os objetivos e interesses individuais das pessoas combinam ou são atendidos com o alcance do objetivo definido.

A fase de Apóia (A) é composta por duas etapas uma a execução onde o grupo ou indivíduo executa os meios ou caminhos traçados para alcance do objetivo, outra é a etapa de suporte onde o líder disponibiliza o suporte necessário para alcance do objetivo, este pode ser técnico, físico (recursos), político, ou simplesmente moral depende da necessidade do grupo ou indivíduo.

A fase de Supervisão (S) é composta por duas etapas: a supervisão da execução onde o líder verifica o cumprimento dos meios definidos para alcance da meta e a avaliação dos resultados alcançados.

O grau de intensidade de supervisão que o líder utiliza na primeira etapa depende do nível de maturidade do grupo, assim o líder utiliza fortemente os conceitos da liderança situacional para definir o seu grau de supervisão. Caso o grupo tenha um nível de maturidade M1 para a tarefa o líder adotará um estilo diretivo com alto grau de supervisão dos trabalhos, caso o grupo tenha um nível de maturidade M4 o líder adotará um estilo de delegação com baixíssimo grau de supervisão.

Na segunda etapa da fase de supervisão o líder avalia os resultados alcançados para seguir a última fase do ciclo a energização.

A Energização (E) possui duas etapas, recompensa ou reconhecimento e a etapa de aprendizado. Caso o grupo tenha alcançado o objetivo de forma desejada o líder o reconhece efetuando os elogios pertinentes de preferência em público e/ou recompensa o grupo com base nas recompensas estabelecidas na fase de motivação. Após a recompensa e/ou elogio um processo de reflexão do grupo como o líder para aprendizado conclui o ciclo catalisando e consolidando a sensação de poder alcançar novos desafios no grupo ou indivíduo.

Caso o grupo não tenha alcançado o objetivo de forma desejada o líder passa para a etapa de aprendizado, com o objetivo descobrir com o grupo ou indivíduo as causas do resultado indesejado para definir novas ações que viabilizem o sucesso, reiniciando-se o ciclo na fase (M). Ao descobrir as causas das falhas o líder catalisa e consolida a sensação de que o grupo, ao eliminar aquelas causas, pode alcançar o objetivo definido.

Para o usuário ampliar sua eficácia como líder é recomendado o conhecimento básico das principais teorias motivacionais e de liderança, desta forma o usuário poderá utilizar mais adequadamente o ciclo MASE para os mais diversos contextos e situações, pois há momentos que aos estabelecer-se objetivos, meios e recompensas o ideal é que o líder seja mais participativo ora menos, ora mais diretivo ora mais delegativo, ora mais transacional ora mais transformacional somente o conhecimento de tais conceitos e teorias permite ao usuário a escolha do estilo mais adequado para cada situação.

O conhecimento permite ao usuário saber, por exemplo, que o uso acentuado de incentivos materiais na fase de motivação caracterizando um estilo de liderança transacional, pode fortalecer apenas o envolvimento calculista por parte do indivíduo ou grupo. Em contextos empresariais, por exemplo, um envolvimento mais moral e comprometido dos funcionários é entendido como mais produtivo do que apenas calculista, neste caso o líder pode equilibrar recompensas materiais com mais subjetivas caracterizando um estilo mais transformacional do que transacional.

Assim como os conceitos de motivação os de liderança são mais complementares do que antagônicos, esta complementaridade foi possível de ser integrada de forma dinâmica no ciclo MASE.

Dado o caráter de predominância das recompensas normativas nas organizações profissionais, as quais são aplicadas pelos seus líderes, o conceito de liderança deve obrigatoriamente estar incorporado ao modelo a ser proposto neste trabalho.

5.6 Clima organizacional

O conceito de clima organizacional, também chamado de clima psicológico ou clima interno, encontra-se entre os de mais difícil formulação dentre os que se relacionam com as organizações (OLIVEIRA, 1995). O entendimento deste conceito com freqüência se dá em face ao senso comum, o que resulta de uma dificuldade para caracterizá-lo formalmente. Mesmo quando isto ocorre, o conceito apresenta uma certa fragilidade, o que pode ser explicado pelo fato de que apesar de sua intangibilidade, o clima psicológico é de grande importância nas organizações, sendo sua existência tão real e sujeita a alterações quanto o clima físico (FERGUSON apud OLIVEIRA, 1995).

Oliveira (1995), em um estudo que consultou os mais significativos conceitos, aponta as seguintes definições de clima organizacional e seus autores:

- v O clima é caracterizado por conjuntos de descrições que as pessoas fazem sobre sua interpretação do contexto da organização (Kozlowski e Hults);

- v O clima relaciona-se a crenças, sendo uma avaliação de como estão sendo atendidas as expectativas das pessoas, sobre como se deve trabalhar numa determinada organização (Davis);
- v Caracteriza-se como o potencial de uma organização em termos de comportamento afetivo (Davis);
- v Clima é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a forma como as pessoas relacionam-se (Bennis);
- v O clima ou cultura de um sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua re-interpretação no sistema informal, assim como histórias de disputas internas e externas, o tipo de pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho, distribuição física, tipos de comunicação e tipo de autoridade exercida (Katz e Kahn);
- v O clima é a qualidade ou característica do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento (Litwin);
- v O clima e cultura se complementam, pois o clima relaciona-se a forma pela qual as organizações apontam a seus membros o que é considerado importante para a eficácia organizacional (Schneider);
- v O clima é forma como as pessoas percebem a organização, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e a seguir comunicadas (Landen);
- v O clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura (Souza);
- v Clima é o elemento indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente de uma organização (Coda);
- v Clima é a percepção ou sentimento que pessoas tem sobre a organização (Giorgi);
- v Clima é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais que existem em uma organização (Toledo e Milioni).

A multiplicidade de percepções a respeito do clima organizacional revela a dificuldade do estabelecimento de um consenso a respeito do mesmo.

A partir do estudo dos diferentes conceitos apresentados, é possível sintetizar um conceito que abranja os principais aspectos apresentados. Este conceito estabelece que clima interno é um estado momentâneo em que se encontra uma organização ou parte dela, sendo passível de alteração num curto espaço de tempo em função de novas influências, sendo decorrência de decisões e ações pretendidas pela organização, postas em prática ou não, e as reações dos empregados a essas ações. Trata-se de um estado potencialmente influenciado por acontecimentos externos ou internos à empresa, podendo originar novos acontecimentos, decisões e ações internas (OLIVEIRA, 1995).

A definição proposta por Oliveira (1995), apresenta uma série de questões sobre o clima organizacional que devem ser destacadas, são elas:

- clima é afetado pelos acontecimentos externos à empresa;
- apesar de influenciado pelas questões externas, o clima encontra-se confinado aos limites da organização;
- clima caracteriza-se como um estado momentâneo e passível de modificação;
- clima é uma decorrência das ações da empresa, das reações dos empregados ou, ainda de ambas;
- clima é afetado não só por decisões tomadas, mas mesmo por decisões que possam vir a ser tomadas ou implementadas;
- existe o caráter volátil do clima, que está sempre em um contínuo processo de modificação.

Os itens apresentados caracterizam uma percepção mais enriquecida da questão clima organizacional. Ficando ressaltado o seu caráter volátil, que apesar desta característica é um importante indicador da situação vigente na organização, fornecendo indicações a respeito das linhas de ação adotadas dentro de seu contexto.

A par do caráter episódico desta categoria organizacional, convém discorrer sobre outra que, ao contrário, reflete uma estrutura mais permanente nas organizações, a cultura organizacional.

5.7 Cultura organizacional

Na teoria que trata de questões relacionadas às organizações, a cultura organizacional representa o elemento que possibilita a construção, incorporação e manutenção de um conjunto de percepções comuns aos diferentes membros de uma organização.

O tratamento do tema cultura organizacional sofre uma série de abordagens, Smirch (apud FREITAS, 1991), no quadro 5.1, relaciona os conceitos de cultura na antropologia, com os conceitos de organização da teoria organizacional:

Quadro 5.1: Relação entre conceitos de cultura na antropologia e conceitos de organização na teoria organizacional

Conceitos de cultura na antropologia	Tópicos na pesquisa organizacional e administrativa	Conceitos de organização na teoria das organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: funcionalismo – Malinowski.	“Cross-cultural ou Administração Comparativa”.	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria clássica da administração.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo-estrutural Radcliffe-Brown.	Cultura Corporativa.	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras.	Cognição Organizacional.	Organizações são sistemas de conhecimento. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham.

Ex: etnociência-Goodenough.		Ex: Teoria da cognição organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Antropologia Simbólica-Geertz.	Simbolismo organizacional.	Organizações são modelos de discursos simbólicos. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e a realidade. Ex: Teoria do simbolismo organizacional.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo – Levi-Straus.	Processos Inconscientes e Organização.	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da transformação organizacional.

Fonte: Adaptado de FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, p.03.

Com relação a seus conceitos, existem varias definições de cultura organizacional, Freitas (1991) aponta algumas:

- v a cultura organizacional é a influencia do contexto cultural da sociedade, sendo estas influencias transpostas para o âmbito da organização pelos seus membros, os quais organizam suas atividades com base nos elementos transpostos;
- v a cultura organizacional é uma variável interna, um subproduto das organizações, as quais são instrumentos sociais que produzem bens e serviços além de artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias;
- v a cultura organizacional é visualizada como uma metáfora, ou seja, algo que ela é, sendo então, segundo este entendimento, uma manifestação da consciência humana. Sua manifestação se dá nas regras e formas que os membros da organização usam para ver e descrever seu mundo, na maneira como determinadas experiências tornam-se significativas e nas expressões dos processos psicológicos inconscientes, presentes nas formas de organizações e suas práticas;
- v cultura organizacional é o agrupamento de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado, sendo tais produtos os mitos, sagas,

sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento;

- v cultura organizacional é o sistema de significados aceitos de forma pública e coletiva por um determinado grupo num determinado tempo. Tal sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações;
- v a cultura relaciona-se primeiramente a algum conteúdo (compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados), a seguir, a um grupo e por último, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre a distinção e a especificidade;
- v são conclusões que um determinado grupo de pessoas têm a partir de suas experiências.

Um outro conceito é definido por Sousa (1978), o qual estabelece que a cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema compondo-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Segundo a autora, os preceitos são a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional, a tecnologia, é o conjunto de instrumentos e processos usados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo e o caráter, é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas das pessoas que compõem a organização.

Embora todos os conceitos apresentados tenham enriquecido a questão, existe ainda o estabelecido por Schein (apud FREITAS, 1991), que propõe ser a Cultura organizacional um modelo de pressupostos²⁰ básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, sendo sua validade em função de sua eficácia, e a partir daí ensinados aos demais membros como a forma de lidar com àqueles problemas.

20 "Os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas, originadas em valores esposados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (taken for granted), ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável" (Schein apud Freitas 1991, p. 07-09)

Segundo Schein (apud FREITAS 1991), a cultura é dividida em três níveis:

1. Artefatos e criações - são os elementos visíveis e audíveis como tecnologia, arte e modelos de comportamento;
2. Valores;
3. Pressupostos básicos sobre: relações com o ambiente, natureza da realidade, do tempo e espaço, da natureza humana, das atividades humanas e dos relacionamentos humanos.

Como forma de tornar a Cultura Organizacional uma questão mais palpável, existe uma série de elementos que são apontados como componentes da mesma. Tais elementos, segundo Freitas (1991), criam uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. De acordo com a autora, são componentes da Cultura Organizacional:

- ♣ os valores - são os conceitos básicos da organização, que estabelecem padrões de desempenho, questões prioritárias e expectativas com relação a empresa e aos desdobramentos que possam ocorrer nela. São elementos que definem o que é importante para a organização ser bem sucedida;
- ♣ as crenças e pressupostos - são as Verdades, estabelecidas dentro da organização, os quais se configuram numa visão de mundo, reforçada quando as linhas de ação baseadas nela, para resolução de problemas, proporcionam o sucesso;
- ♣ os ritos, rituais e cerimônias - são exemplos de ações planejadas que têm conseqüências práticas e significativas, acarretando uma Cultura Organizacional mais tangível e coesa (FREITAS, 1991). Eles comunicam claramente formas de comportamento, maneiras de executar procedimentos, exibem e fornecem experiências para serem lembradas;
- ♣ as histórias e mitos - histórias são narrações sobre eventos acontecidos, e que procuram informar, reforçar, ajustar ou enfatizar determinado comportamento

frente ao ambiente organizacional. Os mitos se relacionam a estórias, não sustentadas em fatos, que são consistentes com os valores organizacionais;

- ♣ os tabus - são demarcações de questões proibidas na organização, visando orientar e disciplinar o comportamento;
- ♣ os heróis - são pessoas que, em suas ações, personificam ou personificaram os valores da organização, constituindo assim uma referência dentro da organização;
- ♣ as normas - são os comportamentos sancionados, formais ou informalmente, pelo grupo dentro da organização, e que determinam recompensas, punições, confrontos, encorajamentos ou mesmo banimentos;
- ♣ a comunicação - compõe a Cultura Organizacional, pois permite a interação simbólica entre as pessoas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. Permite desta forma a criação, sustentação, transmissão e mudança da Cultura Organizacional.

Neste trabalho será utilizado operacionalmente o conceito de cultura de Schein, por sintetizar e facilitar o entendimento funcional da cultura organizacional, adotando-se de forma complementar Freitas (1991) por sintetizar as suas componentes de forma sinérgica e mais detalhada que Schein (apud FREITAS 1991).

Dado o caráter normativo das organizações profissionais ou intensivas de conhecimento, fica evidenciada as possibilidades de sua influência sob os níveis de consentimento dos trabalhadores profissionais, principalmente no que se refere ao alinhamento de valores pessoais e organizacionais minimizando a tensão das éticas caracterizadas por Ramos (1983). Notadamente a cultura influencia no pensar, querer e julgar de Arendt (1989), tanto em conteúdo como em processo, tornando-se uma categoria indispensável a consideração do modelo a ser elaborado.

6 SISTEMAS E PRÁTICAS DE GESTÃO HUMANA

Neste capítulo serão abordados e analisados os principais sistemas e práticas de gestão humana adotados no meio empresarial, com o objetivo de fornecer um panorama conceitual que será uma das bases para elaboração do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual.

Os sistemas descritos são os mais comumente adotados pelas empresas e apresentados na literatura recente da área. Para os mesmos procura-se apresentar os conceitos-chaves, um breve histórico de evolução e as tendências de modernização.

Os sistemas são considerados com tal pelo fato de serem um conjunto de etapas que tem um resultado ou saída como objetivo (KATZ, 1987). O sistema de recrutamento e seleção, por exemplo, tem como resultado a incorporação na organização de um profissional que atenda aos requisitos de um cargo. Para alcançar este resultado o sistema tem uma série de etapas tais como o planejamento de pessoal, o recrutamento, a seleção propriamente dita e a integração do novo profissional a empresa e seu cargo. Algumas vezes o conceito de processo é utilizado neste capítulo como sinônimo de sistema, dada a similaridade entre estes conceitos.

A diferença entre os sistemas e práticas é que os primeiros são mais complexos, estruturados e permanentes do que as práticas. Estas são mais simples, muitas vezes uma ação não chegando a constituir um sistema ou processo.

As práticas descritas são um panorama geral das melhores práticas adotadas pelas empresas brasileiras de 1998 a 2001, apresentada na publicação melhores empresas para se trabalhar no Brasil da Revista Exame.

A seguir serão apresentados os sistemas: de recrutamento & seleção, remuneração fixa, remuneração variável, avaliação de desempenho e treinamento & desenvolvimento. E em seqüência são apresentadas as melhores práticas.

6.1 Recrutamento e Seleção

A inserção de novos membros nas organizações é de fundamental importância para a gestão humana. Este processo ou sistema se apresenta na forma do recrutamento e seleção.

A seguir são apresentados seus principais conceitos, os elementos que o compõe, os tipos de práticas que se apresentam nestes elementos, além das tendências.

6.1.1 Conceitos

De grande importância para o processo de inserção de novos membros nas organizações, é a realização do planejamento de pessoal, caracterizado como: a estimativa das futuras necessidades de profissionais e vagas que poderão ser abertas em uma organização, além de identificar na mesma as pessoas que poderiam ocupar tais vagas (PONTES, 1996).

O planejamento de pessoal precede o recrutamento de pessoal, entendido por Pontes, ao analisar diversos autores, como “(...) o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições em aberto na organização (...)” (1996, p. 64). Ainda de acordo com o autor, o recrutamento não é uma atividade passiva, pois deve buscar ativamente atrair e despertar o interesse de candidatos potenciais às vagas da organização a que se destina.

Após o recrutamento segue-se a seleção entendida por diversos autores como o processo que realiza a escolha de candidatos entre pessoas recrutadas, sendo que devem ser consideradas, no processo, as diferentes necessidades das pessoas, pois elas influirão no desempenho futuro dos indivíduos e a possibilidade de satisfação das necessidades pode ocorrer ou não no cargo a que eles se destinam (PONTES, 1996).

Embora existam muitas maneiras de se realizar o recrutamento e seleção de pessoas, os principais elementos que comumente se apresentam relacionados podem ser visualizados na figura 6.1.

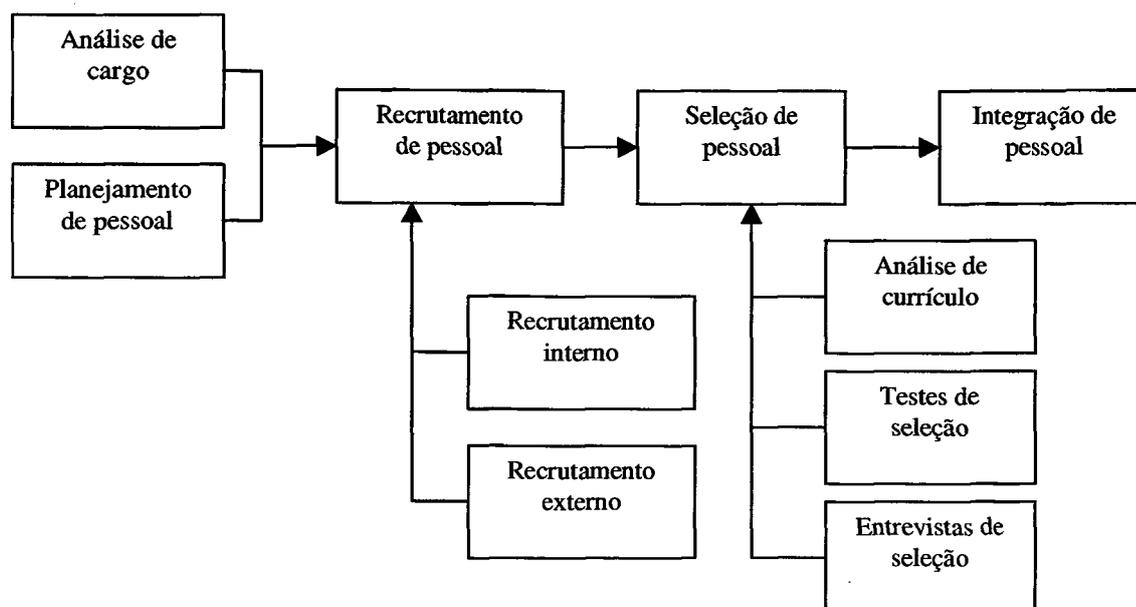


Figura 6.1 – Elementos do processo de recrutamento e seleção

Fonte: PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 2 ed. São Paulo: LTr, 1996, p.147.

Dentre os elementos apresentados, destacam-se as formas de recrutamento, os métodos de seleção, além da integração de pessoal. Segundo Pontes (1996) tais elementos se caracterizam da seguinte forma:

- ♣ Recrutamento interno – trata-se do preenchimento de vagas através da promoção ou transferência de membros da própria organização;
- ♣ Recrutamento externo – é a busca de pessoas fora dos limites da organização para o preenchimento de vagas dentro da mesma;
- ♣ Análise de currículo – é o processo de verificação, através do currículo, da experiência e realizações profissionais de uma determinada pessoa;
- ♣ Testes de seleção – são exercícios a que são submetidos os candidatos a um determinado cargo, visando identificar nestas pessoas a existência e o grau de intensidade de uma capacidade necessária aquele cargo;
- ♣ Integração de pessoal – trata-se de um programa que visa orientar novos empregados, facilitando a integração deles à equipe de trabalho, promovendo o

entendimento da cultura da empresa, o conhecimento profundo das normas, políticas e programas, além do relacionamento com os colegas, etc.

Outros elementos que funcionam como requisitos para o processo são a avaliação de potencial e o plano de sucessão.

A avaliação de potencial é uma representação da capacidade profissional de uma pessoa em um determinado tempo, através da identificação de sua vivência profissional, conhecimentos atuais, sua preocupação com a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e aptidões (PONTES, 1996).

A avaliação de potencial é um dos requisitos para elaboração do plano de sucessão que é a previsão dos desdobramentos de uma situação presente da empresa, onde são identificados antecipadamente prováveis substitutos para vagas futuras (PONTES, 1996). Estes prováveis substitutos são preparados para que em caso de necessidade estejam aptos para assumir o novo cargo. O plano de sucessão é considerado e integrado ao planejamento de pessoal.

Apresentados os principais conceitos relacionados ao recrutamento e seleção, a seguir são identificados os principais tipos de recrutamento e seleção, e as práticas adotadas.

6.1.2 Tipos

Quanto aos tipos de recrutamentos existentes, existem somente dois: o interno e o externo.

No recrutamento interno a empresa utiliza instrumentos como o planejamento de pessoal, análise de cargos, política salarial, avaliação do desempenho e de potencial, plano de carreiras e treinamento (PONTES, 1996).

Já no recrutamento externo existem várias práticas (PONTES, 1996):

- ♣ Apresentação espontânea do candidato, sem que ocorra chamada da empresa;
- ♣ Recrutamento mediado por funcionários da própria organização;
- ♣ Intercâmbio com outras organizações;

- ♣ Anúncios em jornais ou revistas;
- ♣ Casa aberta, ou seja, visita ao ambiente organizacional onde o mesmo é apresentado buscando envolver possíveis candidatos;
- ♣ Recrutamento em escolas, entidades governamentais, associações científicas, congressos e convenções;
- ♣ Anúncios na entrada do prédio da empresa;
- ♣ Uso de agências de emprego.

Com relação a seleção de pessoas, como já foi apresentado por Pontes (1996), existem três grandes etapas, a análise de currículo, testes e entrevista de seleção.

Dentre as etapas de seleção, a de testes é a que apresenta um grande número de diferentes práticas. Estas práticas são agrupadas em três grupos (PONTES, 1996):

- ♣ testes de conhecimento – que avaliam o grau de conhecimento e habilidade das pessoas;
- ♣ testes de desempenho – avalia a capacidade de um candidato na operacionalização de um trabalho;
- ♣ testes psicológicos – avaliam as características intelectuais, personalidade, aptidão física e psíquica das pessoas, frente às necessidades do cargo a que se destinam.

Dentre os testes psicológicos mais utilizados em processos de seleção existem (BUENO, 1995):

PMK – testa a expressão gráfica, avaliando a estrutura da personalidade da pessoa;

Wartegg – uso de gráfico projetivo, onde é avaliada a estrutura e dinâmica da personalidade da pessoa em relação a afetividade, agressividade, equilíbrio, emoções, imaginação, criatividade, ambição e intelecto;

Zulliger – prancha com borrões, através dos quais é avaliada, de forma projetiva, a estrutura e dinâmica da personalidade;

T.A.T. – cartões com figuras, usados para avaliação de forma projetiva da dinâmica da personalidade;

Pfister – quadrículos coloridos, para avaliação projetiva da dinâmica da personalidade;

Rosenzweig – teste de avaliação projetiva da reação à frustração;

HTP – teste projetivo que avalia as características da personalidade por meio da elaboração de desenhos como árvores, casas e figuras humanas;

Palográfico – avalia a personalidade através de traços o ritmo e qualidade de trabalho, fatigabilidade, depressão, entre outros;

D-70 – teste de inteligência não-verbal altamente complexo, direcionado a cargos que requeiram raciocínio lógico muito acurado;

D-48 – teste de inteligência, de média complexidade, para pessoas com escolaridade de nível médio;

G-36 e G-38 – teste de inteligência, de complexidade menor, para pessoas com escolaridade de nível médio;

V-47 – teste de inteligência verbal, para média escolaridade;

A-2 – teste de atenção visual;

AC e AC-15 – para mensuração da concentração na atenção;

DAT – avalia raciocínio abstrato, verbal, mecânico, relações espaciais, rapidez e exatidão, habilidade numérica, uso da linguagem, entre outros;

CEPA - avaliação de concentração de atenção, raciocínio lógico e abstrato, memória visual, rapidez e exatidão de cálculo e fluência verbal. Usado para pessoas com escolaridade básica e média;

SSO – avalia a liderança. Usado para cargos que exijam a condução de grupos;

ADT - inventário de administração do tempo, avaliando a eficácia no trabalho.

A listagem dos testes psicológica permite compreender amplitude da variação de práticas, para apenas uma etapa do processo de seleção. Apesar de existirem outras práticas, as que foram apresentadas já permitem o entendimento conceitual e operacional do sistema de recrutamento e seleção.

6.1.3 Tendências

Com relação às perspectivas para o processo de inserção de novos integrantes nas organizações, Chiavenato (1996) aponta uma série de tendências:

- ♣ compromisso com a melhoria do capital humano, através da busca da qualidade das pessoas e excelência dos serviços;
- ♣ total envolvimento da gerência e da equipe, através da descentralização dos processos de provisão de recursos humanos, com a participação de todos;
- ♣ seleção como uma escolha que é feita simultaneamente entre pessoas e empresas, cada qual escolhendo suas preferências;
- ♣ visão voltada para o destino e para o futuro da empresa e das pessoas;
- ♣ visão do candidato com um cliente ou usuário potencial;
- ♣ ênfase nas entrevistas e nos modelos de simulação;
- ♣ transparência e abertura nos procedimentos;
- ♣ transformação da área de recrutamento e seleção em área de consultoria interna;
- ♣ intensa ligação com o negócio da empresa;
- ♣ ênfase nos objetivos e nos resultados alcançados pelas pessoas nos seus trabalhos e não no processo de recrutamento e seleção em si.

As tendências que se apresentam ao sistema de recrutamento e seleção visam a ampliação de sua eficácia. Tais melhorias ou tendências tornam-se sistemáticas ao serem incorporadas ao desenho do sistema.

Tendo sido analisada a questão da inserção de novos membros nas organizações, convém a seguir abordar os aspectos que envolvam o “retorno” que essas pessoas pretendem obter das organizações.

6.2 Remuneração fixa

A questão da remuneração envolve um elemento particularmente sensível tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. Isso ocorre, pois envolve a viabilização da existência dos dois grupos, seja na forma de obtenção de recursos para isso, ou na forma de fornecimento de recursos.

A seguir é apresentada a abordagem tradicional de remuneração variável, em seguida as novas abordagens, uma vez que este sistema vem sofrendo fortes inovações para adequar-se a nova realidade empresarial. Como apresentado no sistema anterior o entendimento dos conceitos e sua dinâmica contribuirá a elaboração do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual, objetivo desta pesquisa.

6.2.1 Remuneração e plano de carreira – abordagem tradicional

A base do entendimento do que vem a ser remuneração se relaciona ao conceito de compensação. A compensação caracteriza-se como a recompensa que uma pessoa recebe pela execução de tarefas em uma organização, sendo então a transação feita pela pessoa com o seu trabalho para obter (CHIAVENATO, 1997):

- Recompensas financeiras diretas – pagamentos na forma de salários, bônus, prêmios e comissões;
- Recompensas financeiras indiretas – férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, insalubridade, adicional noturno, tempo de serviço, etc), participação em resultados, horas extras, alimentação, transporte, seguros;
- Recompensas não financeiras – orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego.

A caracterização geral dos elementos que compõem a compensação é apresentada na figura 6.2.

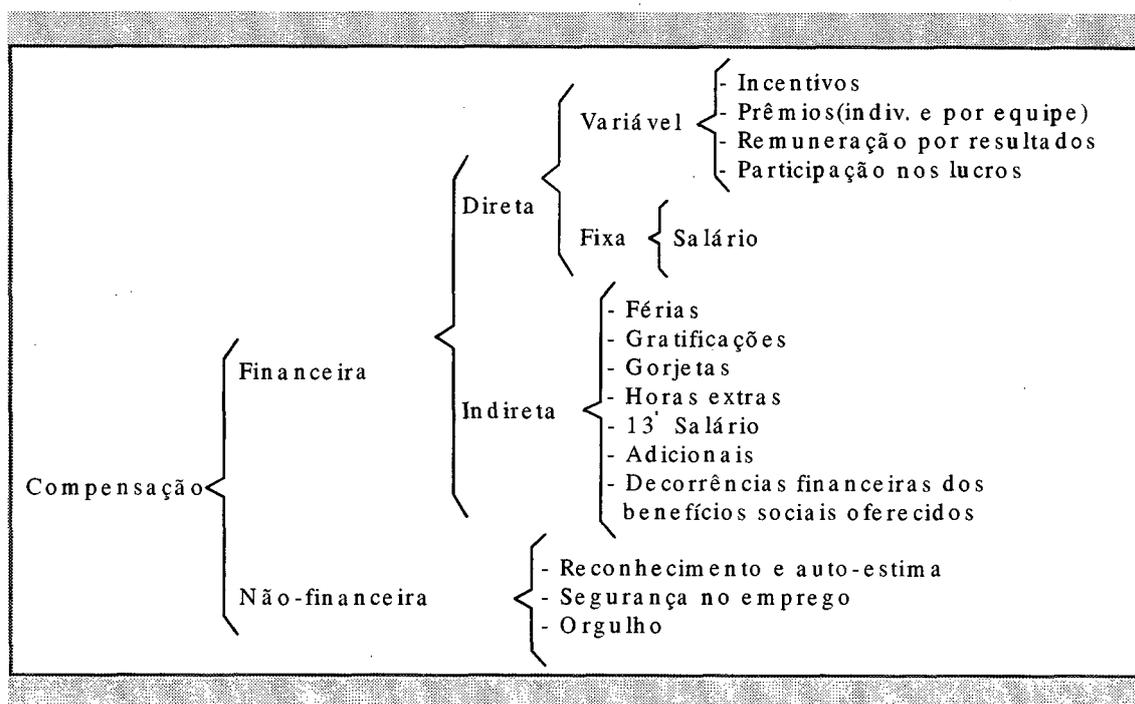


Figura 6.2 – Elementos da compensação

Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.384.

Dentre os diversos elementos relacionados à compensação, segundo Chiavenato (1997), o mais importante é o salário, o qual é uma retribuição em dinheiro ou equivalente recebida pelo empregado em virtude do cargo que exerce e dos serviços que presta durante um determinado período de tempo.

Para (ZIMPECK, 1990) o salário se apresenta de duas formas para o indivíduo:

- ♣ Forma relativa - que é aquilo que o empregado percebe em relação aos outros empregados, resultado de uma decisão da empresa, sendo a principal preocupação do empregado; e
- ♣ Forma absoluta – que é o valor que chega efetivamente ao empregado independentemente de outros fatores, o qual provê o sustento da pessoa e seu padrão de vida.

Definido o que é salário é importante compreender o conceito de administração salarial, definida como o conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e/ou manter práticas de salários que possibilitem um equilíbrio interno (em relação aos outros salários da organização) e externo (em relação a salários de outras empresas), mantendo assim estruturas salariais eqüitativas e justas na organização (CHIAVENATO, 1997). A busca do equilíbrio na Administração de Salários serve para alcançar os seguintes objetivos (CHIAVENATO, 1997):

- A remuneração dos empregados de acordo com o valor dos cargos que ocupam;
- Recompensar as pessoas de forma adequada ao seu desempenho e dedicação;
- Atrair e reter os candidatos mais capacitados para as características dos cargos;
- Aumentar a flexibilidade organizacional, possibilitando meios adequados à movimentação do pessoal e a racionalização das possibilidades de desenvolvimento e carreira;
- Conseguir a aceitação do sistema de remuneração da empresa pelos empregados;
- Equilibrar os interesses financeiros da organização e suas políticas de relacionamento com os funcionários.

A figura 6.3 apresenta uma visão esquemática da Administração de Salários e seus elementos.

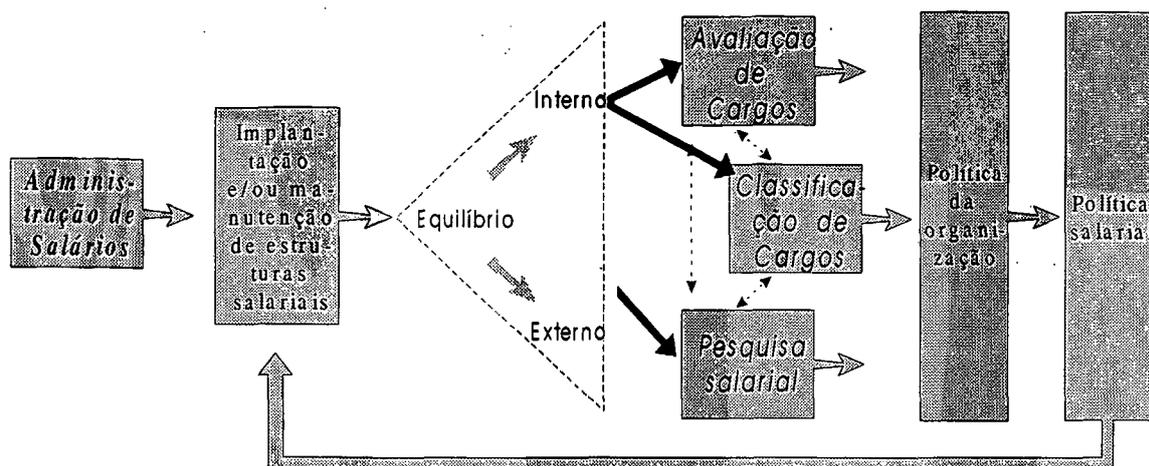


Figura 6.3 – A administração de salários

Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. Ed. compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 388.

Dentre os elementos presentes na Administração de Salários, destaca-se a avaliação de cargos, que é uma forma de analisar e comparar o conteúdo de cargos, dispondo-os em classes de modo consistente e sistemático possibilitando o estabelecimento de uma estrutura salarial (CHIAVENATO, 1997). A avaliação de cargo é precedida pela análise de cargo, que envolve o levantamento de informações sobre as tarefas relativas ao cargo e as especificações exigidas de seu ocupante. Deste processo resulta (PONTES, 1988):

- ♣ A descrição do cargo – relação sistematizada de tarefas;
- ♣ E a especificação do cargo – são os requisitos, responsabilidades e incômodos impostos ao ocupante do cargo.

Outros conceitos relevantes à administração salarial são os:

- ♣ Grupo ocupacional, o qual é a totalidade de cargos que se assemelham com relação ao tipo de trabalho que desenvolvem (PONTES, 1988);
- ♣ Titulação de cargos – caracterizada pela denominação do cargo, sendo que o título deve representar as tarefas presentes no cargo, ter emprego preferencialmente universal (PONTES, 1988), e;

- ♣ Cargo, – posição organizacional com autoridade definida, responsável por atividades, tarefas ou processos. (SEIFFERT, 1998).

A importância da adequada administração salarial está relacionada ao fato do salário ser, normalmente, o principal elemento de ligação entre organização e indivíduo. O salário possui forte relação à motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Utilizando-se da hierarquia de necessidades de Maslow, Pontes (1988) afirma que o salário se apresenta como o elemento que viabiliza a satisfação de grande parte das necessidades apresentadas na hierarquia. Ainda de acordo com o autor, a teoria motivacional dos fatores higiênicos/motivacionais de Herzberg, também explica a importância do papel do salário pelo fato de ele ser um elemento que não motiva de forma isolada e sim associada, fortalecendo o atendimento das necessidades tanto dos fatores higiênicos como dos motivacionais: trabalho adequadamente desempenhado, a responsabilidade exigida, o reconhecimento e progresso profissional.

Na administração salarial existem dois estágios evolutivos, o primeiro onde se tem uma estrutura de cargos e salários somente, e o segundo onde tal estrutura além de apresentar os cargos e os níveis salariais, apresentam os requisitos para que um indivíduo evolua em tal estrutura salarial, criando assim um horizonte de carreira. O primeiro estágio denomina-se de plano de cargos e salários o segundo de plano de carreira. Coloquialmente o termo plano de cargos e salários é confundido com o termo plano de carreira, principalmente por ter sido muito utilizado pelas organizações públicas no Brasil.

Pontes definem o plano de carreira como “..o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” (1988, p.203). O plano de carreira constitui o elemento estruturador da questão salarial, fomentando e propiciando parâmetros para o desenvolvimento dos indivíduos.

Compreendendo o entendimento de que a remuneração atua direta ou indiretamente no atendimento das necessidades humanas, cabe reconhecer o poder motivador que a mesma possui, passando a considerá-la como um dos mais fortes elementos motivacionais em uma organização e de importância estratégica.

6.2.2 Remuneração – novas abordagens

Os novos contextos organizacionais têm levado a busca e surgimento de novas possibilidades de trabalhar a remuneração nas organizações.

Tradicionalmente a remuneração foi tratada com base nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função desempenhada nas organizações, utilizando instrumentos como descrição e análise de cargos para elaborar estruturas de cargos e salários (WOOD Jr, 1999).

A abordagem tradicional baseada em análise de cargos, apesar de propiciar um mínimo de estrutura salarial às empresas, padece dos seguintes problemas (WOOD Jr, 1999):

- ♣ inflexibilidade – não considera as peculiaridades de empresas, áreas ou funções;
- ♣ falsa objetividade – a lógica desta abordagem pressupõe a existência de uma organização formalmente estruturada quanto à autoridade, normas e procedimentos, responsabilidades e atribuições individuais, o que não ocorre na prática, gerando uma visão reducionista da realidade;
- ♣ metodologia desatualizada – práticas adotadas são trabalhosas, inflexíveis ou pouco ágeis;
- ♣ conservadorismo – ênfase na estrutura burocrática em detrimento do foco nos processos críticos e nos clientes;
- ♣ anacronismo – dificulta a evolução dos sistemas organizacionais que dependem de práticas como descentralização, orientação para resultados, autonomia de áreas, agilidade, flexibilidade e criatividade de práticas de trabalho;
- ♣ divergências – falta de vinculação e convergência de esforços com a visão estratégica da empresa;
- ♣ inibe o espírito empreendedor;
- ♣ não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- ♣ torna as promoções excessivamente importantes.

As críticas levantadas a respeito dos sistemas de remuneração tradicionais decorrem do surgimento de novos modelos organizacionais. Segundo Wood Jr (1999), o modelo tradicional de remuneração teve como base a organização burocrática, a qual se fundamenta em características antagônicas àquelas presentes nas organizações modernas. As diferenças entre os sistemas tradicionais e os modernos são visíveis no antagonismo de seus fundamentos, apresentados no quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Fundamentos dos sistemas de remuneração.

Item	Fundamentos dos sistemas tradicionais	Fundamentos dos sistemas modernos
Base para Remuneração	♣ Cargo	♣ Habilidades e/ou competências requeridas.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Hierarquia rígida; ♣ Muitos níveis hierárquicos; ♣ Ascensão salarial por meio de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Modelos flexíveis, células; ♣ Poucos níveis hierárquicos; ♣ Ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional.
Amplitude de ação	♣ Restrita e bem definida.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Ampla e pouco definida; ♣ Varia em função do perfil do profissional.
Definição de responsabilidades	♣ Clara	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Difusa; ♣ Orientação por meio da visão e objetivos comuns.
Processo decisório	♣ Papéis e forma de tomada de decisão bem definida.	♣ Contingencial.
Estratégia	♣ Planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas.	♣ Todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios.
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Grande distância líder-liderado; ♣ Valorização da obediência, estabilidade e conformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pequena distância líder-liderado (líder como <i>coach</i>); ♣ Valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança.

Adaptado de WOOD Jr, Thomaz. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo, 1999, p.86.

Em virtude dos problemas constatados com os sistemas de remuneração tradicionais, muitas empresas passaram a se interessar por novas abordagens. Das quais destacam-se três Flanery (1997):

- ♣ a remuneração por conhecimento e habilidade – esta abordagem recompensa as pessoas pelas habilidades nas quais se exige seu desempenho, em vez de um trabalho específico (p.103). Apesar de não haver um abandono total das formas tradicionais de remuneração nesta abordagem, ela estimula a aquisição de novas habilidades e amplia a flexibilidade organizacional através do aumento da polivalência das pessoas. A diferença em relação à forma tradicional é que a remuneração baseia-se nas atribuições e tarefas, normalmente restritas, na remuneração por competência os cargos são mais amplos exigindo um conjunto maior de habilidades.
- ♣ a remuneração por competências – Este tipo de remuneração cria uma estrutura salarial que remunera as competências das pessoas. Envolve os processos de recrutamento e seleção, além da avaliação de desempenho, sendo que nesta última participam da avaliação: superiores, colegas e clientes (360 graus). Ainda são necessários para este processo sistemas que avaliem cargos de acordo com as competências necessárias, dados de mercado sobre níveis de remuneração, uma administração de flexível de salários, além de extensos programas de treinamento e instrução;
- ♣ *Broadbanding* – trata-se da redução da quantidade de níveis salariais e do uso de faixas horizontais amplas de salários nos níveis existentes. Os aumentos salariais estão vinculados a aquisição de novas habilidades, competências ou responsabilidades, sendo ampliados os limites dentro da faixa correspondente a um cargo. Envolve os fundamentos da remuneração de mercado, ou pagamento pelo trabalho, as contribuições reais ou realizações dos indivíduos, suas competências e a capacidade de continuarem desenvolvendo-se.

Antes de apresentar as novas abordagens de outro autor, cabe aqui detalhar os conceitos de competência e habilidade para estabelecer qual conceito será utilizado neste trabalho.

Flanery entende competência como “as habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior” Flanery (1997, p. 107). O autor apresenta o seu conceito na figura 6.4.

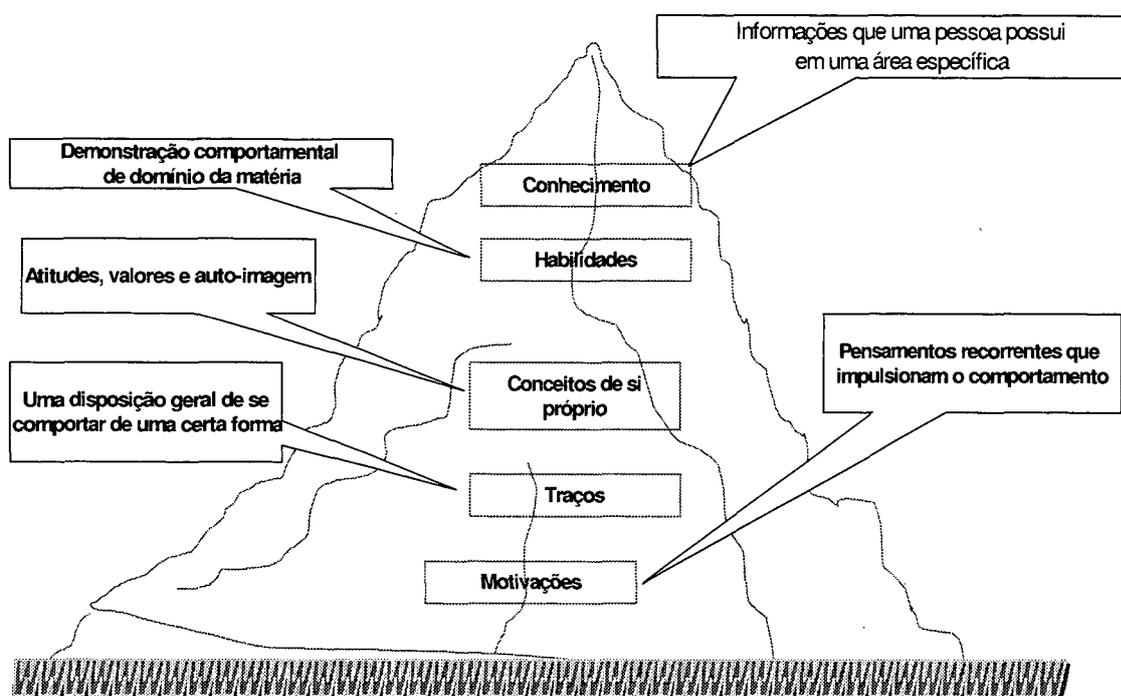


Figura 6.4 – Competência

Baseado em FLANNERY, THOMAS P. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997, p. 108, f. 4.3

Parry apud Wood Jr. Definem competências como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medida segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento” (1999, p.126)

O entendimento dos conceitos competência de Flanery 1997 e de Parry apud Wood Jr. (1999) São bastante similares, para efeito de categorização será utilizada como base a definição de Parry apud Wood Jr. (1999) neste trabalho, pelo fato deste delimitar mais claramente o conceito sem deixá-lo vago ou aberto o que não ocorre em Flanery ao incluir “outros atributos relacionados” sem especificá-los. O conceito utilizado neste trabalho incorporará, ainda os comportamentos no agrupamento e retirará as atitudes, ficando assim definido.

Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades, comportamentos de performance e características pessoais, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Cabe destacar que no conceito de competência, utilizado neste trabalho, que o mesmo é composto por quatro elementos que afetam o desempenho. Assim o desempenho é um referencial chave nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e características pessoais que compõem o sistema de remuneração. Outro aspecto chave no conceito é o fato de serem parte considerável da atividade de alguém, o que significa que os elementos selecionados são aqueles relacionados às atividades principais e não as acessórias. E finalmente para serem utilizados devem ser passíveis de mensuração, além de poderem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.

O conceito inclui o comportamento no conceito e não explicita as atitudes, baseado no entendimento de que o comportamento já considera as atitudes e é relativamente mais fácil de ser observado e por conseqüência mensurado.

Por habilidade Wood jr. “é capacidade de realização de tarefas ou um conjunto de tarefas em conformidade com padrões exigidos” (1999, p. 102). A habilidade relaciona-se a aplicação prática de conhecimentos e aptidões das pessoas. Flanery (1997) não explicita o seu conceito de habilidade, mas tem entendimento similar ao primeiro autor. Outro conceito similar é o de Campos onde habilidade “.. é a utilização do conhecimento para agregar valor para as pessoas” (1995,p.15). Considerando o

entendimento destes autores a habilidade será definida como capacidade de realizar algo, conceito que passa a ser o adotado neste trabalho.

Definidos os conceitos de habilidade e competência, volta-se à apresentação das novas abordagens de remuneração.

Muito similar a Flanery (1997), Wood Jr (1999) apresenta o que denomina de remuneração estratégica, que envolve a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração: o salário indireto, a remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração funcional, remuneração variável, plano de aposentadoria e alternativas criativas. Destas formas Wood Jr (1999) destaca destas seguintes características:

- ♣ salário indireto – são os benefícios e outras vantagens, sendo que nas novas abordagens os grupos de benefícios a serem utilizados são selecionados e concedidos de acordo com o perfil e necessidades do beneficiado;
- ♣ remuneração por habilidades - o objetivo desta abordagem é buscar a remuneração pelas características pessoais, alinhar as capacidades das pessoas ao direcionamento estratégico da empresa, aumentar o aprendizado organizacional e superar a gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo. A remuneração se baseia nas habilidades certificadas que as pessoas possuem;
- ♣ remuneração por competências – requer a formação e capacitação dos funcionários, sendo utilizada principalmente no nível gerencial nos trabalhos que apresentam variedade, abstração, incerteza e criatividade.
- ♣ remuneração funcional – é determinada pela função, utilizando-se descrição e avaliação de cargo e ajuste pelo mercado. É a remuneração tradicional, coloquialmente denominada de plano de cargos e salários.

Uma visão do conceito de remuneração estratégica do autor, e a combinação das diversas formas de remuneração, tanto para uma empresa de gestão tradicional como para uma de gestão avançada, pode ser visualizada na figura 6.5

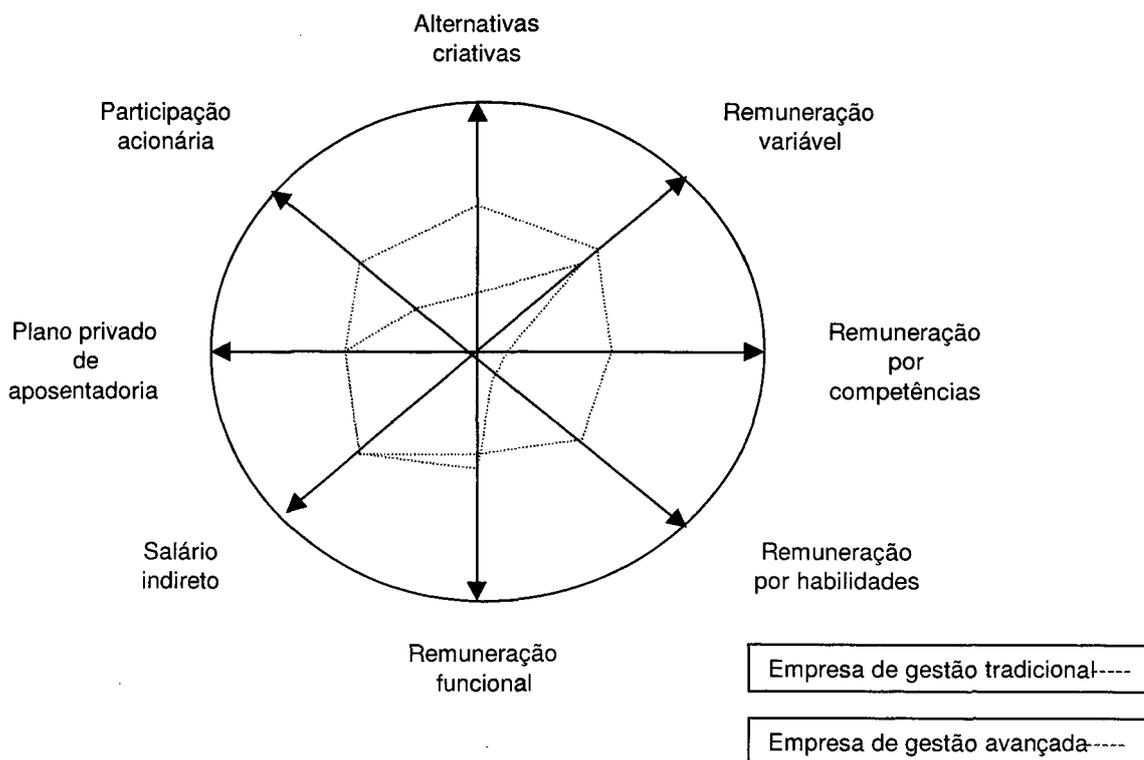


Figura 6.5 – Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão tradicional e a empresa de gestão avançada

Baseado em WOOD Jr., Thomaz in Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.94, f. 7.3 e 7.4.

A figura revela que a diferença essencial é que os sistemas tradicionais de remuneração são centrados na remuneração funcional, variável e benefícios, fazendo pouco uso das novas abordagens remuneração por competências e habilidades.

Para que a remuneração estratégica de Wood Jr (1999) ou as novas abordagens de remuneração Flanery (1997) sejam eficazes são necessárias umas séries de fatores críticos que devem ser considerados, são eles (WOOD Jr, 1999):

- ♣ o desenvolvimento de uma orientação estratégica clara, relacionando expectativas, metas e sistema de remuneração;
- ♣ os objetivos pretendidos devem ser factíveis e desafiadores;

- ♣ ser um sistema passível de modificação conforme necessidades;
- ♣ devem existir limites predeterminados, sendo realizadas reavaliações após o seu alcance;
- ♣ deve haver respeito às diferenças da organização;
- ♣ separação da remuneração funcional da de incentivo;
- ♣ busca pela simplicidade de operacionalização.

A par de novas formas de abordagens de remuneração, bem como suas peculiaridades, torna-se possível compreender propostas mais identificadas com as de empresas intensivas em capital intelectual humano. As quais tenderão a utilizá-las mais intensivamente conforme será apresentado no capítulo O Modelo.

Apesar de ter sido apresentada os múltiplos aspectos relativos à remuneração, a ênfase recaiu essencialmente na análise da remuneração fixa, de forma complementar e integrada será abordada a seguir a remuneração variável.

6.3 Remuneração variável

A remuneração variável é uma questão que assume grande importância nos novos contextos organizacionais, pois permite lidar com o mérito das pessoas frente ao papel que desempenham na organização. Desta forma, serão abordados introdutoriamente seus principais elementos, conceitos, objetivos e, resumidamente, seus tipos.

6.3.1 Conceitos

A remuneração variável será a seguir apresentada de forma ampla, especificando seus principais tipos e peculiaridades.

De forma abrangente, o composto de remuneração é formado por três componentes (GARRIDO, 1999):

- ♣ salário Base (incluindo adicionais)
- ♣ benefícios

* salário Variável ou remuneração variável

Neste contexto, a remuneração variável é entendida como “(...) um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados” (XAVIER, 1999, p.35).

Apesar de não ser tão comum nas práticas salariais brasileiras, a remuneração variável, como componente do composto de remuneração não é uma idéia recente. Já em 1794, nos Estados Unidos, Albert Gallatin sugeriu a divisão dos lucros em sua indústria de vidro, na França em 1812, Napoleão I, baixou ato oficial sobre a participação nos lucros e as teses de Frederick Taylor propunham, no início do século XX, um sistema de incentivo remuneratório para aumento da produtividade (XAVIER, 1999).

Para as empresas existe o desafio de como posicionar e fazer uso do salário variável em suas práticas organizacionais. A solução é de que cada organização deve alinhar sua política de remuneração às suas estratégias de negócios, buscando o mix ideal de remuneração para cada nível funcional, sendo o salário variável pago de forma pontual, não incorporada ao salário base (GARRIDO, 1999).

6.3.2. Objetivos do Salário Variável

O objetivo principal desta prática de remuneração é procurar alinhar e convergir esforços para a melhoria do desempenho da empresa.

Num segundo plano, são buscados outros objetivos tais como (GARRIDO, 1999):

- ampliar a remuneração total, de forma atrelada a resultados – só distribui-se resultados adicionais por meio da remuneração variável;
- estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados esperados;
- fortalecer o sentimento e forma de pensar como “donos do negócio” por parte dos colaboradores;
- sustentar e fortalecer uma cultura organizacional participativa.

Os objetivos apontados levam a remuneração variável a desempenhar um papel chave nas políticas de recursos humanos das empresas que visem a melhorias de desempenho.

6.3.3. Tipos de Remuneração Variável

Existem diversas praticas de remuneração variável, as principais já desenvolvidas e aplicadas são resumidas na tabela 6.1.

Tabela 6.1 - Tipos de remuneração variável

Tipos	Características	Público alvo
<i>Gainsharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Resultados apurados são grupais; ♣ Fórmulas baseadas na produtividade ou resultados; ♣ Pagamento freqüentemente mensal, ou às vezes semanal ou quinzenal; ♣ Aumento da produtividade é traduzido em valores monetários e compartilhado entre empresa e empregados; ♣ Visibilidade dos resultados apurados. 	
<i>Scanlon</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ pagamento baseia-se no quociente entre o valor da folha de pagamento com encargos e o valor das vendas líquidas. ♣ Quando os valores apurados superam um determinado parâmetro histórico é separada uma parcela destes valores para reserva e o restante dividido em 25% para a empresa e 75% para os empregados. 	
<i>Rucker</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pagamento baseia-se no quociente entre a folha de pagamento com encargos e o total de vendas líquidas menos o custo das matérias-primas, insumos e serviços; ♣ Flutuações nos custos de materiais e serviços não interferem no cálculo da produtividade; ♣ É fixado um parâmetro histórico de referência que quando é superado leva a separação de uma parcela dos para reserva de contingência e o restante distribuído em 25% para a empresa e 75% para os empregados. 	Trabalhadores de unidades fabris.
<i>Improshare</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Sistema baseado em padrões horários de produção para produtos da empresa que integram o programa; ♣ Ganhos são divididos em partes iguais entre empresa e empregados; ♣ Não costuma ser usado fundo de reserva. 	

<i>Profitsharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Programa grupai, baseado na distribuição de lucros; ♣ Resultados abrangem todos os integrantes da organização; ♣ Determinantes econômicos externos a empresa influenciam o lucro independentemente do desempenho da organização; ♣ Compra e/ou venda de ativos pode distorcer o lucro; ♣ Difícil aceitação pelos empregados dos valores publicados nos balanços financeiros. 	Destinado a todos membros de uma organização.
Bônus/ Gratificações	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Baseia-se na fixação de metas individuais e/ou grupais; ♣ Parâmetros determinados pela alta administração; ♣ Pagamentos em números de salários, cujo número aumenta proporcionalmente a escala hierárquica; ♣ Pagamento anual. 	Média e alta gerência.
Incentivos de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Distribuição atrelada a objetivos de longo prazo (3 anos); ♣ Busca fixar executivos pela expectativa de perda de valores futuros caso saia da empresa. 	Executivos.
<i>Stock options</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Opção de compra subsidiada de ações, em função do desempenho; ♣ Venda das ações só pode ocorrer após alguns anos ou as ações são perdidas caso a pessoa deixe a empresa. 	
<i>Stock donation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Executivo recebe gratuitamente lotes de ações, só podendo vendê-las após alguns anos. 	
<i>Bônus/ Gratificações</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Valores pagos anualmente e de forma Proporcional ao período do resultado; ♣ Valor total somente retirado ao final de prazo estabelecido. 	
Prêmios por reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Decorrente do alcance de metas desempenho, planos de sugestões, realização de trabalhos/projetos com impacto relevante na empresa; ♣ Pago em dinheiro, bens de consumo ou viagens. 	Limitado a determinadas áreas da empresa
Comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Valores pagos conforme são atingidas cotas de vendas, em percentuais das mesmas; • Foco nos indivíduos e estímulo a visão imediatista. 	Vendedores e líderes da área de vendas.
Incentivos/ Campanhas	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Premia com bens e serviços; ♣ Dirige as ações para oportunidades específicas; ♣ Ocorre em tempo limitado comi verba predefinida. 	Setores de vendas e produção.

Baseado em GARRIDO, Laercio M. **Participação nos lucros/resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999 e XAVIER, Paulo Roberto. **Remuneração variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Embora a criatividade humana possa ter possibilitado o surgimento de outros tipos de remuneração, os apresentados simbolizam aqueles comumente utilizados.

O sistema de remuneração variável deve ser sinérgico e complementar ao de remuneração fixa e aos benefícios, gerando um composto de remuneração integrado entre si. Entendendo o poder motivador em Pontes (1988) e o papel estratégico em Wood Jr (1999) e Flanery (1997), do composto de remuneração na formação da cultura organizacional, através de sua dinâmica explícita de reconhecimento e recompensa, cabe ressaltar que tal composto deve estar alinhado aos objetivos, estratégias e cultura organizacional desejada.

A seguir é apresentado o sistema de avaliação/gestão do desempenho.

6.4 Avaliação ou gestão do desempenho

A busca de uma forma de atuar sobre o desempenho das pessoas nas organizações, é uma preocupação que não deve ser negligenciada dentro de um modelo de gestão humana. O que envolve, principalmente, o ato de avaliar o esforço e realizações das pessoas frente ao seu trabalho, assim como gerenciar todo o processo.

Em termos conceituais, a avaliação do desempenho é entendida como a avaliação feita sobre uma pessoa subordinada, em uma organização, quanto a sua capacidade para a realização do trabalho, considerando suas aptidões e características pessoais (BERGAMINI, s/d). Também é entendida como um processo que visa acompanhar o trabalho e os objetivos estabelecidos para indivíduos, apresentando-os *feedback* de modo a torná-los mais produtivos (PONTES, 1989).

Tradicionalmente a avaliação de desempenho utilizou uma série de técnicas para operacionalizar as avaliações. Destas suas vantagens e desvantagens são visualizados na tabela 6.2.

Tabela 6.2 – Técnicas de avaliação do desempenho

Técnicas e exemplos	Vantagens	Limitações
Medidas objetivas Absenteísmo Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Simples, precisa, objetiva; - Simples, precisa, objetiva. 	Não reflete diferentes tipos de ausências (médicas) injustificadas. Não reflete diferenças individuais na quantidade e qualidade do trabalho; Tem dificuldade de medir ao nível gerencial; Em nível não gerencial não considera as condições de trabalho.
Medidas subjetivas Escalas gráficas; Listas de verificação; Escalas de escolha forçada; Escalas de incidentes críticos; Método de classificação; Método da distribuição forçada. Avaliação 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> - Clara, fácil de discutir, multidimensional; - Como as escalas gráficas podem cobrir, maior amplitude; - Mais difícil de distorcer e multidimensional; - Maior acordo entre avaliadores, não força diferenças, faz avaliadores pensarem sobre comportamentos específicos e avaliar; - Conceitualmente simples; - Ajuda a eliminar enfeixamentos e torna o avaliador atento a influências e inclinações, - Considerada uma das mais confiáveis formas de se avaliar fatores subjetivos tais como comportamentos, atitudes e competências. Nesta o indivíduo é avaliado pelos: clientes internos, colegas de trabalho, fornecedores internos, ele próprio e sua chefia imediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distorções como tendência central, efeito de halo, falsidade. - Como as escalas gráficas, consome muito tempo; - Difícil de construir, antagoniza o avaliador, forçando-o a escolher duas alternativas indesejáveis e força diferenças onde elas são insignificantes; - O avaliador tem certa dificuldade de registro, certo dispêndio de tempo para construir as escalas; - Força, mas não as indica entre as classes. Alguém deve receber a última classificação; - Quando aplicada em grande grupo, pode não representar a situação real. Forças indiferenças. - O processo de avaliação tem de ser bem conduzido utilizando-se de salvaguardas para evitar distorções de dados e tendência a todos se avaliarem positivamente. (EDWARD, 1996).
Simulações Exercícios situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Considera o controle durante períodos de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> - A situação é restrita e raramente corresponde ao mundo real. Pode obter desempenho melhor que o normal.

Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Ed. compacta 4ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 346.

A evolução da avaliação do desempenho levou, em termos amplos, as organizações modernas a adotarem esquemas que se relacionam à metodologia da Administração por Objetivos, só que agora com características mais, participativas e fortemente motivadoras, sendo a avaliação do desempenho neste contexto guiada pelos seguintes parâmetros (CHIAVENATO, 1997):

1. Formulação de objetivos consensuais – os objetivos são traçados conjuntamente entre superior e subordinado, através de negociação e de consenso;
2. Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados – trata-se da internalização consciente dos objetivos por parte do avaliado;
3. Atuação e negociação com o gerente na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos – os recursos podem ser materiais, humanos, além de treinamento e desenvolvimento pessoal;
4. Desempenho - trata-se do comportamento necessário ao alcance dos objetivos estabelecidos;
5. Constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados – utilização de indicadores quantitativos objetivos e confiáveis;
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta – uso intenso de comunicação para o avaliado estar consciente da situação de seu esforço/resultado.

A relação entre o responsável pelo processo, no caso o gerente, e os parâmetros estabelecidos pelas modernas organizações esta sintetizada na figura 6.6.

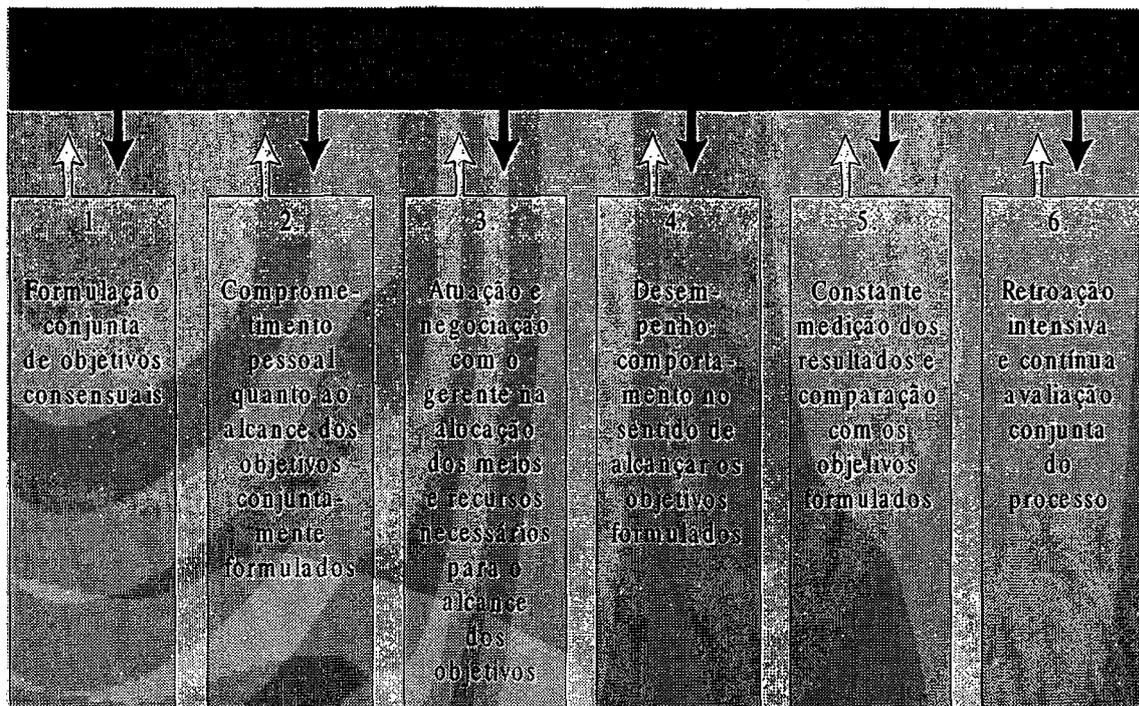


Figura 6.6 – relação gerente e parâmetros para avaliação do desempenho

Baseado em CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Ed. compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 340

Inserindo-se no contexto apresentado, Stoffel (1997) conceitua a avaliação do desempenho como o que resulta da análise comparativa que confronta o desempenho esperado (indicadores de resultado) com o desempenho realizado (resultado efetivo) para cada meta estabelecida. O autor também trata o tema na forma de uma administração do desempenho, que é uma metodologia gerencial que busca atingir metas organizacionais e promover o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho, o qual está sintetizado na figura 6.7.

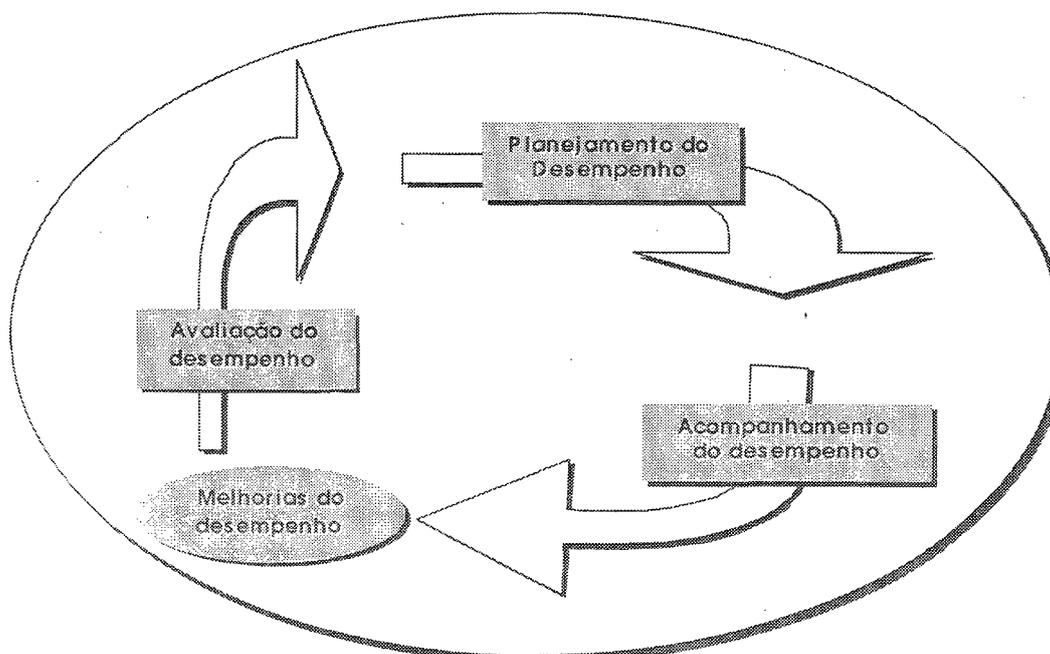


Figura 6.7 – administração do desempenho

Adaptado de STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997, p.28

Dentre as etapas da administração do desempenho, apresentadas na figura 6.5, se destaca a de acompanhamento do desempenho, na qual ocorrem as revisões periódicas do Plano Individual de trabalho, visando efetivação e, ou, melhoria do desempenho estabelecido (STOFFEL, 1997).

Como forma de guiar suas ações, a metodologia da Administração do Desempenho possui dois objetivos gerais:

1. possibilitar o alcance das metas organizacionais, e;
2. promover o desenvolvimento das pessoas (STOFFEL, 1997, p.29).

Por sua vez, os objetivos gerais se desdobram nos seguintes objetivos específicos (STOFFEL, 1997):

1 Estimulo aos gerentes e colaboradores para:

- 1.1 negociar metas dos colaboradores, na busca de mútuos compromissos;
- 1.2 definirem padrões de desempenho;
- 1.3 proverem condições necessárias ao desempenho, e;
- 1.4 desenvolverem melhorias contínuas, através de revisões periódicas de metas, processos e resultados do trabalho e carreira;

2 Fornecimento de subsídios para os sistemas da administração de recursos humanos.

De grande importância na metodologia de Stoffel (1997), a definição de metas entre gerente e colaborador, deve se pautar pelos seguintes parâmetros:

- a) deve expressar as metas empresariais;
- b) deve limitar-se a competência do colaborador;
- c) ser específica sem ambigüidades;
- d) representar resultados, não atividades ou processos;
- e) ter redação simples, objetiva e direta, e;
- f) incluir comportamentos ou comportamentos desejados somente se os mesmos forem imprescindíveis para a função, sendo negociados e apoiados em indicadores adequados.

Na Administração do Desempenho ocorre a síntese da administração do trabalho e a de pessoas, a qual vincula-se, e apóia, os subsistemas de recursos humanos, como recrutamento, planos de carreira, treinamento, etc, trazendo elementos objetivos à relação de avaliação entre gerente/colaborador, a qual torna-se dinâmica e participativa, além de estabelecer meios para o alcance dos objetivos por meio do plano individual de trabalho (STOFFEL, 1997),

A escola da Administração Científica, de Frederick Taylor, procurou organizar o trabalho sob a ênfase da especialização, retirando intencionalmente do trabalhador atividades como decisões e planejamento e controle relacionado ao seu trabalho,

passando-as a figura do administrador ou seu staff (STOFFEL, 1997). A administração do desempenho, proposta por Stoffel 1997, é uma forma sistemática de resgatar tais atividades através da interação do subordinado com seu chefe onde são definidos meios para alcance dos resultados esperados e o próprio trabalhador sabe como avaliar e controlar tais resultados através de indicadores estabelecidos.

O modelo proposto por Stoffel (1997) guarda forte relação com o TQC (*Total Quality Control*) desenvolvido por W. E. Deming e J.M. Juran, o qual no Brasil vem sendo trabalhada por Vicente Falconi Campos. Para Stoffel “tanto o TQC quanto a Administração do Desempenho resgatam o significado do trabalho, tirando as pessoas da condição de objeto e tornando-as agentes do trabalho” (1997, p.99).

Outro sistema de avaliação do desempenho inspirado nas teorias do TQC é proposto por Böhmerwald (1996), sendo o objetivo deste sistema contribuir para o aumento da motivação das pessoas na empresa, subsidiando com informações outros sistemas ou práticas de gestão humana, podendo ser utilizado com os seguintes objetivos, de forma exclusiva ou combinada:

- reconhecimento e premiação;
- aumento de salários;
- distribuição de bônus/lucro;
- promoções de carreira;
- rodízio de pessoas;
- correções de desempenho, e;
- planos de educação e treinamento.

Böhmerwald (1996) define avaliação de desempenho como “.. um meio formal e padronizado destinado a verificar a performance das pessoas nas empresas” (1996, p. 33). O sistema do autor é muito similar ao de Stoffel (1997), também sendo baseado na avaliação objetiva de resultados e possuindo uma dinâmica implícita de administração ou gestão de desempenho. O primeiro complementa que o sistema de avaliação do desempenho possui um conjunto de premissas para a sua correta utilização, a saber:

- a avaliação é um meio, que subsidia os outros sistemas que buscam gerenciar o crescimento humano;
- a avaliação somente será aplicada quando seus resultados puderem ser utilizados de forma imediata;
- a realização do processo deve ser decidida e divulgada pela direção da organização envolvendo assim o seu comprometimento;
- o desempenho é composto por resultados quantitativos e qualitativos da capacidade e atitude das pessoas;
- a avaliação do desempenho é a comparação do desempenho obtido, com o que foi anteriormente estabelecido;
- a avaliação baseia-se em fatos e dados que podem ser avaliados e comparados;
- a avaliação é efetuada por todas as chefias, de forma hierárquica, partindo do nível mais elevado para a base;
- o processo deve ser inicialmente individual, ou em situações especiais, quando houver homogeneidade, em equipes e grupos, ainda clientes que avaliem seus fornecedores;
- a implantação do sistema deve ser simples e de modo a proporcionar longa durabilidade ao mesmo.

Em algumas das premissas expostas, transparece a ênfase numa postura formalizada para o processo. Esta ênfase não é gratuita, trata-se de uma opção consciente que se fundamenta no fato de que uma avaliação formal é mais objetiva, precisa e justa, pois ao contrário da avaliação pessoal, se pauta por padrões e possui um método para medir os resultados, reduzindo desta forma a subjetividade no processo (BÖHMERWARD, 1996). A figura 6.8 compara os elementos presentes nas avaliações pessoais e formais.

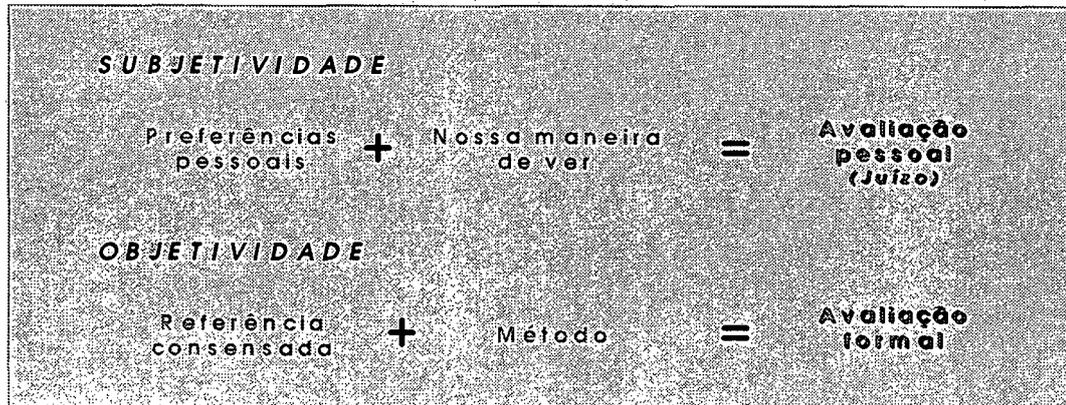


Figura 6.8 – Elementos das avaliações pessoais e formais

Adaptado de BÖHMERWÄLD, Pedro. *Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho*. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996, p.30.

A estrutura operacional do sistema esta representada na figura 6.9, a qual expõe seus principais elementos.

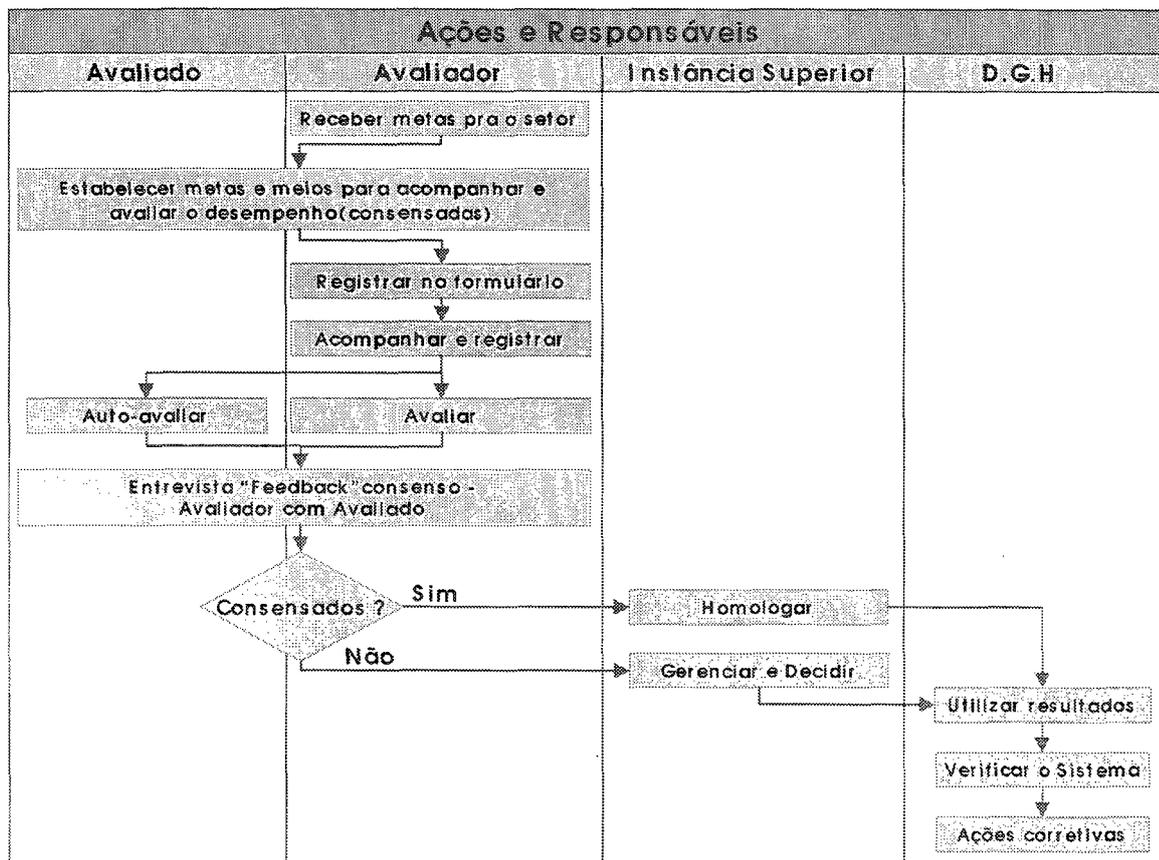


Figura 6.9 – Estrutura operacional do sistema de avaliação de desempenho

Adaptado de BÖHMERWALD, Pedro. *Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho*. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996, p.50.

Um dos principais elementos do sistema é o uso de metas. Segundo Böhmerwald (1996), elas são compostas por processos, sendo estes formados por atividades, as quais devem ser distribuídas pelos chefes aos seus subordinados, sendo discutidos, visando um consenso, os resultados necessários. Ainda de acordo com o autor, devem ser estabelecidas da mesma forma as atitudes e capacidades necessárias as metas de desempenho, sendo igualmente importante o estabelecimento de formas de acompanhá-las e registrá-las.

O sistema de avaliação do desempenho também é susceptível a problemas de continuidade de seu funcionamento, o que é freqüentemente causado por (BÖHMERWALD, 1996):

falta de comprometimento da alta administração;
não são estabelecidos objetivos para a avaliação de desempenho;
falta de informação sobre o uso feito dos resultados das avaliações;
chefia aplica avaliações de modo distorcido e manipulado;
temor da chefia sobre os efeitos da avaliação;
falta de participação no processo;
dificuldade em relacionar objetivamente capacidade, potencial e personalidade com resultados;
avaliações que não comparam o desempenho obtido com o previamente estabelecido;
falta de continuidade;
dificuldade no estabelecimento de metas.

Além dos modelos propostos por Stoffel (1997) e Böhmerwald (1996), existe uma série de tendências na avaliação do desempenho, tais como (CHIAVENATO, 1997):

indicadores tendem a ser sistêmicos – interligação com o todo organizacional e seus aspectos mais importantes, com base no planejamento estratégico e em indicadores ligados aos principais processos empresariais;
indicadores tendem a ser selecionados e especificados para diferentes necessidades de avaliações;
uso de conjuntos de indicadores, ligados a áreas como finanças, clientes, processos internos e inovação, além de indicadores relacionados à empresa, ao grupo e ao indivíduo;
avaliação do desempenho serve para integrar as práticas de RH, conforme figura 6.10;
avaliação do desempenho feita através de processos simples e não estruturados;
avaliação do desempenho como forma de informar as pessoas sobre novos aspectos como sua competência pessoal, tecnológica, metodológica e social;

avaliação do desempenho baseando-se em algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais que possam ser medidas e comparadas, buscando redução da subjetividade;

ênfase nos resultados, metas e objetivos alcançados em detrimento do comportamento, o que leva a desburocratização, avaliação do superior pelos subordinados e auto-avaliação;

a avaliação do desempenho é relacionada com expectativas a respeito de seus resultados sobre eventuais recompensas como dinheiro, promoções, apoio da gerência, aceitação grupai, etc.

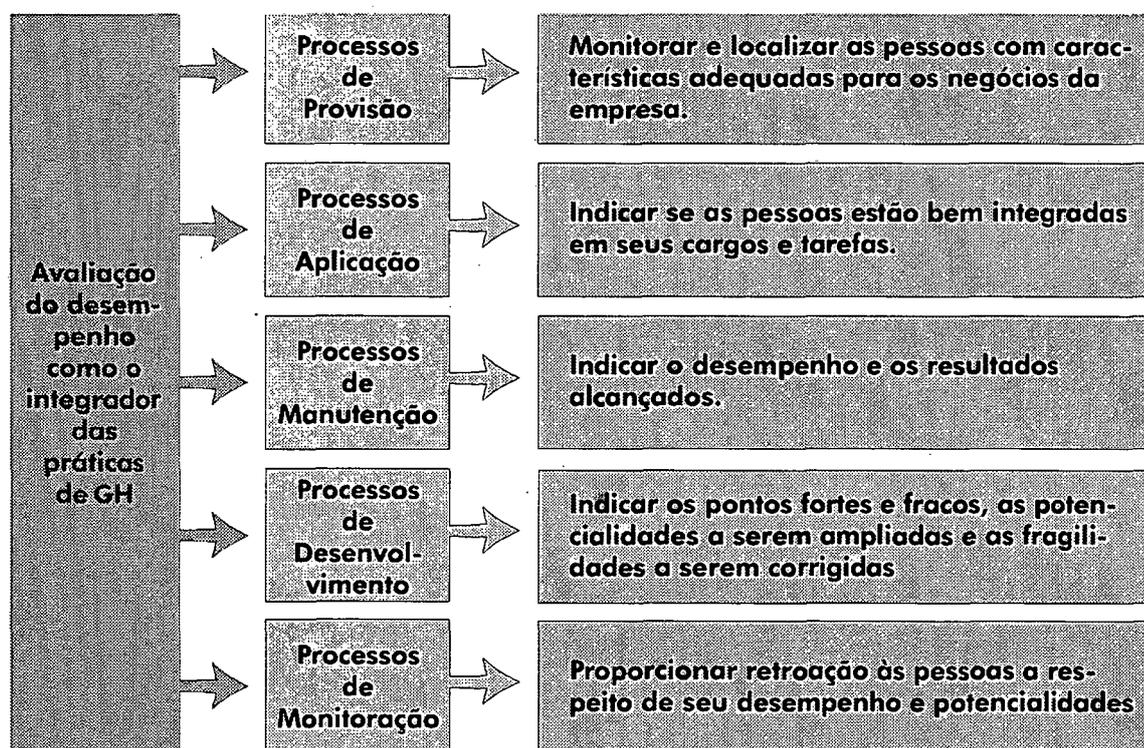


Figura 6.10 – Avaliação do desempenho como integradora das práticas de Gestão Humana

Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. compacta 4ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 363.

Conforme apresentado Böhmerwald (1996), a avaliação de desempenho pode ser utilizada para diversos objetivos, sendo um sistema meio que alimenta outros sistemas ou processos de gestão humana conforme destacado na figura 6.10.

O tipo de avaliação de desempenho utilizada depende do objetivo a que se propõe, quando relacionada a objetivos de remuneração, a tendência moderna é modelos como de Stoffel (1997) ou Böhmerwald (1996), baseado exclusivamente em indicadores objetivos e metas. Quando o objetivo está relacionado aos sistemas de treinamento e desenvolvimento ou ainda fortalecimento da cultura organizacional, fatores subjetivos tais como atitudes e comportamentos podem ser avaliados de forma integrada aos indicadores e metas conforme modelo de Böhmerwald (1996).

Quando se pretende avaliar competências ou outros fatores subjetivos e isto terá influência na carreira ou remuneração dos indivíduos o recomendado é utilizar a avaliação 360 graus como em Edwards (1996), utilizando-se a lógica de que: se for para fazer uma avaliação subjetiva, que prevaleça a opinião de vários pontos de vista ao invés de somente a da chefia imediata conforme proposto no modelo integrado de Böhmerwald (1996).

Neste trabalho será utilizado o conceito de gestão de desempenho ao invés de avaliação de desempenho pelo fato daquele estar mais relacionado ao conceito de administração de desempenho de Stoffel (1997) incluindo não só uma etapa de checagem ou avaliação de desempenho, mas também etapas de planejamento, acompanhamento e apoio para que o desempenho esperado seja alcançado. Neste trabalho será utilizado o conceito de gestão de desempenho será inspirado Stoffel (1997), sendo adaptado, porque o conceito deste autor é focado na avaliação de desempenho como instrumento de administração de pessoas, relegando os outros objetivos tradicionais da avaliação de desempenho.

Assim o conceito de gestão do desempenho significa: processo de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho. Tal desempenho pode ser tanto objetivo como subjetivo e tal avaliação pode ser utilizada para diversos objetivos. Quanto mais participativo e sistematizado melhor tende a ser a eficácia do sistema e seu impacto motivacional.

6.5 Treinamento e desenvolvimento

Nas organizações intensivas em capital intelectual humano, é muito presente a necessidade de capacitar e desenvolver as pessoas para a realização de suas atividades. Razão para compreender melhor o que vem a ser o treinamento e desenvolvimento, seus principais conceitos, tipos, métodos e aspectos relevantes, apresentados neste item.

6.5.1 Conceitos

O entendimento conceitual do que vem a ser treinamento e desenvolvimento apresenta uma multiplicidade de visões e conceitos. Uma idéia que se tornou consenso entre muitos autores, é a de relacionar o treinamento e desenvolvimento a educação.

Para Chiavenato (1997), a questão é abordada como educação profissional, a qual envolve três etapas interdependentes:

- ♣ a de formação profissional – é o enfoque institucionalizado ou não, com objetivos de longo prazo, que procura dar formação e preparo para o desempenho de uma profissão;
- ♣ a de desenvolvimento profissional – trata-se da educação que procura a ampliação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma pessoa em uma determinada carreira em uma organização, procurando dotá-la de conhecimentos que transcendam àqueles presentes nas suas ocupações atuais, de modo que ela assume no médio prazo atribuições mais complexas ou numerosas;
- ♣ a de treinamento – a qual procura adaptar a pessoa a uma organização, procurando no curto prazo dar-lhe elementos para que exerça determinado cargo.

Para Macian (1987, p. 09), o treinamento também é considerado uma forma de educação, a qual se caracteriza essencialmente em educar para o trabalho. Neste sentido, de acordo com a autora, treinar é o estímulo a mudanças de comportamento

que direcione a um melhor desempenho profissional, sendo o treinamento um processo de mudança para o crescimento pessoal e concomitantemente da organização.

Já Carvalho (1993) considera a educação a reconstrução continuada de nossa experiência individual, sendo um processo profundamente influenciado pelo meio onde existimos. De acordo com o autor, o treinamento é uma forma de educação especializada que busca capacitar as pessoas para que desempenhem de forma eficiente uma determinada tarefa de seu encargo. Em suma, o treinamento é o “(...) processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes” (HALL apud CARVALHO, 1993, p.154).

Carvalho (1994) também entende o treinamento (do latim *trahere*, significando levar a fazer algo) como o processo que prepara pessoas para a execução de tarefas exigidas por um posto de trabalho, o qual foi definido pelos agentes que estruturaram a organização do qual o posto faz parte. Já o desenvolvimento (do latim *des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição) é entendido pelo autor como o processo de realizar a progressão de uma pessoa em diferentes direções, para as quais ela não está habituada, preparando-a para questões mais complexas e abrangentes com base no seu potencial.

Uma outra abordagem que deve ser considerada é a de Campos (1995) onde o autor na sua proposta de gerenciamento do crescimento do ser humano, destaca o conceito de habilidade. Outros conceitos do autor relacionados à habilidade são:

- processo cognitivo – é o processo de aquisição de conhecimento pelas pessoas;
- potencial mental – o qual é a velocidade de aprendizagem de uma pessoa ou grupo, sendo limitado a uma determinada quantidade por dia;
- conhecimento operacional – é o que está contida nas operações repetitivas de uma organização e pode ser guardado em um sistema de padronização;
- conhecimento inovador – é aquele que serve para questionar as ações repetitivas de uma organização, criando novas soluções, produtos e processos, não podendo ser guardado num sistema de padronização, somente pelas pessoas, as quais o utilizam unicamente de forma voluntária;

Segundo Campos (1995) o treinamento e desenvolvimento devem ser direcionados a ampliar a habilidades das pessoas de uma organização. Entendendo que uma organização competitiva é aquela que possui um time mais habilidoso do que seus concorrentes.

Neste trabalho será adotado o referencial conceitual de Carvalho (1994) para treinamento e desenvolvimento. Sendo ratificado o entendimento de Campos (1995) sobre organização competitiva, principalmente em organizações intensivas em capital intelectual humano onde a relação entre habilidade das pessoas e competitividade é mais clara e perceptível que organizações em outros tipos de organização.

6.5.2 Tipos

Existem variadas formas de realizar o treinamento e desenvolvimento. Uma maneira de classificar estas formas existentes é proposta por Biscaro (1994), que estabelece a existência de quatro grupos de métodos: o prático ou aprender fazendo, o conceitual ou aprender pela teoria, o simulado ou aprender imitando a realidade e o comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico. As peculiaridades de cada um deles são apresentadas na tabela 6.3.

Tabela 6.3 – Métodos de treinamento e desenvolvimento e suas aspectos.

Métodos	Características	Vantagens	desvantagens	Técnicas mais comuns
Prático ou aprender fazendo	Aprendizagem no exercício parcial ou total do trabalho, ocorrendo mediante supervisão.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Economia de tempo, espaço e investimento; ♣ Resultados em curtíssimo prazo; ♣ Possibilidade de avaliação imediata; ♣ Adequado a variados perfis de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Não permite visão e entendimento global do trabalho; ♣ Limita a criatividade; ♣ Falta de crítica leva a deformações e vícios funcionais; ♣ Maior número de acidentes e perda de materiais; ♣ Não permite grande número de treinandos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aprendizagem metódica do trabalho (TWI); ♣ Rodízio; ♣ Estágio; ♣ Delegação; ♣ Participações diversas em comissões, comitês, negociações, etc.
Conceitual ou aprender pela teoria	Caracteriza-se principalmente pela transmissão de idéias através do diálogo com um agente que domine os conceitos	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Corresponde à expectativa da maioria dos treinandos; ♣ Atinge grande número de treinandos; ♣ Desenvolve visão global e senso crítico; ♣ Possibilita embasamento teórico; ♣ Atende expectativas de pessoas com maior escolaridade. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Possibilita falsear a realidade; ♣ Não garante uso da aprendizagem na prática; ♣ Impossibilita avaliação operacional de seus efeitos; ♣ não atinge atitudes e comportamentos; ♣ Não satisfaz pessoas com baixa escolaridade; ♣ Reproduz situação aversiva da escola; ♣ Depende do comunicador. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Explicação oral; ♣ Debate cruzado; ♣ Estudo dirigido; ♣ Instrução programada; ♣ Painel; ♣ Simpósio; ♣ Escola ou universidade aberta
Simulado ou aprender imitando a realidade	Utiliza um ambiente controlado onde são aplicadas as diversas situações passíveis de ocorrência no local de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ♣ É seguro e permite correção durante a realização; ♣ Força o envolvimento do treinando; ♣ Facilita o entendimento racional, de conceitos; ♣ Desenvolve habilidades manuais e de relacionamento; 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Depende da habilidade do treinador; ♣ Possibilita deturpação da realidade; ♣ Não atinge área das atitudes; ♣ Maioria das técnicas só permite a participação de poucas pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Dramatizações; ♣ <i>Role-playing</i> ou jogos de encenação; ♣ Jogos de empresas; ♣ Estudos de caso; ♣ Projeto;
Comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico	Procura por meio de técnicas psicoterapêuticas ou para-terapêuticas atingir as camadas mais profundas da personalidade das pessoas como forma de resolver questões de relacionamento no ambiente de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Atinge atitudes e amplia autopercepções e sensibilidades; ♣ Estimula a criatividade; ♣ Predispõe a outras formas de aprendizagem; ♣ Adequado à visão de que as pessoas devem saber pensar mais do que somente saber fazer. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Não assegura resultados no curto prazo, necessita continuidade; ♣ Não favorece desenvolvimento de habilidades funcionais; ♣ Exige muita formação dos agentes; ♣ Favorece ao charlatanismo e modismo; ♣ Pode despertar não conformidades ao cotidiano de trabalho, levando a conflitos de ajustamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aconselhamento psicológico (Counseling); ♣ Psicodrama; ♣ T-grupo (Training-group); ♣ Sócio-análise; ♣ Dinâmica de grupo.

Baseado em BISCARO, Antonio Waldir In Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994, p.209-237.

A tabela 6.3 procura não esgotar as técnicas existentes, apenas apresentar as mais comumente utilizadas. Os diversos tipos ou técnicas de treinamento apresentados na tabela 6.3 revelam que a escolha da técnica a ser adotada deriva principalmente do objetivo e velocidade de aprendizado desejado com o processo de treinamento e desenvolvimento.

6.5.3 O sistema de treinamento e desenvolvimento

Neste item é apresentada uma visão geral do sistema de treinamento e desenvolvimento, sendo realizadas algumas considerações para sua maior eficácia.

Quanto à eficácia e eficiência do sistema de treinamento existe uma série de questionamentos, que chegam inclusive a pôr em dúvida a sua utilidade, das quais destacam-se as mais freqüentes são (CARVALHO 1994):

- A dificuldade em distinguir os resultados de sua realização ou não;
- A capacidade de identificar se um determinado problema na organização prescinde da realização de treinamento e desenvolvimento para eficazmente ser solucionado;
- A falta de ligação com os planos estratégicos da empresa;
- As deficiências de conceituação educacional e pedagógica para realização das atividades;
- A falta de consideração pelas percepções e objetivos individuais das pessoas.

Para que seja eficaz o sistema de treinamento tem de estar focado nas necessidades de negócio e estratégias da empresa, sendo demandado por tais necessidades, seguindo a lógica apresentada na figura 6.11.

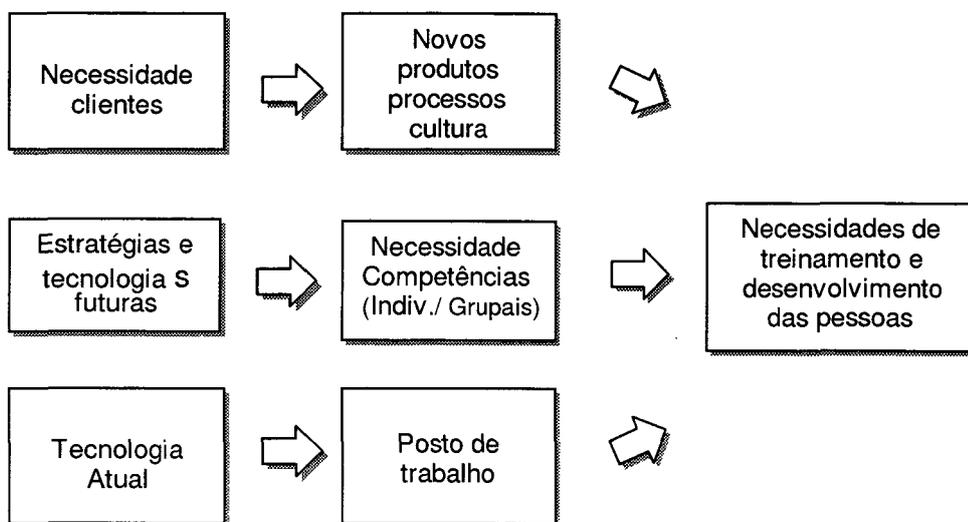


Figura 6.11 – Situação que justifica uso de treinamento e desenvolvimento

Adaptado de CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. In Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994, p.70.

Já o sistema de treinamento e desenvolvimento se apresenta tipicamente em uma seqüência de quatro etapas, as quais são resumidamente descritas na figura 6.12.

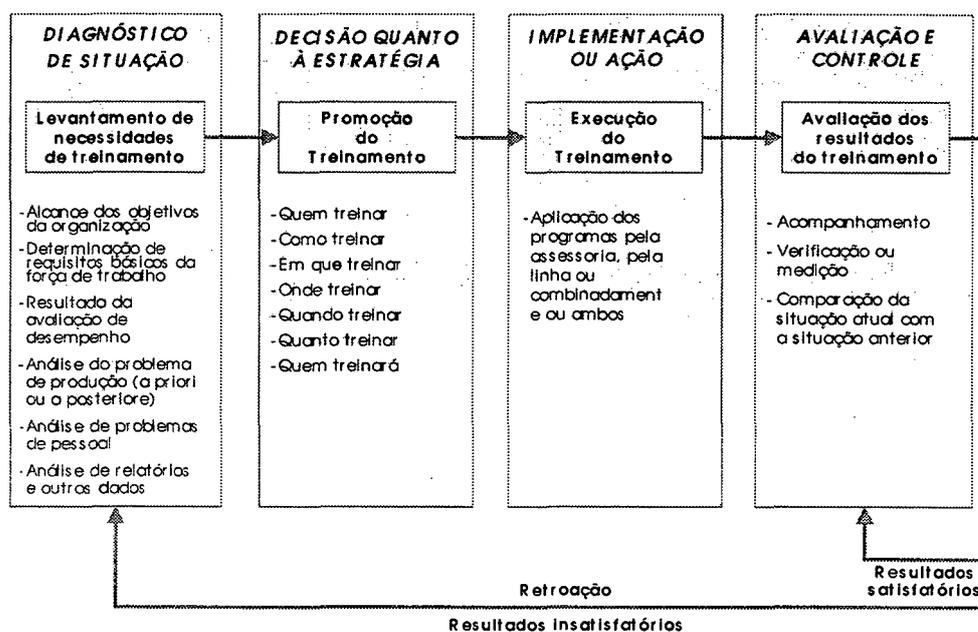


Figura 6.12 – O sistema de treinamento

Baseado em CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. Ed. compacta 4ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.512.

Estas etapas compõem a maioria dos sistemas de treinamento e desenvolvimento das empresas, como pequenas variações ou complementos. Este sistema é adotado nas organizações com diferentes abordagens, mais centralizadas ou descentralizadas. Varia o grau de centralização das quatro etapas básicas, conforme apresentado na figura 6.13.

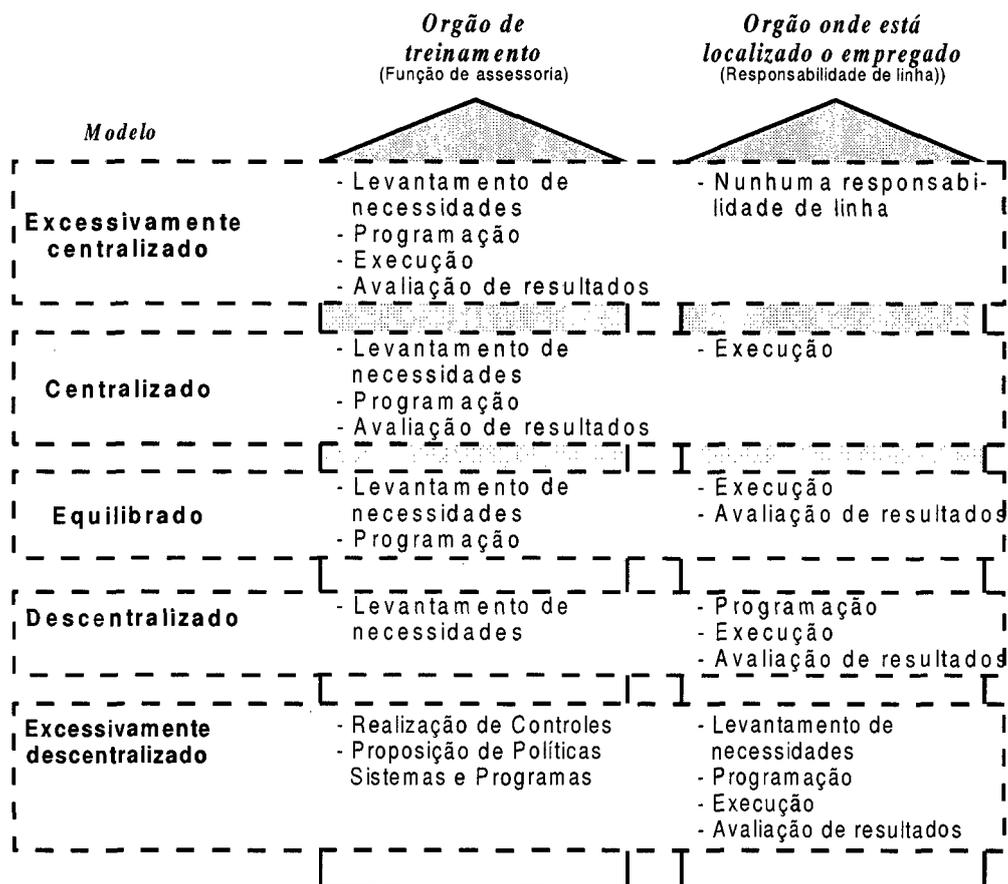


Figura 6.13 – Abordagens de treinamento

Baseado em CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. compacta 4ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.513.

Uma tendência geral é que o sistema seja mais descentralizado do que descentralizado, concentrando a maioria de suas etapas junto ao órgão onde está localizado o empregado, o que possibilita atender melhor as necessidades de do órgão e uma maior participação e interação do empregado no seu processo de capacitação, tornando mais ativo no mesmo.

Apresentados os principais sistemas de gestão humana comumente adotados pelas empresas e descritos na literatura da área, a seguir são apresentadas as melhores práticas.

6.6 As melhores práticas

Dentre o objetivo de apresentar um panorama conceitual das práticas e sistemas da área, foi realizado um levantamento das melhores práticas de gestão humana adotadas pelas empresas consideradas entre as melhores para se trabalhar no Brasil de 1998 a 2001, através da publicação de nome similar realizado anualmente pela Revista Exame.

O resultado da tabulação é apresentado na tabela 6.4 As práticas selecionadas para integrá-la foram aquelas que revelavam um forte potencial de ampliar o nível de motivação ou comprometimento dos trabalhadores ou foram adotadas com frequência superior a três empresas.

Tabela 6.4 Práticas de gestão humana em organizações brasileiras

Prática	Características	Observações
Horários de trabalho Flexíveis.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Reuniões na Segunda-feira são proibidas; ♣ Expediente até as 22 horas impreterivelmente; ♣ Expediente termina mais cedo em determinados períodos do ano; ♣ Uso de banco de horas; ♣ Mudança na distribuição da carga horária tradicional. 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Diminuição do estresse; ♣ Redução do tempo de trabalho dos funcionários; ♣ Facilitar participação de funcionários em atividades fora da empresa. <p>Ex: Laboratório <i>Merck Sharp & Dohme</i>, <i>McDonald's</i> (funcionários dos escritórios), <i>AGF Brasil</i>, <i>Algar</i>, <i>Dow</i>, <i>Gerdau</i>, <i>Liderança Capitalização</i>, <i>O Boticário</i>, <i>Schahin</i>, <i>Brasmotor</i> e <i>Condor</i>, <i>America Online</i>.</p>
Cuidados corporais	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Massagem relaxante; ♣ <i>Tai chi chuan</i>; ♣ <i>Lian gong</i>; ♣ Ginástica laboral ♣ Treinador pessoal (<i>Personal trainer</i>); 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Diminuição do estresse; ♣ Prevenção de doenças do trabalho. <p>Ex: Laboratório <i>Merck Sharp &</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Nutricionista; ♣ Terapia de florais; ♣ Academias de ginástica, piscina e quadras de esporte. 	<p><i>Dohme, Hewlett-Packard, Asea Brown Boveri, Becton Dickinson, Lilly, Merrill Lynch, Monsanto, O Boticário, RM Sistemas, Serasa, SLC – John Deere, Springer Carrier, XEROX, Odebrecht, Microsiga, De Nadai, Credicard, Boehringer Ingelheim, BankBoston, Albras, Aché, America Online, Asta Medica, Impsat, Petroquímica Triunfo e Springer Carrier</i></p>
<p>Acesso direto ao executivo chefe da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Poder contatar direta e efetivamente o chefe da empresa, através de várias formas de comunicação ou reuniões; ♣ A chefia Busca contato com funcionários no cotidiano da empresa e nas confraternizações. 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Difundir senso de justiça; ♣ Entrar em contato direto com anseios dos funcionários. <p>Ex: Alpargatas, Móveis Casa Verde, Laboratório Schering-Plough, <i>ArvinMeritor, Alcoa, Accor, América Latina logística (ALL), Amil, Bridgestone Firestone; Citibank, De Nadai, Goodyear, Grupo Zema, IBM, Karsten, Martins, Microsiga, Organon, RM Sistemas, Sensormatic do Brasil, Tenda Construtora e Valeio Térmico.</i></p>
<p>Instalações de acordo com anseios dos funcionários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Disponibilização de espaço físico coletivo destinado a satisfazer determinados anseios coletivos; ♣ Espaços para relaxamento/descanso 	<p>Objetivo:</p> <p>Aumento de satisfação e auto-estima.</p> <p>Ex: Móveis Casa Verde (vestiários separados para time de futebol, sala para sesta após almoço), SERASA e COPESUL.</p>

Emociograma	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Quadro onde funcionários deixam expresso o estado emocional; ♣ Colegas e chefes atuam como conselheiros uns dos outros. 	<p>Objetivo: Melhorar estado emocional dos funcionários;</p> <p>Ex: FIAT</p>
Programa Café	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionários podem se cadastrar para tomar café da manhã com a chefia que quiserem para dar opiniões e sugerir mudanças; ♣ Grupo de funcionários toma café da manhã com a diretoria 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Incentivar participação dos funcionários no fornecimento de informações; ♣ Aumentar auto-estima; ♣ Aumentar entrosamento entre chefia e subordinados. <p>Ex: FIAT, Belgo, Liderança Capitalização, Petroflex, Redecard, Tigre, Inepar, Belgo, Computer Associates, Condor, Merrill Lynch, SERASA e Visanet.</p>
Cuidados especiais com relação a demissões	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionário deve ser formalmente advertido ou avaliado negativamente várias vezes antes da demissão; ♣ Decisão sobre demissão é tomada de forma colegiada e consensual; ♣ Decisão da demissão deve ser tomada pelo presidente da empresa; ♣ Funcionários demitidos são auxiliados na busca de novos empregos; ♣ Existe compensação 	<p>Objetivo: Dar sensação de segurança aos funcionários.</p> <p>Ex: Hewlett-Packard, Asea Brown Boveri, Xerox, Lojas Renner, Accor, Albras, Algar, Associação Brasileira de Bancos Estaduais e regionais (ASBACE), Organon, Promon, Companhia Energética Santa Elisa, STIHL, Xerox, Brasmotor, Embraco, Agro Amazônia, Air Liquide, Grupo Orsa, Embraco, Brasilata e Impsat</p>

	<p>financeira e prorrogação de plano de saúde;</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Assessoria para abertura de negócio próprio; ♣ Tentar remanejamento interno antes de demitir 	
Participação em programas sociais	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Atuação em campanhas humanitárias; ♣ Incentivo para que funcionários atuem em trabalhos sociais; ♣ Incentivo a instituições assistenciais onde trabalham funcionários; ♣ Participação de funcionários nas entidades assistenciais. 	<p>Objetivo: Aumento da auto-estima dos funcionários;</p> <p>Ex: Asea Brown Boveri, Dpaschoal, Air Liquide, Alcoa, ATH, DuPont, Embraer, IBM, Merrill Lynch, Natura, Pfizer, Tubos Apolo, Xerox, KPMG, Dow, BankBoston, Abril, 3M, Compaq, MacDonal's, Casa Verde, Agro Amazônia, Tubos Apolo, Belgo, Caramuru, Cetrel S.A., Cia. Paraibuna de Metais, Gillete do Brasil, Goodyear, MRN Mineração Rio do Norte S.A., Mococa, Multibras S.A., Odebrecht, Grupo Pão de Açúcar, Salutaris, Sensormatic do Brasil e SERASA.</p>
Comitês de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionários opinam sobre programas de melhoria de qualidade, clima organizacional, negociações de acordos coletivos e planos de participação nos resultados; 	<p>Objetivo: Abrir espaço para participação dos funcionários.</p> <p>Ex: Algar</p>
Disponibilização de informações sobre a empresa para todos os funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ♣ São emitidos relatórios diários sobre desempenho da empresa; ♣ Disponibilização de múltiplos 	<p>Objetivo: manter funcionários subsidiados de informações para participar nas decisões da empresa.</p>

	meios de comunicação interna para obtenção de informações	Ex: Samitri, Altona, Medial Saúde, Método, <i>Nestlé</i> , Nova América, Petroflex, Samarco, Magazine Luiza, Siemens, Alcoa, Tubos Apoio
Funcionários gerenciam questões da área de RH	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Gerenciamento de plano de carreira; ♣ Realização de contratações/demissões; ♣ Auto-proposição de salários. 	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o comprometimento dos funcionários com decisões da empresa; • Delegar responsabilidades. Ex: Magazine Luiza, Promon e Tele Design.
Programa de "casa aberta"	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Uma vez por ano os funcionários e suas famílias participam de uma festa onde são servidos pelos seus chefes; ♣ Uma vez por mês a empresa é aberta a visitação de familiares dos funcionários. 	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> ♣ Aumento da empatia entre chefes e subordinados; ♣ Aumento do comprometimento com a empresa. Ex: ATH, IBM, Siemens, Promon, ArvinMeritor Veículos Comerciais
Programa de qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> ♣ São oferecidas atividades: lazer, cultura, esporte, passeios ecológicos e eventos culturais; ♣ Sessões de aconselhamento psicológico. 	Objetivo: Aumentar a satisfação dos funcionários com a empresa Ex: <i>BankBoston</i> , Ceval, Samitri, AGF Brasil Seguros, Gessy Lever, Compaq e Alcoa
Atenção com grupos marginalizados	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Contratação de deficientes físicos, mentais e idosos; ♣ Contratação de adolescentes carentes. ♣ No processo de seleção em 	Objetivo: Aumento da consciência social dos membros da empresa. Ex: ATH, Brasmotor; <i>Elma</i>

	<p>caso de empate, a decisão é a favor de minoria racial;</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Programas de incentivo a inserção de mulheres na empresa 	<p><i>Chips, Merrill Lynch, Organon e Xerox; Amil, Dow, Schering Plough, Microsiga e Multibras S.A.</i></p>
Cuidados com filhos dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Fornecimento de enxoval para bebês, leite até um ano de idade e brinquedos no natal; ♣ Pagamentos a mais para funcionários com filhos excepcionais; ♣ Curso de profissionalização para filhos de funcionários; ♣ Orientação para planejamento profissional; ♣ Programa de apoio a filhos dependentes químicos ou excepcionais; ♣ Existe espaço para os filhos ficarem no ambiente da empresa. 	<p>Objetivo: Aumentar comprometimento do funcionário com a empresa.</p> <p>Ex: Companhia Müller de bebidas, Amil, 3M, Compaq, Magazine Luiza, Nestlé, SLC – John Deere, Visteon, Samitri, Bombril-Cirio, AMIL, Aché e Asea Brown Boveri, Siemens, Algar, Embraco, Avaya e Lucent technologies.</p>
Preparação ou incentivo aos funcionários para participarem de competições esportivas	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Promoção de treinamento para participação em maratona; ♣ Olimpíada desportiva interna. 	<p>Objetivo: Aumento da auto-estima dos funcionários.</p> <p>Ex: Grupo Pão de Açúcar e Perdigão</p>
Uso de plebiscito junto aos funcionários para tomada de determinadas decisões	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionários são convocados para votar sobre o rumo a tomar em determinada situação; 	<p>Objetivo: Inserir funcionários na participação em decisões polêmicas.</p> <p>Ex: Marcopolo</p>
Casual Day	<p>Funcionários utilizam trajés informais todos os dias da semana</p>	<p>Objetivo: melhorar integração dos funcionários através da informalidade</p> <p>Ex: <i>Merrill Lynch, Natura e</i></p>

		Visanet.
Festival de Videokê	A empresa realiza festival de videokê entre os funcionários	Objetivo: Diminuir a inibição dos funcionários em se apresentar em público. Ex: Sadia
Premiação de Idéias	<ul style="list-style-type: none"> • As idéias dos funcionários são premiadas com valores proporcionais à economia que geraram para a empresa; • Idéias concorrem a prêmios. 	Objetivo: Estimulo ao aproveitamento das idéias dos funcionários Ex: Xerox, ABB, Grupo Zema, Casa Verde, Brasilata, Cesa, Condor, Movelar, pellegrino, Sensormatic do Brasil, TRW, TCA, Valeo e WEG.
Participação no gerenciamento operacional da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Participação na elaboração dos processos; - Estabelecimento de estratégias e metas. 	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Estimular comprometimento dos empregados; • Delegar as decisões a quem estiver mais próximo das questões. Ex: Todeschini, Redecard, AES Sul.
Novas modalidades e práticas de treinamento .	<ul style="list-style-type: none"> - MBA interno virtual para executivos. As aulas e os contatos entre alunos e professores são feitos via Internet; - Cônjuges também participam das atividades de seminários e treinamentos; - Treinamento através de CD ROM; - Universidade ou escola corporativa. 	Objetivo: Proporcionar outras alternativas e formas de treinamento. Ex: Siemens, Samarco, Hewlett Packard, Elma Chips, Brahma, Accor, Embraer, BankBoston, Algar, ABB, Compaq, Tigre, Bradesco e Grupo Pão de Açucar.

Liderança situacional	Liderança situacional: o funcionário que conhece melhor um determinado assunto assume o comando da equipe para a execução do trabalho	Objetivo: Possibilitar o surgimento de líderes mais adequados às várias situações. Ex: Samarco
Concessão de licenças	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa concede licença especial de até dois anos para funcionários; - Licença para funcionárias que adotam crianças; - Concessão de certo número de dias para as pessoas tratarem de assuntos pessoais. 	Objetivo: Manter funcionários. Ex: Lilly, CST, Copesul, Bombril-Cirio e Elma Chips.
Preparação para aposentadoria	O Programa prepara os funcionários para a aposentadoria com palestras e seminários sobre finanças, qualidade de vida e legislação.	Objetivo: Aumentar comprometimento com a empresa. Ex: Ipiranga e Cia. Iguaçu de Café Solúvel.
Serviços pessoais e conveniências	São oferecidos dentro da empresa serviços e conveniências tais como agência de viagem, academia de ginástica, salão de beleza, vídeo locadora, biblioteca, mensageiros e engraxates.	Objetivo: Facilitar o acesso de funcionários a serviços de que necessita. Ex: Xerox, Du Pont, Abril, Aché, Cargil, Computer Associates, Nestlé e Schering-Plough.

Fonte: Guia Exame 2001 - As 100 melhores empresas para você trabalhar. Revista Exame, São Paulo, n. 749.

Guia Exame 2000 - As 100 melhores empresas para você trabalhar. Revista Exame, São Paulo, n. 721..

Guia Exame 1999 - As melhores empresas para você trabalhar. Revista Exame, São Paulo, n.695

Guia Exame 1998 - As melhores empresas para você trabalhar. Revista Exame, São Paulo s/n.

As práticas como a *casual day* e festival de videokê foram mantidas na tabela com o objetivo de apresentar a simplicidade de algumas práticas e que em determinados contextos organizacionais podem ser relevantes.

Existe um grande número de práticas em gestão humana a tabela apresentada não pretende esgotar o tema apenas fornecer um panorama mais amplo. A variedade das práticas adotadas pelas empresas deriva da criatividade humana adotada na solução de problemas relacionados aos contextos internos da organização.

Assim pode-se afirmar que tais práticas são ilimitadas e que a eficácia de uma prática adotada em uma empresa pode ser inviável em outra.

6.7 O papel do setor de RH na Gestão Humana

Tendo sido examinados os sistemas e práticas que estão inseridos na gestão humana, é preciso analisar o papel que irão exercer os agentes organizacionais relacionados aos atuais setores de RH.

Para os profissionais de Recursos Humanos, Ulrich (1997) aponta as necessidades de:

- compreender a área de recursos humanos como parte da equação competitiva do negócio;
- articular os temas da área em uma abordagem de negócio, preocupando-se em adicionar valor;
- entender naturalmente como as mudanças competitivas afetam as atividades de Recursos Humanos.

Essas necessidades fazem parte de um contexto onde o papel do setor de RH pode inserir-se em duas dimensões. A primeira possui nos dois extremos, maior ênfase nas pessoas ou processos, a segunda possui em seus extremos maior foco estratégico ou operacional. Dentro deste contexto surgem, segundo Ulrich (1997), os quatro papéis centrais do setor de Recursos Humanos, o gerenciamento: estratégico, de

transformações e mudanças, da contribuição do empregado e dos processos e infraestrutura, conforme apresentado na figura 6.14.



Figura 6.14 – O papel do setor de Recursos Humanos

Fonte: ULRICH, Dave. Human Resources Champions. Harvard Business School Press, 1997, p24

Destes papéis derivam as respectivas metáforas que os resumem (ULRICH, 1997): Parceiro Estratégico, Expert Administrativo, Empregados Campeões e Agente de Mudança. Um resumo de aspectos destas metáforas é apresentado na tabela 6.5.

Tabela 6.5 Definição dos papéis dos gestores de Recursos Humanos

Papel Central	Entrega / Resultado	Metáfora	Atividade
Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos	Execução de Estratégia	Parceria Estratégica	Alinhamento de RH e Estratégia de Negócio
Gerenciamento de Infra-Estrutura	Construção da Eficiente Infra-Estrutura	Administração Experiente	Reengenharia Organizacional de Processos: "Compartilhando Serviços"
Gerenciamento da Contribuição do Empregado	Ampliando o Comprometimento e a Capacidade do Empregado	Empregados Campeões	Ouvir e Responder aos Empregados: "Munir os Empregados de Recursos"
Gerenciamento de Transformação e Mudança	Criação e Renovação da Organização	Agente de Mudança	Administrar Transformações e Mudanças: "Assegurando Capacitação para Mudanças"

Fonte: ULRICH, Dave. Human Resources Champions. Harvard Business School Press, 1997, p.25

A metáfora de **Parceiro Estratégico** esta ligada ao papel de gestor das estratégias de recursos humanos, envolvendo o estabelecimento de uma arquitetura organizacional que possibilite traduzir estratégia em ação. As pessoas que atuam no RH com este papel, também devem aprender a realizar diagnósticos organizacionais, a responder questões pertinentes, além de gerarem alternativas criativas de melhores práticas, serem capazes de definir prioridades para iniciativas e segui-las.

A metáfora do parceiro estratégico pressupõe um **gerenciamento estratégico** de recursos humanos que se caracteriza por alinhar as estratégias de RH com as práticas e a estratégia do negócio. O profissional de RH estimula a capacidade de realização de estratégias para desenvolver o negócio principal da organização. Este enfoque auxilia a organização de três formas: primeiramente na adaptação a mudança, segunda na possibilidade de encontrar as necessidades dos clientes e terceira, no alcance de melhor performance financeira. A "parceria estratégica" ocorre quando o profissional de

RH participa na definição da estratégia de negócio, estabelecendo questões que movem esta estratégia e desenhando práticas pertinentes a ela (ULRICH, 1997).

Já o **Expert Administrativo**, ligado ao gerenciamento da infra-estrutura da firma, deve proceder a uma reengenharia da área de RH e seus processos, definindo o seu papel na geração de valor do negócio, desenvolvendo mecanismos para dividir e entregar serviços da área eficientemente, mensurando e gerenciando os resultados dos seus diversos processos através de indicadores.

O **gerenciamento de infra-estrutura**, relacionado à idéia de *expert* administrativo, envolve tradicionalmente, com relação aos RH, os processos de recrutamento, treinamento, avaliação, compensação e promoção do fluxo de empregados pela organização. Cabe ao profissional de RH descobrir custos desnecessários, além de examinar, melhorar e promover a eficiência dos processos, sendo desta sua especialidade que resulta a metáfora “administração experiente”. Semelhante postura resulta na constante reengenharia de processos organizacionais, levando ao compartilhamento de serviços de administração de RH por todas as unidades da organização (ULRICH, 1997).

Os **Empregados Campeões**, presentes no gerenciamento da contribuição do empregado, surgem quando os profissionais do RH tornam-se a voz dos empregados nas discussões dos temas relacionados à satisfação x insatisfação, além de assumirem as preocupações dos empregados em serem ouvidos, definirem e providenciarem recursos para que os empregados alcancem suas metas.

Os empregados campeões estão ligados ao **gerenciamento da contribuição do empregado**, a qual abrange o envolvimento nas questões quotidianas relacionadas a seus problemas, preocupações e necessidades. Como resultado deste gerenciamento, é esperado o aumento do comprometimento e competência do empregado. A metáfora “empregados campeões” representa a busca no incremento da contribuição do empregado a qual afeta a capacidade de mudança do negócio, a identificação das necessidades dos clientes e aumenta a performance financeira da empresa. As atribuições do gestor de RH envolvem identificar, responder e achar caminhos para prover os empregados com recursos que satisfaçam suas demandas de mudança (ULRICH, 1997).

Os **Agentes de Mudança**, integrantes do papel de gerenciamento da transformação da mudança, devem conduzir o processo de mudança iniciando primeiro na sua própria área de atuação, servindo como catalisadores, facilitadores e projetistas, além de utilizarem ferramentas para facilitar a mudança a ser realizada pelos gerentes de linha.

O **gerenciamento de transformação e mudança** envolve lidar com a cultura organizacional. Os profissionais de RH são ao mesmo tempo guardiões desta cultura e os catalisadores de sua mudança. A mudança refere-se a habilidade da organização em desenhar e implementar iniciativas que reduzam o tempo de ciclo das atividades organizacionais. Sendo assim, busca-se que os empregados sejam auxiliados na superação de sua antiga cultura e adaptação a nova (ULRICH, 1997).

O entendimento dos papéis desempenhados pelo setor de RH em uma organização é de suma importância para abordar os aspectos relacionados a este setor. Qualquer intervenção, ou criação, relacionada a dinâmica dos RH nas organizações depende da compreensão dos elementos desses papéis, para ser bem sucedida.

A seguir são apresentados o relato e as conclusões de aprendizado da aplicação de sistemas e práticas na empresa onde foi aplicada a metodologia de pesquisa-ação.

7 O MODELO

Este capítulo apresenta o modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual, sendo metodologicamente uma convergência e integração conceitual dos diversos capítulos que o antecederam.

O modelo foi elaborado sob a influência de premissas que o mesmo deve atender, ou seja, parâmetros de desenho, os quais tem origem nos fundamentos teóricos apresentados nos capítulos anteriores. A relação entre parâmetros de desenho e a fundamentação teórica, destacando-se os principais autores, é apresentada na tabela 7.1.

Tabela 7.1 Parâmetros de desenho do modelo e seus fundamentos

Fundamentação Teórica (principais autores)	Parâmetro de desenho
<p>Capítulo 1: Introdução Anderson et al (1996), Chiavenato (1996 e 1997), Carvalho (1989), Enriquez (1997), Gil (1994), Lobos (1979), Motta (1981), Rifkin (1995), Toledo (1989), Ramos (1983), Werther (1983).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar os diversos sistemas ou sub-sistemas de recursos humanos de forma integrada; - Fortalecer e aprimorar as novas características da administração de recursos humanos; - Estar adequado as características das organizações da era do conhecimento.
<p>Capítulo 3 – O capital Intelectual Drucker (1981), Edvinsson (1998), Davenport (1998), Liedtka et al (1997), Likert (1975), Nurmi (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Nonaka (1997), Teixeira Filho (1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar e utilizar de forma eficaz o capital intelectual humano da organização; - Ser integrável a gestão do conhecimento.
<p>Capítulo 4 - As organizações Bergamini (1997), Katz (1987), Mintzberg (2001), Miller (1997), Morgan (1996), Quinn et al (2001), Ramos (1983 e 1989), Weber (1978 e 1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar a administração como sistema aberto, enfocar o conceito de ação administrativa e das racionalidades; - Adequar ao contexto de economias com características mais orgânicas do que puramente burocráticas. Focar eficácia e eficiência organizacional; - Adequar-se, prioritariamente, as

	organizações intensivas em conhecimentos tais como organizações profissionais e inovadoras.
Capítulo 5 – O ser humano nas organizações Arendt (1989), Etzioni (1974), Ramos (1983), Bastos (1992), Lafer (1979), House (1971), Locke (1968), Staw e Salancik (1977), Bergamini (1997), Maslow (1954), Bowditch (1992), McClelland (1968), Herzberg (1959), Skinner (1970), Blake e Mouton (1964), Hersey (1976), Stoner e Freeman (1985), Oliveira (1995), Freitas (1991), Leite (1995), Sousa (1978).	- Considerar tanto em conteúdo, mas principalmente em processo os seguintes conceitos de diversas teorias: motivação, liderança, consentimento, comprometimento e tensão ética.
Capítulo 6 – Sistemas e práticas de gestão humana Flanery (1997), Katz (1987), Pontes (1996), Wood Jr (1999), Bueno (1995), Chiavenato (1996 e 1997), Zimpeck (1990), Seiffert (1998), Garrido (1999), Xavier (1999), Bergamini (s/d), Stoffel (1997), Böhmerwald (1996), Edwards (1996), Macian (1987), Carvalho (1993), Campos (1995), Biscaro (1994), Ulrich (1997), Beckard (1972), Ferreira (2001), Moura (1969), Boyett (1999)	- Incorporar o estado da arte em termos de práticas e sistemas de gestão humana no Brasil. Dada a forte presença de empresas multinacionais no Brasil e preocupação de adequar-se o modelo para este país, este foi o escopo de pesquisa. - Procurar integrar e sinergizar tais práticas em um modelo ou sistema integrado.
Capítulo 7 – O modelo Branco (1994), Oliveira (1995), Edvinsson (1998), Drucker (1993), Mintzberg (2001), Seiffert (1998), Bohmerwald (1996), Bergamini (1997), Linkert (1974), Ramos (1989), Ulrich (1997), Ferreira (1997), Hanna (1988), Mohrman (1989), Nadler (1993)	- Integrar os conhecimentos dos capítulos anteriores em um modelo de gestão.
Capítulo 8 - O ensaio Modelo tácito da Embraer e seus principais sistemas e práticas	- Incorporar o aprendizado obtido no caso de pesquisa ação no aprimoramento do modelo.

Os parâmetros apresentados na tabela 7.1 direcionaram o desenvolvimento do modelo no sentido amplo que estruturalmente compõe-se de: categorias ou conceitos, modelo no sentido restrito, princípios, sistemas, práticas, papéis e método de implantação. O modelo no sentido abrangente e as inter-relações entre os seus componentes podem ser visualizados na figura 7.2.

O modelo abrangente é composto pelo seu formato no sentido restrito, fundamentado no conceito de modelo de Branco (1994), aqui entendido como:

esquema que serve para a representação simplificada de um fenômeno ou de um processo, sendo apresentado na figura 7.1.

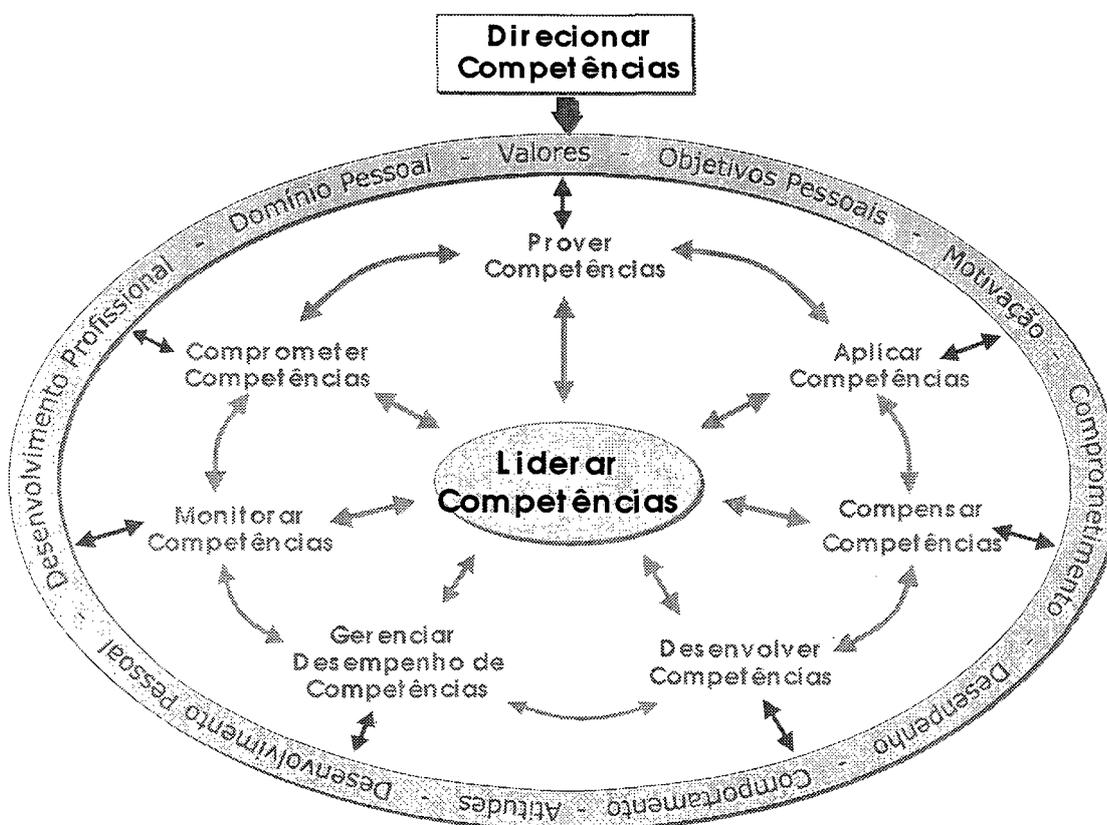


Figura 7.1 – Modelo de gestão do capital intelectual humano para empresas intensivas em capital intelectual (sentido restrito).

O modelo no sentido restrito é composto de nove elementos, dos quais o liderar competências é o central. Os demais elementos são: direcionar, prover, aplicar, compensar, desenvolver, gerenciar desempenho, monitorar, comprometer e liderar. Tais elementos estão integrados tanto conceitualmente como operacionalmente e dinamicamente, sendo que o componente integrador de todos os elementos é a competência.

A competência como componente integrador de todos os elementos é definida no capítulo 6 como uma combinação mensurável e observável de conhecimentos, habilidades, comportamentos e características pessoais, que contribuem para ampliar a

performance do empregado e por conseguinte da organização. Cada uma das partes do conceito atua como objeto ou conteúdo de interação entre todos os elementos, conforme será aprofundado mais a diante. Assim uma habilidade que é necessária para maior eficácia da organização, definida através do elemento direciona competências, será também provida, desenvolvida, comprometida, liderada, aplicada e compensada.

O modelo possui interface com as estratégias e objetivos de negócio, realizado através do elemento direcionar competências, o qual define quais habilidades, conhecimentos, comportamentos e características pessoais são necessários para a consecução de tais objetivos e estratégias, tornando-se um importante capacitador das mesmas.

Possui, ainda, interação contínua com as pessoas que sofrem influência direta ou indireta de cada um dos nove elementos. Cada elemento influencia suas atitudes, comportamentos, motivações, comprometimentos, ações e outros conceitos representativos da inter-relação entre indivíduo e organização. Os indivíduos são representados no modelo através do aro externo e sua inter-relação através das setas de mútua interação entre este aro e cada elemento.

Um aprofundamento da descrição do modelo no sentido restrito será realizado nos itens seguintes, por ora é o suficiente para fins didáticos o entendimento do modelo no sentido abrangente. O modelo pode ser observado na figura 7.2 já com seus outros cinco componentes: princípios, categorias, método, papéis, sistemas & práticas.

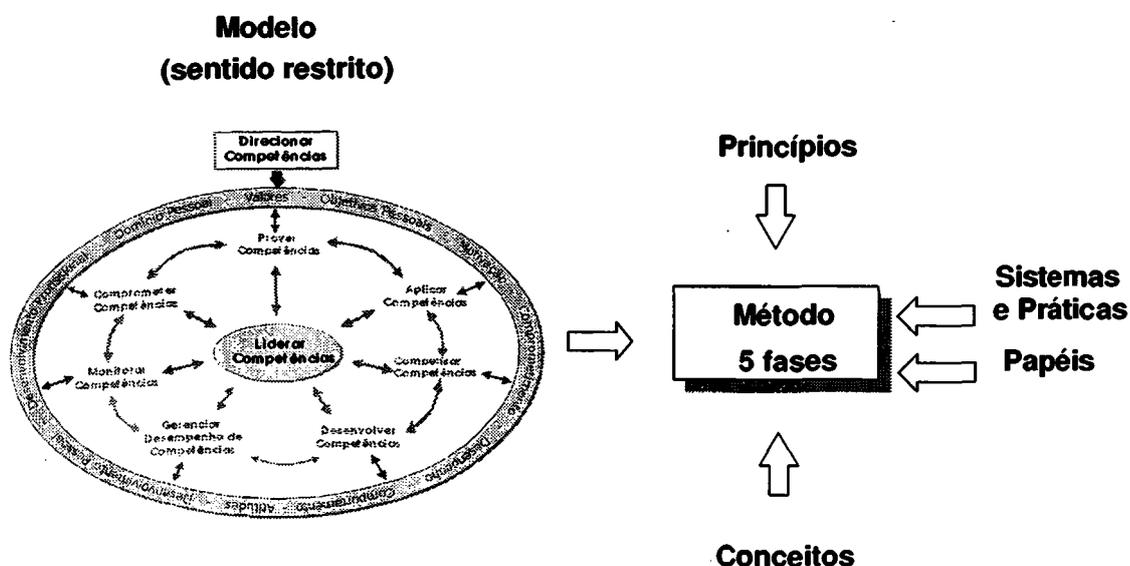


Figura 7.2 Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano para empresas intensivas em capital intelectual e inter-relação entre os seus componentes. (sentido abrangente)

Um dos componentes apresentado na figura 7.2 é o método de implantação do próprio modelo, composto por 5 fases cíclicas: diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e consolidação.

Outros componentes são os conceitos e princípios do modelo, ambos utilizados durante a implantação e principalmente operação do mesmo, atuando como lubrificantes e catalisadores ao possibilitarem maior eficiência e eficácia através do adequado ajuste e integração entre todos os componentes e elementos do modelo.

Para flexibilizar e possibilitar a sua atualização dinâmica cada elemento do modelo é composto por sistemas e práticas, que podem incluir também políticas e ações. Isto confere flexibilidade de atualização porque cada elemento pode ser estruturado, em uma organização, através de um ou mais processos ou sistemas, em uma ou mais práticas e assim por diante, dependendo do contexto de sua aplicação.

Enquanto cada um dos nove elementos do modelo, no sentido restrito, constituem-se em seus pilares sendo menos mutáveis e aplicando-se a ampla maioria dos contextos organizacionais, os sistemas e práticas são mais mutáveis, flexíveis e não prescritível, embora sejam complementos e formas de realização efetiva de cada elemento. Em uma analogia, com fins didáticos, pode-se afirmar que os elementos são os pilares enquanto que os sistemas e práticas são os tijolos, ou seja, de acordo com o contexto de cada organização podem adquirir diferentes configurações e formas. Isto confere ao modelo maior flexibilidade e adequação de sua arquitetura ao contexto de cada organização.

Assim os sistemas e práticas, compõem cada elemento do modelo no sentido restrito e são implantados tendo estes elementos como referencial, construindo-os e fortalecendo-os ao longo de sua dinâmica de implantação e operação. Enquanto a dinâmica de atualização dos sistemas e práticas é maior, os elementos do modelo têm atualização menos freqüente, sempre pretendendo ser imutáveis, mas reconhecendo que em um mundo dinâmico a ocorrência da mutação é sempre uma questão de tempo e referencial.

E finalmente compõe o modelo, os papéis de recursos humanos, conforme o referencial de Ulrich (1997). Como os papéis já foram conceituados no final do capítulo 6 e são incorporados ao modelo sem necessidade de adaptações, estes não serão reapresentados aqui.

A implantação plena do modelo requer diversos anos através de ajustes e melhorias nos sistemas e práticas que vão sendo implantado ao longo tempo em determinado contexto organizacional. A implantação do modelo constitui-se em um processo de mudança planejada e gerenciada tendo por objetivo final a obtenção de melhor eficácia e eficiência organizacional através do melhor uso do capital humano. O método de implantação do modelo em suas cinco fases encontra respaldo e pode ser caracterizado como um método amplamente conhecido e divulgado de mudança organizacional planejada em autores como Schein, Argyris, Lewin e Bennis apud Ferreira (2001), conforme será detalhado no item 6.

No próximo item apresenta-se o modelo no sentido restrito, através da apresentação detalhada de seus nove elementos e dos principais sistemas e práticas que os

compõem, nos itens posteriores detalha-se os componentes restantes do modelo no sentido abrangente, os seus conceitos, princípios e método de implantação.

7.1 O modelo no sentido restrito

Conforme apresentado na figura 7.1 e genericamente discorrido no item anterior o modelo no sentido restrito é composto por nove elementos os quais são compostos de sistemas e práticas além de ações e políticas.

Os sistemas e práticas comentados neste item foram apresentados conceitualmente no capítulo 6, diferenciando o fato de que neste item serão tratadas como parte de um modelo, o que lhe conferirá caráter sinérgico e integrado.

Assim as práticas e os sistemas apresentados a seguir não serão detalhados, serão apenas referenciadas em relação ao capítulo 6 e em alguns casos explicitadas as necessárias adaptações das mesmas para que se tornem passíveis de composição e integração no modelo.

O conceito chave que permite a integração tanto dos sistemas e práticas como principalmente entre os elementos, conferindo-lhes o caráter modular, é o de competência.

A competência entendida como combinação mensurável e observável de conhecimentos, habilidades, comportamentos e características pessoais, que contribuem para ampliar a performance do empregado e, por conseguinte da organização, guarda certa similaridade com o conceito de capital intelectual humano de Edvinsson definido como “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes” (1998, p.31).

Os dois conceitos diferem principalmente na componente comportamental, entendida no conceito de competência como contribuidor ao desempenho ou resultados. O conceito de competência é mais focado no desempenho e resultados, enquanto que o de capital intelectual humano tem um foco mais estrutural, no sentido de que elementos o caracterizam, talvez por isto não tenha incluído o comportamento, normalmente mais volúvel. A ênfase maior do conceito de competência é mais

instrumental, pois foi originado para ser utilizado pelos sistemas de remuneração e treinamento.

O conceito proposto neste modelo tem caráter funcional, sistêmico e estrutural. Funcional porque se preocupa em instrumentalizar as práticas de recursos humanos. Sistêmico porque procura viabilizar de forma integrada e padronizada as práticas dos nove elementos do modelo, além de viabilizar a integração com os processos de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, conforme será apresentado em item posterior. Já o caráter estrutural ocorre porque apresenta as partes que o compõem.

Uma visão detalhada de como cada parte do conceito de competência é utilizada em cada um dos elementos do modelo, pode ser visualizada na tabela 7.2.

A tabela 7.2 relaciona do lado esquerdo, na coluna amarela, os componentes do conceito proposto de competência em contraposição aos elementos do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual. Em cada campo de relacionamento a presença do X representa que este componente do conceito de competência é utilizado pelo elemento em relação. Por exemplo, o elemento de prover através de sistemas e práticas de recrutamento e seleção utiliza-se de habilidades, conhecimentos, comportamentos e características pessoais em seus processos, já os sistemas do elemento direcionar competências não se utilizam do conhecimento em seus sistemas e práticas.

A tabela revela que os componentes do conceito são utilizados de forma ampla e funcional em todos os elementos do modelo, validando assim o conceito proposto no seu caráter funcional.

Ao destacar a coluna da liderança entre os demais elementos e o modelo, a tabela procura representar o papel do líder como o gestor de pessoas no dia-a-dia atuando ativamente como influenciador de significados, formador de cultura e eixo central na utilização dos sistemas e práticas de cada um dos elementos do modelo. Assim entendendo o que Drucker (1993) afirmava ser o papel do moderno gerente na era do capitalismo do conhecimento, como o de responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento, neste modelo propõe-se que o gerente seja responsável não só pela aplicação e desempenho, mas pelos nove elementos, além de não só do conhecimento, mas sim da competência.

Desta forma a liderança torna-se elemento central no modelo, atuando como força coordenadora que faz convergir às competências humanas para os objetivos e metas organizacionais. A liderança é a força que personifica a gestão das pessoas ao utilizar e dar dinâmica a todos os demais elementos.

Ao destacar a coluna dos indivíduos do lado direito a tabela procura representar que estes são atores principais e ativos no processo de gestão humana ao interagirem dinamicamente com a organização através de suas habilidades, conhecimentos, comportamentos e características pessoais. De fato todo o modelo orienta-se e gira em torno dos seres humanos.

Abstraindo-se do ser humano holístico as suas competências, cria-se uma unidade instrumental capaz de gerenciar o capital intelectual humano de uma organização, além de criar uma unidade de referência para integração de todos elementos, práticas e sistemas de gestão humana.

O modelo de gestão humana proposto pode não somente ser considerado como um modelo gerenciamento do capital intelectual humano, como também uma forma de ampliá-lo sistematicamente, principalmente, através dos elementos: direcionar, prover e desenvolver competências.

Outra característica é que o modelo tem um foco de direcionamento e aplicação das competências, preocupando-se inclusive com o desempenho destas. Por similaridade conceitual, isso equivale afirmar o mesmo para o capital intelectual humano, ou seja, o modelo possibilita direcionar, aplicar e avaliar o desempenho deste capital.

A seguir aprofunda-se cada um dos elementos referenciando suas respectivas práticas, detalhando-as, caso necessário e se ainda não explorada a sua adequação no modelo, embora tais práticas já tenham sido discutidas detalhadamente no capítulo 6.

O primeiro elemento que compõe o modelo no sentido restrito é denominado direcionar competências.

7.1.1 Direcionar competências

Este elemento direciona todos os outros, definindo quais são as competências necessárias para viabilizar os objetivos e estratégias de negócio. Estas competências são extraídas da visão de futuro, objetivos estratégicos, missão, estratégias, valores organizacionais e produtos ou serviços.

O elemento compõe-se de práticas como identificação e desdobramento de competências possuindo forte interação e integração com os processo de planejamento estratégico. Neste elemento definem-se e desdobram-se as competências essenciais ao negócio e organizacionais, ou seja, de cada área da empresa. Ele também atua como orientador e facilitador do desenvolvimento organizacional ao definir claramente as competências ou capacidades necessárias à empresa em cada uma de suas áreas, para a adequada execução de seu negócio, visão e respectivas estratégias.

Uma visão conceitual da integração entre os elementos de planejamento estratégico e a consequente definição de competências, pode ser visualizada na figura 7.3 e um exemplo na tabela 7.3.

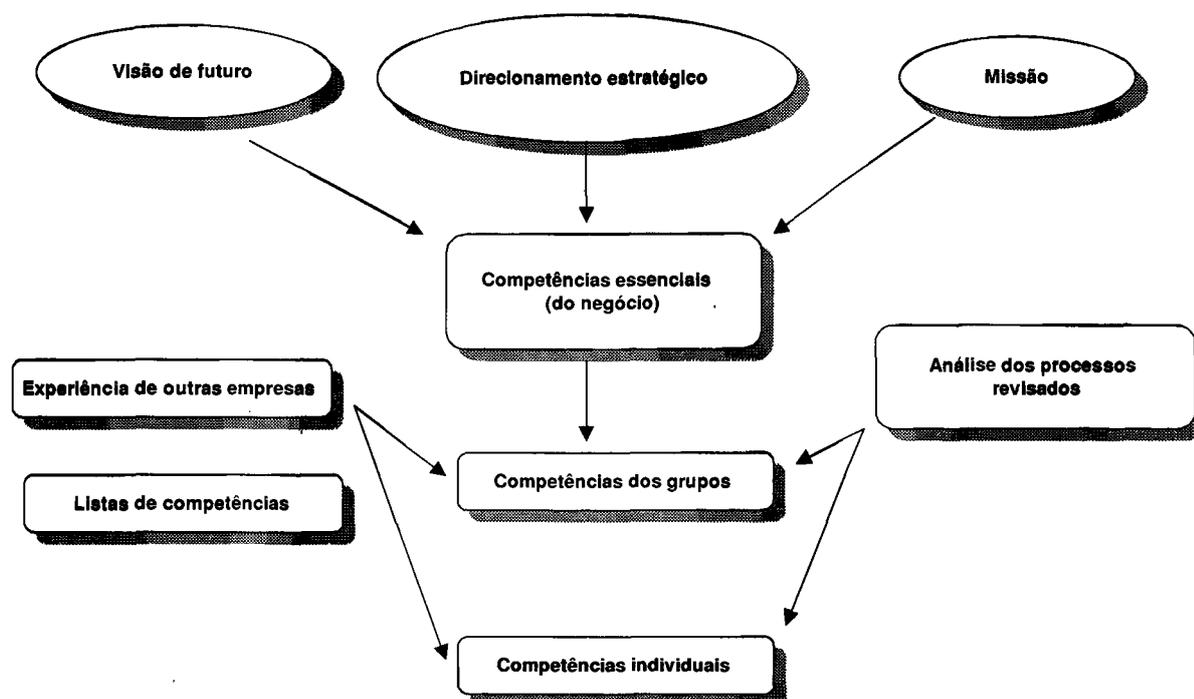


Figura 7.3 Identificação de competências

Baseado em WOOD Jr., Thomaz. Remuneração por habilidade e por competência: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo, 1999. P.131, f. 9.2.

Tabela 7.3 – Vincular as competências a estratégias

VISÃO	Competências individuais
Mais confiável	Orientação a serviços ao cliente, ouvir e responder, comprometimento organizacional.
Sensível e prestativo	Ouvir e responder, flexibilidade, compreensão interpessoal.
Livre de erros	Preocupação com a ordem/qualidade
Sem quebra ou falta de cumprimento de promessas	Orientação a serviço ao cliente, preocupação.
Sem entrega atrasada ou incompleta	Orientação a serviço ao cliente, preocupação com a ordem/qualidade.
Sem erros de processamento ou de cobrança	Ouvir e responder, preocupação com a ordem/qualidade.

Sem falha no tempo de resposta ou respostas incompletas	Motivação de realização, busca de informações, pensamento analítico.
MISSÃO	
Serviço personalizado	Orientação a serviços ao cliente, ouvir e responder, flexibilidade.
Serviço ao cliente como modo de vida	Orientação a serviços ao cliente, comprometimento organizacional, motivação de realização.
Ganho pessoal e crescimento profissional	Desenvolver trabalho de equipe e cooperação.
Propriedade da visão	Comprometimento organizacional, trabalho em equipe e cooperação.
VALORES COMPARTILHADOS	
Integridade em nossas ações	Orientação a serviços ao cliente, comprometimento organizacional, autocontrole.
Respeito mútuo	Trabalho em equipe cooperação autocontrole, compreensão interpessoal.
Cooperação	Trabalho em equipe e coordenação, flexibilidade, comprometimento organizacional.
Profissionalismo	Ouvir e responder, autocontrole, compreensão interpessoal, desenvolver outros.

Baseado em FLANNERY, Thomaz P. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997, p.110, f.4.4.

A tabela 7.3 apresenta um exemplo de extração de competências individuais a partir de elementos estratégicos, existem diversas metodologias para identificação e desdobramento de competências as quais normalmente agrupam-se em abordagens de extração ou construtivista ou uma combinação de ambas.

Na abordagem de extração, a definição é realizada a partir da dedução de que competências seriam necessárias para consecução dos elementos estratégicos tais como visão, missão, valores e até modelo de negócio e processos. Normalmente esta extração é desenvolvida por profissionais especializados e submetidos à apreciação de um grupo de decisão.

Na abordagem construtivista reúne-se um grupo de stakeholders, que seguindo um roteiro estruturado, define de forma participativa e criativa as competências necessárias à determinada empresa ou grupo (ex. Departamento de Produção). Em ambas as abordagens as etapas básicas são identificação, análise, síntese, priorização e definição detalhada do conceito de cada uma das competências.

Descrever as competências essenciais da organização em forma de comportamentos, características (aqui organizacionais ao invés de pessoais), habilidades e conhecimentos, facilita um melhor entendimento e alinhamento da organização desejada ao detalhar um cenário ou visão mais clara da organização alvo.

Definidas as competências, estas passam a direcionar todos os outros demais elementos do modelo os quais terão a sua dinâmica de funcionamento alinhada as competências definidas.

A definição cria condições referenciais que possibilitam direcionar todo o desenvolvimento organizacional para tornar as competências definidas em realidade, Isso ocorre através dos elementos de gestão do capital intelectual humano e suas práticas tais como: desenvolvimento, liderança, sistemas de recompensa e desenvolvimento de cultura. Também ocorre através de outras variáveis técnicas tais como: processos, sistemas de informação, tecnologia, dentre outros.

Definidas as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos, no padrão conceitual de conhecimentos, comportamentos, habilidades, características organizacionais, os conteúdos de cada uma destas partes do conceito irão direcionar todos os outros elementos do modelo, bem como suas respectivas práticas, políticas, ações, sistemas ou processos.

As competências individuais podem ser definidas para os líderes e outros grupos funcionais, através da definição de perfis genéricos, que serão entradas para os elementos prover, compensar e desenvolver competências, conforme será detalhado para cada um destes elementos.

7.1.2 Prover competências

Este elemento provê as competências necessárias através da disponibilização de pessoas na organização. Inclui o sistema de recrutamento e seleção e a contratação de terceirizados.

Conforme apresentado e conceituado no capítulo 6, este elemento possui os sistemas ou processos clássicos de recrutamento, seleção e integração de pessoal (ver figura 6.1), além de práticas como avaliação de potencial e plano de sucessão.

Neste item será melhor caracterizada a adaptação destes processos e práticas ao contexto do modelo e principalmente ao conceito de competência.

Planejamento de pessoal - Deve considerar as competências definidas pelo elemento de direcionar as competências e definir os perfis específicos para os principais cargos desejados, definindo a quantidade de pessoas a serem contratadas e/ou re-aloçadas. Os perfis aqui não são os genéricos e sim detalhados para os principais cargos. Assim os novos entrantes contribuirão para redução da lacuna entre a organização desejada e a atual, agindo também como catalisadores da mudança organizacional, através da influência pessoal que cada novo integrante começa a ter na empresa, ao simplesmente atuar na dinâmica organizacional através de seus comportamentos, conhecimentos, habilidades e características pessoais.

Integração - Quando existe uma lacuna muito grande entre a organização desejada e a atual, o processo de entrada de novos integrantes traz fortes conflitos interpessoais a organização. Isso leva a necessidade do seu gerenciamento através de líderes, que reconhecendo este natural conflito e o novo estado organizacional desejado, procuram amortecer tais conflitos. Um aspecto fundamental da integração é o esforço de internalização, ou em outras palavras, venda constante dos valores organizacionais para os novos integrantes.

Conforme será aprofundado na descrição do elemento comprometer competências, as práticas constantes e intencionais de combinação dos valores dos indivíduos com os valores da organização, são um aspecto fundamental no modelo que ousa ir além da direção do homem que pensa, para o homem que pensa e sente.

Desta forma nos processos de integração, merecem destaque as práticas de gerenciamento do conflito interpessoal dos novos entrantes com os já estabelecidos, realizadas através dos líderes e as práticas de internalização dos valores organizacionais, para se utilizar um termo de Mintzberg (2001)

Recrutamento e Seleção – um aspecto fundamental nestes sistemas é o fato de adotarem técnicas e ferramentas que utilizam plenamente as quatro partes do conceito de competência, procurando a melhor adequação de requisitos do cargo, proporcionada pela análise do cargo, com o perfil do profissional selecionado.

Embora esta declaração pareça óbvia, considerando que não existe um consenso e até um entendimento funcional e sistêmico do conceito de competência na literatura e prática empresarial, é raro, para não se dizer quase que inexistente, um processo de recrutamento e seleção que atue plenamente nos quatro componentes do modelo. Até porque a eficácia e a eficiência de técnicas e ferramentas para identificar o comportamento e as características pessoais dos candidatos, tem sido uma barreira a ser transposta pelos profissionais especialistas na área. Destas técnicas e ferramentas, destaca-se o PI - *predictive index*, desenvolvidas pelo professor de **Harvard Arnold Daniels** que tem tido comprovada eficácia e eficiência no atendimento deste desafio, conforme será aprofundado no elemento comprometer competências.

Ainda no processo de seleção é crucial que seja identificado se os valores e objetivos pessoais dos indivíduos combinam ou interpõem-se com os objetivos e contexto da organização. Esta é uma das principais condições para que se estabeleça o comprometimento voluntário não só das competências, mas de outros elementos mais profundos do ser humano com a organização que pretende ingressar.

Estas mesmas orientações valem para as práticas de avaliação de potencial e plano de sucessão. Não adianta em um plano de sucessão, por exemplo, mapear para uma carreira gerencial um técnico que deseja continuar como técnico,. Da mesma forma, é preciso avaliar mais profundamente se ele possui as competências necessárias, em termos de características pessoais e comportamentos, para assumir tal carreira, caso ainda não tenha sido feita.

7.1.3 Aplicar competências

Este elemento tem por objetivo aplicar adequadamente as competências das pessoas na organização. Inclui práticas como reestruturação organizacional, análise de cargos com elaboração de suas descrições e requisitos para seus ocupantes, além da re-alocação das pessoas para cargos mais adequados a suas competências, dentre outros.

Com a divisão do trabalho, surge a estrutura organizacional constituída por diversos cargos agrupados segundo pressupostos de melhor coordenação do

trabalho. Cada cargo é parte integrante da estrutura organizacional e elo vital para que o trabalho da organização seja realizado com eficácia e eficiência.

Este elemento inclui as práticas e sistemas para o adequado desenho desta estrutura organizacional e ter seus respectivos cargos desenhados de acordo. O desenho de cargo aqui é realizado de acordo com o conceito de competência, ou seja, irá incluir as atividades que são de responsabilidade do ocupante do cargo, seu nível de autoridade, além dos requisitos do ocupante do cargo em termos de competências, ou seja, os conhecimentos, características pessoais, comportamentos e habilidades mínimas que são requeridos do ocupante para pleno exercício do cargo.

Exceto a análise e descrição de cargos e seus requisitos, este elemento é pouco explorado na literatura de recursos humano no que se refere à proposição de práticas e sistemas. A descrição de cargos já abordada conceitualmente no capítulo 6, nos itens recrutamento e seleção e remuneração fixa, é um instrumento integrador e base dos diversos elementos do modelo, bem como seus sistemas e práticas, por ter formalizado em si, através da atividade “descrição do cargo” a competência esperada de cada um, é como se fosse uma especificação do que é esperado do exercício de cada cargo.

A descrição de cargo, ao incluir todas as partes do conceito de competência, além de definir quais as atividades ou responsabilidades que devem ser realizadas pelos ocupantes, bem como o nível de autoridade do cargo, passa a ser utilizada por diversos outros elementos do modelo bem como seus sistemas e práticas.

O elemento de prover competências, através das práticas e processos de recrutamento e seleção, utilizará a descrição de cargo como referencial para atração e seleção dos candidatos, podendo desdobrar deste um perfil ideal do candidato a ser utilizado em seus processos. O elemento manter competências através de suas práticas e sistemas de remuneração fixa irá utilizar intensamente a descrição de cargos, para através de processos de avaliação de cargos elaborar uma estrutura salarial, conforme abordado no item 6.1. O elemento de desenvolver competências irá utilizar intensamente a descrição de cargo para através de uma análise de *gap* entre esta e o perfil atual do ocupante do cargo estabelecer planos de educação, treinamento e desenvolvimento, por exemplo.

Assim, a descrição de cargo neste modelo, torna-se um dos instrumentos básicos de integração dos elementos e suas respectivas práticas e sistemas.

Práticas fundamentais neste elemento são as metodologias de estruturação ou reestruturação organizacional nas quais normalmente definem-se a divisão de cargos e seus agrupamentos hierárquicos. Destas práticas, bastante exploradas na literatura, embora raramente integradas a gestão humana, recomenda-se à proposta por Seiffert (1998) em seu Modelo de Reestruturação Organizacional por Processos, porque propõe uma metodologia integrada aos conceitos de gestão humana e desenvolvimento organizacional, apresentando uma abordagem processual na definição e agrupamentos dos cargos, o que facilita a coordenação do trabalho se comparada a outras formas de agrupamento, como por exemplo, as funcionais.

Assim uma melhor sinergia é alcançada, sendo esta a proposta do modelo, a de que a metodologia de estruturação ou reestruturação organizacional utilizada seja amplamente integrada ao modelo de gestão humana adotado, e mais, que este processo seja conduzido no mínimo com a participação ativa dos profissionais de recursos humanos.

Nas metodologias de estruturação ou reestruturação organizacional é comum re-allocar as pessoas nos cargos, o que deve ser realizado com base no conceito de competência, daí a importância de ter-se um profissional de recursos humanos participando deste processo, além de procurar integrar a metodologia de reestruturação adotada com o modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual.

Mesmo que seja utilizada metodologia de estruturação organizacional, diferente da proposta por Seiffert (1998), o mais importante para o adequado funcionamento deste modelo, é que a metodologia para definição dos cargos e seus agrupamento hierárquicos utilize plenamente o conceito de competência.

Uma prática extremamente importante neste elemento é a revisão periódica formal ou informal, se o ocupante do cargo está realmente identificado com o cargo realizado. Após os processos de recrutamento e seleção, ou até em casos de transferência interna, pode ocorrer o fato do indivíduo não ter se adaptado ao mesmo, seja porque o cargo mostrou estar fora das suas expectativas quanto ao melhor uso de suas competências, ou ainda de forma mais subjetiva, porque não tenha se adaptado ao estilo de liderança do seu chefe.

A prática de avaliar se o ocupante do cargo está identificado com seu cargo pode ser realizada de diversas maneiras. Formalmente através da prática de avaliação de competências, conforme será descrito no elemento avaliar competências. Ou

informalmente através da simples conversa entre chefe e subordinado, abordando se o indivíduo está satisfeito com o exercício do novo cargo. Caso a pessoa não esteja satisfeita, uma ação de melhoria deve ser deflagrada, dependendo da causa de insatisfação, são possíveis ações: transferência para outro cargo, ampliação ou redução de suas responsabilidades, mudança de atribuições, treinamento, dentre outras.

Uma ferramenta eficaz para avaliar se as características pessoais do indivíduo estão sendo aproveitadas é a do predictive index – PI, que possibilita avaliar se na opinião do indivíduo suas características pessoais de personalidade estão sendo aproveitadas e se este se sente realizado com o tipo de trabalho que exerce.

Não é raro a empresa necessitar de determinadas competências, ter elas disponíveis em seu quadro de pessoal e ter também pessoas saindo da empresa porque não exercem tais competências. Assim, a prática de avaliar periodicamente se o indivíduo está satisfeito com seu cargo é importante, tanto em termos de retenção de talentos como de melhor uso de suas competências.

Outras questões importantes são as práticas de orientação ou reorientação de carreira, elas procuram realizar a conexão entre competências necessárias pela organização no futuro e a vontade de desenvolvimento de competências individuais que o indivíduo projeta para si, o que pode ser realizado por práticas formais de orientação de carreira, normalmente utilizando-se de entrevistas entre profissionais da área de recursos humanos ou através da inclusão desta prática em conjunto com as práticas de avaliação de competências.

Em organizações que trabalham com projetos, é comum o fenômeno de indivíduos quererem participar de determinados projetos por acreditarem que podem contribuir com suas competências e não conseguirem porque a organização acredita que não tem esta competência disponível em seus quadros. Assim, softwares que mapeiam as competências das pessoas são ferramentas muito úteis neste tipo de organização. Também é muito comum os indivíduos que tem determinada competência, desenvolvida muitas vezes em tempo não remunerado, quererem participar de projetos apenas para se auto-realizarem ou sentirem-se prestigiados.

Assim, o elemento de aplicação de competências trata da adequação entre as competências necessárias pelos cargos e as disponíveis nos indivíduos da organização.

7.1.4 Compensar competências

Tem por objetivo compensar as competências das pessoas na organização, inclui os sistemas e práticas de gestão relacionadas à remuneração fixa, variável e benefícios.

Na administração de salário o conceito de remuneração por competências, conforme abordado no item 6.2, já é bastante desenvolvido e aplicado em empresas brasileiras, como a Embraer.

Neste modelo a remuneração por competências, que inclui a remuneração por habilidades, conhecimento, comportamento e características pessoais, é um dos pilares de sustentação e elo de interação com os demais elementos.

Para o modelo, sistemas como planos de remuneração baseados em competências, também denominados de novas abordagens ou abordagens modernas de remuneração, são amplamente recomendados. Estes sistemas devem ser utilizados de forma integrada a uma política compensatória, vide figura 6.2, que inclua no composto de remuneração a parte fixa mais benefícios, vide figura 6.5. Por exemplo, uma organização pode ter como política de compensação um salário fixo e benefícios na média do mercado, tendo, entretanto planos de remuneração variáveis mais agressivos como forma de manter e atrair uma força de trabalho qualificada e preservar um certo grau de flexibilidade para fazer face aos ciclos de demanda. Assim, de forma combinada aos benefícios e remuneração fixa, recomenda-se o forte uso de sistemas de remuneração variável, o que é coerente com o princípio de combinar interesses do modelo.

As bases conceituais da remuneração fixa e variável já foram apresentadas nos itens 6.2 e 6.3, não sendo repetidas aqui. A escolha do melhor composição de política compensatória, incluindo plano de remuneração por competência, benefícios e os respectivos tipos de remuneração variável para cada grupo funcional, depende dos objetivos estratégicos da organização e de como as práticas e sistemas do elemento irão adequar-se as práticas e sistemas já existentes dos demais elementos, sendo este um elemento mais influenciador e do que influenciado.

Este elemento através do sistema de remuneração fixa, do tipo plano de carreira ou remuneração por competência, possui forte relação com os elementos prover, desenvolver e gerenciar competências. Isto decorre do fato fornecer um horizonte de carreira correlacionando a: conhecimentos, características pessoais,

comportamentos e habilidades, ao longo de uma linha coerente de desenvolvimento ou grau de dificuldade e suas respectivas faixas salariais, o plano acaba por estabelecer os requisitos mínimos e máximos de um cargo, utilizados pelos elementos de prover e desenvolver competências, por exemplo.

O elemento gerenciar competências também utiliza o referencial de evolução de competências de um cargo já estabelecido no plano de remuneração, pois o gerenciamento, através de práticas de avaliação de competências, avalia o quanto um indivíduo exerce plenamente as competências de sua faixa salarial no respectivo cargo, já direcionando o aumento salarial seguinte, conforme política salarial definida.

Toda a designação de competências para cada cargo e suas respectivas faixas salariais é direcionada ou referenciada pelas competências organizacionais definidas pelo elemento direcionar competências, estabelecendo-se assim uma forte e sistemática ligação entre as competências individuais e as da organização. A mesma lógica vale para os sistemas de remuneração variável e benefícios, que intencionalmente procurarão estabelecer incentivos que promovam e fortaleçam as competências e performances organizacionais, através de melhor compensação dos indivíduos que aderem ao sistema. Aqui também são incluídas políticas compensatórias não financeiras que seguem o mesmo raciocínio das demais, só que neste caso, através de símbolos e recompensas não monetários.

Assim os sistemas e práticas deste elemento são poderosos instrumentos de direcionamento e fomento de quais são as competências individuais desejadas para cada cargo. Tais sistemas e práticas fortalecem inclusive os valores e crenças organizacionais, pois o fato de um indivíduo praticar efetivamente os valores e crenças de uma organização, pode ser uma condição básica para avançar em sua carreira, principalmente na posição de liderança.

Um entendimento mais aprofundado neste sentido pode ser visualizado no indicador de qualificação, competência e habilidade (anexo 01).

7.1.5 Desenvolver competências

Tem por objetivo desenvolver as competências que ainda não são disponíveis na organização, mas foram detectadas como necessárias através do elemento de direcionar competências, por exemplo.

Os sistemas e práticas de educação, treinamento e desenvolvimento (ETD), amplamente apresentados no item 6.5 são plenamente adotados aqui, diferenciando-se principalmente na abordagem, pois aqui focam prioritariamente, como objeto de ação, as competências que são trazidas como requisitos para os sistemas de ETD, por outros elementos do modelo.

As principais fontes ou entradas para os sistemas de ETD, conforme apresentado na figura 6.11 por elementos do modelo são:

- direcionar competências – ao definir quais competências organizacionais, de um departamento ou grupo funcional. Aqui planos de ETD podem ser estabelecidos tomando-se como referencial as competências organizacionais que determinado conjunto de indivíduos deveriam ter, mas que em uma simples análise, identifica-se como uma lacuna a ser preenchida;
- compensar competências - através de seu sistema de remuneração fixa ou plano de carreira, pois estrutura as competências de forma lógica, em grau de dificuldade e desenvolvimento, correlacionada a remuneração. Acaba criando um importante referencial de que competências o indivíduo deverá buscar capacitar-se para progredir na carreira;
- gerenciar desempenho e competências – como resultado da maioria das práticas e sistemas de avaliação surgem *feed-backs* e orientações de competências a serem desenvolvidas, um exemplo é a avaliação 360 graus, que permite avaliar o nível de atendimento dos comportamentos desejados;
- liderar competências – dada à importância deste elemento no modelo e seus objetivos, é recomendado que cada organização possua formalmente um sistema de desenvolvimento específico para formação de lideranças, conforme apresentado na figura 7.5. Estes programas tomam como principal referência, o perfil de liderança desdobrado no elemento direcionar competências.

Por trazer uma abordagem por competências e integrada a um modelo mais amplo, os sistemas e práticas de ETD tornam-se mais sinérgicos e eficazes porque passaram a possuir clara conexão com os objetivos e estratégias da organização e atividades de desenvolvimento organizacional. Por utilizar as competências como objeto de ação estes passam a adotar uma ação mais integrada, focando não somente habilidades ou conhecimentos, mas também comportamentos e características pessoais. Focar as competências como objeto facilita ainda a avaliação da eficácia e eficiência das práticas e sistemas de ETD.

7.1.6 Gerenciar desempenho de competências

Tem por objetivo planejar, avaliar, definir e implantar ações para melhorar o desempenho das competências das pessoas. Inclui as práticas e sistemas de planejamento e avaliação do desempenho apresentadas no item 6.2.

Neste modelo as práticas e os sistemas são utilizados de acordo com o conceito de gestão de desempenho que significa: processo de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho, ver figura 6.7. No modelo, um dos objetivos principais é o de ampliar a eficácia das competências individuais, através da melhoria dos resultados organizacionais, além de promover o desenvolvimento humano, visando ampliar a eficácia de suas competências. Assim são utilizadas práticas como o planejamento de metas a serem alcançadas, conforme apresentado por Bohmerwald (1996), ver figura 6.9. São igualmente utilizadas práticas como a avaliação do nível de competências, utilizando-se como referência o plano de carreira, que apresenta o grau de evolução das competências para determinado cargo de acordo com o nível de dificuldade devidamente correlacionada a progressão salarial. São utilizadas práticas como a avaliação 360 graus, extremamente útil para avaliação de fatores subjetivos e que necessitam avaliação por observação social, tais como comportamentos.

Os sistemas de gestão e avaliação de desempenho fornecem subsídios para diversos outros elementos do modelo, como exposto na tabela 7.4.

Tabela 7.4 – Relação entre sistemas

Elemento do Modelo	Objetivo ou Aplicação
Compensar Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento e premiação; - aumento de salário; - distribuição de bônus e ou lucros; - promoção na carreira.
Desenvolver Competências	<ul style="list-style-type: none"> - planos de ETD individuais ou de grupos; - orientação comportamental.
Comprometer Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento dos objetivos do indivíduo e organização.
Liderar Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das lideranças e estabelecimento de planos específicos de desenvolvimento; - Orientação e comunicação ao liderado de quais resultados são prioritárias.
Aplicação de competências	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento dos resultados a serem alcançados em determinada área ou até cargo.

Assim por subsidiar com informações os outros elementos do modelo, para que estes possam executar parte de suas práticas e sistemas, o elemento gerenciar desempenho atua naturalmente como elo integrador dos demais elementos do modelo, devendo assim sempre ser implantado e planejado tendo em vista a sua necessidade de integração.

7.1.7 Monitorar competências

Busca monitorar as competências disponíveis e utilizadas na organização. Inclui os sistemas de informações e bancos de dados relacionados à gestão humana, tais como banco de competências, currículo e histórico profissional das pessoas, histórico de desempenho, bem como indicadores de eficácia e eficiência das práticas e sistemas de gestão humana.

Este elemento é responsável por coletar dados e informações e distribuir para todos os demais elementos, assim também atua como integrador entre eles. Nesta função é fundamental que o banco de dados a ser estruturado seja modelado de acordo com o conceito de competência, ou seja, facilite a armazenagem e acesso do conteúdo classificado em conhecimentos, comportamentos, habilidades e características pessoais.

7.1.8 Comprometer competências

Tem por objetivo possibilitar a ampliação do comprometimento das pessoas na organização, inclui práticas como pesquisa de clima, desenvolvimento da cultura e valores da organização, combinação intencional dos objetivos das pessoas com os objetivos da organização, além de definição de projetos e ações para ampliar o grau de satisfação, motivação e comprometimento das pessoas.

Este elemento atua intencionalmente no sentido de integrar objetivos e interesses entre indivíduo e organização, adotando um enfoque misto baseado nos conceitos de comprometimento originários das teorias organizacionais, abrangendo as abordagens: instrumental calculativa, afetiva e normativa, cujos fundamentos teóricos encontram-se no capítulo 5.

Na abordagem instrumental e calculativa, caracterizada como a tendência do indivíduo se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos ou incentivos associados a agir de forma esperada, os desenhos dos sistemas e práticas do elemento compensar competências são configurados a fortalecer os comportamentos desejados através de um claro sistema de compensação.

A abordagem afetiva, caracterizada como a força relativa de identificação do indivíduo com uma organização, traduz-se em uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores desta e um grande desejo de esforçar-se pelo seu sucesso e permanecer nela como membro. Origina práticas como o desenvolvimento e difusão cultural, seleção de indivíduos que possuem forte predisposição de identificar-se com a organização, sistemas de avaliação e compensação por alinhamento cultural. São exemplos a *General Electric* e a *Rhodia* que avaliam o quanto seus executivos comportam-se de acordo com os valores e princípios organizacionais, além dos

resultados, dentre outros. Utilizando-se os referenciais de motivação intrínseca de Bergamini (1997), o elemento procura conquistar o “coração” dos indivíduos.

A abordagem normativa caracterizada como a totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização, inclui todas as práticas participativas de busca de consenso, até os processos de comunicação que procuram clarificar as razões porque determinada decisão foi tomada. Desta forma, nesta abordagem procura-se buscar um máximo de consenso, ou máximo entendimento, dadas as limitações de cada situação, das seis esferas de consentimento de Linkert (1974): dos valores, dos objetivos da organização, dos meios, normas ou táticas, da participação na organização, das obrigações de performance e das perspectivas de conhecimento dos fatos. Estes consensos são fundamentalmente buscados através do exercício da liderança e processos de comunicação. Na busca do consenso realizado pelos líderes, os liderados também têm a oportunidade de influenciarem as suas realidades ao atuarem como agentes ativos neste processo de interação, comunicando-se, expressando seus anseios, necessidades e até sugestões de como alcançar os objetivos em questão.

Em um contexto de tipologia organizacional do tipo economia burocrática profissional, este elemento reconhece a necessidade de trabalhar a abordagem instrumental-calculativa, até pela ineficácia de curto prazo das abordagens afetivas, uma vez que o coração e a confiança são conquistados aos poucos, mas não se furta ao desafio de conquistar tais corações. Assim a abordagem instrumental é vista como uma etapa necessária ao alcance de um estágio mais profundo de comprometimento caracterizado por forte motivação intrínseca. Utilizando-se os referenciais de Ramos (1989), este elemento busca intencional e sistemicamente, ampliar o exercício da ética da convicção e razão substantiva, entendendo que é necessário estabelecer uma base de ética de responsabilidade e razão instrumental. Sem uma base, um telhado não se sustenta, mas sem um telhado uma base não se realiza ou se perde. Assim as práticas instrumentais possuem como parâmetro ou princípios de estruturação os valores organizacionais e são estruturadas para fortalecê-los e sustentá-los. Isto se contrapõe a críticas reducionistas ou distorcedoras que procurariam associar a abordagem instrumental como simples práticas de reforço e recompensa.

O elemento comprometer competências possui, a exemplo dos demais elementos, forte papel de integração, interação e sinergia com os demais componentes do modelo. Como já comentado, o elemento de compensar será desenhado procurando fortalecer os valores e comportamentos desejados, além disto o elemento gerenciar desempenho terá em suas práticas de avaliação, etapas formais onde procura abordar os objetivos de longo prazo e de desenvolvimento dos indivíduos, bem como combinar isto com os objetivos da organização, o mesmo ocorrendo com o elemento de aplicar competências . Mas conforme abordado, o elemento comprometer é um processo lento de conquista do coração e confiança do indivíduo e neste sentido, liderar competência tem um papel fundamental.

Uma ilustração da integração entre interesses ou entre objetivos individuais e organizacionais pode ser visualizada na figura 7.4.

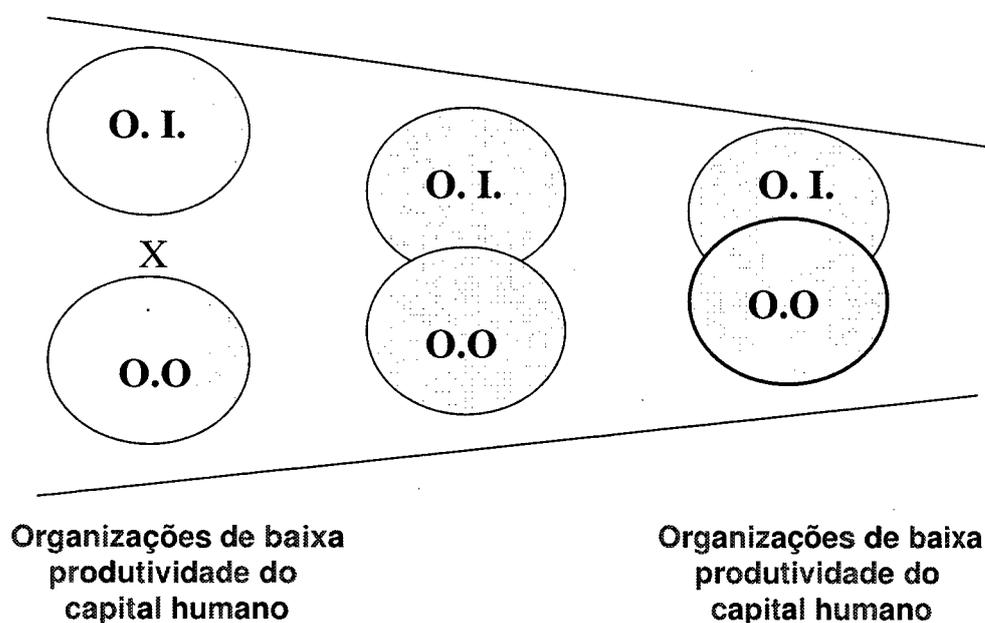


Figura 7.4 – Integração interesses/ objetivos individuais e organizacionais

Os sistemas e práticas deste elemento possuem dois tipos de abordagem, uma grupai e outra individual.

A abordagem grupai tem sua expressão maior na gestão de clima organizacional, que inclui todo o processo que vai da realização de pesquisa de clima, passando pela sua análise, definição de projetos e planos de ação para melhorar o clima organizacional, até avaliação da eficácia destes projetos e ações com conseqüente redefinição de melhorias.

Uma visão sintética dos diversos tipos de abordagens para realização de pesquisa de clima pode ser visualizada na tabela 7.5.

Tabela 7.5 – Seis abordagens para a pesquisa do clima interno

Versão dada ao clima interno	Aspecto focalizado	Fonte teórica para referência	Técnicas de pesquisa	Objetivos da pesquisa
A1	Acontecimentos externos e ações administrativas da empresa	Teorias de gerência	Entrevistas com dirigentes, empregadas e outros públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa; • Compreender os efeitos dessas medidas sobre os públicos atingidos por elas.
A2	Crenças e valores da cúpula (cultura "oficial" da empresa)	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; Análise documental; Entrevistas com dirigentes empregados e outros públicos; Estudo de casos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa; • Reconhecer traços da cultura corporativa nas medidas tomadas pela empresa; • Identificar aspectos da cultura corporativa que facilitam ou que dificultam a implementação das medidas tomadas.
A3	Comportamentos diversos dos empregados	Psicologia/sociologia (comportamentos, atitudes e opiniões dos empregados)	Questionários; Entrevistas individuais; Testes projetivos; Observações; Sessões em grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer interpretações e sentimentos dos empregados; • Identificar estratégias apropriadas para uso da empresa em relação aos seus empregados.
A4	Ações coletivas planejadas pelos empregados	Sociologia/política	Entrevistas; Estudo de casos; Observação.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar características da atuação política dos empregados: interesses e valores em jogo, organização adotada, lideranças, propostas e fóruns de negociação; • Analisar propostas específicas de negociação.
A5	Ações coletivas espontâneas dos empregados.	Psicologia de massa	Entrevistas; Painéis de debates; Observação e análise incidentes críticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o processo coletivo havido, suas causas, efeitos e possíveis conseqüências; • Identificar estratégias a serem empregadas pela empresa a respeito; • Preparar a organização sobre como atuar em relação a eventuais repetições do fenômeno.
A6	Comportamentos habituais dos empregados (cultura da empresa)	Cultura corporativa (antropologia empresarial)	Observação; análise de incidentes críticos; Entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar traços da cultura vigente na empresa, a partir dos comportamentos típicos dos empregados; • Identificar aspectos da cultura que facilitam ou dificultam a disseminação da cultura "oficial" na empresa.

Baseado em OLIVEIRA, Marco Antonio. Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995, p.62, f.2.

Neste modelo os projetos, políticas e ações corretivas ou de melhoria, definidas a partir das pesquisas de clima são práticas de comprometimento porque todo o seu foco tem por objetivo melhorar o nível de informação, motivação e principalmente comprometimento dos indivíduos. Os projetos procuram combinar intencionalmente, e no limite possível, objetivo dos indivíduos e grupos com os objetivos organizacionais de eficácia e eficiência. A tabela 7.6 apresenta de forma simplificada esta lógica, onde sistemas e ações de gestão humana são implantados para possibilitar que a satisfação das necessidades humanas combine-se com as necessidades da empresa.

Tabela 7.6 Relação entre necessidades humanas, necessidades da empresa e sistemas de gestão.

Necessidades Humanas	Sistemas/Ações de Gestão Humana	Necessidades da Empresa
Fisiológicas	Plano de Cargos e Salários Sistema de Remuneração Variável	Redução dos conflitos Resultados - Flexibilidade
Segurança	Política de Estabilidade Plano de Carreira Sistema de Remuneração Variável Sistemas de Educação e Treinamento	Engajamento nas mudanças Plano de vida = Desenv. Empresa Resultados - Flexibilidade Aumento da qualificação e das habilidades dos colaboradores
Sociais	Recrutamento e Seleção Programas Participativos (SS, CCQ, Sugestões) Planos de Cargos e Salários	Seleção de Talentos Uso da inteligência do grupo Redução dos conflitos e da perda de tempo dos gestores
Ego ou Estima	Programas Participativos (SS, CCQ, Sugestões) Plano de Carreira Sistema de Remuneração Variável Sistema de Reconhecimento e premiação	Uso da inteligência grupal Plano de vida = Desenv. Empresa Resultados - Flexibilidade Fortificar prazer pelas conquistas
Auto-Realização	Rodízio de Pessoal Adequação a função Sistema de Gerenciamento do Desempenho Programas Participativos (SS, CCQ, Sugestões) Plano de Carreira Sistema de Remuneração Variável Sistema de Reconhecimento e premiação	Polivalência / Flexibilidade Produtividade individual Desenvolvimento do desempenho Uso inteligência grupal Plano de vida = Desenv. Empresa Resultados - Flexibilidade Fortificar prazer pelas conquistas

Assim é recomendado implantar neste elemento um sistema que contínua e periodicamente ocupe-se da função principal de combinar os interesses do indivíduo e organização, no limite do possível e considerando o contexto interno e externo, bem como melhorar o clima organizacional e ampliar o grau de satisfação dos indivíduos conforme esboçado na figura 7.5.

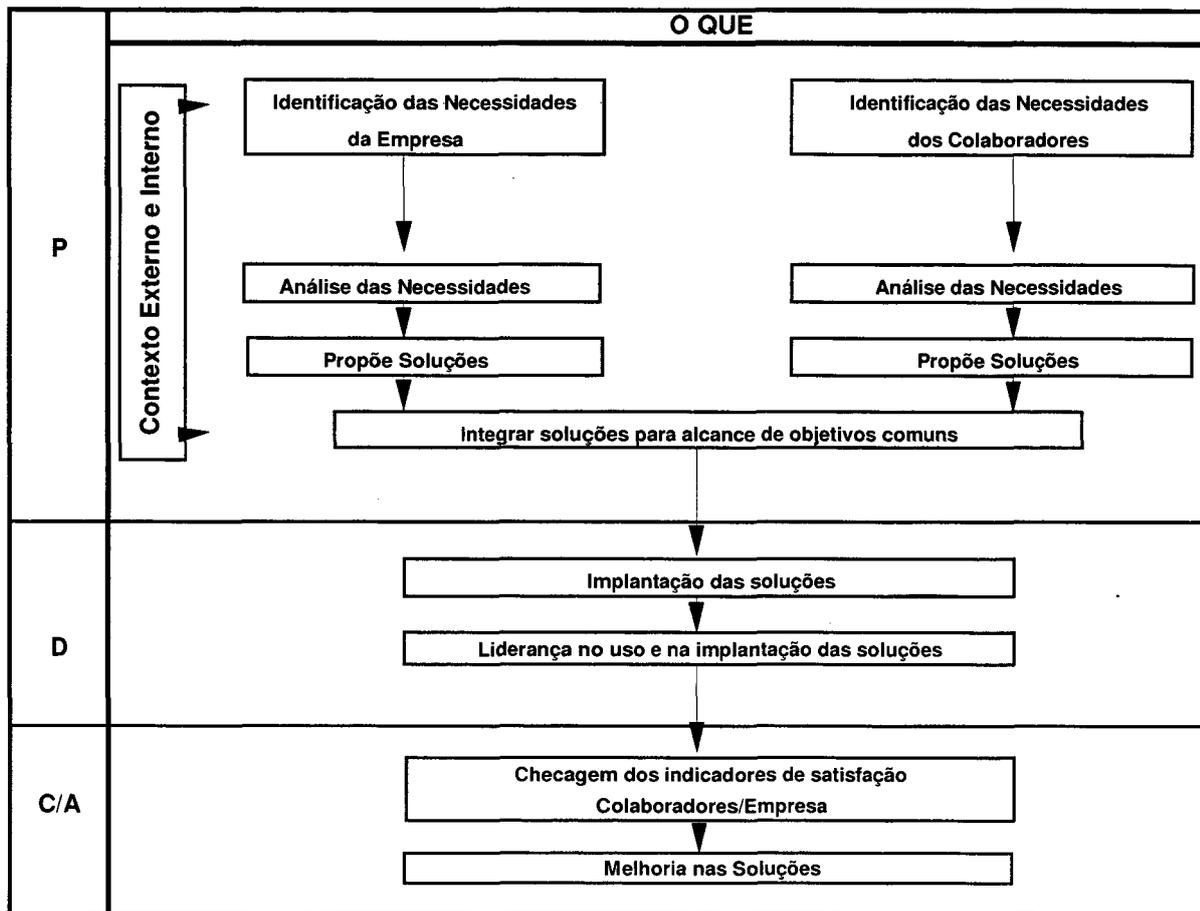


Figura 7.5 – Sistema de combinação de interesses

Este sistema cujos ciclos podem ocorrer a cada ano ou no máximo dois, através de práticas como pesquisa de clima e considerando os objetivos e contexto organizacional, procurará desenhar projetos e ações que busquem combinar interesses dentro do limite do possível. Definidos os projetos, ações ou planos, seguem-se as etapas de implantação, avaliação da eficácia do que foi implantado e ações de melhoria para assegurar a eficácia destas.

A abordagem individual inclui os sistemas e práticas que procuram identificar de forma clara e mais técnica as características pessoais motivacionais de cada indivíduo e seus declarados interesses profissionais, visando combinar tais interesses e características aos objetivos organizacionais.

Utilizando-se a conceituação de motivação e de estilos comportamentais similares ao de Bergamini (1997), o professor Arnold Daniels desenvolveu a ferramenta do Predictive Index – PI que é uma ferramenta de pesquisa organizacional que avalia as necessidades motivadoras e os comportamentos voltados ao trabalho de cada indivíduo. O PI consegue mapear as características

motivacionais do indivíduo traçando seu perfil incluindo seus direcionadores motivacionais intrínsecos (necessidades, comportamentos, impulsos, aptidões e estilos).

No caso da pesquisa-ação, que será descrita no próximo capítulo, o pesquisador teve a oportunidade de ser treinado e utilizar esta ferramenta que é surpreendente em termos de utilidade e fidelidade com o resultado gerado. A ferramenta baseia-se no preenchimento de um questionário por parte da pessoa analisada, onde são explorados dois temas: como ele se percebe e como ele acredita ser percebido em seu ambiente de trabalho. Tabulado o questionário, é emitido um relatório do perfil da pessoa, o qual normalmente surpreende em termos de concordância da pessoa sobre que tipo de trabalho a motiva. Mais amplo que os quatro estilos de comportamento motivacionais de Bergamini (participação, ação, manutenção e conciliação), o PI mapeia mais de 70 perfis comportamentais, tendo sido aplicado e aprimorado desde 1955 (APOSTILA, 2001).

Ferramentas como o PI possibilita ampliar o autoconhecimento dos indivíduos, e com o auxílio de um profissional de recursos humanos reorientar, ou melhor, orientar a sua carreira, se necessário. Tais ferramentas trabalham com uma das mais fortes bases de comprometimento, a motivação intrínseca do indivíduo. Existem outras ferramentas com o mesmo propósito, mas o PI foi vivenciado e aprovado por este autor no contexto da pesquisa.

Uma forma mais simplificada de adequação entre as características motivacionais do indivíduo e a realização de sua tarefa, ocorre através da interação ou comunicação ativa entre chefe e subordinado explorando este tema, interesses, motivações e objetivos do liderado, procurando no limite do possível integrar tais necessidades com os objetivos organizacionais. Semelhante aspecto reforça a importância do papel do líder neste modelo, o qual é aprofundado no item seguinte.

7.1.9 Liderar competências

Este elemento tem por objetivo fazer convergir às competências disponíveis na organização para os objetivos e metas organizacionais. Inclui os sistemas e práticas de desenvolvimento de lideranças e o exercício diário de liderar as pessoas rumo aos objetivos organizacionais estabelecidos pelos líderes. Esta particularidade

caracteriza-os como efetivos líderes que efetuam a gestão de pessoas tendo como conceito operacionalizador a competência e como base sistêmica todos os demais elementos citados anteriormente.

A liderança é a expressão formal da organização, a personificação desta para o indivíduo. O comportamento, o estilo, os valores, as compensações subjetivas e as normas do grupo, são claramente influenciados pelo líder e moldam explicitamente a cultura do grupo (SCHEIN 1985).

O líder é a expressão da organização e este pode sinergizar ou colocar todo esforço de recursos humanos a perder. Daí a importância de seu papel como elemento central e integrado ao modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual, o que surpreendentemente ainda não foi realizado nas teorias mais abrangentes de recursos humanos, as quais preocupam-se com a visão do sistema como um todo. É claro que a importância e papel do líder já foram proclamados, mas não de forma integrada e sistêmica aos elementos de um modelo mais amplo de gestão humana, isto normalmente é tratado como um elemento à parte.

Os líderes são em primeira instância os grandes formadores da cultura real de uma organização, e o quanto eles exercem este papel mais próximos da cultura proclamada, é a preocupação deste elemento.

Assim como existe governança pública e corporativa, neste modelo são instituídas práticas de governança da liderança, a qual tem o exercício de seu poder controlado, avaliado e foco de transparência. Práticas como avaliação 360 graus, onde os líderes são avaliados pelos seus subordinados e pares, além de seu chefe, são essenciais.

Dada a importância dos líderes no modelo, propõe-se o seguinte sistema de desenvolvimento e avaliação dos líderes quanto ao seu alinhamento em termos de cultura e competências organizacionais, representado na figura 7.6.

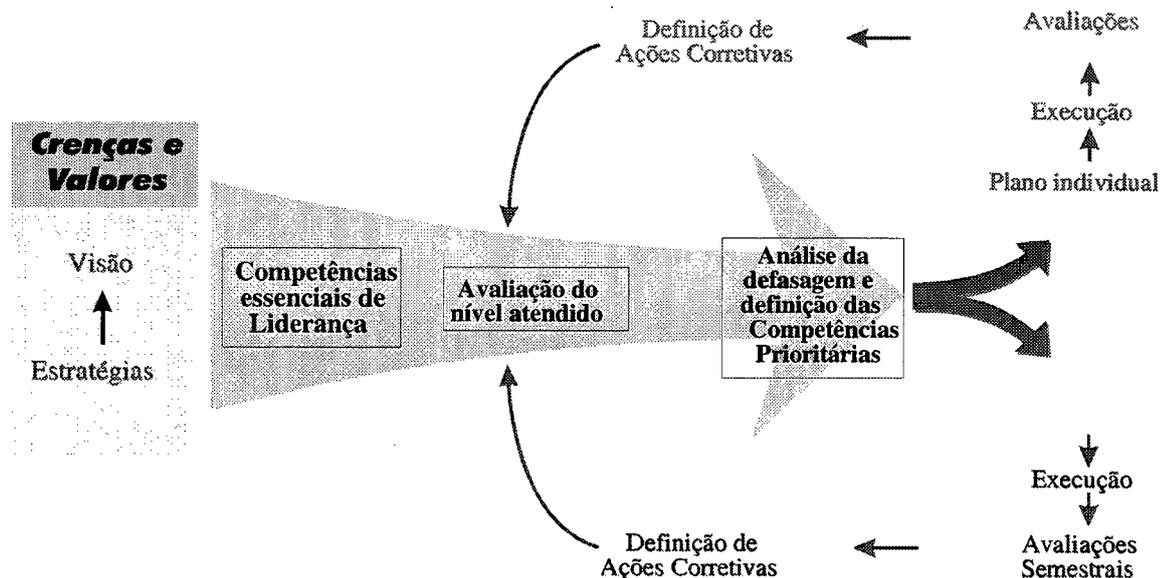


Figura 7.6 – Sistema de desenvolvimento e avaliação de lideranças

Neste sistema, a partir das crenças e valores proclamados pela organização, bem como sua visão e estratégias e até competências essenciais definidas no elemento direcionar competências, definem-se quais são as competências essenciais de liderança, o que pode adquirir uma forma de perfil de liderança, destacando quais são os conhecimentos, comportamentos, características pessoais e habilidades que estes devem ter. A partir daí, estas competências são avaliadas, gerando ações corretivas ou de melhoria, que são sintetizadas em planos individuais e coletivos de desenvolvimento, que uma vez executados acarretam uma nova avaliação, e desta forma continuamente, criando-se assim um sistema de desenvolvimento de lideranças direcionado ao fortalecimento da cultura e competências essenciais da organização. As avaliações propostas neste sistema são principalmente as que avaliam o comportamento, do tipo 360 graus, mas outros tipos podem complementar o sistema, desde que não deixem de atentar para o aspecto comportamental dos líderes, o que é foco deste sistema de desenvolvimento e avaliação.

Outra ferramenta usada para facilitar o papel dos líderes neste modelo, é o ciclo de liderança, MASE, já detalhada no capítulo 5, aqui novamente apresentada para facilitar o entendimento.

O ciclo MASE ajuda o líder a lembrar das etapas básicas que ele deve considerar em um processo de liderança, e está plenamente integrado ao modelo no sentido de ampliar o grau de comprometimento e consentimento dos liderados o que ocorre na etapa de motivar, destacada em vermelho, e depois é apoiada, supervisionada e energizada.

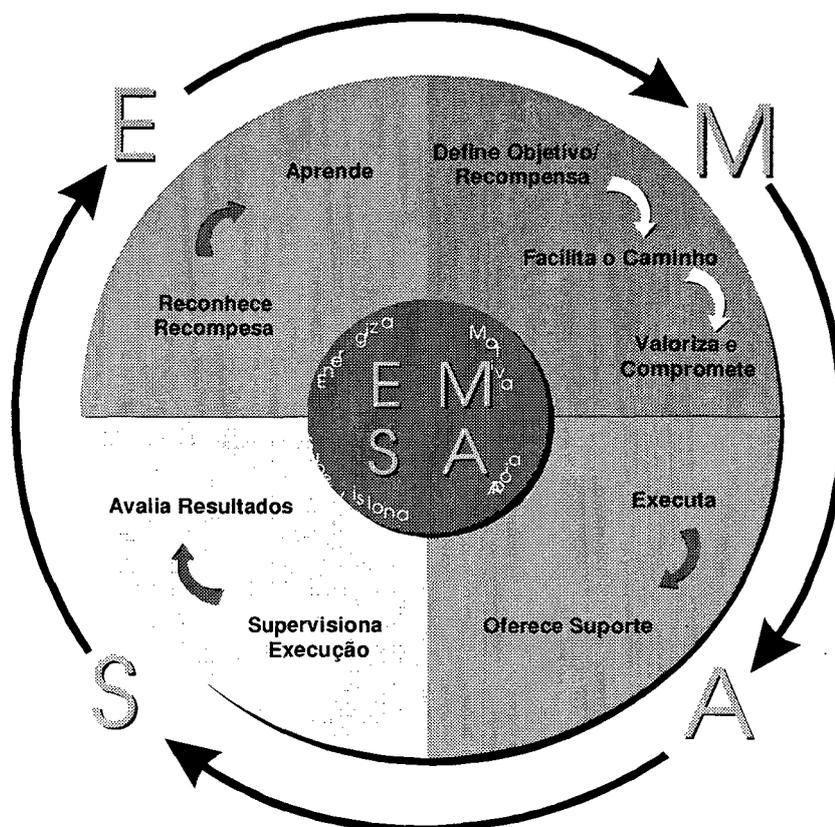


Figura 7.7 – O ciclo MASE

7.2 O indivíduo no modelo

Uma vez escolhido pela organização através das práticas de seleção, o indivíduo encontra um sistema que quer conquistar o seu comprometimento, apresentando todo um ambiente repleto de incentivos para que este aplique e desenvolva suas competências como forma de ampliar a eficácia e eficiência da organização.

Embora entre em uma organização que vai liderar a aplicação de suas competências o indivíduo não é apenas influenciado, ao contrário é o principal agente. É este que irá através de sua motivação intrínseca, valores, vontade aplicar

ou não, ampliar ou não suas competências. No capitalismo do conhecimento, apontado por Drucker (1993), o qual considera o conhecimento como um fator de produção cuja produtividade depende da vontade dos indivíduos, estes adquirem parcela significativa de poder, contrabalançando os demais fatores de produção.

No ambiente organizacional, com o modelo implantado, os indivíduos não somente serão recompensados se aplicarem apropriadamente suas competências, mas também se as desenvolverem, ampliando-as. Em um ambiente econômico turbulento, a única certeza é a mudança e os indivíduos têm um papel ativo neste processo, a organização só muda se mudarem os indivíduos. Neste contexto, algumas pessoas liderarão toda a organização e outras serão líderes de alguns indivíduos, isto dependerá do balanço de competências entre os indivíduos em um processo de meritocracia temperado com habilidade política.

Assim é possível afirmar que existe um certo equilíbrio de forças entre o indivíduo e a organização no jogo de influências. Apesar disso, não é possível deixar de reconhecer que a organização é mais forte e poderosa. O indivíduo pode optar por se engajar ou não, de qualquer forma encontrará um sistema que procurará equidade e justiça, buscando compensá-lo adequadamente caso se comprometa de fato, e nem tanto caso não se comprometa. Um dos papéis principais do modelo é ampliar a probabilidade do indivíduo se comprometer, o que já ocorre desde a sua seleção ao serem integrados na empresa indivíduos que tem valores e ambições compatíveis com as necessidades da organização, mas sempre reconhecendo que em última instância a motivação e o comprometimento são intrínsecos, muito individuais e de livre arbítrio.

No modelo o indivíduo é representado pelo aro externo o que significa que influencia tanto o desenho dos elementos como é influenciado. O modelo existe para influenciá-lo e conquistá-lo e este é também moldado a partir dos valores e características dos indivíduos, um exemplo didático são os sistemas de recompensa simbólica e não monetária. Para cada cultura de país e até organização, os sistemas e práticas do modelo terão configuração diferenciada.

7.3 Categorias

Atitudes – tendência a responder, de forma positiva ou negativa, a pessoas, objetos ou situações (MICHAELIS, s.d).

Capital intelectual – “ É a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem a empresa uma vantagem competitiva no mercado” (EDVINSSON ,1998, p. 30).

Capital estrutural - “o capital estrutural pode ser mais bem descrito como o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual” (EDVINSSON, 1998, p.32).

Capital Intelectual Humano - o conhecimento implícito, habilidade e experiência individual da força de trabalho, incluindo a sua criatividade e capacidade de inovar

Características pessoais – traços de personalidade, atitudes, características físicas e intelectuais que revelem potencial ou predisposição a comportamento. Exemplos: introvertido versus extrovertido ou tranquilo versus tenso.

Clima- “clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas” (OLIVEIRA, 1995, p.47).

Competência - agrupamento de conhecimentos, habilidades, comportamentos de performance e características pessoas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Comportamento- maneira pela qual um indivíduo age espontaneamente ou em resposta ao seu meio ambiente e a membros de sua própria espécie e de outras (NOVA, s.d).

Comprometimento – compreende a combinação dos enfoques instrumental calculativo, afetivo e normativo destacados em Bastos (1992). Sendo entendido tanto como: força relativa de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização (afetivo), como: totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização (normativo) e como: a tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a forma de agir de forma diferente (instrumental calculativo).

Consentimento – “(...) se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo, como à orientação do subordinado em face do poder empregado (ETZIONI, 1974, p.31)”.

Cultura – “a Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos²¹ básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p.07).

Desenvolvimento organizacional é um Processo de mudança planejada visando ampliar a eficiência e eficácia organizacional, coordenada, promovida e implantada a partir das principais lideranças, utilizando-se de modernas tecnologias gerenciais e considerando tanto aspectos técnicos como humanos em sua implantação.

Eficácia organizacional é a capacidade de obter resultados, incluindo neste processo a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios para alcançá-los (MEGGINSON et al, 1998).

Eficiência organizacional - é obtenção dos melhores resultados utilizando-se determinados recursos ou insumos (MEGGINSON et al, 1998).

1 "Os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas, originadas em valores espousados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (*taken for granted*), ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável" (Schein apud Freitas 1991, p. 07-09)

Empresa intensiva em capital intelectual humano – são empresas que provêem produtos e serviços intensivos em conhecimentos, habilidades, características pessoais e comportamentos, normalmente possuem profissionais especializados no nível profissional, tais como organizações profissionais e inovadoras.

Força de trabalho – categoria formada pelas pessoas que possuem diferentes vínculos com a organização, tais como: funcionários, temporários, estagiários, sócios, acionistas e outros (CRITÉRIOS, 1998). Os funcionários terceirizados estão incluídos, desde que os mesmos tenham relação direta como prestadores de serviços contratados e não como subcontratados por outra organização.

Gestão humana - conjunto de políticas, processos, programas e ações para selecionar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar seres humanos para atingir objetivos organizacionais, através de suas capacidades, habilidades, motivações e comprometimento.

Gestão humana (no modelo)– conjunto de políticas, processos, programas, sistemas e práticas para direcionar, aplicar, desenvolver, compensar, gerenciar desempenho, monitorar, comprometer e liderar competências, interagindo com o indivíduo visando ampliar a eficiência e eficácia organizacional.

Habilidade - capacidade de realização de tarefas ou um conjunto de tarefas em conformidade com padrões exigidos Wood jr. (1999). Neste trabalho é definida como capacidade de realizar algo .

Liderança – processo de influência em que um indivíduo ou grupo é orientado para o alcance de um ou mais objetivos. Um conceito derivado é o de atos de liderança – ações, conscientes ou não, de influência de um indivíduo sobre o grupo para alcance de um ou mais objetivos.

Modelo – no sentido abrangente significa: teoria explicativa sob a forma de proposições de que é possível deduzir um conjunto de conseqüências diretamente ligadas ao fenômeno estudado. (BOUDON et ali, 1993). Apresenta-se em forma de pressupostos, conceitos, princípios, metodologias, ferramentas ou técnicas sobre determinado fenômeno. No sentido restrito significa esquema que serve para a representação simplificada de um fenômeno ou de um processo (BRANCO, 1994).

Motivação - motivo ou necessidade intrínseca de um comportamento humano. Trata-se de uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora

que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada pessoa. (BERGAMINI, 1990).

Motivar - ato de estabelecer incentivos compatíveis com as necessidades de uma pessoa ou grupo.²²

Papéis de recursos humanos – orientação de tipo de atividade em gestão humana. Pode ser de orientação estratégica, mudança, melhoria de performance dos funcionários ou a processos de gestão humana (ULRICH, 1997).

Poder – capacidade de influenciar as pessoas para determinado objetivo. Conforme Etzioni apud Stoner (1985) possui as seguintes bases: poder formal recompensa, coerção, carisma ou referência e conhecimento.

Valores – são os conceitos básicos da organização, que estabelecem padrões de desempenho, questões prioritárias e expectativas com relação a empresa e aos desdobramentos que possam ocorrer nela. São elementos que definem o que é importante para a organização ser bem sucedida.

7.4 Princípios

A operação do modelo traz intrínsecos princípios os quais serão agora explicitados. Quanto mais os princípios apresentados convergirem com as crenças e valores de determinada organização mais eficaz será o modelo em tal contexto.

Os princípios raramente apresentam-se como obstáculo cultural a implantação do modelo em determinada organização intensiva em capital humano, por serem de caráter mais abrangente e universais, além de óbvios em termos de instrumentalidade para ampliar a eficácia e eficiência. De qualquer forma é possível que em certas organizações haja forte discordância cultural, o que permite evitar o desgaste de tentar implantar um modelo de gestão incompatível com o modelo mental predominante em determinada organização.

Os princípios estabelecidos para o sistema são detalhados a seguir.

²² Considerando a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 6 embora o ato de motivar possa ser extrínseco o fato de aceitar ou não um incentivo é de natureza intrínseca Bergamini (1997). Considerar o processo de motivação somente em um enfoque intrínseco ou extrínseco significa simplificá-lo e amputá-lo de um significado mais amplo e completo. Ambos enfoques são complementares e não excludentes este entendimento também é compartilhado por Bergamini (1997).

Os objetivos e contexto moldam o modelo – o modelo é um meio de alcançar os objetivos organizacionais com maior eficácia e eficiência e não um fim em si mesmo. Embora seus elementos e princípios mantenham-se mais estáveis, as práticas e sistemas a serem implantadas, dependem dos contextos e objetivos da organização, e suas prioridades resultantes.

Alinhamento da gestão do capital humano aos objetivos e estratégias organizacionais – no modelo este é considerado o meio catalisador dos objetivos organizacionais devendo estar profundamente alinhado a estes, o que deve ser objeto de revisão e reavaliação constante, re-adequando os sistemas e práticas que se fizerem necessários.

Alinhamento a outros elementos de desenho organizacional – o modelo procura adequar-se e adequar outros elementos de desenho, tais como: estrutura organizacional, sistemas de informação e tomada de decisões, processos e tecnologia, dentre outros. Este princípio será aprofundado no item 7.8.

Possuir fundamentos éticos e de valores definidos e praticados – a definição das crenças e valores organizacionais é chave no modelo, pois permite a identificação dos indivíduos com os valores organizacionais. Além disto, é base para os elementos de prover, liderar e comprometer competências.

O empowerment como forma de ampliar o comprometimento e desenvolvimento dos indivíduos - quanto maior poder e autonomia são repassados para os indivíduos exercerem suas tarefas, maior o grau de comprometimento e desenvolvimento, é claro que isto deve ser realizado sob condições controladas. Mecanismos de controle indiretos mais sutis são implantados em substituição a mecanismos diretos, desta forma é preferível avaliar resultados fornecendo autonomia aos indivíduos do que intensificar supervisão direta e não avaliar resultados, o que pode levar a idiosincrasia, por exemplo.

Aliança entre indivíduo e organização – é possível combinar interesses e ampliar a sinergia e produtividade, a partir disto, a aliança entre capital e trabalho é mais produtiva e eficaz em um ambiente competitivo e turbulento do que conflito entre ambos. É claro que nem todos os interesses são passíveis de combinação. A postura do modelo é ampliar dentro do possível a área de interseção representadas na figura 7.3 já apresentada.

Confiança e fortalecimento do contrato psicológico entre indivíduo e organização – o modelo baseia-se no princípio de postura ética e transparente da

organização, próximo ao qual equivale o conceito de governança corporativa para os investidores de mercados de capitais. É através de uma postura ética, responsável e coerente de uma organização representada pelos seus principais líderes que a confiança dos indivíduos vai sendo mantida e fortalecida, o que favorece o comprometimento destes com a organização.

Assim o desenho dos sistemas e práticas é baseado neste princípio, ou seja, baseia-se no conceito de reciprocidade e não no paternalismo.

O líder é gestor de pessoas – no modelo é o líder que gerencia as pessoas, o gerenciamento destas é parte integrante de suas atribuições, gerenciar pessoas significa gerenciar o trabalho que é feito por elas. No modelo, a área de recurso humano implanta e operacionaliza os sistemas e práticas que são utilizados pelos líderes na gestão das pessoas, o que equivale a gestão do trabalho, estes dois no modelo são inseparáveis.

Meritocracia e equidade – os sistemas e práticas do modelo baseiam-se em critérios de meritocracia e equidade preocupando-se em evidenciar o máximo de justiça e transparência nos critérios de compensação.

7.5 Sistemas e Práticas

Neste item são apresentados os principais sistemas, práticas, políticas ou ações que compõem cada um dos elementos do modelo, sendo igualmente apresentado como os mesmos integram-se entre si de forma dinâmica.

Os principais sistemas e práticas já foram conceituados no capítulo 6 ou neste, sendo apresentados abaixo, através da tabela 7.7, para facilitar o entendimento, além de completar e sintetizar o que já foi exposto.

Tabela 7.7 – Elementos do modelo e seus principais sistemas e práticas

Elemento	Principais Sistemas e Práticas
Direcionar	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento de competências; • Perfil do funcionário e / ou líder; • Competências essenciais e organizacionais; • Definição do papel prioritário de recursos humanos a ser enfatizado;
Prover	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento; • Seleção; • Integração.
Aplicar	<ul style="list-style-type: none"> • Balanceamento entre competências/motivação na tarefa e tarefas disponíveis; • Reestruturação organizacional; • Desenho de cargo.
Compensar	Sistema de remuneração por competências, remuneração variável, benefícios e outras compensações monetárias e não monetárias.
Desenvolver	Atividades de educação, treinamento e desenvolvimento. Planos de Desenvolvimento de grupos e indivíduos.
Gerenciar	Avaliação por resultados, avaliação 360 graus, gerenciamento de desempenho.
Monitorar	Sistemas de informação sobre competências dos indivíduos, softwares de armazenagem e relacionamento de dados.
Comprometer	Integração entre necessidades dos indivíduos detectadas através de pesquisas de clima e necessidades da organização.
Liderar	Sistema de desenvolvimento de lideranças Ciclo MASE

7.6 Método de Implantação

O processo de implantação do modelo possui cinco fases, diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e consolidação, conforme apresentado na figura 7.8.

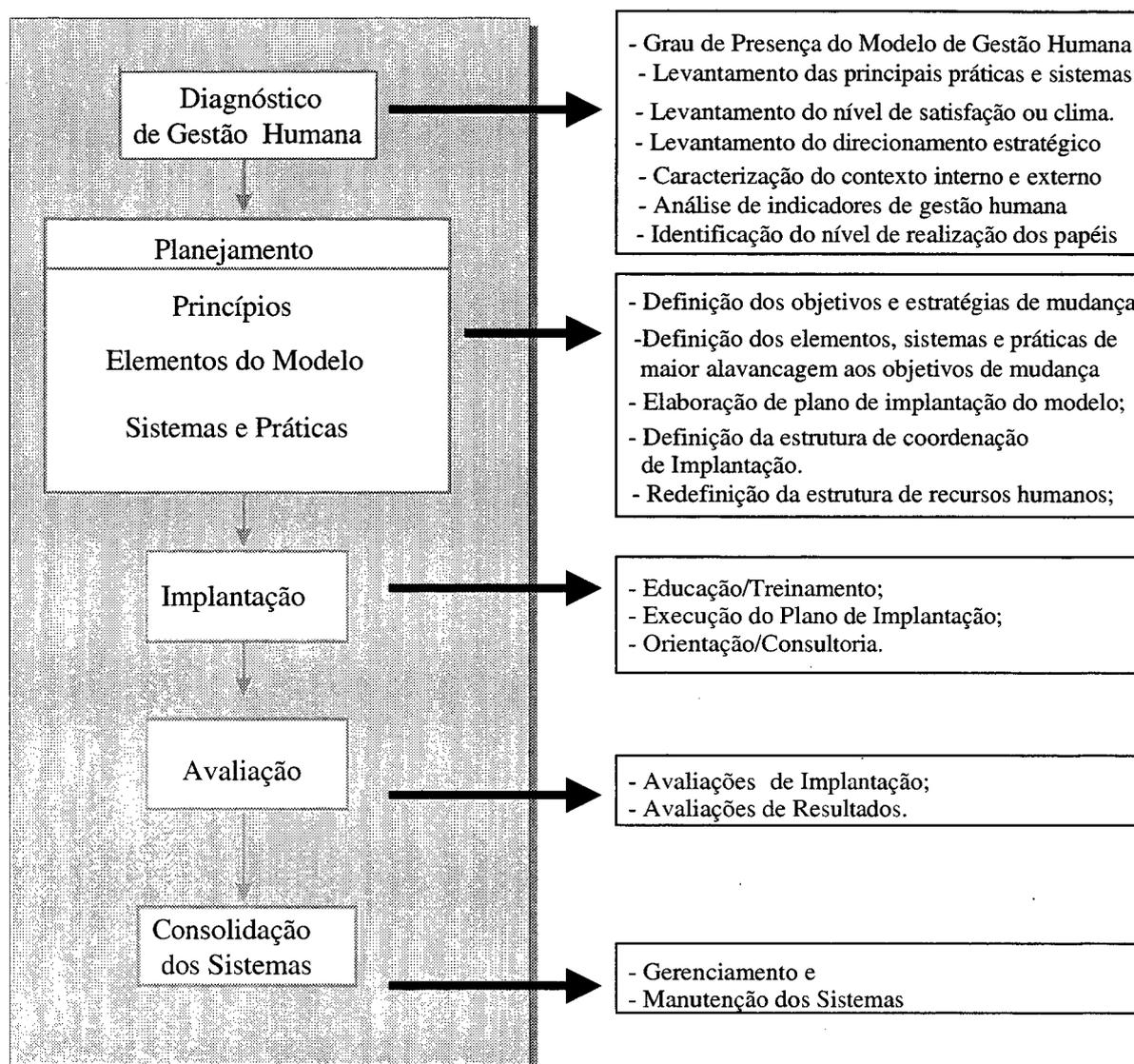


Figura 7.8 – Processo de Implantação do Modelo de Gestão do Capital Intelectual Humano

Diagnóstico – tem por objetivo identificar o grau de presença e características dos sistemas e práticas já existentes em contraposição aos elementos do modelo, seus princípios e suas principais práticas e sistemas.

O diagnóstico procura ainda levantar o direcionamento estratégico da organização, qual é sua visão de futuro, missão, os objetivos, estratégias,

competências essenciais, além de crenças e valores proclamados da organização, dentre outras dimensões como o contexto interno e externo a organização.

A caracterização do contexto interno preocupa-se com o entendimento dos pontos fortes e fracos da organização. Por sua vez, a do contexto interno preocupa-

se com o entendimento das ameaças e oportunidades que enfrenta a organização. Estas duas caracterizações são típicas nos processos de planejamento estratégico, sendo conhecidas como análise interna e externa, tendo por objetivo possibilitar que o processo de implantação do modelo possua forte alinhamento estratégico com a organização respeitando seus contextos de adaptação ambiental ou de competição, quando apropriados.

Esta etapa procura ainda identificar o nível de satisfação dos indivíduos em relação ao seu trabalho e organização, os principais instrumentos utilizados nesta etapa, são as pesquisas documentais relacionadas ao nível de satisfação dos funcionários, normalmente contida em relatórios de pesquisa de clima, nestes relatórios é possível avaliar a eficácia dos sistemas e práticas existentes. Outro instrumento possível de ser utilizado é o da entrevista, normalmente realizado em uma amostra representativa dos principais grupos de funcionários, além da alta administração e média gerência. Caso a organização não realize pesquisas de clima freqüentemente, a própria aplicação de uma pesquisa de clima é um instrumento rico de informações para auxiliar na etapa seguinte.

Caso a organização possua um bom sistema de indicadores para medir a eficácia e eficiência da gestão humana, estes também são analisados, preferencialmente em uma perspectiva histórica.

O diagnóstico, por fim procura identificar o nível de realização dos papéis em recursos humanos, conforme o referencial de Ulrich (1997), identificando qual é o papel mais predominante, e qual papel desejado pela alta administração deve ser enfatizado para os próximos anos face ao seu contexto e direcionamento estratégico.

Planejamento – Nesta fase é elaborado o plano de implantação do modelo, sendo apresentado, construído e validado com os *stakeholders*.

Os *stackholders* serão as principais lideranças representantes das partes interessadas no futuro da organização e da gestão do seu capital humano, normalmente alta administração, média gerência e demais funcionários.

Metodologias e instrumento de elaboração, tais como planos detalhados de ação, análise de caminhos críticos, planos de contingência, elaboração e gerenciamento de orçamento, são utilizados nesta etapa e servem como referência para etapa seguinte.

O conteúdo do planejamento é elaborado com base no diagnóstico, assim os elementos a serem priorizados na fase de implantação dependem dos objetivos e estratégias da organização, de seu contexto interno e externo, dentre outros. O papel da área de recursos humanos a ser enfatizado e os elementos que são prioritários para implantação, certamente conduzirá a uma revisão de toda a estrutura organizacional da área de recursos humanos.

Implantação – a implantação ocorre conforme o plano, mais especificamente, conforme as práticas e sistemas que foram priorizadas para implantação.

O processo de implantação nada mais é do que um processo de mudança planejada, englobando toda a complexidade e dificuldades de um processo de mudança. Isso é destacado em Ferreira (1997) e nos autores que falam de cada um dos principais sistemas e práticas de recursos humanos, pois afetam direta e explicitamente as pessoas em uma organização, requerendo ainda mais atenção e principalmente a negociação para que seja obtido o consenso autorizando a implantação, inclusive daqueles que serão afetados pelos sistemas, os quais em alguns casos mudam a distribuição de poder em uma organização.

A figura 7.8 ajuda no entendimento da complexidade e dificuldade de um processo de mudança organizacional focado essencialmente em mudança comportamental

7.7 O processo de mudança organizacional

A efetivação de um processo de mudança organizacional representa um evento que envolve uma série de riscos, representados fundamentalmente pela resistência ao processo, as principais questões são apontadas no capítulo 5.

Face aos riscos do processo, existe a necessidade de compreender o mesmo explicitando suas etapas, as quais estão sintetizadas na figura 7.9 abaixo.

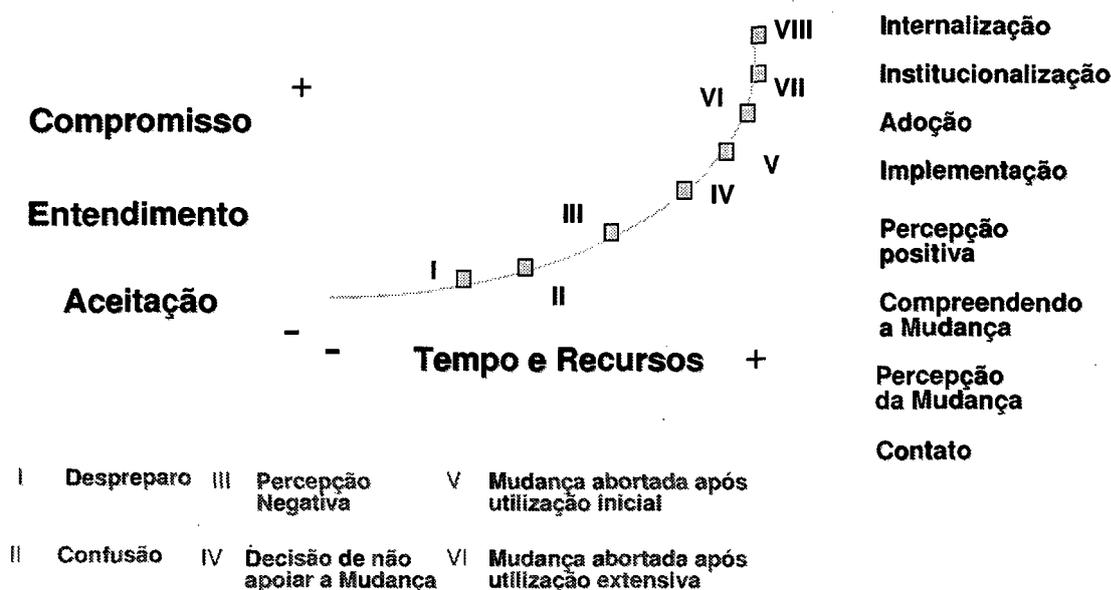


Figura 7.9 – Etapas e esforço para mudança organizacional

Na figura 7.9, compreende-se que do contato com a mudança até a sua internalização em uma organização, representada pelas sete etapas em azul, requer-se tempo e recurso, além de um adequado gerenciamento. Isto significa uma postura sincera de abertura a críticas e participação dos líderes da organização na adequação do modelo ao contexto em que está sendo implantado. Do contrário pode ocorrer um processo reverso representado pelas sete etapas em vermelho. Não cabe aqui aprofundar as técnicas de mudança organizacional, uma vez que não é objeto deste trabalho, alertando-se apenas que estas devem ser amplamente consideradas.

Assim, considerando-se a implantação do modelo como um processo de mudança, requer-se conseqüentemente forte apoio da alta administração para viabilizar a sua implantação. É recomendada a formação de um comitê diretivo, composto pela alta administração, que tem por objetivo direcionar o processo, alocar recursos e fornecer o apoio político para implantação. Também é necessário um comitê gestor, que tem por objetivo principal gerenciar a implantação do modelo, normalmente envolvendo outras áreas relacionadas ao processo de mudança organizacional, tais como informática e qualidade, sendo recomendada a participação de representantes da produção ou áreas de maior contingente de funcionários.

Considerando a complexidade de um processo de mudança da natureza proposta, é importantíssimo que previamente a fase de diagnóstico e complementar as fases de planejamento e implantação sejam realizadas atividades de sensibilização dos principais gestores e decisores envolvidos no processo de implantação. A implantação ampla do modelo conforme proposto nesta tese só é possível com a efetiva liderança do principal gestor da organização e se este possui aceitação dos princípios explícitos do modelo, estando ainda disposto a liderar ativamente o processo de implantação, estando ainda disposto a recompensar ou punir seus subordinados imediatos em caso de não se engajarem neste processo de mudança, deflagrando assim um processo de liderança pelo exemplo em cadeia do alto a base organizacional.

Não é objetivo deste trabalho detalhar as atividades relacionadas à abordagem de implantação que podem ser encontradas em ampla literatura sobre processos de mudança organizacional, apenas estabelecer as conexões e considerações necessárias para a correta abordagem do processo de implantação, conforme realizado.

A implantação completa do modelo varia de 3 a 5 anos, dependendo da complexidade da organização, requerendo a partir disto manutenção, atualização e adequação, face às mudanças que enfrenta a organização em termos de mudanças tecnológicas, de objetivos e até de contexto. Neste sentido os sistemas e práticas são melhorados, atualizados e complementados continuamente, o que é extremamente benéfico e positivo, enquanto que os elementos do modelo, seus princípios e conceitos, são as bases permanentes que sustentam este organismo vivo, em transformação e adaptação, que é o modelo.

Os instrumentos principais de gerenciamento de projeto são utilizados nesta etapa, tais como acompanhamento de cronograma e indicadores de implantação de resultados.

Avaliação – o principal objetivo desta fase é definir ações corretivas ou de melhoria no processo de implantação visando garantir a sua eficácia, ocorrem dois tipos de avaliação: a gerencial e a diretiva. A primeira ocupa-se da eficiência do processo de implantação, sendo realizada diariamente pelo coordenador de implantação, normalmente o executivo principal de recursos humanos de uma organização é aprimorada e ratificada no comitê gerencial. Já a avaliação diretiva,

tem como objetivo a eficácia dos sistemas, práticas e modelo como um todo, sendo realizada formalmente pelo comitê diretivo.

Consolidação dos sistemas – é uma etapa formal que visa avaliar o grau de implantação de cada sistema, prática, elemento e modelo como um todo, além de definir e implantar ações para garantir a sua consolidação. Isto requer muitas vezes melhorar a adequação dos sistemas ao contexto da organização, ou principalmente, a outros elementos do desenho organizacional. É uma etapa que reconhece a natural entropia dos sistemas e a necessidade de melhoria, ocupando-se assim de sua manutenção e aperfeiçoamento, denominada aqui de consolidação, até que o modelo tenha sido plenamente internalizado e institucionalizado-se na organização. Normalmente isso ocorre cerca de dois a 3 anos depois de considerada concluída a implantação do modelo.

Em termos de instrumentos, a consolidação dos sistemas significa o uso de ferramentas de avaliações de eficácia e a verificação de necessidades de melhorias nos principais sistemas e práticas, mesmo depois de considerada eficaz sua implantação, sendo normalmente realizada anualmente.

7.8 Integração com outros elementos organizacionais

Este item apresenta a integração do modelo com outros elementos de desenho organizacional, tem como base os fundamentos teóricos já apresentados no capítulo 5.

7.8.1 Desenvolvimento organizacional: propondo um conceito para a Embraer

Tendo em vista a análise teórica realizada no capítulo 5 e visando facilitar o entendimento e fomentar a discussão é proposto o seguinte acordo semântico para o Desenvolvimento Organizacional na EMBRAER S/A:

processo de mudança planejada visando ampliar a eficiência e eficácia organizacional, coordenada, promovida e implantada a partir das principais lideranças, utilizando-se de modernas tecnologias gerenciais e considerando tanto aspectos técnicos como humanos em sua implantação.

Inspirado no conceito surge a proposição de negócio (também fomentadora de discussão) para a área de Desenvolvimento Organizacional:

coordenar, assessorar e promover estratégia, projetos e ações para ampliar a eficiência e eficácia organizacional através da implantação de mudanças organizacionais baseadas em modernas tecnologias de gestão.

Para discorrer-se sobre a integração do modelo ao processo de desenvolvimento organizacional e mais especificamente os elementos de desenho, serão utilizados os referenciais de Hanna (1988) Mohrman (1989) e Nadler Tuchmam (1991), sintetizados e adaptados na figura 7.10 a qual apresenta didaticamente seus conceitos de desenho ou desenvolvimento organizacional, além de seus elementos.

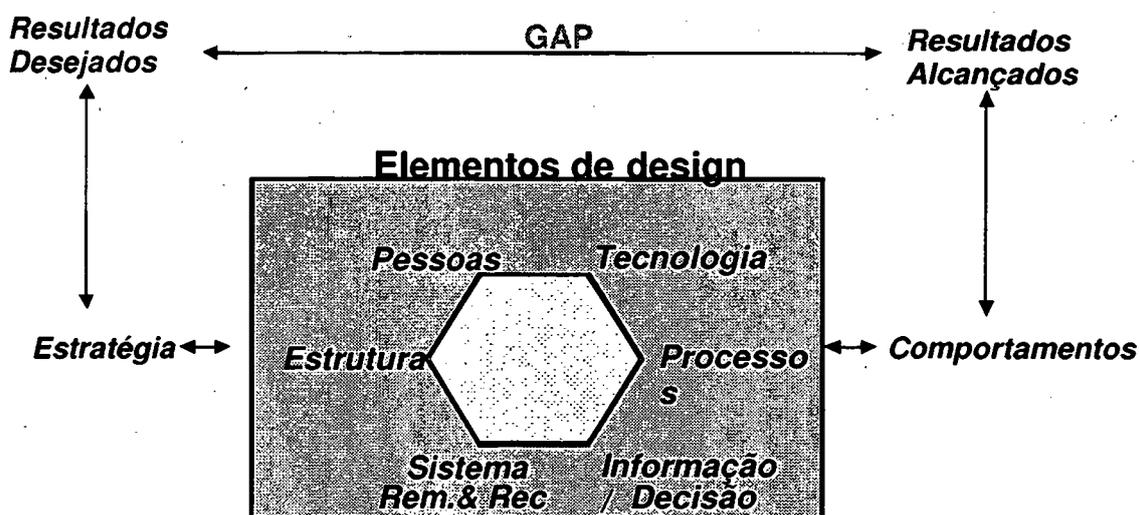


Figura 7.10 - Modelo de Desenvolvimento ou Desenho Organizacional, baseado em Hanna (1988) Mohrman (1989) e Nadler e Tuchmam (1991)

A figura apresenta simplificada o conceito de que a partir de resultados desejados e estratégias, são desenhados os elementos organizacionais apresentados no losango e que para que estes sejam eficazes na consecução das estratégias, devem possuir adequação sinérgica e coerência entre si, desta forma o desenho organizacional conduzirá a comportamentos que são efetivamente os que geram os resultados finais.

Em um processo de diagnóstico organizacional, para reduzir a disparidade entre resultados alcançados e resultados esperados, deve-se avaliar a adequação entre resultados desejados versus estratégias, estratégias versus os 6 elementos de desenho organizacional (no losango), a coerência e adequação sinérgica entre os elementos, além do desenho dos elementos versus o comportamento desejado.

Para os autores do modelo, o processo de desenvolvimento organizacional é uma forma de mudança planejada que deve buscar adequação entre os elementos de desenho organizacional e os resultados, estratégias e comportamentos desejados.

Isto posto, fica facilitado apresentar como na visão do autor deste trabalho, o modelo de integração ao processo de desenvolvimento organizacional e seus elementos, através da figura 7.11

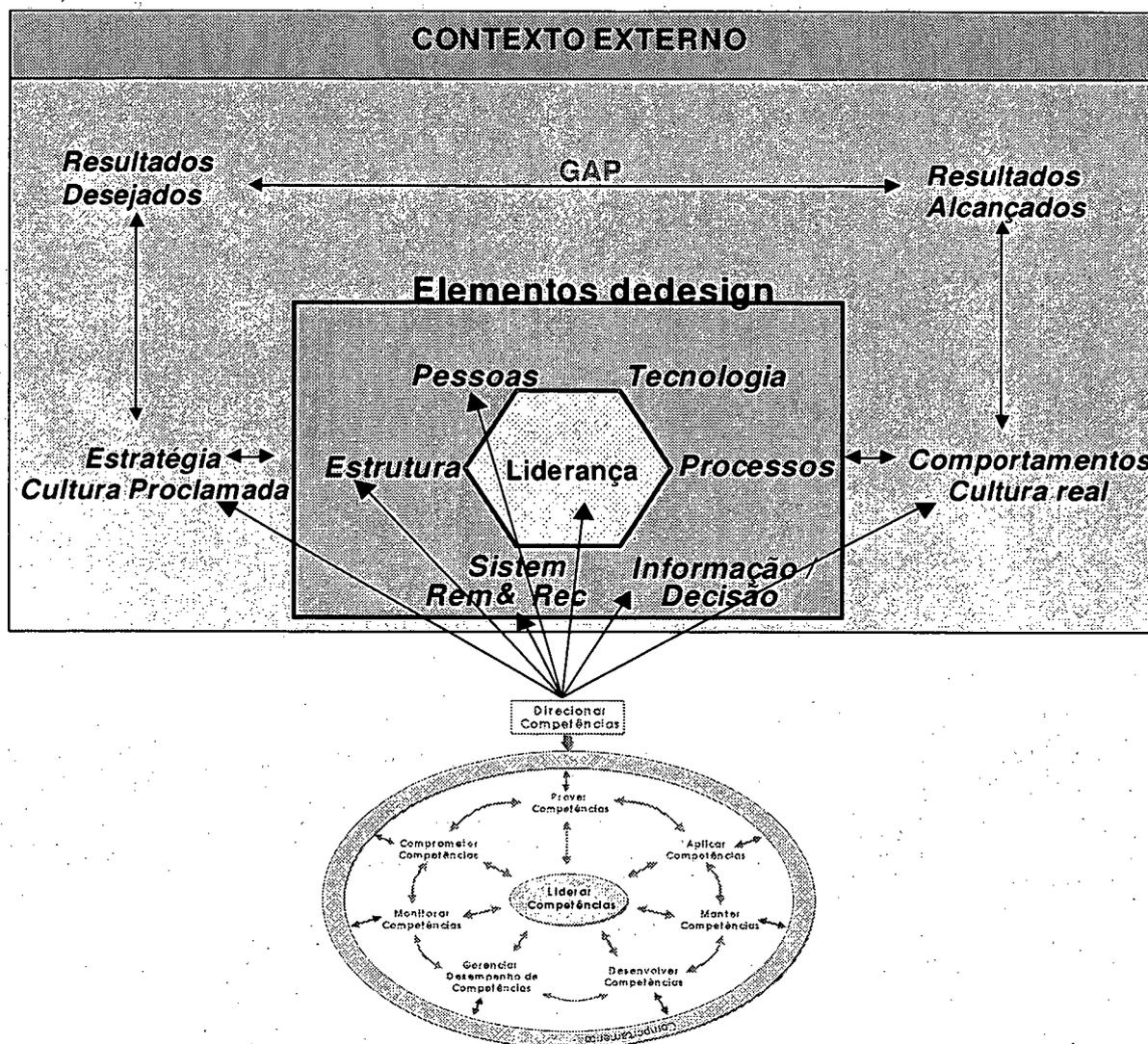


Figura 7.11 - Modelo de integração ao processo de desenvolvimento organizacional e seus elementos

A figura 7.11 já apresenta uma adaptação, na concepção de desenvolvimento organizacional dos autores Mohrman (1988) Hanna (1989) e Nadler Thuchman (1991), ao incluir a diferenciação entre cultura proclamada e real e ao incluir a liderança como mais um elemento chave no processo de desenho ou desenvolvimento organizacional.

A figura 7.11 apresenta ainda o entendimento de que o modelo proposto neste trabalho afeta ou influencia diretamente os elementos de desenho organizacional: pessoas, sistemas de remuneração, de recompensa e liderança, além da cultura

organizacional, ocupando-se em reduzir o *gap* entre cultura proclamada e cultura real, através dos sistemas e práticas de comprometer competências. O modelo afeta ainda indiretamente estrutura e sistema de informação, de tomada de decisões, além da tecnologia e processos. Também de forma ampla o modelo tanto afeta como é afetado, devendo buscar adequação e sinergia com todos os elementos de desenho organizacional.

O fato de o modelo proposto trabalhar instrumentalmente com o conceito de competência e operacionalizar isto através de seus próprios elementos, facilita e cria, ainda, condições referenciais que possibilitam direcionar todo o desenvolvimento organizacional. Isso procura tornar as competências organizacionais e cultura, definidas, em realidade, seja através das variáveis de gestão humana e desenvolvimento, tais como pessoas, liderança, sistemas de recompensa e cultura, como também as variáveis técnicas, tais como processos, sistemas de informação, tecnologia, dentre outros. Assim o modelo proposto possui forte sinergia conceitual e instrumental com os conceitos e processos de desenvolvimento organizacional, facilitando-os e catalisando-os significativamente.

8 O ENSAIO

Este capítulo trata da aplicação do modelo a Embraer S.A. caracteriza-se como um ensaio, pois não pretende validar completamente o modelo e sim parcialmente.

Por validação completa entende-se um processo de avaliação, comparativa de indicadores de eficiência e eficácia realizada: antes, durante e após a implantação do modelo completo em uma amostra maior de organizações em diversos segmentos de empresas intensivas em capital humano após um período de cinco anos, incluindo-se ainda nesta avaliação empresas que não implantaram o modelo, como amostra testemunha.

Como uma validação completa iria além dos objetivos, recursos e tempo disponível deste trabalho, realiza-se aqui uma validação parcial, denominada de ensaio. Este tem como objetivo principal, extrair informações para aprimorar o modelo e avaliar o potencial de sucesso na solução dos problemas de gestão do capital humano frente aos quais se depara uma empresa de alta tecnologia, que compete em escala global e possui elevada complexidade como a Embraer SA.

Este capítulo está estruturado em três itens. O primeiro apresenta a Embraer S.A., o segundo caracteriza a área de Recursos Humanos e o terceiro desenvolve o ensaio. O último é descrito com base nas fases de pesquisa-ação, conforme exposto na metodologia, a saber: exploratória, de pesquisa aprofundada, ação, avaliação e aprendizado.

8.1 Caracterização da Embraer

Resultado dos programas desenvolvimentistas do governo brasileiro das décadas de 1960-70 a Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. – Embraer, atua no projeto, desenvolvimento, fabricação e venda de aeronaves.

O surgimento da Embraer está ligado a construção de uma base própria de conhecimento especializado em sua área de atuação. A busca ativa deste conhecimento iniciou com a criação em 1950, pelo ministério da Aeronáutica, do Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA, fruto da cooperação com o *Massachusetts Institute of Technology* – MIT e o Centro Técnico Aeroespacial – CTA. A união entre ensino, o ITA, a pesquisa e desenvolvimento, o CTA e a

capacidade de produzir da Embraer viabilizou o surgimento de produtos aeronáuticos tecnologicamente sofisticados e competitivos.

O episódio precursor do desenvolvimento produtivo da Embraer foi a chegada ao CTA do engenheiro aeronáutico francês Max Holste, em 1965, com a proposta de desenvolver um avião de transporte civil. Deste projeto resultou o protótipo IPD-6504, o qual se transformou em 1969 no EMB 110 Bandeirante. O sucesso comercial deste avião possibilitou a base tecnológica e mercadológica para os bem sucedidos EMB 120 Brasília e os jatos regionais da série ERJ 145. Todos estes produtos levaram a construção de um avançado parque fabril.

O parque produtivo da Embraer está localizado no estado de São Paulo, tendo ainda unidades na Austrália, China, Cingapura, Estados Unidos e França.

A sede da empresa fica em São José dos Campos, São Paulo, tem um parque fabril de 263 mil metros quadrados de área construída. Nesta unidade são realizados o projeto, a fabricação e o suporte para as aeronaves destinadas aos mercados de aviação comercial, executiva e de defesa.

Também existem as seguintes unidades produtivas:

- Eugênio Melo – localizada no município de Eugênio Melo, possui 45 mil metros quadrados, desenvolve e produz ferramental, tubos, solda, serralheria e grandes cablagens (montagem de chicotes elétricos);
- Gavião Peixoto – Pista de pouso para ensaios de voo e futura planta produtiva;
- Embraer *Liebherr* Equipamentos do Brasil - ELEB – joint venture entre a Embraer e a empresa alemã Liebherr, localizada em São José dos Campos, possui 11 mil metros quadrados, destina-se à produção de trens de pouso, componentes hidráulicos e equipamentos de precisão;
- Neiva – Localizada em Botucatu, São Paulo, possui 21 mil metros quadrados, sendo responsável pela fabricação do EMB 120 Brasília, aeronaves leves e subconjuntos para a família ERJ 145.

A Embraer ainda possui as seguintes subsidiárias:

- *Fort Lauderdale* / EUA – Localizada na cidade do mesmo nome no estado da Flórida, comercializa e dá suporte pós-venda aos produtos da Embraer. Possui 8 mil metros de área e uma equipe de 200 empregados;
- *Le Bourget* / França – comercialização dos produtos na Europa e apoio técnico a operadores do Oriente Médio e África;
- *Melbourne* / Austrália – fornece suporte pós-venda;
- Pequim / China – voltada à comercialização e suporte pós-venda;
- Cingapura – escritório de comercialização de produtos.

A Embraer também possui um instituto voltado às ações sociais da empresa, tendo seu foco na educação e contando atualmente com um projeto voltado a estudantes do ensino médio da rede pública.

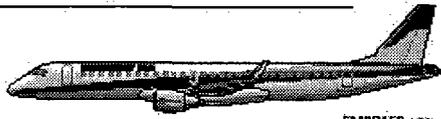
A empresa possui um total de 11.264 funcionários e já entregou 5.400 aviões, os quais são utilizados nas áreas comerciais, corporativas e de defesa de todo o mundo. Trata-se da quarta maior fabricante mundial de aviões, atrás somente da Boeing / EUA, Airbus / Europa e Bombardier /Canadá.

A Embraer é a maior exportadora brasileira dos três últimos anos e tem pedidos fechados de US\$ 10,1 bilhões além de opções de compra de US\$ 12,6 bilhões.²³

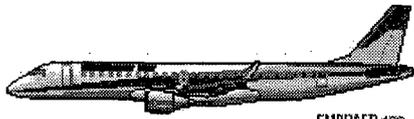
Os produtos desenvolvidos inserem-se nas áreas de aviação comercial, militar e corporativa e podem ser visualizados na figura 8.1.

²³ Até o dia 30/06/2002 (<http://www.embraer.com.br/portugues/> - 18/07/2002).

Aviação comercial



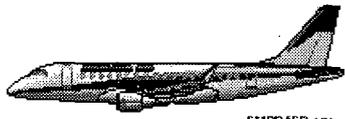
EMBRAER 195



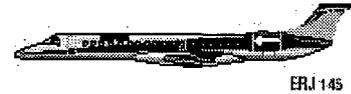
EMBRAER 190



EMBRAER 175



EMBRAER 170



ERJ 145



ERJ 140



ERJ 135

Aviação corporativa



Legacy

Aviação de defesa



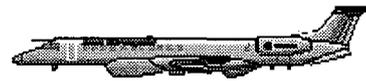
Super Tucano/ALX



AMX-T



EMB 145 AEW&C



EMB 145 BS/ACS

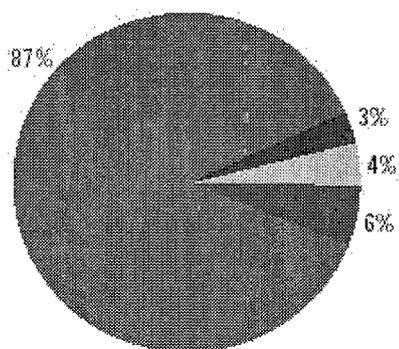


EMB 145 MP/ASW (P 99)

Figura 8.1 Produtos desenvolvidos pela Embraer

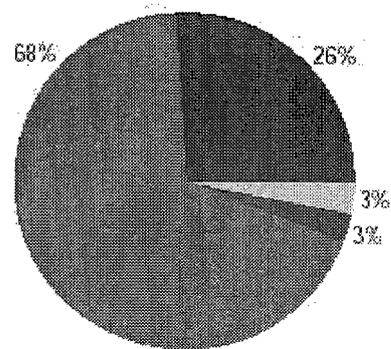
Quanto às receitas e faturamento obtido pela Embraer nas diversas áreas, eles podem ser observados nas figuras 8.2 e 8.3.

Receita por Segmento



Comercial Defesa
Corporativo Peças/Outros

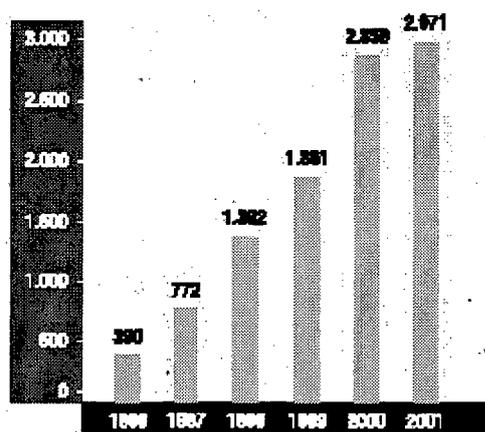
Receita por Área Geográfica



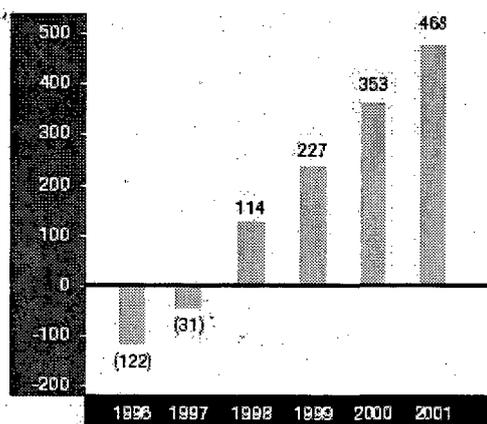
America do Norte Brasil
Europa Outros

Figuras 8.2 – Receitas por segmento e por área geográfica

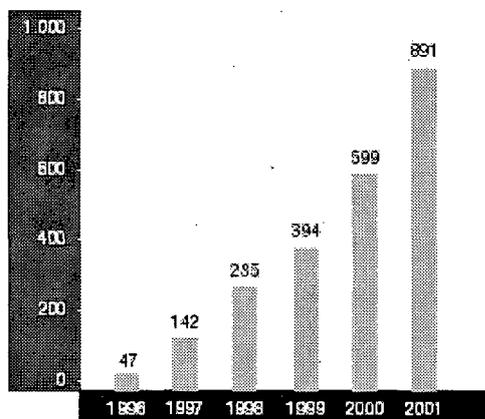
Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002



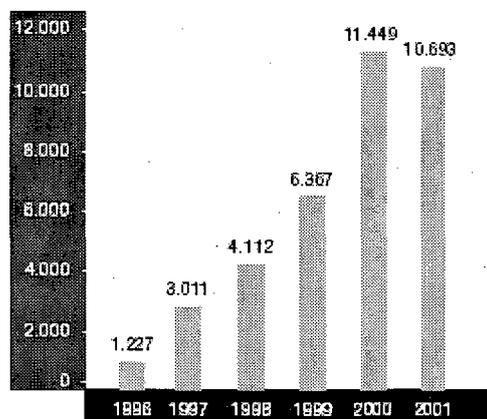
Receita bruta
US\$ milhões



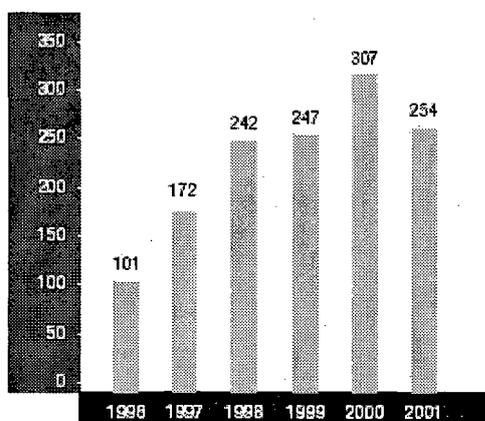
Lucro líquido
US\$ milhões



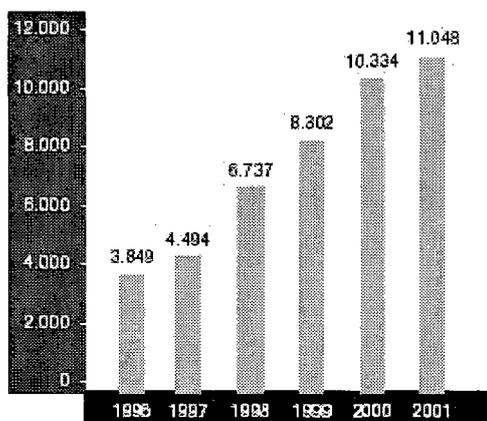
EBITDA
US\$ milhões



Pedidos em carteira
US\$ milhões



Receita por empregado
US\$ milhares



Evolução do número de empregados

Figura 8.3 – Evolução do faturamento

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Como decorrência de sua evolução histórica e configuração estrutural, existe a orientação ampla que serve como guia das ações da empresa, resumidas na sua missão e sendo expressa no seguinte enunciado:

“garantir a satisfação dos acionistas e dos clientes com o oferecimento de produtos e serviços com elevado padrão tecnológico para os mercados de defesa e aeroespacial a preços competitivos, dispondo de uma força de trabalho competente, integrada, criativa e motivada.”

A missão da empresa esta diretamente relacionada ao estabelecimento de uma visão que procura explicitar os anseios da empresa enquanto instituição, a visão é a seguinte:

“a Embraer se consolidará e se manterá como uma das grandes forças globais do setor aeroespacial, operando com lucratividade e apresentando níveis de excelência em tecnologia, produtos e serviços ao Cliente”.

As peculiaridades da Embraer refletem determinantes do setor onde atua, os quais estão refletidos igualmente nas opções adotadas para sua estrutura organizacional.

8.1.1 Estrutura Organizacional

A Embraer iniciou suas atividades como uma empresa controlada pelo governo brasileiro, o qual detinha 51% das ações ordinárias. Em 1994 a empresa foi privatizada, sendo o controle acionário assumido por um consórcio formado pelo Grupo Bozano Simonsen e pelos dois maiores fundos de pensão brasileiros o PREVI (Caixa de previdência dos funcionários do Banco do Brasil) e SISTEL (fundação de seguridade social do sistema Telebrás), os quais detém atualmente 60% das ações ordinárias da empresa.

A privatização da Embraer resultou num processo de reestruturação organizacional. Com o intuito de modificar a orientação da empresa, das funções produção e desenvolvimento para orientação ao mercado, em 1995, o presidente

executivo da empresa modificou a estrutura administrativa. O processo envolveu a renovação do quadro de gerentes trazendo metade deles de fora de empresa e promovendo o restante a partir do próprio quadro funcional existente. Paralelamente foi reduzido o número de níveis administrativos da Embraer de sete para cinco. A composição da alta administração da empresa pode ser visualizada no organograma da figura 8.4.

A reestruturação do setor chave da empresa, a vice-presidência de produção (VPI), resultou numa estrutura matricial em função de projetos, a qual procurou aumentar a flexibilidade, a interação e a autonomia, ao mesmo tempo em que diminuía custos e tempo de desenvolvimento de novos produtos.

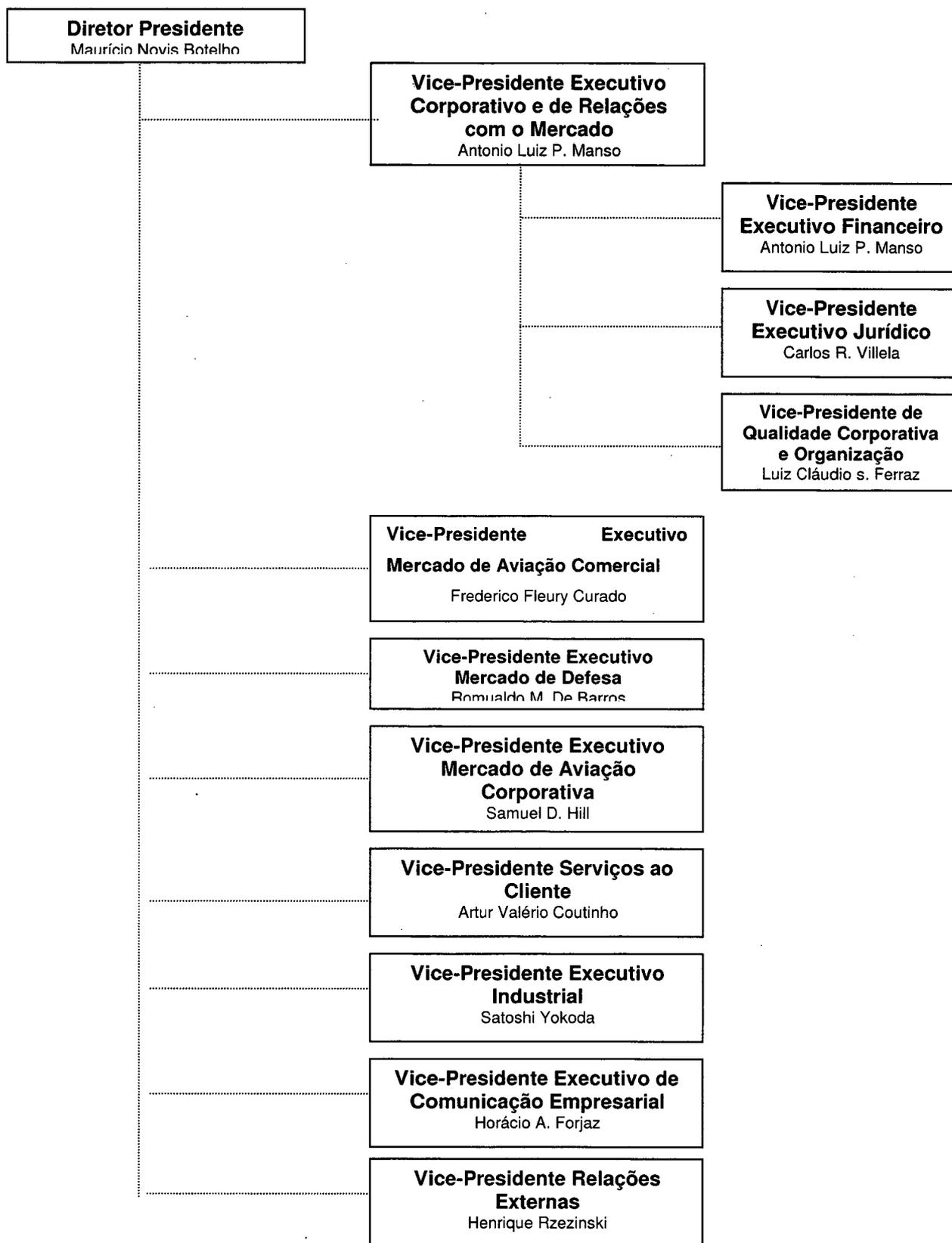


Figura 8.4 – Composição da alta administração da Embraer

A VPI engloba aproximadamente 80% do contingente da Embraer e tem as linhas de sua estrutura matricial compostas pelos diferentes programas (unidades de negócios por tipo de avião), sendo as colunas constituídas pelas diretorias funcionais de engenharia, produção e suprimentos. Além das diretorias funcionais e de programas, também existe uma gerência encarregada da integração entre as diferentes unidades. A estrutura geral pode ser vista na figura 8.5.

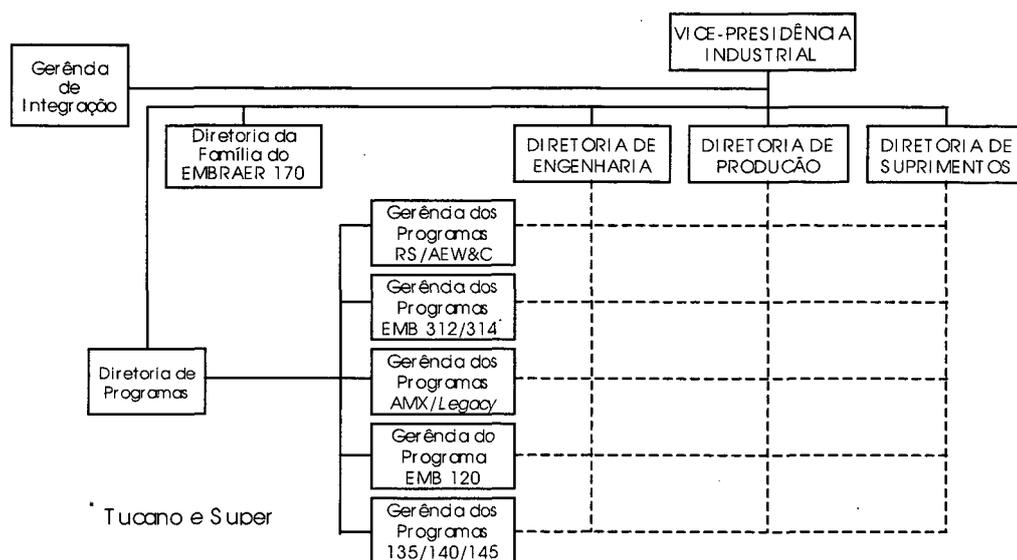


Figura 8.5 – Estrutura da VPI

As linhas diretivas da maior parte da estrutura organizacional da Embraer apontam para uma busca de integração entre as necessidades técnicas, produtivas e mercadológicas. Semelhante peculiaridade resulta uma forte demanda pela geração, aquisição e utilização de novos conhecimentos por parte dos membros da organização. Desta dinâmica resulta a importância das formas de trabalhar o ser humano nesta organização.

8.2 Características da área de recursos humanos

A missão da área de recursos humanos é estar preparada para gerenciar mudanças planejadas pelo Plano de Ação da Embraer e acelerar a capacitação interna para fazer face ao crescimento e processo de internacionalização projetada.

Com relação ao contexto de mudança, o setor de recursos humanos trabalha com o seguinte cenário interno para o desenvolvimento de suas ações, descrito na tabela 8.1:

Tabela 8.1 - Cenário interno para o setor de recursos humanos

DE		PARA
Enfoque Local	\	Enfoque global
Atuação mono-programas	\	Atuação multi-programas
Modelo centralizador	\	Unidades de negócio
Ambiente previsível	\	Novos limites e incertezas
Clientes/mercados conhecidos	\	Muitos clientes/mercados novos
Exportadora	\	Globalizada
Custos controlados	\	Orçamentos negociados
Gestão Paternalista	\	Gestão por Resultados
Enfoque técnico	\	Enfoque empreendedor
Serviços como obrigação	\	Excelência em serviços

Fonte: Programa de Ação da Diretoria de Desenvolvimento Humano em 2001

A meta que guia os esforços da área de recursos humanos está em consonância com sua missão, procurando desenvolver de forma otimizada e sistêmica, processos que forneçam, qualifiquem e mantenham pessoas na empresa, tendo como parâmetros:

- o posicionamento estratégico da Embraer;
- a preservação da cultura e da identidade;
- a imagem corporativa no Brasil e no exterior;
- a agregação contínua de novas competências;

- a necessidade de obtenção de ganhos de produtividade e redução de prazos;
- a qualidade do produto e dos serviços prestados aos clientes;
- o valor do capital humano atual e a pressão dos novos desafios;

A área de Recursos Humanos conta com 174 funcionários distribuídos da seguinte forma: 124 em São José dos Campos, 8 em *Fort Lauderdale* – USA, 14 em *Le Bourget*, 11 na *Embraer-Liebherr* – subsidiária brasileira, 17 na Neiva – subsidiária brasileira. Esta equipe realiza a gestão humana da embraer em conjunto com cerca de 500 gestores, também denominados de líderes. O capital humano da Embraer está disposto em unidades posicionadas em várias áreas do mundo sendo que sua localização e quantificação podem ser visualizadas na tabela 8.2.

Tabela 8.2 – Distribuição do efetivo da Embraer

Efetivo Embraer - Número de Empregados

	SJC	Neiva	ELEB	FLL	LBG	Outros	Total Embraer	Pessoal Terceirizado	Total Geral
1998	6.214	309	-	143	71	-	6.737	2.200	8.937
1999	7.347	366	317	162	106	4	8.302	2.400	10.702
2000	8.574	994	378	190	170	28	10.334	2.450	12.784
2001	9.218	907	393	224	221	85	11.048	2.327	13.375

Obs.: SJC (São José dos Campos/SP), Neiva (Bobcatu/SP), ELEB (São José dos Campos/SP), FLL (Fort Lauderdale - USA), LBG (Le Bourget - França), Outros (Dallas - EUA, Pequim - China, Cingapura e Melbourne - Austrália).

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Por sua vez, a idade média dos integrantes da empresa oscilou entre 33,1 e 32,4 anos no período de 1998 e 2001, tendo o tempo médio de trabalho ficado entre 8,2 e 7,4 anos no mesmo período como pode ser observado na tabela 8.3.

Tabela 8.3 – Idade e tempo de serviço

Efetivo Embraer - Idade Média e Tempo de Casa		
	Idade (anos)	Tempo de Casa (anos)
1998	33,1	8,2
1999	32,4	7,6
2000	32,6	7,4
2001	32,8	7,7

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Com relação a composição de suas categorias funcionais, a Embraer apresenta uma forte presença de profissionais ligados a áreas que requerem conhecimentos complexos e especializados, como pode ser observado na tabela 8.4.

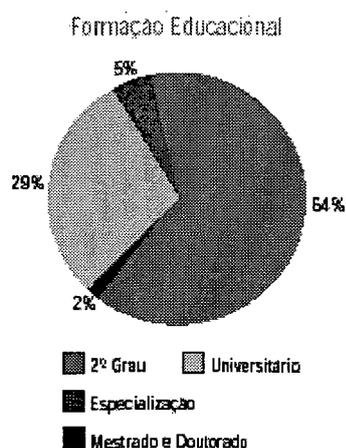
Tabela 8.4 – Composição das categorias funcionais da Embraer

Categoria	Número de integrantes
Operacional	4.713
Administrativo	504
Técnico	1.677
Engenheiros	2.130
Profissional	939
Liderança	512

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Quanto ao nível de instrução formal, existe uma presença significativa de pessoas com nível superior (29%) como pode ser observado na figura 8.6.

Figura 8.6 – Instrução formal na Embraer



Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

8.3 O ensaio propriamente dito

O ensaio do modelo é desenvolvido segundo as principais fases da pesquisa-ação, de Thiollent (1997) apresentadas nos procedimentos metodológicos. São relatadas as fases exploratórias, pesquisa aprofundada, ação, avaliação e aprendizagem. As três últimas são apresentadas conjuntamente por estarem fortemente relacionadas e ocorrerem quase que simultaneamente.

8.3.1 A fase exploratória

A fase exploratória ocorreu em abril de 2001. Nesse período o pesquisador passou por um processo de integração na organização, conhecendo as suas principais atividades e áreas, além do setor de recursos humanos mais especificamente.

Neste período o pesquisador conheceu os principais setores da empresa e os processos da área de recursos humanos, tendo a oportunidade de entrevistar cada responsável e seus principais executores. Conforme Thiollent (1997), esta é uma fase em que o pesquisador começa a identificar o objeto de pesquisa, os atores e as possibilidades de ação. Sendo caracterizada como uma fase de integração do pesquisador, esta não requer maior detalhamento ao contrário da na fase seguinte.

8.3.2 A fase de pesquisa aprofundada

A fase de pesquisa aprofundada ocorreu de maio a outubro de 2001. Neste período, o pesquisador desenvolveu o entendimento do modelo tácito de gestão humana da Embraer através da análise de seus sistemas e práticas.

Na qualidade de consultor interno de recursos humanos, o pesquisador fez parte da equipe denominada de recursos avançados, compostos por outros sete consultores e gerenciada por João Roncatti. Esta área tinha por objetivo a identificação de oportunidades e melhorias na gestão humana nas áreas clientes internas através da metodologia de gerenciamento de projetos, apresentada na figura 8.7.

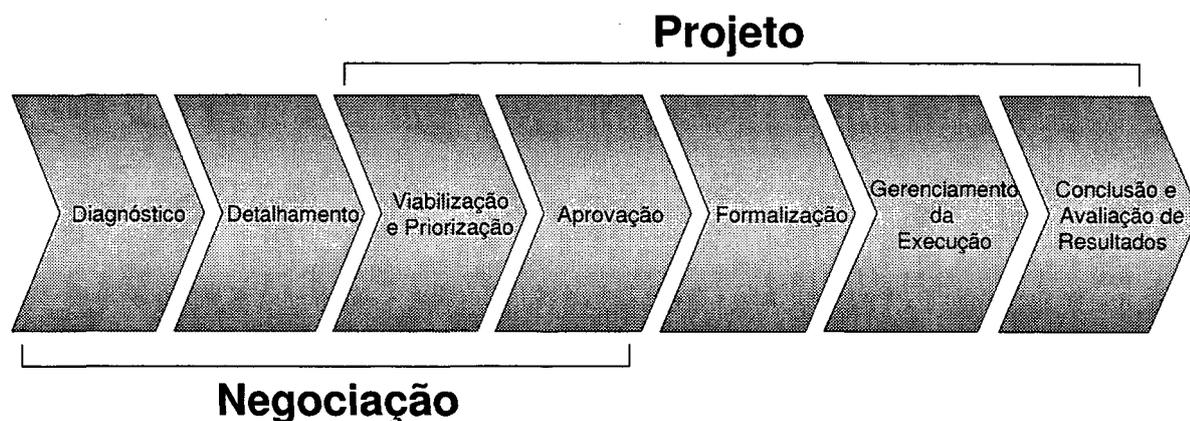


Figura 8.7 – Metodologia de gerenciamento de projetos adotada pela área de recursos humanos avançada

A área de recursos humanos avançados interagia com as áreas clientes internas. Ela realizava diagnósticos através de ferramentas como pesquisa de clima, avaliação 360 graus, aplicação da *Predictive Index* às principais lideranças e sucessores potenciais, entrevistas de desligamento e entrevistas com as lideranças das áreas, incluindo-se aí o gestor responsável. Realizado o diagnóstico desenvolviam-se projetos prioritários de melhoria, os quais envolviam as demais áreas funcionais de recursos humanos caso necessário. Um exemplo é a reestruturação do plano de remuneração para um determinado conjunto de cargos ou a elaboração de um plano de desenvolvimento de longo prazo. Dependendo do projeto era possível ainda o envolvimento de consultores externos. A figura 8.8 destaca esta interação entre clientes, áreas funcionais de recursos humanos, e consultores externos.

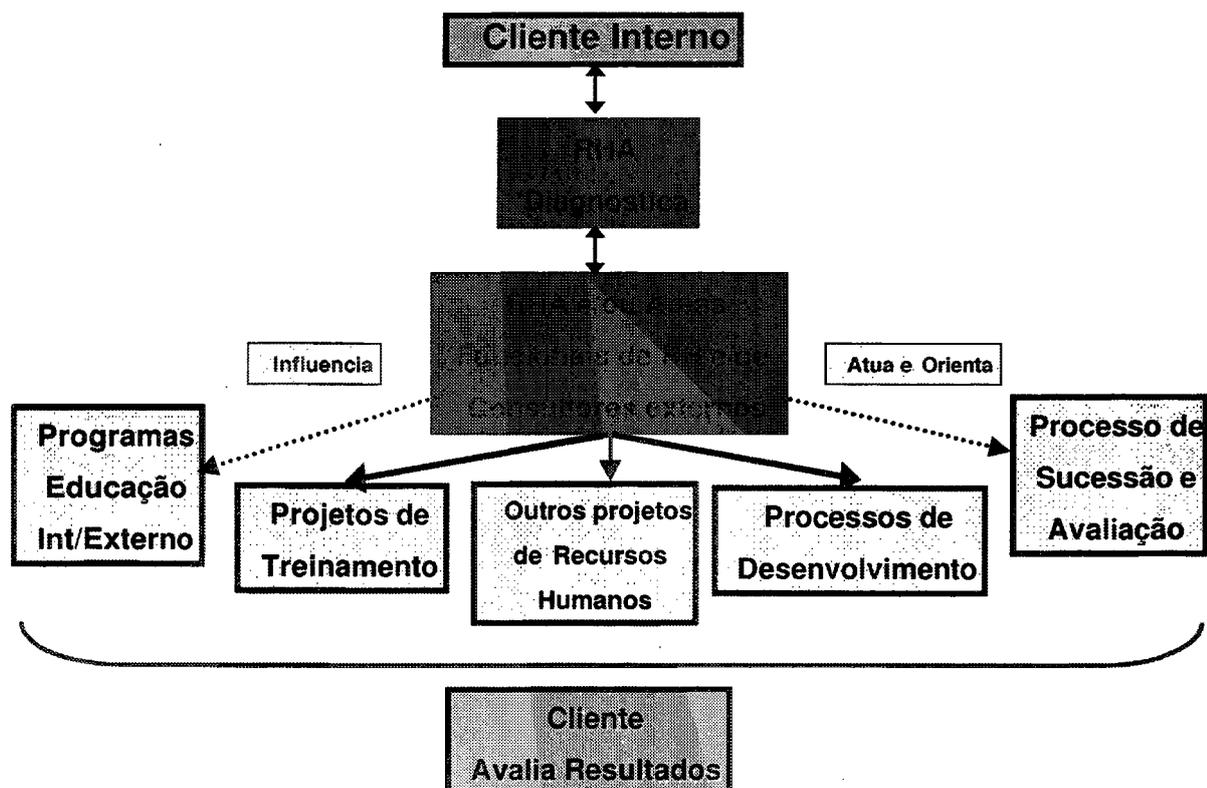


Figura 8.8 – Interação clientes, áreas funcionais de recursos humanos e consultores externos

Assim, como consultor interno o pesquisador lidou e vivenciou problemas e soluções práticas de gestão humana em uma organização intensiva em capital humano. Na ocasião, sua responsabilidade envolvia o levantamento de oportunidades de melhoria na gestão humana. Foi utilizada a metodologia de gerenciamento de projetos, na Diretoria de Produção – com cerca de 4900 pessoas - e na Vice-presidência Comercial – com cerca de 190 pessoas. Também ocorreu o envolvimento na elaboração e execução de projetos de reestruturação organizacional, treinamento e desenvolvimento, ajustes em sistema de remuneração, integração de novos funcionários, atividades de construção e fortalecimento de times, projetos de melhoria de clima, mapeamento dos processos da área de recursos humanos dentre outros. Teve ainda a oportunidade de participar de treinamentos nos principais sistemas e procedimentos de recursos humanos. Isso ocorreu através da metodologia de treinamento no trabalho (*on the job training*) além de treinamentos em sala de aula no gerenciamento de projetos, construção e desenvolvimento de times, *Predictive Index*, desenvolvimento de lideranças, formação e desenvolvimento gerencial, dentre outros.

Um dos resultados principais desta fase de pesquisa aprofundada é a descrição do modelo tácito de gestão humana da Embraer. Ele foi expresso principalmente através dos seus sistemas e práticas, uma vez que não existia um modelo representativo da gestão humana como um todo e sim de alguns sistemas e práticas. A preocupação com uma abordagem sistêmica sempre esteve presente no discurso da área. Seu uso era dificultado pela inexistência clara de modelos que representassem esta visão sistêmica, o que reflete a necessidade e utilidade do modelo proposto nesta tese. A ênfase na necessidade de uma abordagem mais sistêmica era destacada pelos líderes da área de recursos humanos. Desta forma ocorreu um esforço em direcionar as pessoas da área neste sentido, o que era entendido como um ponto a ser melhorado durante o período estudado.

Quando foi iniciada esta fase da pesquisa, cerca de 90% do capítulo sistemas e práticas estava escrito e cerca de 80% do capítulo de descrição do modelo já havia sido elaborado. Desta forma, conforme destacado nos procedimentos metodológicos, tanto quanto validar o modelo o ensaio tinha por objetivo aprimorá-lo. As influências ou melhorias do ensaio no modelo serão apresentadas detalhadamente na descrição da fase de ação, avaliação e aprendizado, item 8.3.3.

A realização das fases exploratória e pesquisa aprofundada da pesquisa ação de Thilollent (1997), equivale à etapa de diagnóstico da metodologia de implantação proposta no modelo.

Não era objetivo específico ou secundário deste trabalho implantar todo o modelo e sim realizar o seu ensaio. Ele foi entendido como a aplicação parcial do modelo, ou mais especificamente, a sua etapa de diagnóstico, com respectivas recomendações para melhorar o sistema de gestão humana da empresa. Assim o propósito principal da aplicação parcial do modelo, é avaliar o grau de utilidade deste como referencial para estabelecer melhorias para a gestão humana de uma empresa intensiva em capital humano. Também neste processo, busca-se aprimorá-lo, chegando-se à versão final validada por uma aplicação real, conforme explicitado na etapa de procedimentos metodológicos. Foi aqui repetida a figura 2.1 para facilitar o entendimento.

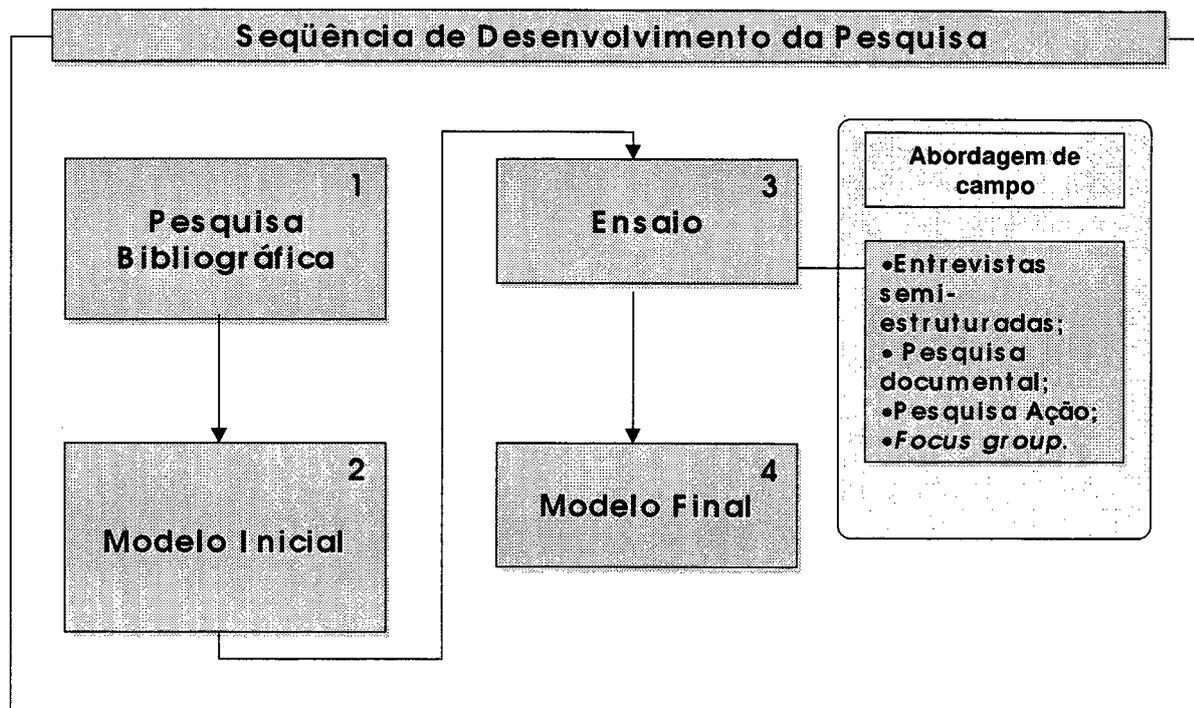


Figura 2.1 – Seqüência de desenvolvimento da pesquisa

A aplicação da etapa de diagnóstico é a mais densa em termos de conteúdos relevantes ao objetivo geral e específico deste trabalho. Uma possível aplicação completa iria enriquecer ainda mais o trabalho, mesmo não sendo objetivo nem parte da metodologia, mas esta ampliação da pesquisa seria inviável em termos de tempo disponível. Seriam necessários mais de quatro anos para concluir amplamente todas as cinco etapas da metodologia de implantação, tempo superior ao disponível a realização da pesquisa.

Assim, a seguir são descritos os principais sistemas e práticas de gestão humana da Embraer. Conforme apresentado no item procedimentos metodológicos as principais técnicas de coleta de dados utilizados nesta fase foram às entrevistas semi-estruturadas, a observação participante e a pesquisa documental.

8.3.2.1 Caracterização dos Sistemas e Práticas da Embraer

Os sistemas e práticas de RH desenvolvidos e utilizados pela Embraer representam uma adaptação e aprimoramento de conceitos direcionados a empresas altamente competitivas. A seguir serão apresentados os principais sistemas e práticas da Empresa, a saber: desenvolvimento de liderança, programas

de ação, sistemas de remuneração, sistemas de educação, treinamento e desenvolvimento – ET&D e sistema de recrutamento e seleção.

8.3.2.1.1 Desenvolvimento de lideranças

A Embraer tem entre seus sistemas e práticas de recursos humanos, um elenco de estratégias relacionadas ao desenvolvimento de lideranças.

O programa de desenvolvimento de lideranças da Embraer enfrenta uma série de desafios identificados pela empresa e que são agrupados nos seguintes itens (MANUAL, 2001):

- a) o acelerado ritmo de crescimento e de transformação que tem caracterizado a trajetória pós-privatização da empresa. Houve particular impacto na renovação de suas estruturas organizacionais e na demanda por novos postos de comando;
- b) a atuação global, com produtos de tecnologia avançada, disputando nichos de mercado com concorrentes fortes e agressivos;
- c) o ingresso massivo de novos empregados, configurando um *mix* cultural que necessita de polarização e direcionamento para que não haja perdas nos processos de gestão;
- d) a necessidade constante de agregação de novos líderes nos quadros da organização, quer pelo incremento de operações, quer pela expansão dos negócios ou pela natural necessidade de renovação.

Os desafios identificados pela empresa condicionam o desenvolvimento de seu planejamento e ações. Desta forma, foi traçado um perfil do líder para atuar frente ao contexto representado nos desafios.

O perfil de líder necessário ao enfrentamento dos desafios que se colocam a Embraer, envolve uma série de competências²⁴, as quais estão contidas e apresentadas na figura 8.9.

²⁴ A competência é entendida pela empresa como a transformação de conhecimentos, experiências e habilidades em ações e resultados. Embora formalmente registrada no Manual de Desenvolvimento de Lideranças, não é conceito consenso em toda a área de recursos humanos, remuneração por exemplo. (Manual 2001).

As competências buscadas pela Embraer em seus líderes inserem-se em três grandes áreas: de competitividade, interpessoais e individuais.

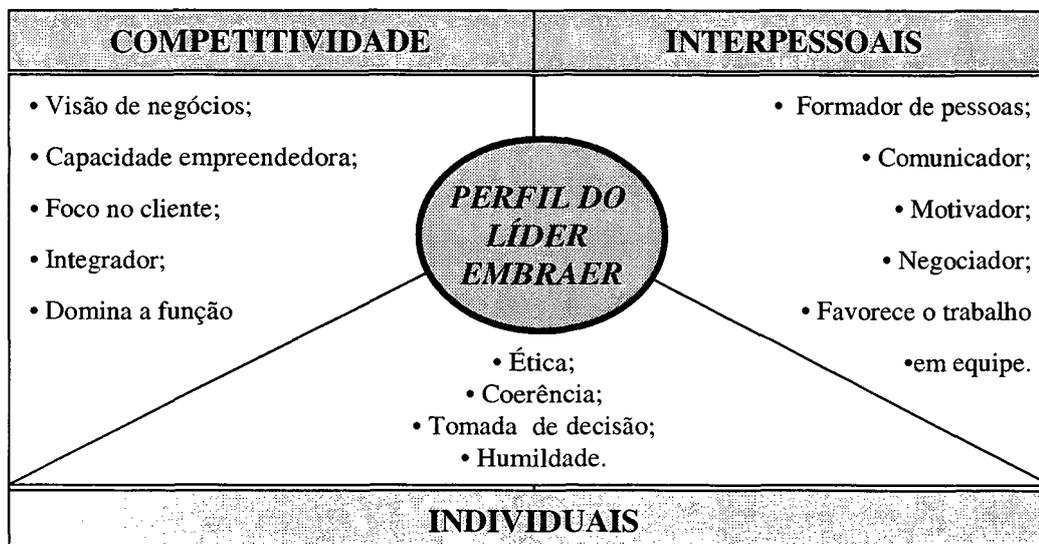


Figura 8.9 – O perfil do líder para a Embraer

A relação de competências tem a função de levar às lideranças parâmetros para suas reflexões frente ao desafio de coordenar os esforços de sobrevivência, crescimento e continuidade da empresa. Além disso, servem como orientação no desenvolvimento de ações de formação.

A competitividade caracteriza-se por competências que se relacionam a uma busca de incremento do negócio da empresa, sendo uma área composta pela visão de negócios, foco no cliente, capacidade integradora e domínio da função. Os conceitos e formas que caracterizam estas competências estão descritas na tabela 8.5.

Tabela 8.5 – Conceitos e formas das competências da competitividade

Competências	Conceitos	Formas que assumem
Visão de negócios	Envolve conhecimento dos mercados, clientes, produtos, fornecedores e o ambiente de negócios da empresa em grau suficiente para posicionar-se neste processo, alinhando suas ações às da organização	Conhecimento e apropriação do negócio que lhe foi delegado; Capacidade de perceber e promover interfaces com o restante da empresa; Definição de prioridades, estratégias e resultados, a partir de correta leitura dos cenários e interfaces, coerentes com os estabelecidos/obtidos pela empresa.
Foco no cliente	Priorização do cliente nas estratégias de trabalho, com o oferecimento de produtos e serviços que possuam qualidade diferenciada. Também existe a antecipação na busca de soluções de excelência para as suas necessidades.	Percebem o que é crítico para o cliente e mobilizam os esforços e recursos para seu atendimento; Antecipam-se às necessidades dos clientes e as classificam como suas prioridades mais altas; Reconhecem a qualidade como item essencial para o atendimento dos clientes, demonstrando tal postura na prática.
Integrador	Conciliação de objetivos específicos das áreas com os resultados globais da empresa, o que leva a compreender e facilitar as inter-relações de uma área específica com as demais, o possibilitando a visão sistêmica e sinérgica.	Perceber nas ações de outros setores da empresa, o efeito dos resultados obtidos; Avaliar a intensidade da influência que sua área causa no desempenho de outras existentes na empresa; Alinhar os resultados entre os setores através da comunicação contínua.
Domina a função	Capacidade de tendo a profundidade adequada ao exercício da liderança, conhecer os aspectos sociais, técnicos e funcionais da área de atuação.	Ter os conhecimentos funcionais necessários para representar a equipe quando necessário; Capacidade de priorizar o trabalho, ainda que sob pressão, obtendo os melhores resultados; Utilização dos especialistas de sua equipe para apoiarem-no em suas decisões sem perder a noção do todo.

Outra área que a Embraer procura desenvolver em suas lideranças, esta relacionada às competências interpessoais, as quais envolvem a formação de pessoas, comunicação, negociação e o favorecimento do trabalho em equipe. Os conceitos e formas que assumem estas competências são descritos na tabela 8.6.

Tabela 8.6 – Conceitos e formas das competências interpessoais

Competências	Conceitos	Formas que assumem
Formador de pessoas	Representa a capacidade de compartilhar, orientar e transmitir conhecimentos organizacionais, técnicos e comportamentais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar retorno construtivo para a equipe, pares e superiores, procurando melhorar o desempenho dela de forma contínua, com energia e determinação; 2. Capacidade de identificar de forma objetiva e eficaz as ações de ET&D, para a melhoria dos desempenhos individuais ou da equipe; 3. Saber entender e aceitar o erro como parte do aprendizado, utilizando-o como oportunidade de educar; 4. Exercer a delegação de forma apropriada; 5. Formar sucessores para seu próprio cargo e para outros na empresa.
Comunicador	Compartilhamento de informações, idéias, sugestões, críticas, valores, credos, objetivos e estratégias com tal clareza que possibilite o entendimento pleno entre as partes, priorizando o contato pessoal, servindo para o alinhamento e clareza no relacionamento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exercer a persuasão pela lógica, saber ouvir, perceber o ambiente e considerar os argumentos dos outros; 2. Fazer da comunicação um instrumento de busca permanente de alinhamento; 3. Apresentar objetividade e clareza para transmitir e expressar idéias e informações verbais e escritas, ou dar feedback; 4. Praticar uma comunicação aberta, direta, em tempo, dialogada e lateralmente; 5. Valorizar o relacionamento pessoal e social.
Negociador	Estabelecer acordos cooperativos envolvendo diferentes contextos e níveis hierárquicos, lidando com barreiras internas e/ou externas, criando uma relação de ganhos mútuos entre as	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar conhecimento prévio do assunto ou situação, mantendo-se atualizado; 2. Conduzir sempre negociações de forma a realizar os interesses empresariais; 3. Posicionar-se de forma a externalizar e sustentar seus pontos de vista, compatibilizando interesses diversos.

	partes.	
Motivador	Perceber em cada indivíduo o que o mobiliza para o trabalho e focar sua conduta no estabelecimento de um ambiente estimulante para o alcance de resultados e superação de obstáculos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mobilizar em prol de um objetivo comum; 2. Praticar uma comunicação clara e objetiva, reconhecer um trabalho bem feito e dar feedback; 3. Espalhar ânimo sendo fonte geradora de energia para o alcance de resultados; 4. Provocar nas pessoas o desejo de progredir.
Favorece o trabalho em equipe	Promoção de um ambiente desafiante, integrando pessoas através do compartilhamento de objetivos comuns, formando competências e estimulando a cooperação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditar e estimular a cooperação como meio de viabilizar o trabalho em equipe; 2. Favorecer o espírito de equipe, privilegiando o resultado final do grupo em relação ao resultado individual; 3. Reconhecer e respeitar as diferenças de opinião, potencializando as competências da equipe; 4. Saber direcionar sua equipe para alavancar resultados.

Com relação às habilidades individuais, a Embraer procura desenvolver uma série de competências em suas lideranças, tais como: ética, coerência, capacidade de tomada de decisão e humildade. Seus conceitos e formas assumidas são descritos na tabela 8.7

Tabela 8.7 – Conceitos e formas das competências individuais

Competências	Conceitos	Formas que assumem
Ética	Ser íntegro e leal às pessoas e a organização, valorizar a honra e a justiça, identificar-se com os ideais de qualidade e serviço ao cliente, estimular seu grupo dentro de altos padrões morais, com o respeito à diversidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeito adversidade; 2. Agir sem discriminação e preconceito sobre situações individuais; 3. Ter a honestidade como direcionador dos relacionamentos; 4. Agir com transparência; 5. Tratar como confidencial tudo que não se declara publicamente; 6. Acreditar que na indústria aeronáutica errar é humano e omitir o erro é crime.
Coerência	Compatibiliza suas crenças pessoais com as da organização, agindo, mesmo em momento de pressão, com equilíbrio, justiça e imparcialidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discurso é sempre igual à prática; 2. Ponderar visões diferentes para formar sua opinião; 3. Seguir critérios claros e objetivos, visando imparcialidade na decisão e no trato.
Tomada de decisão	Assumir riscos com base no julgamento objetivo da situação, aliando sua percepção e intuição, além de não se omitir,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrar tendência para a ação mesmo com dados incompletos, responsabilizando-se pelos riscos inerentes; 2. Saber buscar apoio adequado para tomar uma decisão com poucos precedentes; 3. Buscar informação (além de apoio) para tomada de decisão; 4. Demonstrar coragem e autoconfiança na maioria das situações; 5. Tomar decisão no momento certo.
Humildade	Transitar nas várias esferas de relacionamento, independentemente da hierarquia, percebendo-se em contínuo desenvolvimento e utilizando as experiências como lições aprendidas. É desprendido do "status" que possui.	observada no líder cuja postura é a de valorizar o que está certo, e não quem está certo.

O conjunto de competências destacadas pela Embraer representa uma busca pelo desenvolvimento de habilidades que permitem atuar em contextos altamente competitivos e, conseqüentemente, sujeitos a desafios inesperados. O desenvolvimento e efetivação destas competências inserem-se no contexto geral de gestão humana da Embraer, no qual estão inseridos todos seus funcionários.

8.3.2.1.2 O plano de ação

O plano de ação (PA) caracteriza-se como um instrumento para difundir a unidade de visão dos objetivos da empresa e garantir a unidade de ação. Ele funciona igualmente como fomentador do pensamento estratégico, do planejamento para resultados com adequada mensuração e da ação educadora / formadora em todos os níveis da organização.

O modelo de gestão pelo PA também serve como um forte instrumento de comunicação, estabelecendo vínculos nas ações entre o planejamento empresarial, os programas de ação dos líderes e os programas de metas setoriais (PMS). Isso ocorre através de um processo contínuo e integrado de reuniões de planejamento e acompanhamento.

A assistência e estímulo dados pelo setor de recursos humanos com relação ao PA materializam-se na forma de:

- Treinamentos auto-instrutivos e presenciais;
- Suporte a gerência de planejamento corporativo para o desenvolvimento e utilização dos PA's;
- Envolvimento dos gestores nos eventos relacionados ao ciclo do PA;
- Disponibilização de literatura pertinente;
- Introdução de ferramentas de extração e consolidação de dados.

O PA serve, em termos institucionais, como elemento de planejamento e desdobramento das estratégias organizacionais direcionando suas ações e coordenando-as.

8.3.2.1.3 A política de remuneração

Os parâmetros de remuneração utilizados pela empresa foram estabelecidos buscando atender questões como exigências legais, os acordos trabalhistas, as conveniências técnicas e econômicas (as razões econômicas prevalecem sobre as puramente técnicas) e também a ausência de critérios políticos e paternalistas.

A política de remuneração busca a equidade e justiça, tanto na forma de remuneração, quanto nas oportunidades de progresso profissional, procurando ao mesmo tempo valorizar o autodesenvolvimento do empregado, através da ampliação contínua de suas competências, responsabilidades e, conseqüentemente, seu crescimento profissional.

A política de remuneração da Embraer também se insere numa estratégia tanto de atração quanto de manutenção de pessoal. Ela divide-se em duas áreas: a remuneração fixa e a variável. Os componentes da política são visualizados na figura 8.10.



Figura 8.10 – Política de Remuneração Embraer

Fonte: Manual do Líder (2001)

Tendo em vista o seu dinamismo no contexto de gerenciamento, em termos de revisões e alterações frente ao referencial do mercado, a política de remuneração da Embraer caracteriza-se como um instrumento típico de empresas avançadas em termos de sistemas de remuneração.

Um importante elemento da política de remuneração é o **cargo**. Ele possui um perfil que descreve de forma sucinta e organizada as atividades de um determinado cargo, retratando as missões, objetivos, atribuições e requisitos de qualificação, competências e habilidades exigidas para o seu desempenho. Todos os cargos existentes na Embraer possuem um perfil, um exemplo pode ser observado no anexo 02.

A **remuneração fixa**, componente da política de remuneração, procura, juntamente com o plano de carreira, considerar outros elementos além do tempo de serviço e questões subjetivas como mérito e dedicação. O salário e a carreira são tratados individualmente, considerando as características e situação de cada pessoa. As bases da determinação dos salários são as qualificações, competências e habilidades demandadas para a realização do trabalho. Os critérios utilizados são a valorização dos cargos, avaliação comparativa interna e externa entre cargos semelhantes e considerando sua importância para a empresa, além dos valores existentes no mercado.

A estrutura do plano de remuneração e carreiras da Embraer apresenta em sua constituição dois elementos básicos os quais são o indicador de qualificações, competências e habilidades – IQCH e o plano de cargos.

O **Indicador de Qualificações, Competências e Habilidades – IQCH** é um instrumento que contém informações detalhadas sobre as características do cargo e os requisitos do seu ocupante, base fundamental para avaliação das pessoas e sua evolução na carreira, seus indicadores podem ser observados na tabela 8.8.

Tabela 8.8 Indicadores de cargos

Indicador		Escopo
Atividades e atribuições		São as tarefas, o trabalho referente ao cargo.
Qualificações e conhecimentos		Conjunto de conhecimentos adquiridos através da experiência profissional, somado aos treinamentos específicos.
Ferramentas, equipamentos e cursos.		Descrição das ferramentas, equipamentos e instrumentos, cujo uso o cargo requer.
Competências específicas		Capacidade potencial do empregado de realizar determinado trabalho, agregando valor, de forma a atingir os resultados esperados.
Habilidades e conduta		Saber fazer, utilizar corretamente as ferramentas, instrumentos para a realização de um trabalho.
Treinamento necessário		Treinamento necessário ao exercício do cargo no respectivo módulo.
Indicadores de carreira	Horizontal	Evolução o cargo
	Vertical	Evolução para outro cargo com requisitos (qualificações, competências e habilidades) e faixas salariais superiores.
Certificação		São as certificações específicas exigidas para ocupar o cargo (formação, treinamento, etc.)

Um exemplo mais detalhado e formalizado de IQCH pode ser observado no anexo 1.

O **plano de cargos** busca classificar em categorias os cargos similares segundo requisitos de qualificações, competências e habilidades. Nestas categorias os cargos estão agrupados e hierarquizados segundo a sua importância relativa para a empresa, conforme os critérios de:

- Equilíbrio Externo - resultante da comparação dos salários da EMBRAER com os salários praticados no mercado considerando empresas do mesmo porte e tecnologia, as quais possuem cargos semelhantes;

- Equilíbrio Interno - classificação interna dos cargos, de acordo com a complexidade das atividades, abrangência das funções, domínio tecnológico, qualificações, competências e habilidades requeridas.

O plano de cargos encontra-se classificado em seis categorias conforme está exposto na tabela 8.9.

Tabela 8.9 – Categorias do plano de cargos

Categoria	Conceito
Operacional	Atividades industriais de execução e operações práticas de máquinas, equipamentos/ferramentas, manutenção e/ou conservação das instalações e/ou equipamentos produtivos.
Administrativo	Atividades de controle, processamento de informações e de apoio na gestão administrativa.
Técnico	Atividades industriais de execução e aplicação prática de determinada tecnologia que requerem do ocupante a formação e/ou conhecimento técnico específico.
Engenheiro	Atividades de natureza técnica de análise, desenvolvimento e aplicação de tecnologias que requerem do ocupante a formação superior em engenharia.
Profissional	Atividades de análise, desenvolvimento e aplicações técnicas no tratamento de informações, interpretações específicas, que requerem do ocupante formação superior.
Liderança	Atividades de gestão de pessoas, administrativas e técnicas que envolvem planejamento, execução e controle.

As categorias do plano englobam diversos cargos, com seus requisitos de qualificações, competências e habilidades.

Quanto a sua **estrutura salarial**, os cargos estão compostos de acordo com sua categoria, sendo classificados através de grupos, faixas, módulos e *steps* (degraus).

As categorias possuem cargos classificados por grupos, há cargos diferentes que pertencem ao mesmo grupo salarial. A composição dos grupos representa o equilíbrio interno.

As **faixas** são os parâmetros salariais do cargo e tem por base o equilíbrio com o mercado.

A divisão dos cargos ocorre por **módulos**, sendo estes o estágio de desenvolvimento profissional exigido para o cargo. Quanto maior o módulo, maior será a estratégia de evolução das qualificações, competências e habilidades.

Os **steps** (degraus) representam os valores salariais que compõem os módulos.

A condições de mobilidade dentro das possibilidades de cargos e salários variam de acordo com a situação do funcionário em sua inserção na empresa.

A avaliação do período experimental é realizada pelo gestor da área para verificar se o empregado, após 60 dias da admissão, realmente atende aos requisitos básicos do cargo/módulo de contratação e, por conseguinte, se deve ou não dar continuidade ao contrato de trabalho. Não ocorre alteração salarial ao final desse período.

A avaliação de período de adaptação busca analisar o nível de adequação ao cargo do empregado. É realizada pelo gestor juntamente com o empregado, após 4 meses da contratação. De acordo com os resultados da avaliação, o gestor poderá conceder aumento salarial de no máximo 2 (dois) *steps*, desde que o empregado tenha sido admitido na faixa adicional do cargo.

A avaliação de capacitação, qualificação, competência e habilidade ocorre uma vez por ano, sendo analisados o desenvolvimento profissional e grau de maturidade do empregado frente ao cargo e módulo que ocupa e de acordo com o indicador de qualificação, competência e habilidade - IQCH. Através desta avaliação, o empregado terá uma visão exata da adequação das suas qualificações, competências e habilidades para exercício do cargo/módulo, das suas necessidades de treinamento e desenvolvimento e das possibilidades de crescimento salarial e de carreira. A importância deste momento reside no fato de o gestor avaliar junto com o empregado o seu desenvolvimento e ambos fazerem o planejamento das futuras ações com foco no desenvolvimento. Neste processo é fundamental o debate das responsabilidades do empregado e do gestor no processo de desenvolvimento profissional, sempre tendo por orientação a busca do autodesenvolvimento.

Os critérios de evolução do módulo / salário ocorrem de acordo com o princípio de desenvolvimento e maturidade das qualificações, competências e habilidades. Desta forma, o empregado poderá ter a evolução de no máximo um módulo em cada avaliação realizada, de modo a garantir uma base sólida de crescimento na carreira.

Uma característica muito importante do plano de carreira e remuneração é a possibilidade de diferentes formatos de carreiras, os quais podem ser horizontais, verticais e em “Y”.

A **carreira horizontal** representa a evolução profissional dentro do mesmo cargo. Ocorre através da agregação de novas qualificações, competências e habilidades, até o alcance das condições para o pleno exercício do cargo, ou mesmo para o enriquecimento do trabalho. Pode gerar evoluções salariais dentro da respectiva faixa.

Na carreira horizontal, os cargos são divididos em módulos, que representam o estágio de desenvolvimento profissional. Quanto mais se evoluir nos módulos, maiores são as exigências de qualificações, competências e habilidades e, conseqüentemente, maior o potencial salarial. A quantidade de módulos varia de cargo para cargo, dependendo de sua complexidade.

A **carreira vertical** é a evolução através do posicionamento em cargos de maior importância relativa, sempre respeitado os requisitos associados.

A **carreira Y** possibilita a atuação do profissional que esteja no topo da carreira técnica em processos de maior complexidade e importância para os resultados dos programas/negócios, sem que fique privado dos tratamentos diferenciados concedidos à carreira gerencial.

A **Remuneração Variável** está associada aos resultados empresariais obtidos pela Embraer. Ela procura estimular a produtividade, qualidade e desenvolvimento organizacional, através do envolvimento, do comprometimento e do melhor desempenho dos empregados. Sua sistemática procura alinhar os objetivos individuais com os empresariais, estimulando as pessoas a buscar o atendimento e a superação de metas estabelecidas. A idéia geral desta sistemática esta resumida na figura 8.11

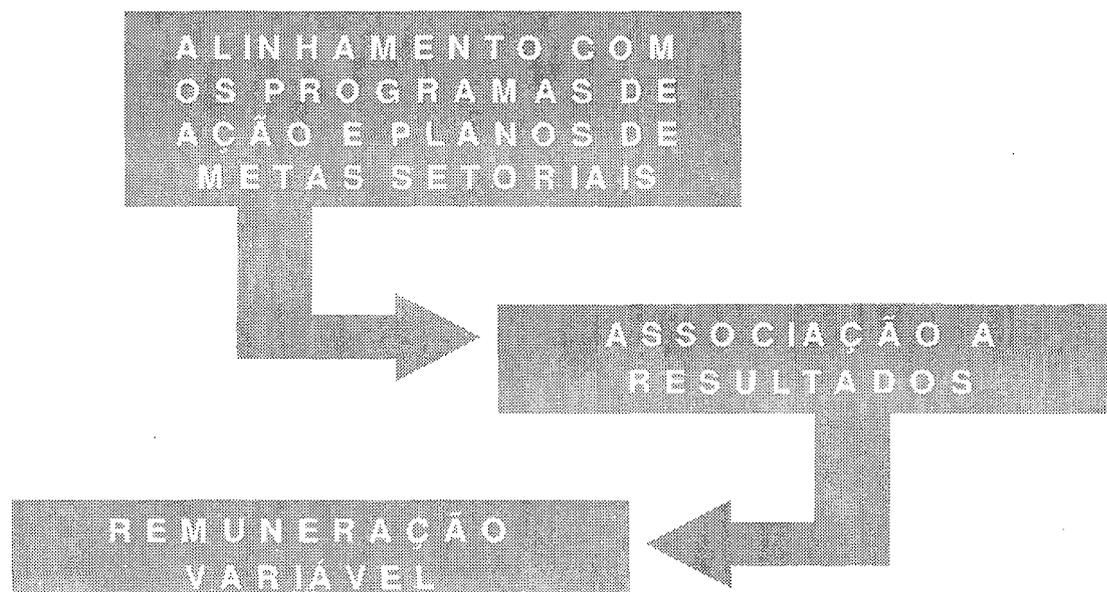


Figura 8.11 – Sistemática da remuneração variável

A condição básica da remuneração variável é a existência de lucro e de metas pactuadas de melhoria contínua de produtividade e qualidade. Para uma completa consistência entre os valores de remuneração variável com os resultados da empresa, são estabelecidos critérios de quantificação e aferição com base no plano de ação da Embraer e nos diversos programas de ação e planos de metas setoriais que o operacionalizam.

A remuneração variável aplica-se a todos os empregados da Embraer, que foram contratados há pelo menos 6 meses de antecedência do período de exercício da participação nos lucros ou resultados.

O valor global de remuneração variável distribuído aos empregados a título de participação nos lucros ou resultados é igual a 25% dos dividendos atribuídos aos acionistas em relação ao período. A parcela individual está condicionada a avaliação de desempenho. Tem como pré-requisito mínimo o alcance de 75% dos objetivos expressos nos planos de ação e planos de metas setoriais, sendo proporcional ao grau de atendimento entre 75% e 100%.

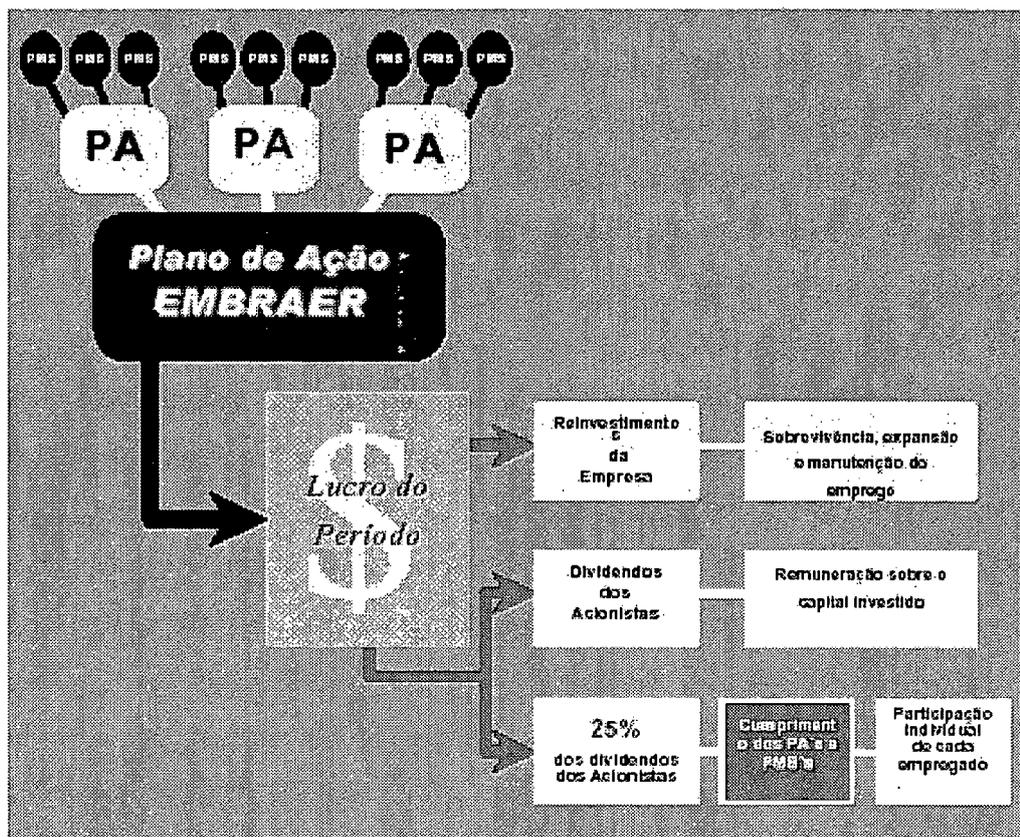


Figura 8.12 Distribuição dos lucros ou resultados

A política de remuneração da Embraer representa uma busca em suprir necessidades de estabilidade e de estímulo. Envolve tanto uma dimensão fixa quanto outra vinculada ao desempenho, o que possibilita desta forma uma estratégia de ação razoável frente às demandas da sua área de atuação.

E conforme os referenciais apresentados no capítulo sistemas e práticas, a respeito de remuneração é possível afirmar que a empresa tem um moderno sistema de remuneração e que este pode ser considerado referência para outras empresas.

Coincidentemente a empresa estrutura tal seu sistema de acordo com conceito de competência, o que está de acordo com as modernas tendências de recursos humanos e principalmente o modelo proposto neste trabalho. Considerando que o sistema de remuneração é um dos principais sistemas na gestão humanos, este é um ponto que facilita a plena implantação do modelo proposto na Embraer. Isso decorre do fato de existir uma excelente base conceitual e prática incorporada em sua cultura.

8.3.2.1.4 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento envolve a busca e atração de candidatos de fora da empresa, que satisfaçam os requisitos de qualificação, competência e habilidades nos cargos, definidos pela Embraer.

A seleção envolve a identificação, definição e indicação dos candidatos recrutados que tenham maior potencial de serem bem sucedidos no cargo a ser preenchido quanto na carreira dentro da empresa. Seu processo envolve um horizonte tanto de curto quanto de longo prazo.

O desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção possui um indicador de desempenho representado pelo prazo de seu desenvolvimento. O prazo é acompanhado através de relatórios mensais emitidos por um sistema informatizado denominado *PeopleSoft*. Ele é considerado a partir do momento em que é aberta a vaga pelo gestor, até a identificação de um candidato pelo setor de recrutamento e seleção.

O procedimento de recrutamento e seleção envolve o levantamento de perfil do candidato desejado, feito conjuntamente com a área solicitante, sendo levantados indicadores de qualificação, competências e habilidades a serem buscadas.

O passo seguinte envolve a definição da forma de recrutamento a qual pode ser interna ou externa.

Caso seja feita a opção pelo recrutamento interno, o procedimento será feito de acordo com a política de movimentação interna de empregados. A preferência da empresa é pelo recrutamento interno. Isso ocorre primeiramente no próprio setor e a seguir em outros setores, sendo neste caso feita uma divulgação interna da vaga e perfil desejado. Somente podem participar do aproveitamento interno, funcionários que tenham um ano de trabalho na empresa.

O recrutamento externo utiliza-se do banco de currículos existente na empresa, além de pesquisas em agências, contatos com escolas, anúncios em jornais, disponibilização na internet e outras fontes. Os currículos que preenchem as exigências são encaminhados ao gestor da área solicitante, sendo a precedida a seguir a convocação e realização do processo seletivo.

O processo seletivo envolve testes psicológicos, de aptidão e outros exigidos pelo cargo, sendo realizada igualmente uma pesquisa de segurança com relação ao candidato junto a órgão credenciado. As técnicas de seleção utilizadas são:

- entrevistas individuais ou em grupo;
- dinâmicas de grupos;
- testes psicológicos
- provas situacionais

As técnicas utilizadas são aplicadas tanto em ambientes específicos para a seleção quanto nas áreas de trabalho. Dependendo do caso, elas são realizadas por especialistas do setor de recrutamento e seleção, podendo contar ou não com a participação do gestor que a solicitou. A exceção decorre da entrevista que pode ser realizada unicamente pelo gestor.

O final do processo envolve a definição conjunta, entre as áreas envolvidas, do candidato mais adequado ao cargo. A seguir é procedida à negociação salarial baseada na política salarial adicional estabelecida pela empresa.

8.3.2.1.5 Sistema de Educação, Treinamento e Desenvolvimento (ET&D)

As ações de ET&D da Embraer buscam evidenciar as competências necessárias ao alcance de resultados. Em função disso, procura-se melhorar continuamente o desempenho dos membros da empresa, além de promover a sua capacitação.

A estratégia de ET&D está enfocada na qualificação e no desenvolvimento. A qualificação envolve a capacitação técnica e o desenvolvimento da ampliação do nível de competências necessárias as atividades da empresa. O processo geral pode ser visualizado na figura 8.13

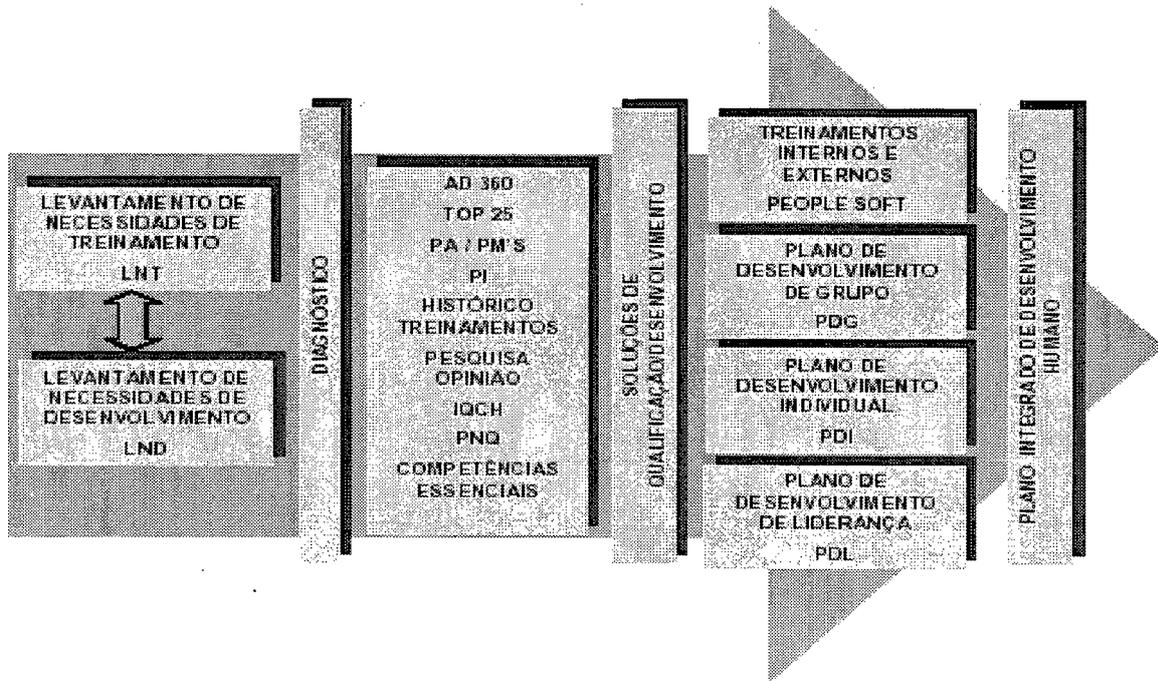


Figura 8.13 – Processo de capacitação e desenvolvimento

A identificação das demandas de qualificação é feita por meio do gestor com a participação do colaborador. O procedimento envolve a análise do processo de trabalho do colaborador, perfil de cargo, metas do setor e eventuais carências detectadas em sua avaliação. A síntese do processo pode ser visualizada na figura 8.13.

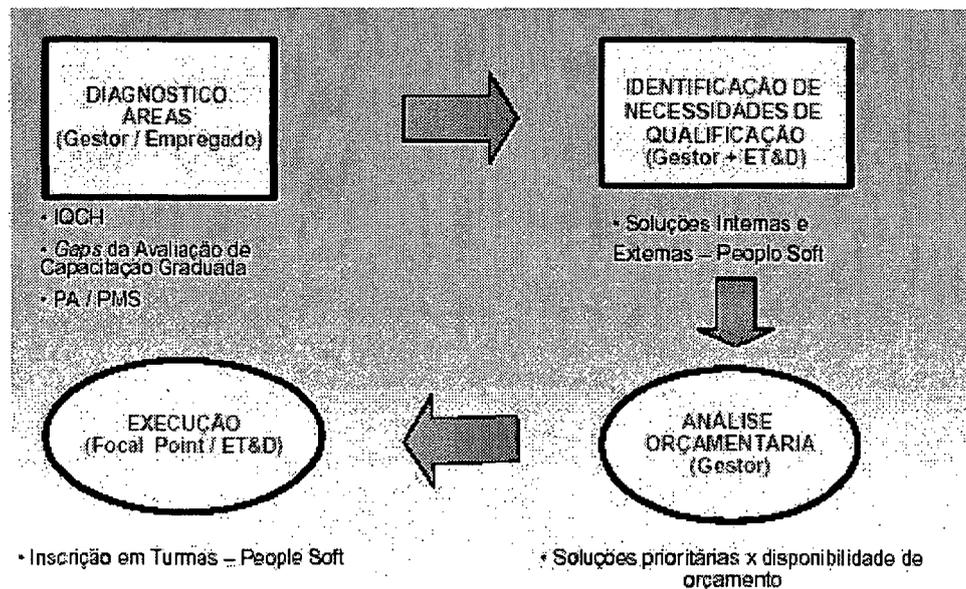


Figura 8.14 – Identificação das demandas de qualificação

Por sua vez, as demandas por desenvolvimento são caracterizadas e validadas nos setores por meio de diagnósticos integrados que envolvem diversas metodologias. Esta sistemática abrange avaliações tanto individuais quanto setoriais e resulta em um diagnóstico geral das áreas funcionais e nos planos de desenvolvimento de lideranças (PDL), de grupos (PDG) e de indivíduos (PDI), ocorrendo. Igualmente ocorre uma etapa de validação das sugestões deste processo junto aos gestores das áreas. As etapas do processo podem ser visualizadas na figura 8.15.

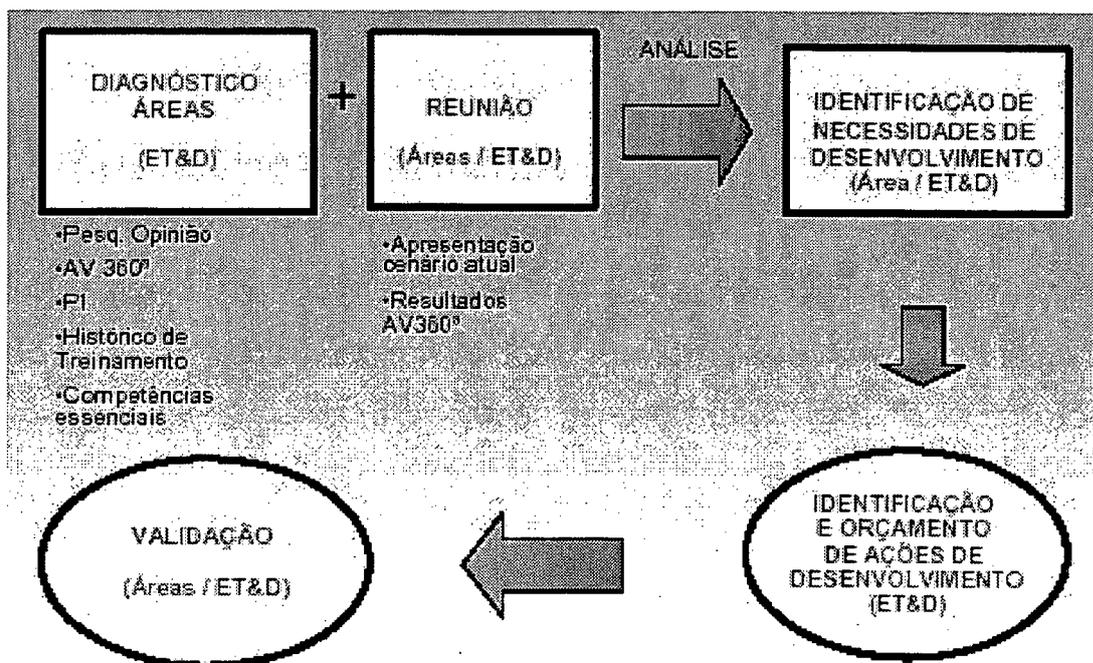


Figura 8.15 – Caracterização das demandas por desenvolvimento humano

Já para o desenvolvimento de lideranças, a empresa criou um plano que procura aperfeiçoar ou desenvolver as competências identificadas como necessárias a este papel. O plano é progressivo e divide-se em quatro fases não seqüenciais, sendo possível visualizá-lo na figura 8.16.

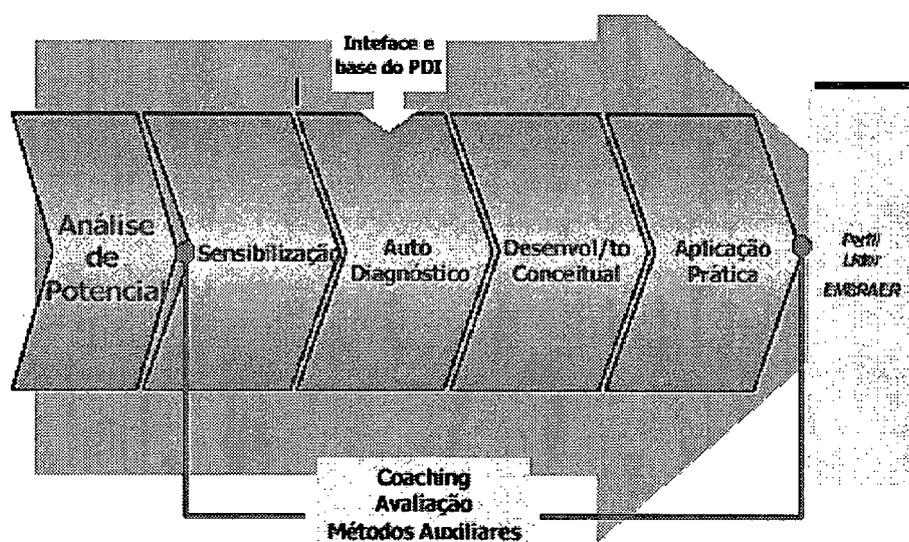


Figura 8.16 – Plano de treinamento de lideranças

A fase de sensibilização do plano envolve palestras e vivências de curta duração que informam os pontos chave das competências necessárias a liderança. A fase de autodiagnóstico procura comprometer o líder com sua capacitação através da identificação de suas necessidades. A fase de geração do conhecimento envolve treinamento. Finalmente a fase de aplicação prática, procura efetivar o que foi desenvolvido no líder. Todo o processo recebe o suporte de um “coach”, o qual atua como um tutor.

Com relação ao seu panorama geral, as ações de ET&D resultam de forma objetiva em procedimentos de treinamento, voltados a diversas categorias funcionais e áreas específicas do conhecimento. Um quadro quantitativo destas ações pode ser visualizado na figura 8.17.

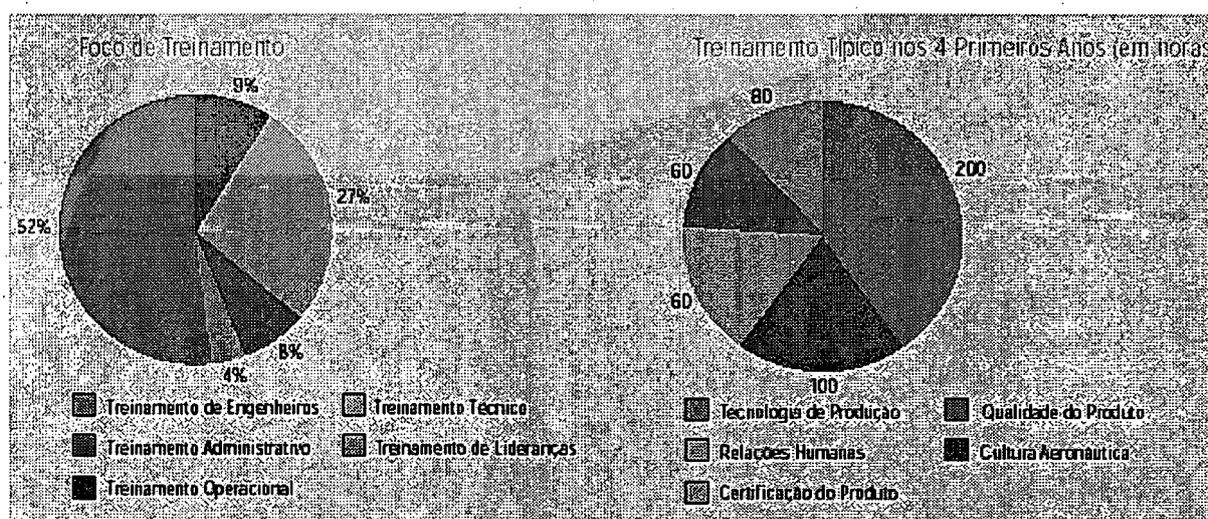


Figura 8.17 – Quadro de treinamentos na Embraer

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

O sistema de ET&D da Embraer representa um importante elemento na busca do desenvolvimento da organização, fato potencializado pela necessidade intensiva de uso e geração de novos conhecimentos. Com base nos referenciais levantados no capítulo práticas e sistemas pode-se afirmar que este sistema é exemplo para outras empresas, não estando plenamente atualizado em termos de conceitos e práticas, mas também inovando.

8.3.2.1.6 O Programa Boa Idéia

Um destaque que se apresenta nos sistemas e práticas da Embraer é o Programa Boa Idéia. O programa envolve a premiação dos funcionários que apresentem idéias construtivas e criativas que contribuam para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

As idéias dos funcionários devem ser redigidas em um formulário e encaminhadas ao comitê gestor. São então avaliadas quanto à viabilidade e pontuadas de acordo com critérios relacionados a:

- qualidade do processo;
- satisfação do cliente;
- qualidade do produto;
- redução do custo;
- segurança corporativa;
- segurança ocupacional ou ergonomia;
- meio ambiente;
- qualidade de vida;
- imagem da empresa;
- tempo de retorno de investimentos ou da satisfação do cliente.

As idéias aprovadas são cadastradas em um banco de dados informatizado. No final de um trimestre, a coordenação do programa realiza o levantamento de até 100 idéias que tenham obtido uma boa pontuação, além de terem sido implantadas. Ao final de um semestre, o comitê executivo do programa, formado pelos vice-presidentes da empresa, selecionará até 20 idéias implantadas e bem pontuadas. As idéias selecionadas são premiadas com um percentual do ganho líquido que proporcionaram, normalmente cerca de 10%.

O programa procura envolver funcionários e gestores numa busca criativa e participativa de novas idéias, estimulando seu uso na melhoria do desempenho organizacional, os números apresentados pelo programa podem ser visualizados na figura 8.18.

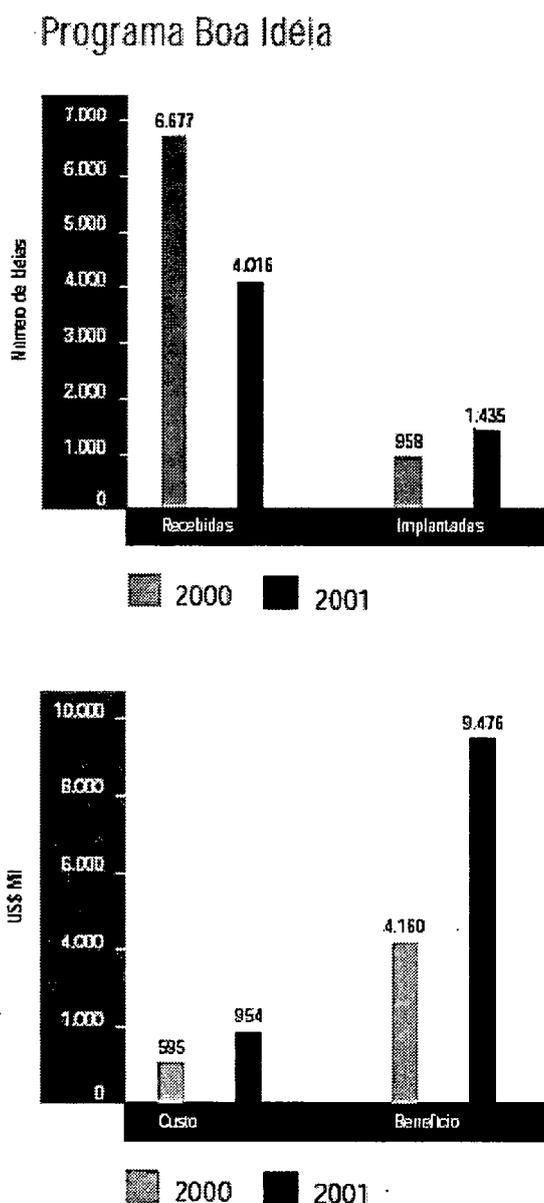


Figura 8.18 – Desempenho do programa Boa Idéia

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

8.3.2.1.7 Indicadores relacionados aos sistemas e práticas de recursos humanos

Este item apresenta os principais indicadores de gestão humana da empresa e que podem ser divulgados, estando disponíveis no relatório anual de 2001.

Para construir, manter e desenvolver todo o seu coletivo de trabalho, a Embraer investe valores significativos de seus recursos financeiros. Um indicador básico dos valores envolvidos nos recursos humanos da empresa é a evolução de sua folha de pagamento frente à receita líquida, que pode ser observada na tabela 8.10.

Tabela 8.10 – Folha de pagamento frente à receita

1) Base de Cálculo	2001 Valor (R\$/Mil)	2000 Valor (R\$/Mil)
Receita Líquida (RL)	6.735,144	4.962,000
Folha de Pagamento Bruta (FPB)	356,137	285,002

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Os valores da folha de pagamento estão relacionados a um corpo funcional com diversas peculiaridades e uma dinâmica que esta sintetizada nos seus aspectos mais significativos através da tabela 8.11.

Tabela 8.11 – Indicadores do corpo funcional

5) Indicadores do Corpo Funcional – Controladora	2001	2000
Nº de empregados ao final do período	9.218	8.574
Nº de admissões durante o período	2.252	1.421
Nº de empregados terceirizados	2.327	2.450
Nº de empregados acima de 45 anos	1.105	1.100
Nº de mulheres que trabalham na empresa	1.056	906
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	5,25%	4,71%
Nº de empregados portadores de deficiência	452	759

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Um dado significativo e específico do panorama de valores investidos pela Embraer nos seus integrantes é a destinação que é dada a estes recursos, representada pelos seus indicadores sociais internos, detalhados na tabela 8.12.

Tabela 8.12 – Indicadores sociais internos da Embraer

2) Indicadores Sociais Internos	2001			2000		
	Valor R\$ Mil	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor R\$ Mil	% Sobre FPB	% Sobre RL
Alimentação	14.136	3,97	0,21	9.906	3,48	0,20
Encargos sociais e compulsórios	119.276	33,49	1,77	104.823	36,78	2,11
Previdência Privada	9.216	2,59	0,14	6.761	2,37	0,14
Saúde	20.303	5,70	0,30	13.425	4,71	0,27
Segurança e medicina no trabalho	2.214	0,62	0,03	2.216	0,78	0,04
Educação	1.086	0,30	0,02	1.009	0,35	0,02
Cultura	714	0,20	0,01	356	0,12	0,01
Capacitação e desenvolvimento profissional	10.842	3,04	0,16	7.591	2,66	0,15
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros e resultados	83.676	23,50	1,24	73.879	25,92	1,49
Outros	11.229	3,15	0,17	8.518	2,99	0,17
Total - Indicadores Laborais	272.692	76,57	4,05	228.484	80,17	4,60

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Um detalhamento interessante dos indicadores sociais internos, diz respeito aos benefícios concedidos pela empresa a seus integrantes. No ano de 2001 eles somaram a quantia de R\$ 170,3 milhões, sendo utilizados em diversos tipos conforme pode ser observado na figura 8.19.

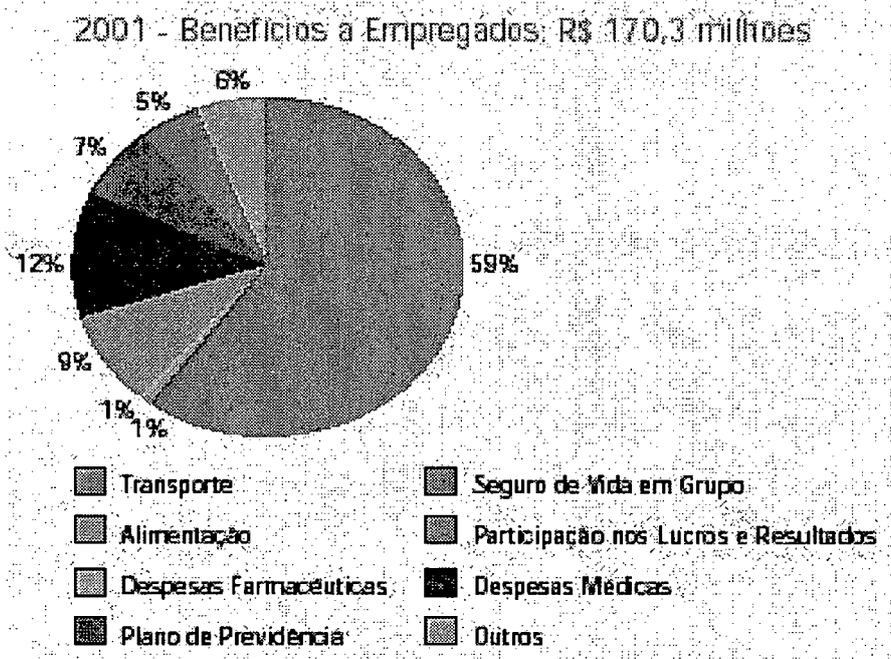


Figura 8.19 – Benefícios concedidos aos empregados

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Um dado importante para entender o valor dado pela empresa a seus sistemas e prática de recursos humanos diz respeito às somas investidas em treinamentos. No ano de 2001 foram gastos US\$ 15.276.000,00 no treinamento de sua força de trabalho, além de US\$ 4.929.000,00 em cursos, viagens e estadas, US\$ 3.189.000,00 no programa de especialização em engenharia (PEE) e US\$ 1.354.000,00 em outros treinamentos. A magnitude destes valores reflete bem o empenho da organização em preparar e manter um corpo funcional que necessita de contínuo aporte de novos conhecimentos para fazer frente a seus desafios.

Para complementar o panorama de indicadores, convém focar a evolução dos demonstrativos de valores agregados (DVA) da empresa nos seus últimos três anos, representado na tabela 8.13, o qual apresenta uma evolução significativamente positiva.

Tabela 8.13 – Demonstrativo do valor agregado (DVA)

Demonstrativo do Valor Agregado – (DVA)			
Controladora	1999 Valor (R\$/Milhoes)	2000 Valor (R\$/Milhoes)	2001 Valor (R\$/Milhoes)
Receitas	3.255,7	5.208,8	6.991,5
Insumos Adquiridos de Terceiros	2.231,8	3.496,0	4.213,7
Valor Adicionado Bruto	1.023,9	1.712,8	2.777,8
Retenções	115,5	129,3	133,8
Valor Adicionado Líquido Produzido	908,4	1.583,5	2.644,0
Valor Adicionado Recebido em Transferência	86,7	160,3	266,6
Valor Adicionado Total a Distribuir	995,1	1.743,8	2.910,6
Distribuição do Valor Adicionado	995,1	1.743,8	2.910,6
Empregados	297,6	410,9	520,4
Governo (Impostos, taxas e contribuições)	(38,2)	429,6	666,6
Instituições Financeiras	303,2	235,9	605,1
Acionistas	123,5	287,7	403,9
Lucros Retidos	309,0	379,7	714,6

Fonte: <http://www.embraer.com.br/portugues/> em 15/08/2002

Os indicadores apresentados servem para refletir principalmente o aporte financeiro dado pela empresa a seus sistemas e práticas de recursos humanos. Este aporte está representado não só por indicadores relacionados a questões básicas, como remuneração e benefícios, quanto a indicadores de aperfeiçoamento e construção, como o treinamento.

Por questões de acordo de confidencialidade um aprofundamento ainda maior dos indicadores não pode ser realizado. Contudo não há prejuízo ao objetivo do trabalho, apenas há uma limitação no maior enriquecimento de seu conteúdo.

8.3.2.2 A presencialidade do Modelo

O principal resultado desta fase da pesquisa-ação, entendida como pesquisa aprofundada, é avaliar o grau de presencialidade do modelo inicial proposto. Para isso, utiliza-se o método de análise da comparação constante destacado no item procedimentos metodológicos. Uma síntese desta análise é apresentada na tabela 8.14. Nela o modelo inicial proposto, é utilizado como referência, sendo contraposto ao modelo tácito existente e cada um dos seus componentes. Dessa forma surgem orientações para melhoria no sistema de gestão humana da Embraer.

Tabela 8.14 – Análise do grau de presencialidade do modelo inicial proposto e recomendações para melhoria do sistema de gestão humana da Embraer

Elemento		Situação atual	Situação proposta
Visão Sistêmica		Abordagem sistêmica em desenvolvimento.	Catalisar este desenvolvimento através da implantação do modelo proposto.
Conceito de competência		Ausência de alinhamento de conceitos entre pessoas, sistemas e processos.	Definir acordo semântico integrador e adotá-lo plenamente.
Papéis	Parceiro estratégico	Papel exercido de forma centralizada.	Descentralizar o papel difundido aos responsáveis. Alinhar processos e sistemas aos objetivos, estratégias e competências essenciais da Embraer.
	Expert administrativo	Papel de melhoria de processos plenamente exercido através da prática de programas de ação, embora com pouca integração e sinergia conceitual.	Alinhar e integrar sinergicamente. Definir valor agregado ao negócio e redesenhar os processos e estruturas de RH com base em referenciais teóricos e práticos classe mundial.
	Agente de mudança	Papel em início de atuação e experimentação.	Desenvolver plenamente o papel de forma integrada e alinhada a outros vetores de DO, para liderar o processo e fortalecer o entendimento do que é o DO e qual o papel de RH neste contexto.
	Empregado campeão	A gestão de pessoas é responsabilidade dos gestores. Atuação de Recursos Humanos Possibilita fortalecer este papel em nível de departamentos e diretorias.	Ampliar e fortalecer este papel através de ações, práticas e sistemas corporativos.
Direcionar competências		<i>Ad-hoc</i> , pouco estruturado e em alguns casos desalinhado das	Realizar direcionamento de competências alinhado ao negócio Embraer possuindo

	competências do negócio Embraer, que não estão claramente definidas.	desdobramento lógico. Este desdobramento é um dos pilares da atividade de DO Corporativo. Integrar a definição de competência a metodologia do PA.
Prover competências	Processos, sistemas e práticas de recrutamento seleção considerados referenciais.	Sistema já em fase de melhoria e consolidação.
Aplicar competências	Atividade de desenho de cargo e reestruturação, desordenada e desalinhada em termos de modelo organizacional para toda a corporação. Pouca consideração das características individuais mais profundas com o cargo (perfil, competências e interesse/vontade).	Consensar modelo de reestruturação organizacional e ordenar corporativamente. Considerar mais profundamente as características individuais na alocação de pessoas a cargos.
Compensar competências	Sistema de remuneração e benefícios bem estruturado.	Sistema já em fase de melhoria e consolidação.
Desenvolver competências	Forte atuação em nível de grupo e início de atuação a nível individual.	Ampliar e consolidar atuação em nível individual.
Gerenciar desempenho de competências	Sistema estruturado.	Aprimorá-lo transformando-o em elemento integrador dos demais elementos. Exemplo elaboração do PDI e definição de objetivos de carreira.
Monitorar competências	Software em fase de implantação.	Integrar os sistemas de informações ao conceito integrador.
Comprometer competências	Ausente.	Implantar e integrar aos demais elementos.
Liderar competências	Ênfase no gestor como gestor de pessoas.	Falta capacitá-lo e desenvolvê-lo como efetivo líder de pessoas/ competências, através do uso de um modelo integrado de gestão e atividades de supervisão das práticas por parte de RH.
Indivíduo	A interação com os indivíduos fica a cargo do estilo de cada gestor. Poucos indivíduos gerenciam suas próprias competências.	Ampliar significativamente a ênfase no tratamento individual, através dos gestores, mas com coordenação e supervisão mínima corporativa. É necessário gerenciar o clima de motivação e comprometimento a nível individual, conhecendo mais profundamente as características e motivações de cada um. É necessário que o indivíduo se torne líder de sua própria carreira, desenvolvimento e comprometimento. É necessário deixar claro as expectativas de competências por parte da Embraer.

Um detalhamento aprofundado do grau de presencialidade do modelo é realizado nos itens 8.4.2.2.1 a 8.4.2.2.13

8.3.2.2.1 Visão sistêmica

Havia na empresa o entendimento da necessidade da existência de uma postura diretiva e gerencial que buscasse o enfoque sistêmico, além da mesma abordagem desenvolvida nos subsistemas de educação, desenvolvimento, treinamento e no subsistema de remuneração. Tais subsistemas equivaleriam no modelo proposto aos elementos de desenvolver e compensar competências respectivamente. Mas não há existência de uma clara visão sistêmica entre todos os elementos e a sua integração num modelo mais amplo. Além disso, e principalmente, inexistia a integração entre o modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual e outras áreas de desenvolvimento organizacional, tais como gestão da qualidade total e notadamente a gestão estratégica e programas de mudança organizacional. O próprio contato e interação da área de recursos humanos com estas áreas era muito raro.

Em contraposição ao modelo inicial, emerge como proposta apresentar o novo modelo. Busca-se detalhar como cada elemento ou subsistema interage entre si, e como o modelo integra-se com direcionamentos estratégicos e processos de mudança organizacional.

8.3.2.2.2 Conceito de Competência

No período da fase exploratória e de pesquisa aprofundada não havia um entendimento claro sobre o conceito de competência entre as diversas áreas de recursos humanos. Também não havia a busca de um consenso entre as áreas a respeito deste acordo semântico, o qual era entendido como essencial para integração dos diversos sistemas e práticas.

Em abril de 2002, o autor na qualidade pesquisador-ação desenvolveu e divulgou o anexo 3 entre os principais especialistas e gestores da área de recursos humanos. Foi uma iniciativa para promover um consenso em torno do conceito de competência e seu papel de integração com os elementos do modelo de humana para empresas intensivas em capital intelectual e outras áreas de desenvolvimento organizacional. Como ainda era muito novo na organização, estando em fase de integração, optou em não insistir e liderar a busca de um acordo semântico. O anexo 3 apresenta de

forma bastante rica como o conceito de competência é trabalhado pelos sistemas, práticas e ferramentas de gestão humana disponíveis para uso na Embraer.

No mês de Julho de 2001 houve outra iniciativa em conceituar o que era competência. Ela foi liderada pela área de remuneração e apoiada pelo consultor e autor Resende (2000), os quais estavam conduzindo uma revisão no plano de remuneração. Esta iniciativa, encabeçada pelo consultor, influenciou indiretamente o destaque desta questão. Ele procurou conversar com os principais líderes da área sobre a importância do entendimento e consenso a respeito do conceito para integração das áreas de recursos humanos. Tudo ocorreu em conformidade com o que foi proposto no modelo, o que é próprio da pesquisa ação.

Infelizmente a iniciativa ficou apenas em uma apresentação daquilo que o consultor entendia como competências. Elas foram descritas de forma detalhada em seu livro intitulado “o livro das competências”, não sendo proposto um acordo semântico, nem buscada a convergência do conceito como elemento integrador. Contrariamente, ao invés de uma preocupação de chegar-se a um consenso e convergência sobre o conceito, o enfoque foi de ampliá-lo apresentando-o sob as mais diversas formas e contextos. Isso acabou por englobar conhecimento, habilidade, aptidão, conduta, qualificação, valores, princípios, capacitação, eficiência, eficácia, e até mesmo deixando um espaço em aberto denominado “outros”, mostrando uma clara preocupação na amplitude do conceito.

A importância de se ter uma convergência no conceito de competência, parte do importante papel que tem no modelo proposto como elemento integrador de todos os seus componentes principalmente seus sistemas e práticas. Tal fato não era preocupação de Resende (2000) na ocasião em que estava orientando a revisão do plano de remuneração, cuja estrutura já existente estava sendo remodelada. Assim o foco do conceito de competência era quanto ao subsistema de remuneração e não a gestão humana como um todo e sua integração estratégica.

A preocupação em que inexistisse um acordo semântico entre todas áreas de recursos humanos, foi percebida no período de pesquisa aprofundada onde ficou claro que a não integração de conceitos, conduzia naturalmente a divergência e dificuldade de integração entre os principais sistemas e práticas de recursos humanos. Esta preocupação é antecedida pelo entendimento de que deve haver uma clara integração sistêmica entre as diversas áreas, sistemas e práticas de

recursos humanos como pré-condição para um maior grau de sinergia, eficácia e eficiência.

Conforme já descrito, embora houvesse uma preocupação diretiva e gerencial de que todos os funcionários da área de recursos humanos tivessem uma visão sistêmica da própria área e principalmente da Empresa, isto era mais um princípio gerencial do que algo operacionalizável, uma vez que faltavam referenciais claros de como fazer isto, o que é feito na tese proposta. A carência não é restrita a Embraer, é uma carência de existência de modelos de ênfase sistêmica, que sejam adequados aos contextos demandantes e que permitam este entendimento.

O mais próximo que a literatura chegou de uma visão sistêmica de toda a área de recursos humanos é apresentada no livro de Chiavenato (1997). Todavia não é explorado o moderno conceito de competência, embora haja uma preocupação em apresentar uma clara visão de sistema e de integração entre as diversas áreas de recursos humanos. Outros autores, mais particularmente os que trabalham com o conceito de competência e focados em modernos sistemas de remuneração, como Flanery (1997) e Resende (2000), proclamam e chegam a indicar que este poderia ser um elemento de integração entre as diversas práticas, apresentando figuras conceituais de como isto seria possível. Mas estes autores limitam-se a abordar a questão da remuneração, abrangendo no máximo os outros subsistemas de interface mais direta como avaliação de desempenho e recrutamento e seleção.

Assim surge como orientação quanto ao conceito de competência, a necessidade de convergir-se para um acordo semântico entre as áreas envolvidas e adotá-lo como elemento integrador, conforme proposto no modelo.

8.3.2.2.3 Os Papéis

Conforme observado por Ulrich (1997) e incorporado ao modelo, o ideal é que haja um equilíbrio entre os quatro papéis apresentados pelo autor e aquilo que é realizado pela área de recursos humanos. Ainda é destacado no modelo, a possibilidade de haver ênfases de um determinado papel e dependendo do contexto, prioridades que a organização vivência, neste sentido serão apresentados cada um dos papéis.

O papel de realizar o alinhamento estratégico era exercido de forma centralizada e diretiva pelo diretor de recursos humanos, sendo destacado em seu documento de programa de ação o exercício deste papel. Neste documento está presente a tabela 8.1 onde se destaca claramente a mudança cultural necessária a ser realizada para enfrentar os desafios de crescimento da empresa. A recomendação dada é a de apenas descentralizar mais este processo, envolvendo ativamente as áreas táticas de recursos humanos e deixando-as a par das entradas e interações que promovem o direcionamento estratégico da área. Também se destaca a operacionalização, de forma sistemática e ampla, do direcionamento estratégico, através dos diversos sistemas e práticas de recursos humanos e por meio dos sistemas e práticas propostas no elemento direcionar competências, o que permitiria uma atuação mais descentralizada deste papel, sendo exercido por todas as áreas.

O papel de *expert* administrativo é exercido plenamente. As áreas funcionais anualmente definem projetos de melhoria, os quais são implantadas durante o ano. Todavia ocorre pouca sinergia e integração conceitual entre as áreas, o que era percebido e espontaneamente comentado pelas principais lideranças táticas as quais solicitavam maiores espaços de integração, como reuniões gerenciais semanais. A oportunidade que existe para o exercício deste papel, é a reestruturação de toda a área de recursos humanos, adotando um processo de reestruturação por processos como o de Seiffert (1998) e que considere este modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual como referência. Um processo de reestruturação por processos foi iniciado em dezembro de 2002, além de não utilizar este modelo como referência, não foi consolidado, tendo sido revertido mais tarde.

O papel de empregados campeões é exercido plenamente em primeira instância pelo gestor, que é preparado para ser gestor de pessoas. Em segundo plano, ele é apoiado pela área de recursos humanos avançado que trabalhando com ferramentas como avaliação 360 graus e pesquisas de clima, procura assessorar o gestor na definição de ações e projetos de melhoria para ampliar o grau de motivação, satisfação e comprometimento de suas equipes. A oportunidade aqui é a de ampliar o foco dos projetos para a corporação, pouca sistemática e análise destas mencionadas ferramentas foram utilizadas para definir projetos corporativos. O foco do processo ocorria em determinadas áreas clientes, e quando não havia

consultores em número suficiente para atender determinadas áreas, estas simplesmente ficava sem atendimento.

O papel de agente de mudança também é exercido pelo gestor de cada área, apoiado pelo setor de recursos humanos avançado e seus consultores internos. A oportunidade de melhoria aqui é a do foco de atuação dos agentes de mudança poder ser ampliado e integrado aos programas de mudança organizacional em curso, principalmente a gestão estratégica. O foco principal era a capacitação das pessoas para as mudanças necessárias, mas havia pouca integração com relação aos programas de mudança em cursos, além de outros fatores tais como estrutura, processos, sistemas de informação e prioridades resultantes de direcionamento estratégico. Ou seja, a mudança era mais focada em curtíssimo prazo e o foco em capacitação, o que é plenamente factível com a constatação de que no quadro de funcionários mais de 60% não tinha mais de 3 anos de empresa.

8.3.2.2.4 Direcionar competências

O elemento direcionar competências é praticamente inexistente. Não existem práticas similares às que foram relatadas no modelo, Trata-se de uma grande oportunidade para melhorar o direcionamento estratégico de forma prática e objetiva.

O pouco que existe no sentido de direcionamento estratégico, é o já relatado no direcionamento realizado através do programa de ação do diretor da área, o qual realiza algumas conexões com as necessidades estratégicas da empresa. Além disso, existe o perfil do líder Embraer que foi definido através de reuniões com um grupo de diretores, o que resultou em um perfil de líder entendido como o mais adequado para a empresa. Foi recomendada a implantação sistemática deste elemento através das suas principais práticas, o que permitirá um forte e objetivo direcionamento da área de recursos humanos, além de um prático alinhamento com todos os programas de mudança, desenvolvimento organizacional e gerenciamento estratégico.

8.3.2.2.5 Prover competências

O elemento prover competências é plenamente implantado na empresa. Na realidade este pesquisador considera as práticas e sistemas utilizados como referenciais e que permitiram enriquecer o modelo inicial através da incorporação destas. Um destaque fica para as ferramentas do *predictive index* e do processo de atração, identificação e inclusão de profissionais de alto potencial, que consegue atrair profissionais de outros países, mesmo os desenvolvidos.

8.3.2.2.6 Aplicar competências

O elemento aplicar competências tem condições de ser amplamente implantado e aprimorado. Atualmente as atividades de desenho de cargo, cujo resultado é a elaboração de perfil de cargo também conhecida como descrição de cargo, são realizadas diretamente com o gestor tendo principalmente a interação da área funcional de remuneração ou recrutamento e seleção, possuindo desta forma um foco direcionado ou para o elemento prover competências ou para o de compensar. Conforme proposto no modelo, aplicar competências vai muito mais além, é preciso criar um padrão para reestruturação organizacional e desenho de cargos com um foco mais sistêmico, preocupado principalmente com o elemento de direcionar competências. As reestruturações organizacionais que ocorrem na empresa são iniciativas dos gestores das áreas, não possuem um alinhamento, direcionamento ou integração corporativa, o resultado é a mais completa falta de equidade na estrutura organizacional das diversas áreas.

Quanto aos aspectos da aplicação dos novos indivíduos contratados, existem outras oportunidades para melhoria, conforme apresentado no capítulo sobre o modelo. O conceito de aplicação vai além de sua integração ao novo cargo, sendo similar ao que ocorre com um técnico de time esportivo, é necessário avaliar o desempenho e vontade do jogador na nova posição e encontrar o melhor ajuste possível sendo este um processo contínuo, dada a constante mutação da organização e dos próprios indivíduos.

A prática de avaliar se uma pessoa está plenamente identificada ou motivada com o seu cargo, também deve exceder a jurisdição de seu chefe ou líder, pois este

pode ser a causa da desmotivação, o que é bastante comum. Desta forma, práticas como pesquisas de opinião, ou o superior imediato do chefe entrevistar formal ou informalmente a pessoa avaliada são recomendáveis.

Como as competências do indivíduo não são estáticas, ou seja, este sempre está se desenvolvendo, o ideal é existir um software que tenha seu banco de dados constantemente atualizado quanto a novas competências desenvolvidas, sendo o mesmo utilizado para formação de equipes de projetos. Este software poderia ainda mapear as áreas de interesse dos funcionários.

São úteis aqui ainda, todas as práticas de avaliação de potencial e orientação profissional, como por exemplo, o *preceitue index* para auxiliar a pessoa a se autoconhecer e conseqüentemente direcionar mais plenamente suas energias motivacionais.

Assim, em termos individuais, é necessário incorporar práticas e sistemas que avaliem a performance da pessoa após o período de integração, normalmente de três meses, com o objetivo de buscar aplicar adequadamente as suas competências, alocando-a para atividades que aproveitem melhor suas motivações e talento. No âmbito da organização, é preciso criar um padrão corporativo de reestruturação organizacional e conseqüente desenho de cargos, preferencialmente com clara conexão com o elemento direcionar competências.

8.3.2.2.7 Compensar competências

O elemento compensar competências é plenamente satisfeito na empresa. O mesmo é considerado referência, existindo sistemas de remuneração por competências, remuneração variável para alguns grupos de cargos especiais, além de um agressivo plano de participação nos resultados. Este elemento é implantado com uma forte visão sistêmica, tanto em termos práticos como teóricos, através do consultor da empresa, senhor Resende (2000), especializado neste tema e de acordo com a moderna abordagem do conceito de competência. Esta implantação contribui para criar uma base consistente para ampliação da visão sistêmica para outros elementos e para um modelo mais amplo, conforme proposto nesta tese.

8.3.2.2.8 Desenvolver competências

O elemento desenvolver competências também é amplamente aplicado, sendo referência e possuindo visão sistêmica conceituai entre si, com o sistema de remuneração e com as necessidades de desenvolvimento organizacional. O elemento trabalha com a moderna abordagem do conceito de competência, conforme destacado no Manual do Líder Embraer.

A área de educação, treinamento e desenvolvimento é muito bem estruturada, sendo referência em termos de práticas e sistemas. Desta forma este elemento, também é uma importante base para estender a visão sistêmica para os demais elementos e entre eles, também adotando a abordagem do conceito de competências e de forma integrada, conforme proposto no modelo desta tese.

A oportunidade de melhoria em termos práticos fica apenas para uma autuação mais forte no indivíduo. Atualmente o foco tem sido prioritariamente nos grupos, mas práticas e sistemas que utilize uma maior participação do indivíduo no seu desenvolvimento podem ser adotadas. Um exemplo é a elaboração de planos individuais de desenvolvimento, tendo o indivíduo como um ator ativo e líder em seu processo de desenvolvimento e treinamento.

8.3.2.2.9 Gerenciar competências

O elemento gerenciar competências está implantado na empresa, sendo realizado formalmente através de avaliações de indicadores de qualificação competências e habilidades – IQCH. Seu foco é a avaliação do quanto cada indivíduo evoluiu em termos de desenvolvimento de habilidades vis-à-vis o plano de remuneração para seu cargo. Além da avaliação de IQCH, ocorre semestralmente a avaliação do alcance das metas individuais, e/ou do departamento, para fins de participação nos lucros e resultados.

A elaboração semestral de planos de ação e metas setoriais, além da posterior avaliação de quais metas foram alcançadas, subsidiando o programa de participação nos lucros e resultados, permite classificá-la como uma prática, eficaz e objetiva em termos de gerenciamento de competências. Todavia esta prática pode ser aprimorada, conforme consenso na empresa, pois atualmente mais de 99% dos

funcionários recebem participação nos lucros, mesmo que suas metas não tenham sido alcançadas, ou seja, o sistema pode ser aprimorado.

Como o foco é mais direcionado para o gerenciamento do plano de remuneração, conforme já citado, o qual é considerado um dos poucos elementos do sistema tácito Embraer com clara visão sistêmica, assim como o elemento de desenvolver competências, a oportunidade de melhoria para este elemento é efetivamente utilizá-lo como um integrador dos demais elementos, conforme apresentado na descrição do modelo.

Assim emergem as seguintes oportunidades de melhoria do elemento:

Incluir no processo de avaliação uma discussão clara sobre os objetivos de carreira do indivíduo, integrando-os ao elemento comprometer competências;

Incluir ou derivar no processo de avaliação a elaboração de planos individuais de desenvolvimento integrando-os ao elemento desenvolver competências;

Incluir a oportunidade do indivíduo registrar, cadastrar ou evidenciar novas competências adquiridas no período, integrando-as ao elemento monitorar competências;

Permitir a expressão de áreas de interesse em que o indivíduo acredita melhor poder aproveitar a suas competências, motivações e talento integrando-as ao elemento aplicar competências.

Ou seja, o elemento pode ser utilizado para outros objetivos que não só remuneração, tendo papel integrador entre os elementos.

8.3.2.2.10 Monitorar competências

O elemento monitorar competências é presente, mas não de forma integrada conforme proposto no modelo. Existem diversos sistemas de informação em recursos humanos, mas apenas os relacionados ao sistema de remuneração trabalham com o conceito de competências. Existe, ainda, um projeto em implantação do software *peoplesoft*, com o objetivo de criar um sistema e banco de dados de informações integrada de recursos humanos.

A adoção do modelo proposto nesta tese e principalmente do conceito de competência contribuirá no sentido de orientar a parametrização, dar organização ao banco de dados, bem como as relações de troca de informações entre os principais elementos, sistemas e práticas.

A vantagem de utilizar o modelo aqui proposto como referencial de modelagem do banco de dados e partes do software permite, por exemplo, que sejam adotadas iniciativas como criar um *login* de carreira para cada indivíduo. Este procedimento permite que ele acompanhe desde treinamentos em andamento até seus processos de avaliação, plano de remuneração, competências a desenvolver dentre outros, tudo integrado em uma linguagem única.

8.3.2.2.11 Comprometer competências

O elemento comprometer competências está ausente. Por ser uma proposição inédita desta tese, nela surge oportunidade de implantá-lo plenamente com todas as práticas e sistemas propostos no capítulo de descrição do modelo.

Merecem destaque algumas práticas simples, como inserir no processo de avaliação de indicadores de cargos, competências e habilidades, permitir maior interação entre o indivíduo e a área de recursos humanos através do uso de tecnologia da informação.

Sugere-se, ainda, buscar adotar uma visão corporativa no processo de análise da pesquisa de clima, desenvolvendo desta forma projetos corporativos para integrar objetivos do indivíduo e organização. Esta decorre do fato de que atualmente o foco da pesquisa de clima esta voltada mais a projetos locais, ao nível de área ou departamento, do que para a empresa ou corporação como um todo.

Por fim, adotar o sistema de combinação de interesses (vide figura 7.4) pode ser uma espinha dorsal para implantação do elemento.

8.3.2.2.12 Liderar competências

O elemento liderar competências pode ser considerado exemplar na empresa. Existe uma clara preocupação quanto ao papel do líder, além de programas de identificação e formação de lideranças. Um destaque é a realização da avaliação

360 graus para analisar o quanto cada líder aproxima-se do perfil desejado de liderança. Existe igualmente um retorno para os avaliados de que pontos devem ser aprimorados, estando integrado ao elemento desenvolver competências. Outros destaques são os programas que procuram identificar potenciais sucessores, como o TOP 25.

Uma oportunidade de melhoria no elemento, é que embora a empresa adote conceitualmente, em linhas gerais, o sistema de desenvolvimento de lideranças, conforme proposto na figura 7.5, este ainda não é implantado sistematicamente na empresa. Esforços devem ser intensificados no sentido de implantar efetivamente este sistema, sendo executados periodicamente. Até o presente momento, apenas foi definido o perfil do líder Embraer e foram realizadas as avaliações 360 graus, além de planos de desenvolvimento de grupos em determinadas áreas.

Conforme o sistema proposto na tese, a avaliação deve ser realizada periodicamente e planos individuais também devem ser elaborados e executados além de planos de grupos, os quais devem se estender a toda a empresa. Ressalta-se ainda a recomendação de que o perfil da liderança deve ser definido como um desdobramento da cultura empresarial, a qual ainda não foi explicitada.

Outra oportunidade de melhoria deste elemento decorre da constatação de que o princípio de que as lideranças são os efetivos gestores de pessoas não é amplamente adotada em toda a empresa, ainda existindo a figura dos chefes intocáveis, o que vem sendo mudado gradativamente.

A existência de um modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual, integrado e que expresse claramente o papel do chefe como líder, executando ou contribuindo para execução dos sistemas e práticas de cada um dos elementos do modelo proposto, pode contribuir para um avanço de tais práticas, pois tanto a área de recursos humanos quanto os gestores e indivíduos utilizarão uma linguagem comum e integrada. Neste mesmo sentido cabe a divulgação da ferramenta MASE.

É necessário também explicitar junto à alta administração o fortalecimento da predisposição de acabar com os chefes intocáveis, através do desenvolvimento de sucessores e uma supervisão mais formal da área de recursos humanos para detectar a presença desta anomalia. Isto significa monitorar de forma mais integrada as informações a respeito das posturas das lideranças, obtidas através das

pesquisas de clima, avaliação 360 graus e entrevistas de desligamento, por exemplo.

A mensagem de que o chefe é o verdadeiro gestor de pessoas, é difundida apenas em treinamentos que tratam de liderança, ficando a cargo de cada chefia comprar esta filosofia caso simpatize com a mesma, e isto se de fato chegou a participar de algum treinamento. Assim formatar esta filosofia em algo sistemático, como o manual do líder, onde se explicita qual é a postura esperada do líder e qual a sua agenda mínima em termos de gerenciamento de pessoas no processo de executar determinadas práticas e sistemas de recursos humanos, tem sido um exemplar avanço. Mas esta questão pode ser aprimorada, criando-se indicadores de liderança, com base em quanto dos sistemas e práticas de recursos humanos é utilizado pelas lideranças e qual o nível de avaliação destas por seus liderados, além de integrá-la ao sistema de remuneração, o que pode ser o complemento que faltava para integrar as práticas e sistemas deste elemento.

Conforme proposto no modelo os líderes devem ser o centro irradiador e integrador da gestão do capital humano, neste sentido é recomendado um forte treinamento de gestão de pessoas, baseado no modelo, além dos sistemas e práticas da Embraer. Para que se tenha adotado uma linguagem comum e expreso claramente quais os papéis esperados dos líderes neste processo.

Outra oportunidade de melhoria é a definição da cultura Embraer, integrar na avaliação dos líderes o quanto estes são espelhos e propagadores da cultura empresarial. Buscar o exemplo do que fazem empresas como General Electric e Rhodia, onde os líderes são avaliados tanto por resultados, quanto por serem referências da cultura empresarial, a qual sempre emprega princípios de gestão de pessoas. Conforme proposto no modelo, assim como existe governança pública e corporativa, é preciso ter governança da liderança, expressa como o controle, avaliação e transparência do exercício de seu poder.

8.3.2.2.13 Indivíduo

Finalmente quanto ao elemento indivíduo do modelo, existe grande oportunidade de melhoria, uma vez que sua interação na empresa é passiva e muito dependente do estilo do seu gestor. Poucos indivíduos são atores de sua própria carreira, isto

ainda é um grande tabu e as pessoas têm medo de expressar suas vontades e anseios. A oportunidade é ampliar a ênfase no tratamento individual através dos gestores, com um mínimo de apoio, supervisão e orientação da área de recursos humanos, sendo necessário gerenciar o clima e a motivação em termos individuais.

Sobretudo é necessário que o indivíduo torne-se ator ativo de sua carreira, que tenha minimizado suas ansiedades neste sentido, tendo canal ativo de gerenciamento de suas próprias competências, sabendo claramente o que é esperado hoje e quais as demandas futuras de competências a serem desenvolvidas. É necessário que seu contrato psicológico com a organização seja explicitado, sabendo claramente quais são as regras do jogo, bem como quais são os princípios adotados. Além das práticas e sistemas, é preciso que a pessoa saiba qual é a cultura proclamada da organização, até para que consiga identificar o que é desvio e o que é regra. Explicitar que a empresa utiliza um modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual, como o proposto na tese, possibilita caminhar nesta direção. Assim como o manual do líder pode ser elaborado o manual do talento, explicitando o que é esperado da pessoa e quais espaços existem para que esta possa liderar suas próprias competências, no sentido de sinergia com a organização para que esta melhor utilize o ambiente que lhe é apresentado.

8.3.3 A fase da Ação, Avaliação e Aprendizado

Durante o período em que realizou as etapas de pesquisa exploratória e aprofundada, o pesquisador inevitavelmente já discutia com os profissionais de recursos humanos, conceitos, princípios, práticas e até mesmo o modelo em si, como forma de testá-lo na robustez e capacidade de resposta as necessidades de gestão humana da Embraer, o que é definido como método de análise de comparação constante, na metodologia.

Desta forma estas fases preliminares tiveram também características de **ação** e influência do pesquisador na adoção do modelo ou partes deste por parte da empresa. Mas é na realização do *focus group* que a ação tem sua realização formal, conforme destacado a seguir.

8.3.3.1 Ação

A fase da ação teve como ápice os *focus groups* realizados com especialistas e gestores da área de recursos humanos, na qual foram apresentados os resultados das fases de exploratória e pesquisa aprofundada, tendo sido realizadas as seguintes atividades:

- apresentação detalhada do modelo final e seus componentes.
- apresentação das sugestões para ampliar a eficácia da gestão humana na Empresa com base no modelo através da **tabela 8.14**.
- apresentação das influências dos sistemas e práticas da Embraer no aprimoramento do modelo inicial destacada na **tabela 8.15**.
- orientações quanto à estruturação da área de recursos humanos da Embraer, baseado nos elementos do modelo, apresentado na **tabela 8.16**.
- orientação de como integrar a área de recursos humanos com as iniciativas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, **figura 8.20**.
- realização de pesquisa de opinião dos especialistas e gestores sobre a eficácia do modelo como referencial para recomendação de melhorias no sistema de gestão da Embraer, cujos resultados são apresentado nas **tabela 8.17 e 8.18**.
- apresentação de como o conceito de competência interage com o cada um dos elementos do modelo e aproveita os sistemas e práticas de gestão humana já existentes na Embraer, **anexo 3**.

Visando uma maior profundidade de discussão, as apresentações foram realizadas em 5 *focus groups* de 4 a 7 participantes cada, com duração média de 3 horas. Ao final de cada apresentação as contribuições dos participantes foram registradas em questionário de avaliação que não só analisava o grau de eficácia do modelo, conforme apresentado na tabela 8.17, mas também uma avaliação mais descritiva e qualitativa de concordância / discordância e sugestões dos participantes, cujos resultados são apresentados no item 8.3.3.2.

Tabela 8.15 - Influência do ensaio na melhoria do modelo inicial proposto

Componente	Influência
Conceito de Competência	Inclusão da variável característica pessoais no conceito. O modelo inicial incluía apenas, habilidades, comportamentos e conhecimentos.
Papeis de Recursos Humanos	Incluído ao Modelo, não considerava este componente. Destaca-se ainda a existência de uma área de recursos humanos avançados, que permitia uma atuação marcante dos papeis de empregados campeões e agente de mudança através do apoio direto às áreas clientes internas. Este tipo de atuação não era mencionado na literatura, nem em casos empresariais conhecidos.
Elemento Aplicação	Inclusão de ferramentas como <i>predictive index</i> , dada a sua utilidade na identificação das características pessoais e estilos motivacionais predominantes nas pessoas.
Elemento Desenvolvimento	Enriquecimento das práticas e sistemas, dado o elevado grau de desenvolvimento deste elemento na empresa.
Elemento Compensar	Enriquecimento das práticas e sistemas, dado o elevado grau de desenvolvimento deste elemento na empresa.

Como orientação para integrar a área de recursos humanos com as iniciativas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, além da apresentação conceitual de como o modelo integra-se com desenvolvimento organizacional destacada no item 9.7, acrescentou-se a figura 8.20.

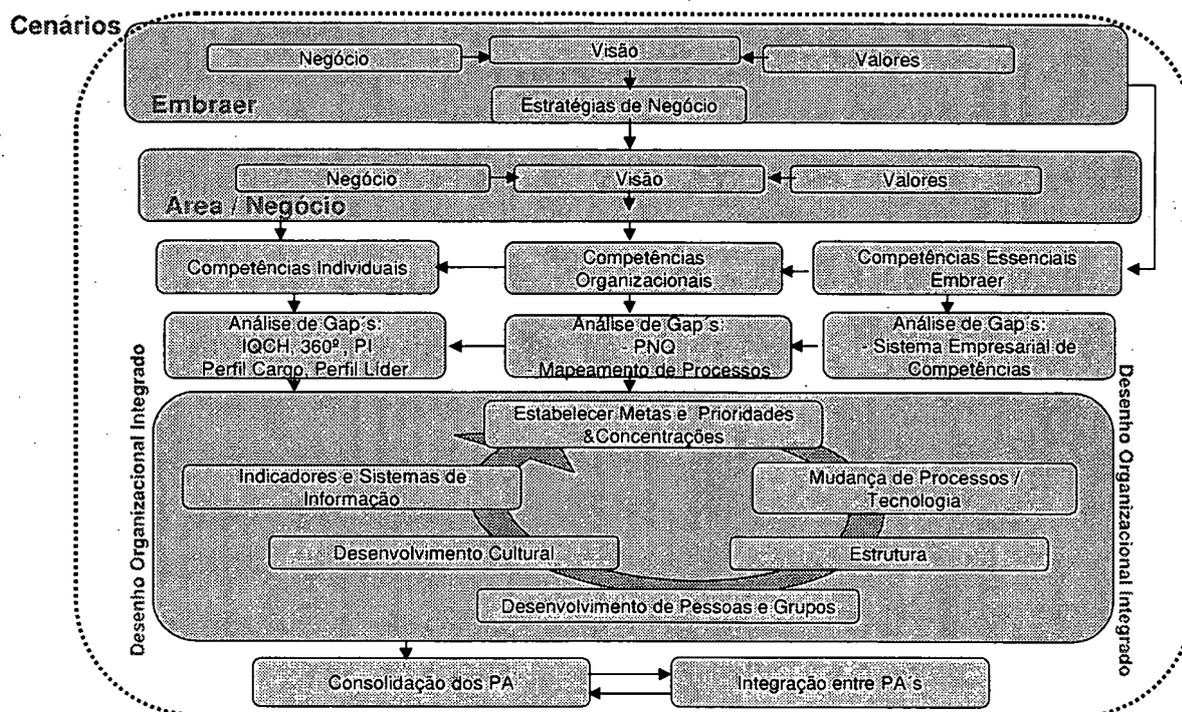


Figura 8.20 - Desenvolvimento Organizacional Integrado

A figura 8.20 destaca como pode ocorrer o desenvolvimento organizacional na empresa de forma integrada e englobando a área de planejamento estratégico, através de atividades como definição de cenários, visão, missão, valores e estratégias de negócio a nível corporativo, englobando os setores de planejamento de cada área ou subsidiária com atividades similares, mas relacionadas à subsidiária (negócio) ou área.

A seguir, ocorre a definição de competências essenciais desejadas: da empresa, organizacionais das áreas e individuais. Esta definição é realizada pelas áreas de apoio que trabalham com elementos de desenvolvimento organizacional (vide figura 8.15 – consultor interno ou RH corporativo), incluindo recursos humanos e gestão da qualidade. A partir da definição de competências, avalia-se o *gap* entre o desejado e o nível atual, visando definir projetos e ações para reduzi-lo. Estas ações ou projetos devem ser desenvolvidos numa abordagem integrada de desenvolvimento organizacional, conforme apresentado no item 7.8, são incluídas na gestão por programas de ação. Como resultado, as ações passam a fazer parte do sistema de planejamento e gerenciamento de metas e resultados a serem alcançados, garantindo assim a sua efetiva implantação, uma vez que serão acompanhadas e

terão efeito inclusive no nível de remuneração variável dos gerentes, conforme apresentado na figura 8.10.

Como orientação, apenas apresentou-se em linhas gerais como a atual estrutura poderia ser redefinida para: cumprir mais plenamente os papéis de recursos humanos propostos no modelo, integrar-se com as atividades de mudança ou desenvolvimento organizacional, e implantar mais plenamente os elementos do modelo, conforme apresentado na tabela 8.16.

Tabela 8.16 - Orientações quanto à reestruturação da área de recursos humanos

Aspecto	Orientação
Integração com atividades de desenvolvimento organizacional	Subordinar a diretoria de recursos humanos a mesma vice-presidência que é responsável por informática, gestão da qualidade e planejamento estratégico.
Integração entre os elementos de recursos humanos	Criar comitê gerencial e técnico de recursos humanos que se reúna periodicamente para tratar temas relacionados à gestão integrada de recursos humanos. Ex. semanal ou quinzenal.
Plena realização dos papéis de recursos humanos	<p><u>O papel de parceiro estratégico</u> pode ser exercido de forma descentralizada através do comitê proposto acima. E complementado pela área de staff estratégico de recursos humanos (proposta) para conduzir os sistemas e práticas do elemento comprometer competências.</p> <p><u>O papel de agenda de mudança</u> pode ser fortalecido pela equipe de programas de ação, que deve atuar no atendimento as áreas em projetos de recursos humanos, arquitetura e processos através do programa de ação, conforme planejado originalmente.</p>
Plena realização dos elementos do modelo.	Definir áreas responsáveis, conforme sugerido abaixo.
Monitoração de competências	Área subordinada ao diretor de recursos humanos até plena implantação de software de

	integração, depois pode subordinar-se a área de compensar competências na fase de operacionalização.
Aplicação de competências	Área de estruturação organizacional subordinada ao diretor de recursos humanos. E atuando de forma integrada com área de compensar competências.
Comprometer competências	<i>Staff</i> de desenvolvimento de projetos estratégicos de recursos humanos. Este mesmo staff ocupa-se da interação e integração com outras de desenvolvimento organizacional.
Direcionar competências	É um dos pilares das atividades de desenvolvimento organizacional corporativo, Pode ser realizada pelas áreas de planejamento estratégico, gestão da qualidade ou recursos humanos. Preferencialmente pela área de desenvolvimento organizacional com participação ativa do staff estratégico de recursos humanos e planejamento estratégico. O segundo porque trata do modelo de negócio e estratégias, bases fundamentais para definição de quais competências são prioritárias.
Gerenciamento de desempenho de competências	Manter subordinada a área de compensar competências.

Na estrutura organizacional atual de recursos humanos existem claramente áreas responsáveis pelos elementos prover (recrutamento e seleção), compensar (carreira e remuneração) e desenvolver competências (programas de desenvolvimento de GDH e Programa de Especialização em Engenharia). Razão pela qual não foram orientadas mudanças significativas em termos estruturais nestes elementos, na tabela 8.16.

A figura 8.21 contribui no entendimento de que a área de recursos humanos que exerce papel de agente de mudança, nas áreas clientes internas, no caso da embraer pode ser a área de programas de ação com papel estendido. E a área de

staff proposta que deve exercer, principalmente, o papel de parceiro estratégico além do desenvolvimento de projetos estratégicos de recursos humanos.

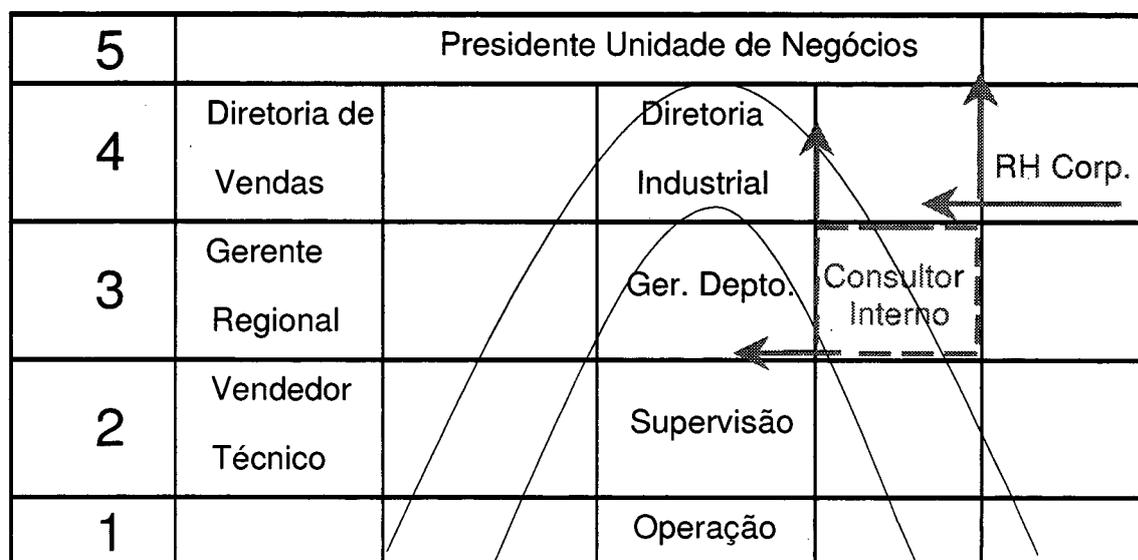


Figura 8.21 – Nível de atuação de recursos humanos

8.3.3.2 Avaliação e Aprendizado

A fase de avaliação e aprendizado referenciada em Thiollent (1997) é caracterizada aqui com a discussão e coleta de sugestões dos participantes nos *focus groups*, tendo sido registrada através de questionário, apresentado no anexo 4.

O objetivo desta fase foi à avaliação formal do modelo por parte dos participantes dos *focus groups*, visando um último ciclo de avaliação e aprendizado registrando as suas sugestões de melhoria, desta vez, para o modelo.

Logo após a apresentação do modelo e sugestões decorrentes para melhoria dos sistemas de gestão humana da Embraer, como atividade de conclusão de cada um dos 8 *focus group*, aplicava-se o questionário de avaliação do modelo, similar ao apresentado na tabela 8.17. Ao todo foram 30 participantes convidados, dos quais apenas 19 compareceram, os grupos foram determinados procurando formar um conjunto de participantes representativos, no sentido de formadores de opinião, das áreas de recursos humanos, desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, sempre procurando convidar os profissionais de maior expressão

técnica ou de liderança destas áreas. Os resultados são apresentados a seguir na seção A e B.

A- Avaliação Objetiva

O questionário de avaliação do modelo foi elaborado a partir dos objetivos de pesquisa. Como apresenta uma média de todos os itens superior a 7,5 pode ser considerado um indicativo de alta eficácia do modelo quanto aos objetivos propostos. Isso é significativo principalmente se considerarmos que a avaliação foi realizada pelos principais especialistas e gestores da área e que a empresa procura estar sempre atualizada em termos de sistemas e práticas de recursos humanos. Para se ter idéia, no período de abril a setembro de 2002, atuaram mais de 8 renomados consultores externos brasileiros, procurando ativamente aprimorar a implantação de sistemas e práticas de recursos humanos. Em 1999 a Embraer fez parte da lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil da Revista Exame, que realiza pesquisa anual classificando as empresas neste sentido.

Embora o questionário utilize escala de avaliação quantitativa de 0 a 10, para esta mesma escala criou-se outra qualitativa com o objetivo de enriquecer a apresentação dos resultados. Nesta tem-se respectivamente a seguinte escala proporcional: muito alto = 9 a 10, alto = 7 a 8, médio = 5 a 6, baixo = 3 a 4, muito baixo = 1 a 2 e nulo = 0.

A tabela 8.17 apresenta uma divisão da tabulação dos questionários entre os participantes especialistas ou gerentes da área de recursos humanos, questionários 1 a 14 e os participantes das áreas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, questionário 15 a 19. A questão número 7 do questionário 12 foi deixada em branco pelo participante, daí o X na tabela 8.17

A tabela 8.18 apresenta as questões dos questionários e os principais resultados da avaliação objetiva, a média e a moda alcançadas da para cada questão e para o modelo como um todo, facilitando a compreensão.

Tabela 8.17 - Tabulação dos questionários de avaliação do modelo.

Questionário →	Recursos Humanos														Média RH	Desenv. Organizacional					Média DO	Média Total Embracer	Moda Embracer
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	16	17	18	19			
1	10	9	9	9	9	9	10	8	10	9	9	9	8	9	9,07	7	8	9	10	8	8,40	8,89	9
2	10	8	9	10	8	9	9	10	9	9	8	7	8	9	8,79	7	7	9	9	7	7,80	8,53	9
3	10	8	10	9	9	8	9	8	10	8	9	7	9	8	8,71	5	9	9	9	6	7,60	8,42	9
4	9	8	9	9	9	6	9	8	9	8	8	8	8	7	8,21	5	6	7	8	7	6,60	7,79	8
5	10	9	10	10	7	7	9	10	10	10	8	7	8	8	8,79	8	5	10	9	8	8,00	8,58	10
6	9	9	10	9	6	8	10	10	10	8	8	8	8	7	8,57	8	8	8	10	6	8,00	8,42	8
7	9	9	9	9	8	9	9	10	9	8	9	X	8	8	8,77	8	8	9	10	7	8,40	9,39	9
8	9	8	9	8	6	8	8	10	10	8	8	6	7	8	8,07	6	3	6	9	5	5,80	7,47	8
9	10	8	10	8	6	8	9	8	9	8	8	7	8	7	8,14	7	7	9	10	5	7,60	8,00	8
Média R.H. total ▶															8,57	Média D.O. total ▶					7,58	8,39	

Tabela 8.18 – Resultados de aplicação do questionário de avaliação do modelo

Característica do Modelo avaliada	MÉDIA	MODA
1 – Grau de consistência conceitual	8,89	9
2 - Grau de integração entre elementos, sistemas e práticas de recursos humanos.	8,53	9
3 - Grau de modernidade e atualização tecnológica em termos de tecnologias de gestão humana	8,42	9
4 - Grau de inovação em termos de técnicas de gestão e abordagem de gestão do capital humano	7,79	8
5 - Grau de utilidade como referencial para proposição de políticas, ações e projetos de melhoria em gestão humana	8,58	10
6 - Grau de coerência das propostas de melhoria apresentadas a partir do modelo	8,42	8
7 – Grau de visão sistêmica entre Planejamento Estratégico, Gestão Humana e Desenvolvimento Organizacional.	9,39	9
8 – Grau de instrumentalidade (facilidade de operacionalização, clareza e simplicidade conceitual)	7,47	8
9 – Grau de coerência em termos de metodologia de implantação	8,00	8
Media e Moda Gerais	8,39	9

Uma análise da tabela 8.19 revela que o modelo foi muito bem avaliado alcançando uma média de 8,39 o que seguindo a escala padrão adotada no questionário significa que o modelo alcançou alto (entre 7 e 8) grau na consecução dos seus objetivos na opinião dos participantes dos *focus group*, estando próximo de muito alto (entre nove e dez). É interessante observar que a média da avaliação dos profissionais especialistas e gerentes de recursos humanos foi cerca de 13,22% superior a dos profissionais de desenvolvimento organizacional.

A apresentação do modelo em alguns dos *focus groups* contou com apenas 90 dos 120 minutos programados para sua apresentação, questionando os participantes que deram as notas mais baixas, constatou-se que muitas vezes o modelo alcançou algumas notas baixas em alguns critérios apenas por falta de um maior esclarecimento aos participantes de como o modelo atendia determinado critério avaliado. Seis dos sete questionários de menor média enquadram-se nos *focus groups* que dispuseram de menor tempo do que os 120 minutos programados.

Os dois critérios de menor média foram: a questão quatro – grau de inovação em termos de abordagem da gestão do capital humano – 7,79; e o grau de funcionalidade prática – 7,49. Fazendo-se uma estratificação este último critério foi avaliado como 8,07 pelos profissionais de recursos humanos e apenas 5,80 pelos profissionais de desenvolvimento organizacionais.

Embora um dos motivos tenha sido de que a apresentação foi mais focada nos profissionais de recursos humanos e no modelo em si, não aprofundando a interação com desenvolvimento organizacional e implantação, que é realizado na tese escrita, mas que os participantes não tiveram acesso, conversando com os participantes estes afirmaram que o principal motivo é que se a alta administração de uma organização não abraça e lidera o modelo, este, a exemplo da maioria absoluta dos modelos de mudança, não tem como ser efetivado. Na ocasião este autor comentou que embora na apresentação do *focus group* isto não tivesse sido comentado, o modelo é implantado seguindo as boas práticas de programas de mudança organizacional onde a liderança ativa da alta administração é detalhada. De qualquer forma este ponto foi reforçado na tese escrita, ampliando o número de páginas que tratam da implantação e o papel da liderança. Vale registrar que o grupo de participantes de desenvolvimento organizacional fez esta observação com razão, mas também um forte, visível e declarado sentimento de frustração, em razão de que diversos programas de mudança haviam falhado e a própria área passava

por uma fase de reestruturação, sendo bastante severos e críticos em suas avaliações. Assim o ponto levantado realmente é importante e foi reforçado no modelo.

Embora considerada alta com 7,79 o grau de inovação em termos de abordagem da gestão humana foi a segunda menor nota. Um dos principais motivos pode ser o entendimento de que a organização estudada é exposta freqüentemente a uma ampla gama de práticas e sistemas de recursos humanos. Além disso, ela já possui modernas práticas e sistemas, e do fato de que o pesquisador antes da realização do *focus groups* já havia introduzindo diversos conceitos de maneira sutil no dia a dia da organização. Essa atitude é própria e esperada na metodologia de pesquisa ação, fazendo assim com que o modelo apresentado perdesse parte de seu impacto de inovação. Desta forma, em termos relativos, este critério pode ser considerado com muito alto.

Os quatro critérios de melhor avaliação foram o grau de visão sistêmica do modelo e sua integração entre planejamento estratégico, gestão humana e desenvolvimento organizacional – 9,39, a consistência conceitual – 8,89, o grau de utilidade como referencial para sugestão de melhorias da gestão humana da empresa – 8,58 e o grau de integração entre os elementos, sistemas e práticas de recursos humanos. Seguidos pelo grau de modernidade e o grau de consistência das propostas de melhorias apresentadas a partir do modelo com 8,42.

Cabe ressaltar que no grupo de especialistas e gestores de recursos humanos o modelo possuiu nota superior a 8 em todos os critérios, que esta avaliação não tinha por objetivo validar o modelo apenas ensaiá-lo visando seu aprimoramento e que considerando as melhorias já efetuadas a partir dos *focus groups*, além de um melhor direcionamento da comunicação do modelo nos pontos de menor avaliação e um aumento no tempo disponível para apresentação do modelo é factível esperar que o modelo fosse ainda melhor avaliado. E ainda que o modelo realmente já se encontra em um bom estágio de desenvolvimento, esta inferência também é corroborada pela moda mínima de 8 nas questões avaliadas na última coluna do quadro 8.20.

B - Avaliação Descritiva

A avaliação descritiva foi realizada através de três perguntas abertas no questionário, cuja tabulação é apresentada abaixo, destacando-se a freqüência de

ocorrência de declaração similar de forma numérica, logo após a descrição da declaração da seguinte forma: (- Nº de ocorrências) . Os comentários dos participantes foram transcritos integralmente.

1- Quais são os pontos ou características positivas do modelo?

- estruturação clara e abrangente da gestão do capital humano;
- ser referência para uma reflexão sobre modelo de gestão em R.H;
- estruturação clara e abrangente da gestão do capital humano;
- possibilidade de integração da área de RH;
- visão sistêmica, integradora e de inter-relação entre as áreas de R.H -2;
- aplicabilidade de competências;
- integrar as diversas funções de RH, dando um sentido coerente com a estratégia das organizações.
- no elemento liderar competências o sistema de desenvolvimento de lideranças e a proposta de capacitar e desenvolver o gestor como líder.
- apresenta RH como parceiro estratégico;
- apresentar e possibilita a integração entre planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional e a gestão de recursos humanos - 2;
- a praticidade do modelo e o prestígio aos trabalhos, reconhecidamente valiosos, de outros autores e experiências organizacionais que foram aproveitados e ampliados;
- é estruturado com base e foco na liderança; apresenta coerência entre RH, planejamento estratégico e a prática de programas de ação. Usa do conceito do PDCA;
- enfatiza o caráter prático e o material que foi apresentado apresenta densidade.
- é de fácil aplicabilidade em ambientes empresariais e apresenta boa integração com as áreas e subsistemas de RH.
- clareza da visão sistêmica e de integração entre as atividades para o alcance da maturidade empresarial e dos resultados a serem alcançados.
- integração entre as necessidades de desenvolvimento organizacional e as necessidades de desenvolvimento de competências dos indivíduos.
- total integração de todas as áreas de RH, o alinhamento das pessoas e das áreas as competências essenciais da organização propostas pelo modelo.

- enfoque sistêmico que abrange várias ferramentas e instrumentos de gestão humana.
- abrangência e consideração de ferramentas de apoio dão consistência ao modelo.
- orientar a ação integrada de programas e projetos que contribuam para melhoria de desempenho.
- suporte conceitual as ações de gestão humana.
- integração com pensamento estratégico.
- o modelo é bastante interessante, cujo maior ganho está mais na articulação entre os elementos e não tanto nos elementos em si;
- a implantação integrada do modelo permite que as ações de consolidação do capital humano sejam compartilhadas entre as lideranças e o departamento de recursos humanos.

2- Quais os pontos que precisam ser aprimorados no modelo?

As respostas a esta pergunta foram classificadas em 3 grupos, destacados a seguir:

Pontos sugeridos para aprimoramento e que foram melhorados após a realização dos focus groups:

- meios para monitorar a eficácia das ações previstas dentro de cada elemento do modelo (indicadores) – 2;
- sobreposição dos nove elementos concebidos e papéis, o caráter das propostas deveria apresentar uma melhor relação de causa e efeito, com os fatos e dados ocorridos;
- maior clareza quanto à definição dos papéis a integração dos nove elementos dentro da empresa.
- maior descrição da metodologia de implantação;
- descrever como o modelo considera o contexto interno e externo da organização.
- deveria ser aprofundadas a relação e influência da cultura organizacional e suas variáveis com o modelo.

- deveria ser abordado no modelo como vendê-lo / convencer a alta administração e gestores da necessidade de sua aplicação;

Sugestões dos participantes, mas que foram consideradas consequência da falta de maior tempo para comunicação nos focus groups, pois já estavam descritas no documento de tese:

- argumentos para entendimento do porque um modelo deve ser concebido, implantado e mantido como um sistema integrado.
- a visibilidade prática do modelo, esclarecendo e detalhando os passos de implantação.
- aplicação prática do modelo, o qual está bem didático, porém falta uma abordagem mais prática como os passos para implantação.
- descrição da dinâmica entre elementos;
- monitorar e gerenciar competências poderiam ser considerados como um único elemento.

Críticas genéricas ao modelo:

- o modelo poderia ser simplificado mantendo a profundidade dos conceitos.
- é muito estático e conceitual e não prevê um processo de mudança com base em provocações aos líderes frente ao desafio empresarial;
- o modelo é extremamente aplicável para iniciar um processo de transformação, porém tenho dúvida se o mesmo processo não for aplicado aos demais componentes de desenho organizacional se a transformação se perenizará.

3- Existe algum elemento ou característica do modelo que você discorda? (favor destacar qual e porque)

- não – 18;
- falta senso do Kiss (*Keep it simple and straight*).

8.4 Considerações sobre o ensaio

O modelo conseguiu ser bem avaliado em seus requisitos gerais, tanto em termos de avaliação objetiva como nas perguntas abertas. Mesmo tendo sido apresentado em um curto período de tempo dado a limitação de tempo dos participantes, duas horas, o que pode prejudicar a exposição de todo o potencial do modelo.

Em geral o modelo foi mais bem avaliado pelos participantes da área de recursos humanos tendo tido uma avaliação menor nos profissionais de desenvolvimento organizacional. O fator principal de prejuízo foi abertamente declarado como o contexto de desmotivação e frustração dos profissionais desta área como relação à gestão humana da empresa, mais especificamente em relação à postura autocrática e pouco participativa de seus gestores. Este estado prejudicou inclusive a apresentação do modelo, tendo sido interrompido diversas vezes por reclamações e críticas espontâneas em relação ao estilo de liderança tido como predominante na empresa.

Quanto às sugestões realizadas, foram reconhecidas como válidas e agregadoras, por este pesquisador, *as classificadas como pontos sugeridos que foram aprimorados após a realização dos focus groups*, resultando em melhorias já realizadas no modelo.

As sugestões classificadas como: *Sugestões dos participantes, mas que não foram consideradas conseqüência da falta de maior tempo para comunicação nos focus groups, pois já estavam descritas no documento de tese e críticas genéricas ao modelo*, foram desconsideradas por se entender que faltou tempo para um melhor aprofundamento ou explicação por parte do autor aos participantes sobre os objetivos gerais, específicos, a natureza de uma pesquisa acadêmica ou determinada característica do modelo proposto.

As principais alterações e incorporações de sugestões realizadas no modelo, após a realização do *focus group* são destacadas a seguir, as modificações que não recorreram em forte demanda por parte deste autor foram imediatamente realizadas, as que demandaram maior aprofundamento foram destacadas como recomendações finais para pesquisas futuras, item 9.2.

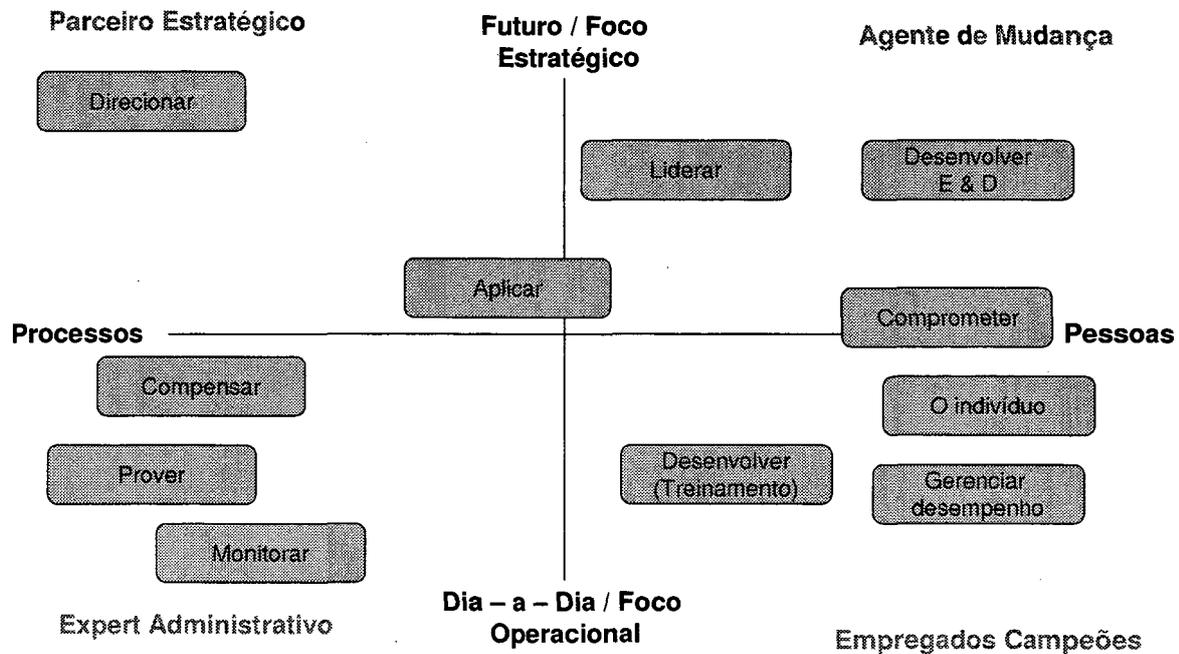


Figura 8.22 – Relação entre os elementos do modelo e os papéis de Ulrich (1997)

A figura 8.22 apresenta que o modelo contempla os quatro papéis propostos por Ulrich (1997) facilitando o entendimento da ênfase de cada elemento. Destaca-se que em alguns casos os elementos eram uma forma sistemática de realizar mais de um papel, tendo sido posicionado na figura 8.22 o papel que é mais fortalecido pelo respectivo elemento.

Apesar de prever na etapa de diagnóstico na metodologia de implantação, e ter apresentados os principais indicadores de recursos humanos da Embraer no item 8.3.2.1.6., de fato o modelo não propôs uma lista mínima de Indicadores de eficiência e eficácia, a qual é apresentada abaixo apenas para efeito de ilustração das possibilidades mínimas sem querer esgotar o tema e entendendo que os indicadores devem ser adequados ao contexto de cada organização e seguindo a relação lógica de custo de mensuração versus benefício.

Tabela 8.19 – Exemplos de indicadores de eficácia e eficiência possíveis para cada componente do modelo.

Componente	Indicador
Do modelo com um todo	- Grau de implantação do modelo. - Indicadores que qualidade e produtividade por funcionário. Ex. valor agregado por funcionários.
Direcionar	- Grau de definição e desdobramento das competências. - Grau de presença das competências definidas e desdobradas
Prover	- Custo de recrutamento e seleção - Índice de satisfação do cliente interno
Aplicar	- Índice de satisfação dos funcionários quanto a função exercida
Desenvolver	- Custo de ETD - Índice de satisfação do cliente interno - Índices de aproveitamento e valor agregado pelo processo de capacitação. - Recurso aplicado em ETD e custo por funcionário. - Horas de ETD por funcionário por ano.
Compensar	- Grau de satisfação dos funcionários - Grau de equidade interna e externa (pesquisa salarial) - Custo direto e indireto por funcionário. - Número de causas trabalhistas.
Gerenciar desempenho	- Percentual de realização das avaliações de desempenho. - Percentual de ações de melhoria efetivadas a partir das avaliações de desempenho.
Monitorar	- Percentual de abrangência dos sistemas de informação em relação aos elementos

	<p>do modelo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Quantidade de erros presentes e /ou geradas nos sistemas. -Grau de utilidade dos sistemas pelos gestores e ares de recursos humanos. -Indicadores de satisfação dos clientes internos. -Custos dos sistemas.
Comprometer	<ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade real - Rotatividade potencial declarado - Grau de comprometimento declarado dos funcionários (pesquisa de opinião). - Grau de satisfação dos funcionários (pesquisa de opinião) - Tempo médio de casa dos funcionários. - Índices de absenteísmo - Quantidade de idéias geradas e aproveitadas em programas do tipo boa idéia da Embraer.
Liderar	<ul style="list-style-type: none"> -Grau da lacuna entre o comportamento real e o desejado dos líderes (medido pela avaliação 360 graus) - Grau de capacitação formal dos líderes quanto a formação mínima requerida para liderar na organização.
O indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência de interação com o sistema de gestão humana (ex site intranet). - Grau de entendimento do modelo de gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual (principais sistemas e práticas)

Tem-se assim, atendendo a sugestão de um dos participantes, um referencial mínimo de indicadores apresentados. Conclui-se assim a fase de avaliação e aprendizado do modelo, já incorporando as principais sugestões e melhorias indicadas pelos participantes.

9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

9.1 CONCLUSÃO

Conforme exposto nos últimos três capítulos e mais especificamente na discussão do capítulo 8, pode-se afirmar que um modelo de humana para empresas intensivas em capital intelectual foi elaborado e a sua interação com os elementos de desenho organizacional, foi analisada. Considerando, ainda, que o modelo foi ensaiado na Embraer S.A e obteve um indicativo de sucesso na avaliação dos especialistas e gestores, das áreas de recursos humanos, desenvolvimento organizacional e planejamento estratégicos, encarregados de sabatinar iniciativas de consultores externos, pode-se afirmar que o objetivo principal de pesquisa foi alcançado.

Considerando, ainda, que:

- A abordagem do gerenciamento de pessoas ao longo da teoria administrativa contemporânea foi realizada, no capítulo 1;
- Os conceitos relacionados à gestão do capital intelectual humano foram delimitados e caracterizados, no capítulo 3;
- O tipo de organização em que o modelo foi desenhado para operar foi caracterizada e delimitada no capítulo 4;
- As questões, fatores, dinâmicas da motivação e comprometimento humano nas organizações foram abordadas e discutidas, no capítulo 4 e 5;
- O levantamento e análise do papel da liderança na possibilidade de maior motivação e comprometimento foi realizado no capítulo 5;
- As principais técnicas, ferramentas e subsistemas de gestão humana foram caracterizadas no capítulo 6 e 7;
- A integração entre os subsistemas, técnicas, ferramentas foi apresentada no capítulo 7;
- A metodologia de implantação foi elaborada no capítulo 7; e

- A integração do modelo com outros elementos de gestão organizacional, tais como estrutura, tecnologia, tarefa, sistemas de informação foi caracterizada no capítulo 7.

Desta forma, é possível afirmar que os objetivos específicos também foram alcançados.

Do modelo elaborado destaca-se a integração de diversas práticas e tendências modernas de recursos humanos, dispersas na literatura e na prática empresarial em um sistema de gestão: lógico, consistente conceitualmente, sinérgico entre os elementos integrados e de caráter funcional, orientado para a ampliação da eficácia e eficiência organizacional.

No modelo, integram-se o papel da liderança e o próprio indivíduo, elementos ativos tanto no modelo como na realidade empresarial, mas freqüentemente esquecido nas sistemáticas que se propõem a abordar a gestão humana de forma mais ampla e sistêmica.

Destacam-se ainda as inovações específicas dos elementos: comprometer, aplicar e direcionar competências os quais raramente são retratados nos sistemas de gestão humana.

Também se evidencia a sua composição instrumental e prática: de conceitos, papéis, princípios, técnicas, sistemas e metodologia, caracterizando-se como modelo abrangente ou modelo teórico, sem, contudo, perder seu caráter funcional, próprio de uma pesquisa aplicada e metodológica, nos termos da taxionomia de Vergara (1998).

Destaca-se ainda a flexibilidade do modelo, por possuir uma estrutura paradoxal, ou seja, os seus elementos são permanentes, enquanto que os sistemas e práticas que os compõem são mutáveis e flexíveis, variando de acordo com o contexto e prioridades de cada organização. Outra característica é a capacidade de adaptação ao contexto em que está sendo implantado bem como a sua capacidade de aprendizado, prevista na metodologia de implantação.

Os resultados de pesquisa alcançados devem-se principalmente aos procedimentos metodológicos utilizados. Na primeira fase a revisão bibliográfica criou uma sólida base conceitual, permitindo a elaboração de um modelo inicial coerente conceitualmente. A etapa de ensaio, através da pesquisa-ação na

Embraer, internacionalmente reconhecida por sua competência tecnológica e reunindo mais de 3.000 engenheiros em atividades diretas de pesquisa e desenvolvimento, permitiu ajustes, consolidação, aprimoramento e validação parcial do modelo. Isto pode ser considerado um avanço importante da pesquisa, dado o tempo disponível para uma tese de doutorado, cerca de 4 anos. Estima-se que para uma validação completa seriam necessários no mínimo mais 5 anos, aplicando o modelo em uma quantidade maior de empresas intensivas em capital intelectual humano.

A pesquisa bibliográfica revelou que a moderna tendência em gestão humana passava pelo conceito de competência, amplamente utilizado nos modernos sistemas de remuneração e que este poderia ser um conceito integrador no modelo, conforme chegaram a propor autores como Flanery (1997) e Resende (2000). Todavia estes autores não se ocuparam da extensão mais aprofundada do conceito para todos os elementos de gestão humana, focando-se apenas nos sistemas de remuneração.

O ensaio revelou que muitos dos conceitos e integrações propostos teoricamente no modelo inicial estavam bem fundamentados e consistentes com a realidade empresarial, alguns até já existiam de fato na Embraer, permitindo assim a sua validação imediata. O ensaio possibilitou ainda, a percepção prática de novos sistemas e práticas que ainda não eram considerados no modelo inicial, enriquecendo-o.

No ensaio, o auge da pesquisa-ação ocorreu na realização dos *focus groups*, que contribuíram decisivamente na certeza que o modelo proposto era útil em termos teóricos e práticos e estava em um bom estágio de consolidação. O modelo foi criteriosamente avaliado, servindo de forma efetiva como referencial para a proposição de ações e projetos de melhoria da gestão humana, mesmo em uma empresa que já havia sido considerada uma das melhores para se trabalhar no Brasil (1999). Além disso, a Embraer possuía um grupo de 8 dos melhores e mais conceituados consultores brasileiros em recursos humanos trabalhando ativamente na melhoria da gestão humana da empresa, só que focados em temas ou sistemas específicos e não no modelo como um todo. Ou seja, mesmo em uma empresa que possui o que há de melhor em termos de recursos e sistemas de gestão humana a nível mundial, havia uma série de propostas de melhoria a serem realizadas, o que atestava o fato de que o desafio da tese de avançar no estado da arte havia sido

alcançado. As avaliações realizadas pelos especialistas e gestores da Embraer, que vivenciam a realidade da sua gestão humana, corroboram com esta afirmação, estando registradas e apresentadas no anexo 4 como evidência objetiva.

As principais características destacadas pelos participantes do *focus group* foram de que o modelo efetivamente poderia referenciar a evolução da área de recursos humanos em um período de longo prazo, minimizando os problemas de rotatividade dos gestores da área *versus* continuidade dos programas. Os elementos comprometer e direcionar competências, além da inclusão do papel do indivíduo e líder no modelo, tiveram forte aceitação e foram entendidos como efetivamente necessários. Outra característica elogiada foi o fato de possibilitar uma integração mais prática das áreas de recursos humanos entre si e com as áreas de desenvolvimento organizacional.

Embora, originalmente no *qualify* defendido o modelo tenha sido indicado para operar em empresas intensivas em capital intelectual humano, do tipo profissional ou inovadora Mintzberg (2000), caracterizadas por normalmente possuir profissionais especializados no nível operacional, fica em aberto a questão de porquê não utilizá-lo também em outras empresas. Organizações onde o comprometimento humano, em conjunto com suas competências (habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentos) seja o diferencial de performance, tais como: empresas da área de serviço, empresas de manutenção e vigilância, supermercados, hotelarias, restaurantes e outros. Embora seja requerido um maior aprofundamento este autor não percebe, *a priori*, limitações estruturais significativas as quais impediriam uma adaptação do modelo para este tipo de contexto. É claro que alguns elementos como o de direcionar competências e o de interação do indivíduo com o modelo, acabaram ficando tão simplificados que quase não se justificam no caso de pequenas empresas de serviços. Tais empresas estariam em direta interação com seu proprietário. De qualquer forma, vale o esforço de pesquisas na elucidação desta questão. Fica a interrogação: é possível extrapolar e generalizar o modelo para outros tipos de organizações? Quais? Em princípio naquelas onde o comprometimento humano e suas competências forem diferenciais competitivos e / ou de performance importantes o modelo parece ter forte aplicabilidade e utilidade.

9.2 RECOMENDAÇÕES FINAIS

O modelo apresentado foi ensaiado apenas em uma empresa industrial, sendo recomendada a sua aplicação e conseqüente adaptação em um número maior de empresas, principalmente empresas na área pública e de serviços, como por exemplo, consultorias.

Embora o autor apresente argumentos de que o modelo apresentado é mais eficaz do que os tácitos utilizados pelas empresas, é recomendado que após a aplicação do modelo em um número maior de empresas, seja avaliada a eficácia do mesmo em comparação com as formas tácitas, procurando validar estatisticamente o modelo proposto em termos de eficácia. É claro que considerando a velocidade e a dinâmica das mudanças nas tecnologias gerenciais, contexto e tipo de tema prioritário para as empresas, é possível que este tipo de informação possa ter atenção do meio empresarial e até acadêmico. Desta constatação resulta a importância do ensaio em projetar o potencial resultado deste tipo de avaliação aprofundada, a qual também é importante e necessária. De qualquer forma, o ensaio permite liberação prévia do modelo para aplicação, já contribuindo na solução imediata dos problemas empresariais.

Embora a estrutura do modelo com seus elementos, os quais são compostos por sistemas e práticas, tenha avançado na proposição de novos elementos tais como comprometer e direcionar competências, existe um campo vasto para pesquisa e desenvolvimento de novas práticas e sistemas, nestes elementos.

Uma questão que merece aprofundamento de pesquisas para proposição de sistemas e práticas é a de como o indivíduo pode interagir mais com o sistema de gestão humana que lhe é apresentado, permitindo que este influencie ativamente na melhoria dos sistemas e práticas existentes. Outras questões estão relacionadas a sistemas e práticas que melhorem e sistematizem o conceito de governança da liderança, ou seja, sistemas que avaliem o exercício do poder e o aprimorem. O reconhecimento de que é muito provável que muitos gestores não tenham nenhum interesse pessoal em formar sucessores é um bom começo para esta discussão.

Outra sugestão é o desenvolvimento de sistemas de informação que suportem a gestão de informações integradas, demandadas pelos elementos, sistemas e práticas é um campo amplo e desafiante em termos de desenvolvimento. Também existe a necessidade da definição de indicadores de eficiência e eficácia para todo o

modelo, além dos indicadores para cada um dos elementos, poderem ser igualmente aprofundados.

Por fim é sugerida uma pesquisa do grau de aplicabilidade e utilidade do modelo por outros tipos de organizações e contextos tais como ciclos de vida das organizações e novas formas organizacionais como, por exemplo, as que têm o formato em rede (MINTZBERG, 2000).

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Philip et al. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, p.71-80, Mar-Apr, 1996.

APOSTILA do Analista PI.[S.L.: s.n.], 2001.

ALDERFER, C.P. **Existence, relatedness, and growth**. New York: Free Press, 1972.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1986.

ARENDT, Hanna. **A condição humana**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

_____. **A vida do espírito**: o pensar, o querer, o julgar. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1995.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Os Vínculos indivíduo-organização: uma revisão sobre comprometimento organizacional**. ENANPAD (XVI.: 1992: Salvador) Anais. Salvador: ENAP, 1992, v.6.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo: E. Blucher, 1972.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, s.d.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. Sobre a Fenomenologia. In **Pesquisa Qualitativa em educação**. Piracicaba/SP: UNIMEP, 1994, p.15-33.

BÍSCARO, Antonio Waldir In Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron *Books*, 1994, p.209-237.

BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane. **The managerial grid**. Houston. Gulf, 1964

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BOUDON, Raymond e Bourricaud. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: ed. Ática, 1993.7

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANCO, Gilberto Diogo Lima Castelo. **Dicionário de economia e gestão**. Porto / Portugal: Livraria Chardron, 1984.

BRUYNE, Paul et ali. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

BUENO, José Hamilton. **Manual do selecionador de pessoal: do planejamento à ação**. 2 ed. São Paulo: LTr, 1995.

CAMPBELL, J.P. et al. **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. New York. McGraw-Hill, 1970.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar ed. 1978.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993, v.1.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. In Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994, p.65-84.

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Recursos humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, v.2

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CRITÉRIOS de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: Fundação para o prêmio nacional da qualidade, 1998.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. in DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p.51-66.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, Leif. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, Mark. **360º feedback**: the powerful new model employee assessment & performance improvement: New York: AMACOM, 1996.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petropolis: Vozes, 1997.

ETZIONII, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, e o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

FENOMENOLOGIA e relações sociais. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1979.

FERREIRA, Ademir Antônio et ali. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2001.

FLANNERY, Thomaz P. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FREITAS, Henrique M. R., STUMPF, Mariza Klück. **A gestão da informação em um Hospital Universitário**: o processo de definição do *Patient Core Record*. RAC, v.1, 71-99, jan./abr. 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1991.

GARRIDO, Laercio M. **Participação nos lucros/resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Romeu in DESLANDES, Suely Ferreira et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

Guia Exame 1998 - As melhores empresas para você trabalhar. **Revista Exame**, São Paulo.

Guia Exame 1999 - As melhores empresas para você trabalhar. **Revista Exame**, São Paulo, n.695.

Guia Exame 2000 - As 100 melhores empresas para você trabalhar. **Revista Exame**, São Paulo, n. 721.

Guia Exame 2001 - As 100 melhores empresas para você trabalhar. **Revista Exame**, São Paulo, n. 749.

Hanna, David P. **Designing organizations for high performance**. New York: Addison Wesley, 1988, p.195.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1976.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work.** 2ed. New York: John Wiley, 1959.

HOUSE, R.J. A path-goal theory of leadership effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, n.3, 321-338, 1971.

HUNGLER, Bernadete. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem.** s/d.

KATZ, Daniel. **Psicologia das organizações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAFER, Celso. **Hannah Arendt: pensamento, persuasão e poder.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

LEITE, José Eduardo Teixeira in **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis/RJ: Vozes, 1995, p.80 a 117.

LIEDTKA, Jeanne M. et al **The generative cycle: linking knowledge and relationships.** Sloan Management Review. Cambridge, Sloan School MIT, V.39, n.1, 47-58, Fall, 1997.

LIKERT, Rensis. **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

LOCKE, E. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational behavior and human performance.** V.3, 157-189, 1968.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1987.

MANUAL do líder. São José dos Campos: Embraer, 2001

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper e Row, 1954.

MCCLELLAND, David Clarence. **La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo economico**. Madrid: Guadarrama, 1968.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MÉTODOS de pesquisa nas relações sociais. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987, v.1.

MICHAELIS Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Cia. Melhoramentos de São Paulo - Grande Dicionário Brasileiro Melhoramentos. S.d.

MILLER, Doug. A organização do futuro. In: **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. P.136-142.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 09-29.

MINAYO, Maria Cecilia de S. & SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262. Jul/set. 1993.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOHRMAN, Sussan Albers. **Self-designing organizations: learning how to create high performance.** Boston: Addison-Wesley, 1989

MORGAM, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução.** 10 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Ed., 1982.

MOURA, Paulo Cavalcanti da Costa. **Desenvolvimento de organizações.** Rio de Janeiro: PETROBRAS, 1969.

NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVA Enciclopédia Ilustrada Folha. São Paulo: Publifolha Divisão de Publicações da Empresa da Folha da Manhã S.A, s.d.

NURMI, Raimo. Knowledge-intensive firms. **Business Horizons.** Greenwich/Connecticut: Indiana University School, v.41, n.3, p.26-32, may-jun, 1998.

OLIVEIRA, Marco Antônio. Pesquisa de clima interno na empresa: o caso dos desconfiômetro avariado. São Paulo: Nobel, 1995.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários.** 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1988.

_____ **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 4 ed. São Paulo: Ed. LTr, 1989.

_____ **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 2 ed. São Paulo: LTr, 1996.

QUINN, James Brian et al. Novas formas de organização in MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.157-167.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1983.

_____. **A nova ciência das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

Relatório Anual 2001. São José dos Campos: Embraer, 2001.

REMUNERAÇÃO por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REMUNERAÇÃO estratégia: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

RESENDE, Enio. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2000

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIFKIN, Jeremy, **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SALIM, Jean Jacques. **Cronologia de eventos ligados ao capital intelectual**. [online] Disponível na Internet via WWW. URL:<http://www.fgvsp.br/conhecimento>. Arquivo capturado em 21 jun. 1999.

SEIFFERT, Peter Quadros. O ciclo MASE de liderança. s/d (no prelo).

SKINNER, Burrhus Frederic. **A ciência e o comportamento humano**. 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília; FUNBEC, 1970.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de . **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher; (Porto Alegre): Programa de Pós-graduação em Administração, PPGA-UFRGS, 1978.

STAW B.M. e SALANCIK G.R. **New directions in organizational behavior**. Chicago. St. Clair, 1977.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985

SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelo de reestruturação organizacional por processos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 1998. (dissertação de mestrado).

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis; Perspectiva, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Conhecimento, tecnologia e organização: evolução, conflitos e perspectivas. **Boletim Técnico do SENAC**. Rio de Janeiro, v.24, n.2, maio/ago., 1998.

TEIXEIRA, Marcelo Gouvêa. **Comprometimento organizacional**: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. ENANPAD (XVIII : 1994: Curitiba) Anais. Curitiba/PR: Ed. Diretoria ANPAD, 1994, v. 10. Terra, 1979.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

_____ **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

ULRICH, Dave. **Human Resources Champions**. Harvard Business School Press, 1997

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Ed. Universidade de Brasília, 1991.

_____ Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal in CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar ed. 1978, p.15-28.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD Jr., Thomaz. In Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.80-88.

XAVIER, Paulo Roberto. **Remuneração variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Pós-Modernidade e tendências da administração contemporânea. **Boletim Técnico do SENAC**. Rio de Janeiro, v.19, n.3, set./dez., 1993

11 ANEXOS

11.1 Anexo 1 - IQCH

 INDICADORES DE QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES CATEGORIA DE CARGOS DE EXECUÇÃO			
CARGO: Almojarife			
203001			
ÁREA: DSU / GPM / SAM			
INDICADORES			
ITENS	M Ó D U L O S		
	I	II	III
1 - CARACTERIZAÇÃO	- Atividades básicas de Almojarifado, executadas sob orientação - Armazenar material de consumo, peças, matéria-prima e demais materiais em locais pré-	- Atividades intermediárias de Almojarifado, executadas sob supervisão - Efetuar o processamento, via sistema informatizado, das entradas e saídas de materiais,	- Atividades integradas de Almojarifado, realizadas autonomamente - Priorizar o atendimento das solicitações e documentações de entrada e saída de material, o
2 - ATIVIDADES / ATRIBUIÇÕES			IV

	<p>determinados conforme sistema FIFO (First in First Out) - Primeiro que entra, primeiro que sai</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferir materiais recebidos com a documentação, fazendo contagem física e identificando-os com o código EMBRAER e o número da NDE (Nota de Entrada) - Atender pedidos de material, mediante documentação específica - Auxiliar na realização do inventário físico do Almoarifado - Efetuar embalagem em material para fornecimento aos solicitantes - Verificar dados de perecibilidade dos materiais, registrando-os em documento próprio - Operar bomba de combustível para abastecimento de veículos industriais 	<p>conferindo, controlando e cadastrando documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspecciona o estado geral e a qualidade dos materiais, inclusive das embalagens - Atualiza via terminal, a localização dos materiais em estoque - Registra a temperatura e a umidade relativa do ar das áreas de estocagem em documentos para controle - Controlar e segregar o material de vida útil controlada a vencer e encaminhar para reavaliação ou retestes pela área responsável pela atividade - Transportar e distribuir material inclusive material perigoso para as diversas áreas da Empresa, dirigindo veículos industriais (Kombi, empilhadeira) - Realizar inventário rotativo mensal - Operar ponte rolante 	<p>fornecimento e a estocagem de material no Almoarifado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emitir Fichas de Estorno de material, controlando até o correto processamento - Efetuar controle da temperatura das câmaras frigoríficas e do tempo de exposição do material nelas contido - Emitir documentos de transferência, movimentação de estoque e de solicitação para o sucateamento de materiais danificados via sistema informatizado - Encaminhar para as áreas responsáveis, itens com irregularidades quanto à Garantia da Qualidade, emitindo documento específico via terminal - Manter contato com as áreas solicitantes para solucionar problemas nos requisitos irregulares e, quando necessário comunicando sua chefia para providências cabíveis - Atualizar, via sistema, os controles de material perecível, retestável ou preservável 	
--	---	--	---	--

	<p>- Conhecimento do sistema de Armazenamento (FIFO) e as normas e procedimentos específicos da área</p> <p>- Bons conhecimentos das normas de segurança para manuseio e movimentação de materiais</p> <p>- Conhecimentos do sistema EMBRAER de Cadastro de Materiais e Controle de Estoque</p> <p>- Conhecimento das normas EMBRAER para identificação de peças e materiais</p> <p>- Conhecimentos para manuseio</p>	<p>- Domínio do sistema de Armazenamento (FIFO) e as normas e procedimentos específicos da área</p> <p>- Domínio das normas de segurança para manuseio e movimentação de materiais</p> <p>- Domínio das normas EMBRAER para identificação de peças e materiais</p> <p>- Domínio de instrumentos básicos de medição</p> <p>- Conhecimento dos padrões de qualidade e níveis de tolerância/segurança de produtos</p>	<p>- Avaliar e sugerir alterações nos procedimentos internos e mudanças no lay-out do Almoxarifado para melhoria do processo e estrutura física do Almoxarifado</p> <p>- Orientar as atividades dos módulos I e II</p> <p>- Acompanhar serviços de auditorias internas e externas</p>	
<p>3 - QUALIFICAÇÕES (CONHEC./TECNOL.)</p>			<p>- domínio das características dos diversos tipos de matéria-prima, materiais e peças</p> <p>- Noções básicas de planejamento, organização e controle administrativo</p> <p>- Noções de técnicas de liderança e relacionamento interpessoal</p> <p>- Domínio do fluxo e processamento da documentação da área</p> <p>- Bons conhecimentos sobre auditoria da Qualidade</p> <p>- Domínio Qualidade Total em serviços</p>	

	<p>de maquinário simples para embalagem de material (solda plástica, cintadeira)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de instrumentos básicos de medição - Conhecimentos sobre normas e procedimentos da Qualidade <p>Total</p>	<p>perceíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em operação de ponte rolante - Em operação de veículos industriais (Kombi, Kadikete, empilhadeira) 	<p>- Conhecimentos de inglês técnico</p>	
<p>4 - FERRAMENTAS, EQUIP. E INSTRUMENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas manuais (serrote, martelo, tesoura, etc) - Máquina de soldar plástico - Máquina cintadeira - Grampeadores de madeira - Balança mecânica - Transpaleta 	<ul style="list-style-type: none"> - Veículos industriais (Kombi, trator, empilhadeira, Kadikete, etc) - Terminal de computador - Ponte rolante - Instrumentos básicos de medição - Calculadora 	<p>- Microcomputador</p>	
<p>5 - COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber identificar, discriminar e localizar materiais e peças no Almoxarifado - Saber interpretar documentação e normas pertinentes a sua atividade - Saber aplicar regras de segurança para movimentação e estocagem de material - Saber identificar fragilidade, posicionamento e manusear embalagens 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber priorizar e agilizar o atendimento aos usuários - Saber inspecionar visualmente os materiais recebidos e identificar discrepâncias - Saber processar via sistema informatizado, toda documentação pertinente à área 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber analisar e propor soluções para as não-conformidades detectadas nos processos da área - Saber otimizar os recursos materiais e técnicos da área - Saber integrar e obter a colaboração dos colegas de trabalho - Saber dimensionar a distribuição e localização dos materiais no Almoxarifado - Saber orientar teoricamente e 	

	- Saber operar máquinas para embalagem de material com segurança		prestar informações com objetividade e precisão	
6 - NABILIDADES E CONDUCTA	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade e agilidade física, resistência à fadiga - Acuidade visual e percepção de detalhes - Destreza manual e reflexo motor - Raciocínio espacial, mecânico e numérico e boa memória - Organizado, cuidadoso - Educado e atencioso para relacionar-se com pessoas de sua área e outras 	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção concentrada e difusa - Inteligência prática e capacidade de organização bem desenvolvida - Responsável, calmo, disponível, colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> - Raciocínio lógico - Senso crítico - Capacidade de avaliação e discernimento - Facilidade de comunicação verbal e relacionamento interpessoal 	
7 - TREINAMENTO NECESSÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> - Em técnicas de movimentação e armazenamento de materiais - Em normas e procedimentos aplicáveis ao Almoarifado - Em microinformática, em nível de usuário e em específico no 	<ul style="list-style-type: none"> - Em instrumentos básicos de medição - Treinamento para operar veículos industriais e ponte rolante - Em técnicas para embalagem de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento em procedimentos de controle de qualidade - Curso básico sobre técnicas de liderança e relacionamento interpessoal 	

	<p>sistema informatizado do Almoarifado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento prático no posto de trabalho - Em Qualidade Total em Serviços - Curso de Prevenção de Acidentes e Segurança no Trabalho - Em manuseio de material perigoso e perecível 	<ul style="list-style-type: none"> - Em procedimentos para inspeção visual de materiais - Familiarização Aeronáutica 	<p>Treinamento básico em Técnicas Administrativas e de Controles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noções de inglês - PPCP - Inspeção e Recebimento de materiais - Materiais perigosos - Organização de Almoarifados 	
8 - OUTROS INDICADORES				
9 - INDICADORES DE CARREIRA:	<ul style="list-style-type: none"> - HORIZONTAL: - Módulo II 	<ul style="list-style-type: none"> - HORIZONTAL: - Módulo III - Controlador de Materiais - Controlador de Produção 	<ul style="list-style-type: none"> - HORIZONTAL: - Controlador de Produção - Controlador de Materiais - VERTICAL: - Programador de Produção - Administrador de Materiais 	
10 - CERTIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação nos cursos realizados - Avaliação após treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação nos cursos realizados - Avaliação após treinamento prático 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação nos cursos realizados - Avaliação após treinamento prático 	

	prático - Avaliação das competências específicas TUDO DOCUMENTADO	- Avaliação das competências específicas TUDO DOCUMENTADO	- Avaliação das competências específicas TUDO DOCUMENTADO	
11 - INDICADORES DE REC./ SELEÇÃO	- Recrutamento Interno: _____ ??? - Recrutamento Externo: - 2º Grau Completo - Vivência prática em atividades de organização, controle e movimentação de materiais - Ausência de problemas lombares - Possuir Carteira Nacional de Habilitação (CNH) para conduzir veículos	- Avaliação do potencial específico	- Avaliação do potencial específico	

Revisado em 12.02.98

APROVAÇÃO :

GERENTE : _____

DIRETOR : _____

11.2 Anexo 2 – perfil de cargo**CARGO:** Almoxarife**CÓDIGO:** 203001**ÁREA:** DSU / GPM**SUMÁRIO DAS ATRIBUIÇÕES**

- Recebe materiais aeronáuticos junto com a NDE (Notificação de Entrada), identifica local de estoque e executa o armazenamento dos mesmos de acordo com as normas internas, e posteriormente cadastra-os no terminal.
- Identifica os itens perecíveis e faz controle ou acompanhamento dos prazos de validade em microcomputador.
- Executa atendimento das requisições de materiais, Ordens de Fabricação e Transferência de Estoque, e posteriormente dá baixa das quantidades enviadas e entregues aos solicitantes (sistema de balcão para atendimentos urgentes e sistema de pagamento programado para os itens com prioridade normal).
- Executa processo de preservação nos motores das aeronaves, e efetua controle dos equipamentos perecíveis.
- Recebe devoluções de material, verifica se foi usado e encaminha para análise no Laboratório.

ATRIBUIÇÕES DETALHADAS

- Recebe diariamente materiais aeronáuticos (equipamentos, hardware mecânico e hardware elétrico), junto com a NDE (Notificação de Entrada), e identifica o local a ser estocado; armazena o material de acordo com o sistema FIFO, que determina

que o item novo seja usado após aquele que ainda está em estoque e posteriormente, cadastra-o no terminal para atualização imediata do estoque.

- Identifica nas NDE's se o item é perecível ou não; nos casos de itens perecíveis, faz controle no micro computador para acompanhamento das datas de validade e emissão de listagem mensal dos itens.

- Faz atendimento no balcão para entrega de materiais com necessidade urgente.

- Controla os documentos de transferência de estoque, requisição de materiais e solicitação de remessa de materiais, através de planilha no micro computador, colocando etiquetas nos materiais com os dados sobre o requisitante, para atendimento da Linha de Produção de acordo com as datas programadas.

- Efetua baixa no estoque dos materiais que saem do almoxarifado, para atendimento das Ordens de Fabricação, transferência do estoque e requisição de materiais, via terminal.

- Executa o processo de preservação nos motores das aeronaves, retirando a sílica para secar em forno elétrico e colocando outra no local, utilizando empilhadeira para transporte desse material, e posteriormente preenche ficha de controle de preservação.

- Executa controle de equipamentos perecíveis, verificando no sistema se o equipamento que está sendo entregue para a Linha de Produção está com a data de validade no prazo; nos casos de equipamentos fora dos prazos de validade, encaminha-os a Laboratório, junto com o P.T. (Pedido de teste), aguardando seu retorno após avaliação e emissão de laudo.

- Recebe Notas de Sucata quando o equipamento apresenta problemas na Linha de Produção e com base nesse documento identifica todo o material pertencente ao mesmo lote, separando e encaminhando-os para a quarentena.

- Mantém organizados e arrumados adequadamente todos os materiais dentro do almoxarifado, visando cumprir as normas de segurança e estocagem.

- Emite mensalmente listagem para controle dos itens re-testáveis, via terminal, para programar o re-teste dos materiais que apresentam data de validade que se esgotarão nos próximos dois meses.

- Encaminha as peças que estão vencendo para a inspeção executar a análise e definir nova validade, ou mesmo proceder ao sucateamento do item.

- Acompanha e controla quinzenalmente a umidade dos motores, através de verificação visual no mostrador de controle de umidade, e anota em planilha própria as datas e os códigos em que a sílica foi secada no forno e trocada nos motores.

- Executa atendimento à Linha de Produção, após receber as Requisições de Materiais, visando a agilização e cumprimento dos prazos determinados para os diversos processos fabris.
- Atende as solicitações de T.E.(Transferência de Estoque) para os outros Almoxarifados, anotando número da NDE, número de série e tempo de vida útil do material, e posteriormente encaminhando ao solicitante.
- Atende as O.F. (Ordem de Fabricação) de subcontratos, verificando a quantidade de peças, as dimensões, espessura e o tempo de vida útil do material, visando pronto e correto atendimento quanto às especificações do material.
- Recebe D.M. (Devolução de Material) da Linha de Produção, nos casos de mudança de condição no material, e verifica se o material chegou a ser usado, para decidir quanto ao seu encaminhamento: volta ao estoque ou envia ao Laboratório para execução do re-teste. Aguarda laudo do inspetor, autorizando a utilização do material.
- Efetua a conversão da unidade de compra para unidade de projeto, utilizando trena e máquina de calcular.

RESPONSABILIDADES DO CARGO

- Pelo atendimento ágil e correto às solicitações de materiais, e por manter estoque de materiais organizado e sob controle, evitando assim problemas de atrasos na Linha de Produção por falta de itens.

PARTICULARIDADES/COMPLEXIDADE DO TRABALHO

- Trabalho de natureza operacional, semi-especializado, com tarefas padronizadas/rotineiras e pouco variáveis, e de mais responsabilidade do que complexidade.
- Requer do ocupante do cargo conhecimentos práticos na área, experiência anterior na função, além de alguns requisitos pessoais para o bom desempenho do cargo.

EQUIPAMENTOS UTILIZADOS

- Terminal, micro computador, máquina de calcular, empilhadeira, transpalheta, trena e balança.

--

CONTATOS EXIGIDOS**INTERNOS:**

- Com as áreas de Produção, Recebimento, Expedição, TVE (almoxarifado de reposição a clientes), nos níveis operacionais e de chefia.

EXTERNOS:

- Não existe.

CONDIÇÕES DE TRABALHO**CONDIÇÕES DO AMBIENTE:**

- Espaço físico adequado, bem distribuído e de fácil movimentação.

ERGONOMIA:

- Trabalho em pé, movimentando-se a maior parte do tempo, assim como subindo e descendo escadas, para recebimento e entrega de materiais.

EPI'S:

- Utiliza luvas de segurança (quando necessário)

REQUISITOS PESSOAIS**FÍSICOS:**

- Resistência física para locomover-se freqüentemente, bem como capacidade física (força) para deslocar pesos. Acuidade visual e bons reflexos para dirigir veículos e empilhadeira.

MENTAIS:

- Inteligência prática, raciocínio espacial e numérico, atenção concentrada e distribuída, boa memória, capacidade de discernimento e de percepção de detalhes.

PERSONALIDADE:

- Calmo, paciente, autocontrolado, detalhista, cuidadoso e automotivado.

RELACIONAMENTO:

- Atencioso e educado, para favorecer o relacionamento que o trabalho exige.

CONDUTA:

- Responsável, disciplinado, disponível, colaborador, assíduo e pontual.

OUTROS:

- Ser bom observador.

FORMAÇÃO ESCOLAR**BÁSICA:**

- 2º Grau Completo

COMPLEMENTAR:**TREINAMENTO / CURSOS DE RECICLAGEM E APERFEIÇOAMENTO**

- Curso de movimentação, manuseio e armazenagem de materiais.
- Curso de técnicas de estocagem.
- Curso de transformação de pesos e medidas.
- Treinamento em Qualidade Total.
- Curso de prevenção e segurança do trabalho.
- Curso de microinformática.
- Treinamento para operação de empilhadeira.

EXPERIÊNCIA ESPECÍFICA

- De aproximadamente 02 anos como almoxarife, com vivência em almoxarifado de equipamentos delicados, que exigem condições complexas de manuseio e estocagem.

QUALIFICAÇÕES TÉCNICAS

- Bons conhecimentos de técnicas de movimentação, armazenagem e controle de materiais.
- Bons conhecimentos dos vários tipos de materiais aeronáuticos.
- Conhecimentos de transformação de pesos e medidas.
- Noções de microinformática.

OUTROS REQUISITOS

- Disponibilidade para realizar horas-extras, quando solicitado.
- Possuir carteira de habilitação.

INDICADORES DE CARREIRA

ORIGEM IDEAL:

POSSIBILIDADES DE ACESSO

DIRETA:

INDIRETA:

CONDIÇÕES DE ACESSO

ESPAÇO RESERVADO PARA SELEÇÃO

SUPERVISOR IMEDIATO

SUPERVISOR

GERÊNCIA/DIRETORIA

11.4 Anexo 4 – Questionário de avaliação do modelo

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO HUMANA PARA EMPRESAS INTENSIVAS EM CAPITAL INTELECTUAL – SEIFFERT (2002)

O objetivo deste questionário é avaliar o **Modelo de Gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual** de Seiffert (2002), visando mensurar a sua eficácia na opinião dos gestores e especialistas de recursos humanos da Embraer e áreas correlatas de desenvolvimento organizacional, atuantes no período de abril a setembro de 2001, nas áreas de recursos humanos ou desenvolvimento organizacional.

A- Avaliação Objetiva

Favor avaliar o Modelo de Gestão humana para empresas intensivas em capital intelectual de Seiffert (2002), marcando com um círculo a respectiva escala.

1- Grau de consistência conceitual

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2- Grau de Integração entre elementos, sistemas e práticas de recursos humanos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3- Grau de atualização e modernidade em termos sistemas e práticas de gestão humana apresentados ou propostas no modelo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4- Grau de inovação em termos de abordagem de gestão do capital humano

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5- Grau de utilidade como referencial para sugestão de melhorias da gestão humana da empresa.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6- Grau de consistência das propostas de melhoria apresentadas a partir do modelo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7- Grau de visão sistêmica do modelo quanto integração entre Planejamento Estratégico, Gestão Humana e Desenvolvimento Organizacional.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8- Grau de funcionalidade (clareza conceitual, instrumentalidade e aplicabilidade prática)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9- Grau de coerência em termos de metodologia de implantação

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A escala referencial e proporcional numérica pode ser assim considerada:

nulo = 0, muito baixo = 1 a 2, baixo = 3 a 4, médio = 5 a 6, alto = 7 a 8 e Muito alto = 9 a 10

B - Avaliação Descritiva

1- Quais são os pontos ou características positivas do modelo?

2- Quais os pontos que precisam ser aprimorados no modelo?

3- Existe algum elemento ou característica do modelo que você discorda? (favor destacar qual e porque)?

Nome: _____ Cargo: _____

Assinatura