



Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria

SÉRIE MEIO AMBIENTE

GESTÃO DE PESSOAS





Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria

SÉRIE MEIO AMBIENTE

GESTÃO DE PESSOAS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor de Educação e Tecnologia

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI

Conselho Nacional

Robson Braga de Andrade
Presidente

SENAI – Departamento Nacional

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor Geral

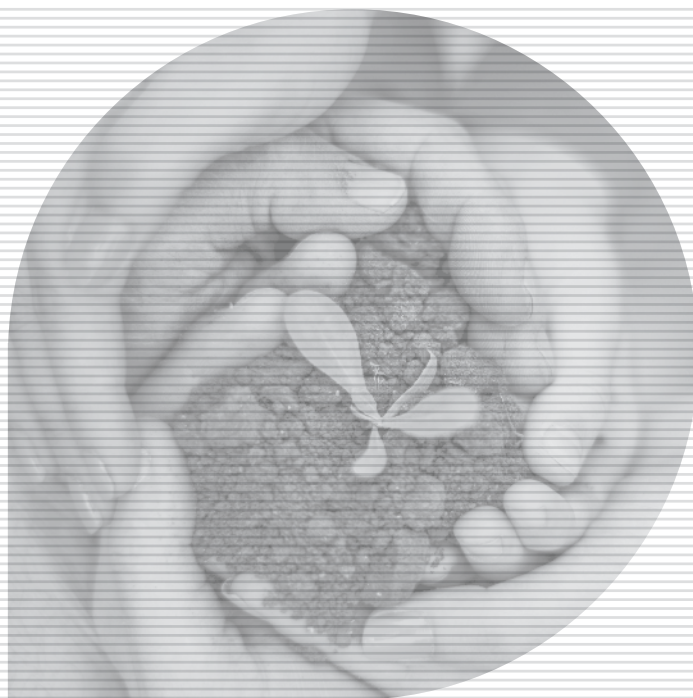
Gustavo Leal Sales Filho
Diretor de Operações



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*

SÉRIE MEIO AMBIENTE

GESTÃO DE PESSOAS



© 2017. SENAI – Departamento Nacional

© 2017. SENAI – Departamento Regional da Bahia

A reprodução total ou parcial desta publicação por quaisquer meios, seja eletrônico, mecânico, fotocópia, de gravação ou outros, somente será permitida com prévia autorização, por escrito, do SENAI.

Esta publicação foi elaborada pela equipe da Área de Meio Ambiente em parceria com o Núcleo de Educação a Distância do SENAI Bahia, com a coordenação do SENAI Departamento Nacional, para ser utilizada por todos os Departamentos Regionais do SENAI nos cursos presenciais e a distância.

SENAI Departamento Nacional

Unidade de Educação Profissional e Tecnológica – UNIEP

SENAI Departamento Regional da Bahia

Área de Meio Ambiente - AMA

Inovação e Tecnologias Educacionais - ITED

FICHA CATALOGRÁFICA

S491g

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional.

Departamento Regional da Bahia.

Gestão de pessoas / Departamento Nacional, Departamento Regional da Bahia. - Brasília: SENAI/DN, 2017.

100 p.: il. - (Série Meio Ambiente).

ISBN 978-85-505-0236-6

1. Gestão de pessoas. 2. Administração de recursos humanos. 3. Administração de empresas. I. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. II. Departamento Nacional. III. Departamento Regional da Bahia. IV. Gestão de Pessoas. V. Série Meio Ambiente.

CDD: 658.3

SENAI

Serviço Nacional de
Aprendizagem Industrial
Departamento Nacional

Sede

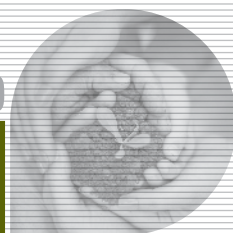
Setor Bancário Norte • Quadra 1 • Bloco C • Edifício Roberto
Simonsen • 70040-903 • Brasília – DF • Tel.: (0xx61) 3317-9001
Fax: (0xx61) 3317-9190 • <http://www.senai.br>

Lista de ilustrações

Figura 1 - Os impactos da globalização no ambiente empresarial.....	13
Figura 2 - Capital humano: a riqueza das organizações.....	15
Figura 3 - Desafios do ambiente organizacional	19
Figura 4 - Globalização e as novas tecnologias da informação.....	20
Figura 5 - O capital humano nas organizações	22
Figura 6 - Responsabilidade social.....	24
Figura 7 - A presença feminina no mercado de trabalho	26
Figura 8 - Gestão do conhecimento.....	28
Figura 9 - A importância das pessoas no contexto organizacional	31
Figura 10 - Gestão estratégica de pessoas.....	32
Figura 11 - O processo de recrutamento e seleção	34
Figura 12 - Treinamento e desenvolvimento	36
Figura 13 - Remuneração variável.....	37
Figura 14 - Avaliação de desempenho: possibilitando o desenvolvimento profissional.....	40
Figura 15 - As rotinas trabalhistas	41
Figura 16 - Motivação e satisfação no trabalho	45
Figura 17 - Pirâmide de Maslow.....	47
Figura 18 - Motivação: a importância do reconhecimento.....	48
Figura 19 - A importância da liderança para as organizações	53
Figura 20 - Liderança	55
Figura 21 - Relacionamento interpessoal: construindo ambientes de trabalho colaborativos.....	60
Figura 22 - Gestão de conflitos	65
Figura 23 - Trabalho em equipe.....	71
Figura 24 - Equipes de alto desempenho	73
Figura 25 - Ética profissional	77
Figura 26 - Postura cidadã	80
Figura 27 - Empreendedorismo e visão de futuro	84

Sumário

1 Introdução	9
2 O sistema empresarial e a gestão de pessoas	13
2.1 O sistema empresa: as novas configurações do ambiente empresarial.....	13
2.2 Gestão de pessoas: valorizando o elemento humano.....	14
3 O novo cenário organizacional e paradigmas do mundo do trabalho	19
3.1 A globalização e as mudanças tecnológicas	20
3.2 A valorização do capital humano	21
3.3 A importância da responsabilidade social	23
3.4 A diversidade nas organizações.....	25
3.5 A gestão do conhecimento	27
4 As políticas de gestão de pessoas	31
4.1 Os subsistemas de gestão de pessoas.....	33
4.1.1 Recrutamento e Seleção	33
4.1.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	34
4.1.3 Remuneração e Benefícios	36
4.1.4 Avaliação de Desempenho.....	38
4.1.5 Departamento de Pessoal.....	40
5 Motivação	45
6 Liderança	53
7 Relacionamento interpessoal.....	59
8 Gestão de conflitos.....	65
9 Trabalho em equipe.....	71
10 Ética profissional e cidadania.....	77
10.1 Cidadania.....	79
11 Empreendedorismo.....	83
Referências.....	89
Minicurrículo da autora.....	93
Índice	95



Prezado(a) aluno(a),

É com grande satisfação que o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) traz o livro didático **Gestão de Pessoas**.

Este livro tem como objetivo levar o aluno a desenvolver as competências necessárias para trabalhar em equipe, baseando-se nos princípios éticos e profissionais, aplicando recursos da gestão de pessoas para organizar, desenvolver e manter equipes altamente motivadas.

Nos capítulos a seguir, veremos conceitos, posturas e orientações, tendo em vista princípios éticos e profissionais, tão necessários ao desenvolvimento das competências específicas para sua formação, uma vez que o profissional bem qualificado pode transformar realidades, especificamente no que se refere a um mundo mais consciente dos aspectos relativos à sustentabilidade, tema esse a ser tratado durante sua formação.

Você vai se deparar com assuntos que ressaltam a importância do trabalho em equipe, comprometido com a preservação dos recursos ambientais.

Por fim, esta unidade curricular servirá para despertar suas capacidades sociais, organizativas, metodológicas e técnicas. Você conhecerá as novas configurações do ambiente empresarial no sistema empresa e a importância do elemento humano na gestão de pessoas. Abordaremos o tema Cidadania e Liderança; e falaremos sobre um tema extremamente relevante para a gestão de pessoas que é o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Nessa perspectiva, falaremos também sobre os conflitos e barreiras no âmbito das organizações. Abordaremos a importância de compreendermos a relevância da ética e postura profissional.

Os estudos desta unidade curricular lhe permitirão desenvolver:

CAPACIDADES SOCIAIS, ORGANIZATIVAS E METODOLÓGICAS:

- a) Demonstrar espírito colaborativo em atividades coletivas;
- b) Demonstrar postura crítica e ética;
- c) Possuir uma visão sistêmica dos processos;
- d) Cumprir os procedimentos técnicos previstos em legislação específica.

CAPACIDADES TÉCNICAS

- a) Compreender a importância da cidadania no contexto profissional;
- b) Compreender os diferentes perfis de liderança;
- c) Desenvolver habilidades de trabalho em equipe;
- d) Identificar possíveis situações de conflitos e barreiras na equipe.

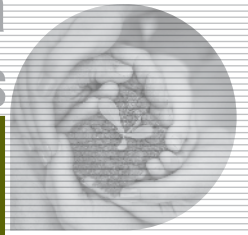
Esperamos que você obtenha êxito na construção do seu conhecimento e da sua formação. Lembre-se de que você é o principal responsável por sua formação e isso inclui ações proativas, como:

- a) Consultar seu professor-tutor sempre que tiver dúvida;
- b) Não deixar as dúvidas para depois;
- c) Estabelecer um cronograma de estudo que você cumpra realmente;
- d) Reservar um intervalo para quando o estudo se prolongar um pouco mais.

Sucesso e bons estudos!

O sistema empresarial e a gestão de pessoas

2



2.1 O SISTEMA EMPRESA: AS NOVAS CONFIGURAÇÕES DO AMBIENTE EMPRESARIAL

Na atualidade, o ambiente empresarial é marcado por constantes transformações socio-econômicas, políticas, tecnológicas e culturais que exigem das organizações muito mais que a simples aplicação das funções básicas de gerenciamento: o planejamento, a organização, a coordenação e o controle. A nova economia é global, além de guiada pela contínua inovação. Dessa forma, para que possam atender as novas exigências dos seus clientes, alcançando os seus objetivos estratégicos e obtendo lucros, as empresas necessitam, cada vez mais, repensar as suas práticas de gestão a fim de se adaptarem a esses cenários de incerteza e instabilidade crescentes.



Figura 1 - Os impactos da globalização no ambiente empresarial
Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Observa-se que as oportunidades também se ampliam com a globalização¹, pois as empresas passaram a expandir os seus negócios, concorrendo em mercados internacionais e conquistando

¹ Globalização: interdependência de recursos, mercados e serviços, além da competição entre as empresas em níveis mundiais.

clientes ao redor do mundo. Entretanto, para que aproveitem essas oportunidades, torna-se necessário atentar para um fator que representa um importante diferencial: as pessoas.



FIQUE ALERTA

A nova ordem mundial - marcada por contínuas transformações - requer novas formas de atuação. Por isso, as empresas precisam alcançar seus objetivos estratégicos a partir de tecnologias que resultem em baixos impactos ambientais, reciclando insumos e eliminando desperdícios.



CURIOSIDADES

Você sabia que em ambientes empresariais competitivos e instáveis como os atuais, as organizações eficientes são aquelas que, além de investirem em recursos materiais (equipamentos, tecnologias, matérias-primas), valorizam as pessoas, priorizando a sua capacitação e aprimoramento?



SAIBA MAIS

Para que amplie seus conhecimentos, sugerimos que assista ao filme **A Batalha de Seattle** (EUA, 2007), que retrata a história de ambientalistas em uma manifestação anti-globalização no encontro da Organização Mundial do Comércio em 1999, nos Estados Unidos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: VALORIZANDO O ELEMENTO HUMANO

As riquezas das organizações não se baseiam apenas nos recursos financeiros e materiais. Assim, o capital humano² é, em grande parte, o responsável pelo sucesso de uma empresa, tendo em vista que são as pessoas que agregam criatividade, inovações e qualidade aos processos produtivos.

Por isso, pensando no futuro dos negócios, as organizações mais competitivas compartilham um importante compromisso: valorizam as pessoas. Oferecem ambientes de trabalho motivadores, que possibilitam aos indivíduos desenvolverem os talentos pessoais, além de proporcionarem tanto recompensas financeiras atrativas quanto o respeito a diversidade e a qualidade de vida no trabalho.

Nesse contexto, a **gestão de pessoas** ganha centralidade e **exerce, assim, um papel de grande relevância no desenvolvimento e na implementação de estratégias e práticas que possam agregar valor às organizações, contribuindo para a formação e para o desenvolvimento dos seres huma-**

² Capital humano: soma de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) das pessoas que compõem as organizações.

nos. Dessa forma, considera-se que o verdadeiro alicerce do desempenho organizacional são as pessoas: o que elas sabem, o que aprendem e sua contribuição no processo produtivo.



CURIOSIDADES

Você sabia que em todas as organizações, independentemente de porte, localização ou área de atuação, as atividades relacionadas à gestão de pessoas são estratégicas? De nada adianta investir apenas em processos e métodos de trabalho, novas tecnologias e equipamentos se as pessoas não são valorizadas, pois é por meio do gerenciamento dos seus recursos humanos que as organizações poderão alcançar a qualidade esperada, obtendo resultados sustentáveis.



Figura 2 - Capital humano: a riqueza das organizações
Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Observamos, por meio dessa análise, que investir na administração dos recursos humanos é imprescindível para as empresas que pretendem se manter competitivas, pois, além de assegurarem a continuidade, criam condições para que as pessoas desenvolvam seus potenciais, contribuindo também, para a evolução da sociedade como um todo.



SAIBA MAIS

Aprofunde seus conhecimentos sobre esse assunto através dos autores: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. São Paulo: Elsevier, 2009 e SEAGAL, Sandra. **Human Dynamics**: um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.



CASOS E RELATOS

A importância de gerenciar pessoas, transformando valores

João Calazans foi nomeado para assumir a função de diretor do Grupo Empresarial Linear S.A, situado em uma pequena cidade do interior, cuja mão de obra era essencialmente local. A empresa vinha passando por dificuldades em razão da queda da produção, e seus níveis de lucratividade estavam muito baixos. Por isso, o principal desafio de João Calazans era transformar a antiga cultura da empresa, buscando desenvolver uma gestão baseada em novos valores, como profissionalismo, comprometimento e proatividade³, a fim de alavancar os resultados organizacionais. O novo diretor sabia que essa não era uma tarefa fácil, pois os colaboradores não vinham sendo valorizados como parceiros do negócio e estavam bastante desacreditados, além de resistentes às mudanças. Ao se reunir com o Conselho de Administração, foi proposto a João Calazans que reestruturasse o quadro, demitindo cerca de 60% dos funcionários para contratar outros de uma localidade próxima. Entretanto, por considerar que as demissões iriam impactar negativamente na comunidade local, o diretor optou por outro caminho: convocou uma reunião com todos os colaboradores, informando sobre a situação da organização e reforçando que o trabalho de cada um deles era muito importante para a empresa. Além disso, foram consideradas antigas reivindicações dos trabalhadores quanto a benefícios suspensos durante a crise, a exemplo do refeitório e do plano de saúde. A direção também implementou um programa de sugestões para identificar as opiniões dos funcionários, visando à melhoria do processo produtivo e um programa de recuperação e preservação ambiental do rio que banhava a região, o que promoveu uma considerável melhoria da qualidade de vida das pessoas, além da criação de novas fontes de renda com a atividade pesqueira. Sete meses após as mudanças, a Linear S.A já obtinha os primeiros resultados: colaboradores mais motivados e participativos, a própria empresa e a comunidade local mais consciente quanto à responsabilidade ambiental e resultados financeiros positivos (Caso fictício).

Observe como a empresa agiu de maneira socialmente responsável: consciente de que a demissão em massa iria provocar impactos negativos na comunidade local, adotou práticas de gestão de pessoas baseadas na valorização do ser humano, revertendo os seus resultados e assumiu o seu papel frente à preservação do meio ambiente ao investir em ações de recuperação dos recursos naturais da região.

3 Proatividade: comportamento de antecipação e de responsabilidade frente a situações impostas pelo meio, adotando-se iniciativas visando aproveitar potenciais oportunidades.

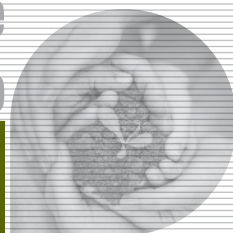


RECAPITULANDO

Nesse capítulo, estudamos como as transformações ocorridas nos cenários socioeconômicos afetam as atividades empresariais, requerendo das organizações uma atuação cada vez mais eficiente. Compreendemos também a importância da valorização das pessoas como forma de obtenção de diferenciais competitivos e vimos que, nesses cenários instáveis e competitivos, a gestão de pessoas ganha centralidade.

O novo cenário organizacional e paradigmas do mundo do trabalho

3



A partir do século XXI, um novo ambiente de trabalho configurou-se com o surgimento de novas tecnologias e o processo de globalização, implicando em uma série de mudanças que impactam diretamente na maneira como o trabalho é desenvolvido e, consequentemente, nas relações entre as pessoas e as organizações.

Percebemos que são muitas as transformações: a **globalização** e as **mudanças tecnológicas** que repercutem diretamente no mercado de trabalho; a crescente **valorização do ser humano** no contexto empresarial; a exigência da **responsabilidade social** na atuação das empresas; a necessidade contínua de lidar com **a diversidade nas organizações** e a importância conferida à gestão do conhecimento⁴, visando assegurar vantagens competitivas.

Conforme apresentado na figura seguinte, o ambiente organizacional é complexo e, muitas vezes, desafiador.



Figura 3 - Desafios do ambiente organizacional

Fonte: SENAI DR BA, 2012.

Por isso, requer uma postura diferenciada das empresas, que necessitam compatibilizar a busca pelo lucro com o respeito ao elemento humano e ao meio ambiente, exercitando, desse

4 Gestão do conhecimento: criação, integração e compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

modo, uma atuação socialmente responsável, que privilegie não apenas os seus próprios interesses financeiros, mas seja capaz de contribuir para o desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

Segundo essas considerações, estudaremos a partir de agora algumas das principais mudanças nos paradigmas até então vigentes no mundo do trabalho. Portanto, fique atento e lembre-se sempre de refletir sobre os reflexos dessas transformações em sua vida profissional.

3.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

Podemos conceituar a globalização como a interdependência de recursos, mercados e serviços, além da competição entre as empresas, que ocorre não mais em nível local, mas em escala mundial (SCHERMERHORN, 2007). Por se caracterizar como um processo no qual os avanços em tecnologia, comunicações e transportes possibilitaram a abertura e integração de fronteiras, percebemos o quanto as relações sociais e de trabalho foram e continuam a ser impactadas pela globalização.

Em um mundo globalizado, as nações estão cada vez mais interconectadas, seja nas operações comerciais, no estilo de vida e tendências de consumo ou no mercado de trabalho. Além disso, o mundo apresenta-se agrupado em blocos econômicos regionais, que integram países em torno de interesses financeiros e comerciais em comum.

Segundo pode ser observado na figura a seguir, outro aspecto a ser considerado quando se trata do novo cenário organizacional, refere-se ao impacto das novas tecnologias nas organizações, tendo em vista que, independentemente do segmento de atuação, porte ou localização, as empresas atuais necessitam da tecnologia para que seus processos produtivos se desenvolvam com eficácia e eficiência. Em outras palavras, é possível afirmar que, tanto em uma multinacional quanto em um pequeno negócio, a tecnologia é parte indispensável das operações cotidianas.



Figura 4 - Globalização e as novas tecnologias da informação

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Em razão disso, a demanda por profissionais com habilidades para atuarem em espaços virtuais – dominando as novas tecnologias da informação e, principalmente, interagindo em diferentes culturas – torna-se crescente.



CURIOSIDADES

Você sabia que o processo de integração mundial de mercados, conhecido como globalização, ocasionou grandes avanços tecnológicos (nas áreas de telecomunicações e microeletrônica, principalmente), repercutindo em novos arranjos organizacionais, na interdependência econômica entre empresas e também no aumento dos níveis de concorrência?

Dentre as transformações geradas pela globalização, podemos destacar a disseminação de empresas multinacionais em todo mundo; a massificação⁵ da informação com o surgimento da internet, maior automação do processo produtivo e aumento da exigência de qualificação da mão de obra, a formação de blocos econômicos entre os países visando à concretização de acordos comerciais, financeiros e o compartilhamento de diferentes culturas e estilos de vida que passaram a ser globais. A globalização também impõe alguns desafios, dentre eles, a consciência quanto à preservação ambiental. Por isso, as empresas necessitam direcionar suas ações buscando compatibilizar seus interesses com a conservação dos recursos ambientais e a utilização de tecnologias que causem menos impactos ao meio natural. Do mesmo modo, os governos necessitam adotar políticas e formas de controle que assegurem o desenvolvimento sustentável. E, como cidadãos, precisamos cumprir a nossa parte, usufruindo, de maneira consciente, dos recursos naturais, cobrando dos nossos governantes ações efetivas e optando por empresas com atuação socialmente responsável.



SAIBA MAIS

Para o aprofundamento de suas informações sobre aspectos da globalização e economia sugerimos a leitura de DOWBOR, Ladislau. **Desafios da globalização**. São Paulo: Vozes, 2000 e SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

3.2 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A base de riquezas de uma organização inclui os **recursos tangíveis**⁶, como propriedades, fábricas, maquinários e tecnologias e **recursos intangíveis**⁷, como informações, conhecimentos e competências. Ao longo da história, esses dois tipos de recursos (tangíveis e intangíveis) têm sido os principais meios de produção. No entanto, como muitas empresas já se assemelham em se tratando de equipamentos e

⁵ Massificação: disseminação intensiva.

⁶ Recursos tangíveis: são os recursos cujo valor pode ser visualizado nos demonstrativos financeiros das empresas, como por exemplo: máquinas, capital, imóveis, tecnologias etc.

⁷ Recursos intangíveis: são os recursos que representam as fontes de capacidade da empresa, a exemplo dos seus colaboradores, os conhecimentos organizacionais, a reputação dos seus bens ou serviços no mercado etc.

tecnologia, atualmente, os recursos intangíveis se tornaram mais importantes para que essas atuem em mercados globalizados, nos quais a concorrência é bastante acirrada. Observa-se, então, que o capital humano é um recurso intangível essencial: quando uma empresa oferece ao mercado produtos e serviços de alta qualidade e uma excelente relação custo-benefício, por exemplo, esses diferenciais são resultado das competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) dos profissionais que trabalham na organização. O Conhecimento é o que o indivíduo precisa saber para desempenhar uma atividade, a habilidade é o talento ou a capacidade de desempenhar determinadas tarefas, e a atitude é o comportamento diante das atividades que precisam ser cumpridas.

É preciso lembrar que o capital humano resulta da soma de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) das pessoas que compõem as organizações, considerando, inclusive, as competências técnicas (associadas diretamente à execução do processo produtivo), como também as competências humanas (a capacidade de aprender, comunicar-se, motivar-se, estabelecer laços de confiança, trabalhar em equipe etc).

São dimensões do capital humano, segundo Sveiby (1988):

- a) Nova visão do ser humano, do trabalho e da empresa;
- b) Compartilhamento e multiplicação do conhecimento;
- c) Sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais;
- d) Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas;
- e) Necessidade de criar e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente;
- f) Administração participativa e baseada em equipes;
- g) Agilidade, flexibilidade, dinamismo e atitude proativa;
- h) Compromisso com a qualidade e excelência dos produtos/serviços;
- i) Busca pela inovação e pela criatividade.

Conforme apresentado na figura a seguir, além de contribuir para agregar valor econômico para cada empresa, as pessoas são consideradas tão importantes quanto os recursos financeiros ou materiais.



Figura 5 - O capital humano nas organizações

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Desse modo, podemos observar que é por meio do trabalho dos seus colaboradores que as organizações alcançam resultados diferenciados.



CURIOSIDADES

Você sabia que o **termo capital humano** foi criado em 1950 por Theodore W. Schultz, economista norte-americano falecido em 1998, vencedor do prêmio Nobel de Economia em 1979, e vem sendo adotado por muitas organizações, que compreendem as pessoas como sua principal fonte de vantagens competitivas?



SAIBA MAIS

Estude e busque novos conhecimentos sobre Gestão de Pessoas a partir da leitura de ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009. Outra obra relevante é GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A sociedade vem se tornando bastante rigorosa quanto à atuação das empresas e outras instituições de acordo com padrões éticos e morais elevados. O acesso às informações, propiciado pelas tecnologias da comunicação, torna as políticas empresariais mais acessíveis e transparentes, contribuindo para que o público possa monitorar e até mesmo direcionar as organizações para práticas socialmente responsáveis.

Nesse contexto, a **responsabilidade social corporativa pode ser definida como uma obrigação da organização em agir de modo a servir tanto aos seus próprios interesses como aos interesses da sociedade como um todo**. Um modo bastante atual para avaliar o conceito da responsabilidade social é por meio da análise dos *stakeholders*⁸: as pessoas, grupos ou outras organizações que são diretamente afetadas pelas ações da organização.

Vejamos alguns exemplos de *stakeholders* abaixo:

- a) **Colaboradores**: empregados e prestadores de serviços que trabalham para a organização;
- b) **Clientes**: consumidores que compram os produtos ou usufruem os serviços da organização;
- c) **Fornecedores**: outras empresas que fornecem insumos às organizações;
- d) **Proprietários**: acionistas, investidores ou credores com direitos sobre os ativos ou lucros da organização;
- e) **Concorrentes**: outras organizações que produzem bens ou serviços similares;

⁸ *Stakeholders*: partes interessadas na organização, incluindo os seus colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, outras organizações e a comunidade em que está inserida.

- f) **Reguladores:** órgãos governamentais locais, estaduais e nacionais que fazem vigorar as leis ou regulamentos;
- g) **Grupos de interesse:** grupos comunitários, ativistas e outros que representam os interesses dos cidadãos ou sociedade.



Figura 6 - Responsabilidade social
Fonte: DREAMSTIME, 2012.

Considerando os interesses dos diversos grupos referenciados quanto à atuação das organizações no mercado, é relevante destacar que essa gestão deverá preocupar-se com os impactos das suas atividades sobre o bem-estar social e não apenas com a lucratividade. A opinião pública exige, cada vez mais, que as empresas incluam a responsabilidade social entre os seus principais valores e nas suas atividades produtivas, demonstrando que realmente estão engajadas com ações éticas e socialmente responsáveis. Em outras palavras, a organização pode ser considerada como socialmente responsável quando seus valores são transparentes e a sua relação com seus colaboradores e com a sociedade está em consonância com os padrões de respeito e ética estabelecidos no ambiente no qual está inserida.



FIQUE ALERTA

Muitas organizações, além de investirem em ações de preservação ambiental, reque-rem dos seus colaboradores a consciência ambiental, incentivando ações como a reciclagem de papel, o não desperdício de água e energia e a separação do lixo.

**SAIBA
MAIS**

Autores como OLIVEIRA, Elísio Márcio de. **Educação ambiental uma possível abordagem**. 2. ed. Brasília: IBAMA, 2000 e KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. São Paulo: Vozes, 2010, poderão contribuir para sua formação profissional. Além do documentário **A Corporação (EUA, 2003)** que lhe possibilitará a reflexão sobre a atuação de grandes grupos empresariais, enfatizando questões sociais, ambientais e éticas.

3.4 A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A ideia de diversidade reflete a composição de ambientes organizacionais que comportam, cada vez mais, trabalhadores de diferentes etnias, sexualidade, idade, religião, orientação sexual e capacidade física. Assim, variáveis demográficas, diversidade de talentos e demandas de mercado podem ser conceituadas, segundo Gordon (2001) e Robbins (2005), de “diversidade de força de trabalho”.

Para as empresas, possuir um quadro de trabalhadores multicultural deve ser visto como um valioso recurso, na medida em que, ao valorizar a diversidade, poderão dispor de um banco de talentos diversificados que deverá ser desenvolvido a fim de extrair o máximo do potencial de cada indivíduo. Por isso, a diversidade deve ser considerada como algo que tem como função reconhecer a existência de diferenças de toda ordem entre indivíduos e grupos sociais e valorizá-las, numa tentativa de anular os efeitos negativos que resultam em violência e exclusão (SILVÉRIO, 2005).

Embora a diversidade no ambiente de trabalho venha sendo tão estimulada nos dias atuais, é preciso considerar que muitas desigualdades ainda existem, a exemplo da baixa ocupação de cargos de chefia pelas mulheres - quando comparado ao posicionamento dos homens no mercado - e às questões envolvendo o preconceito racial e a orientação sexual nas organizações. Outro tipo de discriminação ainda comum refere-se ao desrespeito pelas pessoas com deficiência que, infelizmente, não é uma questão recente.

Essa adoção de atitudes e opiniões negativas sobre indivíduos de diferentes características resulta na discriminação ativa quando membros desses grupos são tratados de maneira injusta e lhes são negados benefícios que caberiam a todos os integrantes da empresa.

Refleta sobre a figura a seguir:



Figura 7 - A presença feminina no mercado de trabalho

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Com base na mesma, é importante compreender que, quanto mais diversidade existir em um grupo de trabalho, maiores as relações de troca e aprendizado que poderão ser estabelecidas entre as pessoas. Ou seja, saber extrair o que cada pessoa possui de melhor e agregar essas competências aos objetivos organizacionais é um dos desafios das empresas na atualidade. Afinal, gerenciar as diferenças obtendo uma força de trabalho talentosa e produtiva representa um importante diferencial competitivo.



CASOS E RELATOS

Gerenciando a diversidade

A empresa de vestuário Mix S.A., após perder uma significativa negociação que resultaria na sua inserção no mercado europeu - devido a problemas éticos relacionados à atuação dos seus colaboradores e às suas políticas de gestão de pessoas que demonstravam alto nível de preconceito e discriminação por questões de gênero, etnia e orientação sexual, resolveu iniciar um processo de mudança de valores organizacionais, adotando o seguinte princípio: "A Mix S.A. considera prioridade o fortalecimento da diversidade cultural, étnica, etária, de gênero e relativa à orientação sexual, inclusive para a ocupação de funções em todos os níveis de gestão." Desse modo, dentre as estratégias adotadas pela Área de Recursos Humanos para implantar essa política, estavam a divulgação dos planos de ação visando à valorização da diversidade, desde a fase de recrutamento e seleção até os processos de promoção, além do controle de indicadores referentes ao número das minorias na organização, com acompanhamento e ampliação do quadro das consideradas minorias, dentro da empresa. (Fonte: ENADE, 2009, Adaptado).

Refletindo sobre o caso apresentado, observamos o quanto as organizações, de modo geral, poderão contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, baseada no respeito e na valorização da diversidade. A partir desse exemplo, percebemos também que a gestão de pessoas exerce um importante papel nesse processo, pois, por meio das suas práticas, poderá contribuir com ações de valorização do ser humano, independentemente das diferenças existentes entre as pessoas.

3.5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem sido o impulsionador de grandes mudanças na sociedade, exercendo um papel de destaque no cenário empresarial e impactando muito a forma como o trabalho é realizado. Como vimos anteriormente, as constantes mudanças e a competição acirrada entre empresas exigem das mesmas respostas rápidas e uma crescente capacidade de adaptação. Para tanto, essas precisam buscar alternativas inovadoras que assegurem a sua permanência no mercado. Por essa razão, a gestão do conhecimento adquire um papel fundamental, considerando que é por meio da aquisição e disseminação de novos conhecimentos que as organizações poderão desenvolver em seus integrantes as competências necessárias para que desempenhem as suas atividades com o máximo de eficiência, atingindo os objetivos esperados.

De acordo com Senge (1990), a gestão do conhecimento é resultado da união de cinco aspectos:

- a) **Visão sistêmica:** integração dinâmica entre os membros da organização;
- b) **Domínio pessoal:** o domínio das competências necessárias à realização do trabalho;
- c) **Conscientização dos modelos mentais:** as práticas organizacionais devem ser constantemente reavaliadas e alteradas quando necessário;
- d) **Definição de um objetivo comum:** a existência de um sentido de missão comum a todos os membros;
- e) **Disciplina do aprendizado em grupo:** a unidade fundamental é o grupo e não o indivíduo. Assim, é preciso compartilhar conhecimentos e experiências para que o aprendizado ocorra efetivamente.

A figura a seguir simboliza a gestão do conhecimento, pois, por meio desse gerenciamento, torna-se possível unir e compartilhar as diferentes competências das pessoas, agregando novas capacidades para a organização.



Figura 8 - Gestão do conhecimento

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Por essa razão, gerenciar o conhecimento organizacional, priorizando a capacitação continuada dos colaboradores, torna-se fundamental para que as organizações desenvolvam a capacidade de aprender, inovar e evoluir continuamente.

A seguir, apresentamos as características das organizações voltadas à gestão do conhecimento e a aprendizagem:

- a) Formação de grupos de trabalho;
- b) Inter-relacionamento entre equipes;
- c) Integração das atividades administrativas e operacionais;
- d) Descentralização do poder decisório;
- e) Administração participativa;
- f) Treinamento e capacitação contínua;
- g) Sistema eficiente de comunicação.



FIQUE ALERTA

Enquanto profissionais, também precisamos investir em qualificação, buscando novos aprendizados, visando potencializar as nossas competências. Afinal, precisamos nos manter atualizados e em constante processo de desenvolvimento.



SAIBA MAIS

Aprenda sobre esse conteúdo através de TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

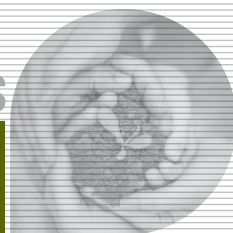


RECAPITULANDO

Estudamos, neste capítulo, que os novos cenários organizacionais são marcados por paradigmas como a globalização e as mudanças tecnológicas, as quais impactam diretamente na dinâmica empresarial e demandam das empresas novas posturas, dentre elas a valorização do capital humano, a preocupação com as questões socioambientais, o desenvolvimento de ações direcionadas à gestão da diversidade no ambiente de trabalho e, ainda, a importância da gestão do conhecimento para a obtenção de soluções inovadoras e eficazes. Agora que já refletimos sobre esses paradigmas, aprofundaremos os nossos conhecimentos acerca das políticas de gestão de pessoas que, certamente, possibilitarão o desenvolvimento de importantes competências para a sua atuação enquanto profissional da área ambiental.

As políticas de gestão de pessoas

4



Considerando as crescentes exigências do ambiente empresarial e a importância do capital humano para o sucesso das organizações, a gestão de pessoas assume um papel fundamental, tendo em vista que é por meio dessa área que práticas e políticas de recursos humanos são desenvolvidas e implementadas.

Conforme demonstrado na figura a seguir, é através das pessoas – com as suas competências, experiências, conhecimentos e comprometimento – que as empresas alcançam os seus objetivos finais: a produtividade e o lucro.



Figura 9 - A importância das pessoas no contexto organizacional

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Assim, as empresas que enxergam as pessoas como seu bem mais valioso, certamente são mais competitivas e sustentáveis em longo prazo. Do contrário, aquelas que visualizam os seus integrantes apenas como custos que precisam ser reduzidos, alcançam níveis de desempenho geralmente abaixo do esperado e as suas taxas de rotatividade demonstram que as pessoas também não se sentem satisfeitas e motivadas por trabalharem em locais nos quais não são valorizadas.

O processo de gestão de pessoas envolve atrair, estimular, desenvolver e manter uma força de trabalho talentosa e comprometida. Assim, um dos principais desafios da área de recursos humanos é obter desempenho máximo dos indivíduos, favorecendo, simultaneamente, o pleno desenvolvimento dos seus talentos. Além disso, outra missão da área consiste em auxiliar a direção nos processos de mudança organizacional, alinhando os colaboradores à sua missão, visão e princípios, disseminando a importância de se buscarem soluções coletivas para os problemas vivenciados internamente.

Apresentamos, agora, as ações estratégicas da Gestão de Pessoas:

Atrair uma força de trabalho de qualidade: refere-se ao processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Desenvolver uma força de trabalho de qualidade: envolve o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, além de orientação profissional e adequada avaliação de desempenho.

Manter uma força de trabalho de qualidade: relaciona-se com o desenvolvimento de carreira, equilíbrio vida-trabalho, remuneração e benefícios e gestão das relações trabalhistas.

GESTÃO DE PESSOAS

Figura 10 - Gestão estratégica de pessoas

Fonte: SCHERMERHORN, 2007.

Como podemos observar, as atribuições da área de gestão de pessoas são cada vez mais importantes para as organizações, tendo em vista que o ambiente empresarial tem se tornado mais complexo devido às turbulências econômicas, às exigências trabalhistas, à necessidade de profissionais capacitados, dentre outras transformações.

**SAIBA
MAIS**

Para que você compreenda com maior profundidade as especificidades da área de Recursos Humanos, consulte as seguintes indicações: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Elsevier, 2009. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001. TACHIZAWA, Takesky et al. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001. Esses livros irão contribuir com a sua formação sobre a área de recursos humanos.

4.1 OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

4.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para que se inicie o processo de Recrutamento e Seleção, a empresa – que oferece a oportunidade – necessita promover a comunicação com o mercado de trabalho a fim de atrair uma quantidade suficientemente grande de candidatos qualificados, entre os quais se possa fazer uma seleção. Esse primeiro momento é denominado o **processo de recrutamento**, que requer o conhecimento sobre as vagas que serão disponibilizadas, em que se encontram os possíveis candidatos e a melhor maneira de informá-los sobre a oportunidade de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

A fase de recrutamento é composta pelas seguintes etapas:

- a) **Definição de perfil**: levantamento das qualificações necessárias para a vaga disponível. É necessário saber com clareza o que espera do profissional que irá selecionar e onde é possível encontrá-lo;
- b) **Divulgação da vaga**: adoção dos meios de comunicação mais acessíveis aos possíveis candidatos (sites especializados, anúncios em jornais, sindicatos de classe etc.);
- c) **Recepção e triagem de currículos**: os currículos são analisados e selecionados de acordo com o perfil previamente definido.

Após reunir uma amostra de candidatos por meio do recrutamento, inicia-se o **processo de seleção**, que contempla a escolha das pessoas qualificadas para determinado cargo. Informalmente, fala-se que é a escolha da “pessoa certa para o lugar certo”. A seleção de pessoal define quais são as pessoas que podem contribuir mais efetivamente para os resultados da organização e, conseqüentemente, torná-la mais competitiva (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Segundo demonstrado na figura a seguir, o objetivo da área de recrutamento e seleção é adequar as competências das pessoas às exigências do cargo, obtendo os níveis de desempenho esperados.



Figura 11 - O processo de recrutamento e seleção
Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Isso se reflete tanto na produtividade da organização, que precisa de pessoas qualificadas, como na satisfação do colaborador, que almeja trabalhar em funções que se adaptem ao seu perfil.

As etapas de seleção de pessoal podem ser assim divididas:

- a) **Definição e aplicação das técnicas de seleção:** são realizados os testes de seleção, como entrevistas, dinâmicas de grupo, avaliações específicas, testes psicológicos etc.;
- b) **Análise das informações coletadas:** os resultados obtidos nas fases anteriores são avaliados visando à identificação dos candidatos com maior aderência ao cargo;
- c) **Divulgação do resultado:** os candidatos participantes são informados quanto aos resultados da seleção, sendo os aprovados encaminhados para os procedimentos necessários à contratação.

Para que o recrutamento e seleção alcancem os objetivos propostos, a área de gestão de pessoas, juntamente com o gestor da área solicitante, deverá definir quais os critérios e técnicas a serem utilizados. Esse planejamento é muito importante, pois possibilitará a execução de um processo mais direcionado e estruturado.



**SAIBA
MAIS**

Conhecimento sempre é importante, nessa abordagem sobre seleção e recrutamento, você pode saber mais através da leitura de CARVALHO, A.V. **Seleção: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 2000 e PONTES, B. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

4.1.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Uma definição para treinamento refere-se a um processo contínuo visando promover a aquisição de competências que resultem na melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas resulta, assim, da necessidade das organizações em tornar os seus colaboradores plenamente capacitados para exercerem as suas funções. Em razão disso, as empresas investem anualmente consideráveis quantias em programas de treinamento, visando capacitar as pessoas tanto para se integrarem ao ambiente de trabalho, adaptando às suas atribuições, quanto para atualizá-las sobre as mudanças relacionadas aos processos de trabalho.

Observa-se, desse modo, que o treinamento está intimamente relacionado à: superação de deficiências no desempenho dos colaboradores, capacitação para assumir novas funções e adequação de novas tecnologias na organização, levando em consideração seus diferentes desempenhos (BORGES-ANDRADE, 2002).

Assim como acontece no processo de recrutamento e seleção, o planejamento do programa de treinamento e desenvolvimento assegura a qualidade e os resultados obtidos. Desse modo, é preciso que sejam cumpridas as suas principais etapas: avaliação das necessidades; definição dos objetivos; projeto de tecnologia e desenvolvimento; aplicação e avaliação. Veremos cada etapa a seguir:

a) Avaliação das necessidades:

Consiste na identificação de quais colaboradores necessitam de treinamento e os conteúdos que deverão ser aplicados, visando suprir lacunas em três níveis - organizacional (referente aos objetivos da organização); trabalho (relacionado às atividades específicas de cada função); e individual (refere-se à capacidade de cada colaborador na execução de suas atividades).

b) Definição dos objetivos:

Essa é uma das etapas mais importantes: o gestor de pessoas estabelece os objetivos a serem alcançados e os critérios que podem contribuir para o sucesso do programa.

c) Projeto de tecnologia e desenvolvimento:

Nessa fase, a preocupação maior está em conduzir o programa de treinamento de tal forma que o material coletado seja transferido para a organização, favorecendo, assim, o processo de compartilhamento de conhecimentos.

d) Aplicação:

A qualidade e o alcance dos objetivos do treinamento estão diretamente relacionados à eficiência de sua aplicação. Esses programas são aplicados, na maioria das vezes, por profissionais especializados em suas áreas (SPECTOR, 2002), que devem desenvolver os conteúdos tendo como base os objetivos e os critérios estabelecidos pelo gestor de recursos humanos.

e) Avaliação:

Apresenta como propósito verificar como foi executado o treinamento e quais objetivos foram atingidos, principalmente no que se refere aos aspectos organizacionais e de pessoal, bem como aos aspectos relacionados às tarefas e às questões operacionais.

Todas essas fases representam importantes dimensões do processo de treinamento e desenvolvimento e são adotadas com frequência cada vez maior pelas empresas preocupadas em obter diferenciais competitivos por meio do investimento em capacitações que assegurem aos seus integrantes altos níveis de desempenho e produtividade.

Conforme demonstrando na figura a seguir, somos os principais responsáveis pelo nosso processo de qualificação profissional. Por isso, devemos estar sempre atentos às diversas possibilidades de aprimorar nossas competências por meio do treinamento.



Figura 12 - Treinamento e desenvolvimento

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Dessa forma, poderemos aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho nos mantendo continuamente atualizados. E então, você tem investido em seu próprio desenvolvimento?



CURIOSIDADES

Você sabia que conforme dados de pesquisa realizada pela Consultoria Robert Half, que entrevistou 2.528 gestores em vários países em 2011, 54% das empresas no Brasil ofertam treinamento e cursos subsidiados para os seus profissionais? (Fonte: REVISTA VOCÊ RH, 2012).



SAIBA MAIS

Explore novos conhecimentos e conheça: CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008. E outra indicação relevante é KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. **Manual do treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

4.1.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A remuneração e benefícios representam um importante subsistema da área de gestão de pessoas ou recursos humanos, tendo em vista que, por meio das atividades nele realizadas, torna-se possível desenvolver e implementar programas de remuneração justos e atrativos, promovendo o equilíbrio salarial interno e externo.

Dentre os tipos de remuneração, destacam-se:

- a) **Remuneração fixa:** estabelece e prioriza a padronização dos salários, facilitando, ao mesmo tempo, a probabilidade do equilíbrio interno e externo da remuneração. Essa modalidade fornece uma base lógica para distribuir os salários e focaliza a tarefa rotineira e diária dos colaboradores em função do tempo em que eles trabalham (pagamento mensal ou por hora trabalhada). Como é fixa e constante, esse tipo de remuneração pode não motivar as pessoas a ampliarem seu desempenho;
- b) **Remuneração variável:** esse tipo de remuneração é um fator estimulante que tende a ampliar o aumento da produtividade entre os colaboradores. A remuneração variável é a quantia da remuneração total paga periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – de acordo com os resultados obtidos pela organização, seja na área, no departamento ou no cargo, por meio do trabalho em equipe ou do trabalho individual.

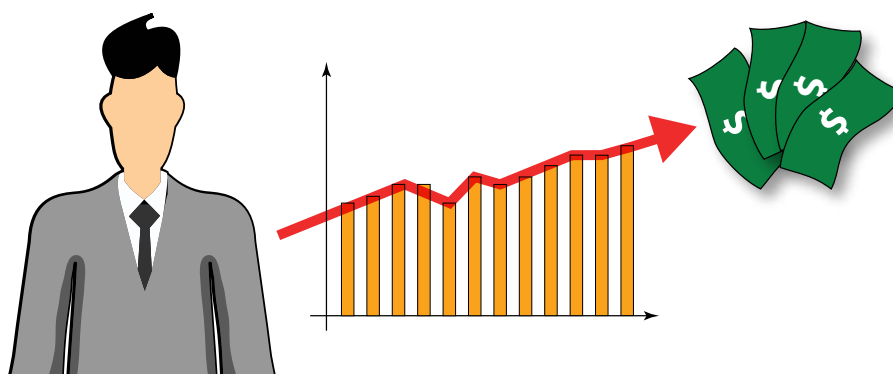


Figura 13 - Remuneração variável

Fonte: SENAI DR BA, 2012.

É importante ressaltar que a nomenclatura da remuneração variável pode mudar conforme a organização – remuneração variável, participação nos resultados, salário flexível – assim como os seus critérios. Entretanto, seus objetivos são sempre tornar o funcionário um parceiro nos negócios da organização, atrelando o alcance das metas organizacionais às recompensas financeiras.

Em se tratando de remuneração variável, como forma de incentivar a produtividade, algumas empresas adotam planos de incentivo, como plano de bonificação anual, distribuição ou opção de compra de ações da organização, participação nos resultados alcançados e distribuição do lucro aos colaboradores. Vamos conhecer alguns deles:

- a) **Participação nos resultados:** percentual ou valor que cada funcionário recebe por ter contribuído com seu desempenho para resultados da organização;
- b) **Distribuição dos lucros:** na participação nos lucros e resultados (PLR) o valor pago é legalmente regulamentado e expresso em uma parcela dos lucros da organização entre seus colaboradores;

- c) **Plano de bonificação anual:** valores pagos ao final de cada ano para os colaboradores como recompensa à sua contribuição para o desempenho da empresa. Para tanto, são adotados alguns indicadores: lucratividade, produtividade, ampliação da participação no mercado etc.;
- d) **Distribuição de ações da organização:** repasse gratuito de ações da empresa para os seus colaboradores;
- e) **Compra de ações da organização:** a finalidade é transformar o colaborador em um dos principais parceiros por meio da disponibilização de ações da empresa, a preços abaixo do mercado.

Além das recompensas financeiras contempladas no sistema de remuneração fixa e variável, outra forma de remuneração são os **benefícios e serviços sociais** oferecidos pelas organizações. Destacamos, dentre eles:

- a) **Assistenciais:** visam prover o colaborador e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências. Exemplo: convênio médico e odontológico, empréstimos, serviço social etc.;
- b) **Recreativos:** objetivam proporcionar ao colaborador (e, em alguns casos, à sua família) condições de repouso, diversão, recreação e lazer. Exemplos: grêmios ou clubes, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, atividades esportivas, colônias de férias, dentre outros;
- c) **Supletivos:** são serviços e benefícios que visam disponibilizar aos funcionários algumas conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplo: transporte pessoal, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo etc.

4.1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma importante dimensão da gestão de pessoas refere-se à implementação de um sistema de avaliação de desempenho bem sucedido, pois da mesma maneira em que buscam profissionais capazes de executar com excelência as suas atribuições, é necessário monitorar com regularidade os padrões de desempenho a fim de assegurar os níveis organizacionais de produtividade e qualidade.

Um sistema de avaliação pode estar direcionado ao monitoramento dos resultados financeiros, da quantidade e qualidade dos bens produzidos, dos custos de produção, da satisfação dos clientes e do desempenho individual ou grupal dos empregados (ARAÚJO, 2009).

Observamos que, na maioria das empresas, os gerentes avaliam o desempenho da sua equipe. No entanto, tal avaliação ainda é realizada de maneira informal, repercutindo em resultados incorretos, tendenciosos e distorcidos. Por isso, com a implantação de um método de avaliar, procura-se reduzir os níveis de subjetividade, estabelecendo uma avaliação mais imparcial e justa.

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O propósito da avaliação de desempenho é fazer com que as pessoas conheçam em que ponto se encontram em relação aos padrões de excelência estabelecidos pelas organizações.

Assim, elencamos a seguir os seus objetivos específicos (MARRAS, 2001):

- a) Identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- b) Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- c) Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- d) Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) Sistematizar programas de mérito, promoções e transferências.

As dimensões do trabalho que são avaliados em relação aos seus resultados podem ser **quantitativas ou qualitativas**.

Os **resultados quantitativos** são avaliados de forma objetiva, por meio de fatores numéricos, ou seja, a subjetividade pouco interfere na avaliação. Os fatores quantitativos que geralmente são avaliados são:

- a) **Assiduidade:** avalia se colaborador não falta ao trabalho e, quando o faz, justifica a ausência com antecedência;
- b) **Pontualidade:** avalia se o colaborador cumpre com os horários estabelecidos em sua carga horária de trabalho;
- c) **Qualidade do trabalho:** avalia se o trabalho realizado pelo colaborador é compatível com os padrões de qualidade estabelecidos pela organização;
- d) **Volume de trabalho:** avalia os níveis de produtividade do colaborador, como por exemplo, número de bens produzidos, quantidade de produtos entregues etc.

No que tange aos **resultados qualitativos**, a forma de avaliar não é numérica e, por isso, são definidos critérios pelas organizações, esses devem ser amplamente comunicados aos seus colaboradores. Nesse caso, a subjetividade está mais presente e, por essa razão, é preciso que o avaliador converse previamente com o avaliado para se certificar do entendimento do conceito que se está estabelecendo.

Como exemplo de fatores qualitativos, destacamos alguns:

- a) **Trabalho em equipe:** é avaliada a habilidade de atuar em equipe, compartilhando conhecimentos e experiências;
- b) **Liderança:** avalia-se a capacidade de exercer a liderança, inspirando comportamentos e valores positivos dentre os colegas;
- c) **Relacionamento interpessoal:** verificam-se as competências interpessoais dos indivíduos, ou seja, as suas habilidades de se relacionar de maneira construtiva e harmônica no ambiente de trabalho.

Como podemos observar por meio da figura a seguir, cabe às organizações estabelecerem processos periódicos de avaliação, não apenas para monitorar os níveis de desempenho, mas para ajustar as atribui-

ções do seu quadro de colaboradores às necessidades organizacionais. Além disso, a avaliação contribui em muito para que os funcionários possam refletir sobre a sua performance, redirecionado o seu aprendizado de forma a preencherem possíveis lacunas quanto ao seu desempenho.



Figura 14 - Avaliação de desempenho: possibilitando o desenvolvimento profissional

Fonte: SENAI DR BA, 2012.

Em outras palavras, quando bem estruturada e implementada, a avaliação de desempenho representa uma importante ferramenta de desenvolvimento em nível organizacional e individual. Afinal, a partir da sua utilização, as empresas podem direcionar os seus processos produtivos assegurando a melhoria contínua em sua gestão e contribuindo para o desenvolvimento dos seus talentos.

4.1.5 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

As atividades do departamento de pessoal ou rotinas trabalhistas são geralmente desempenhadas pela área de gestão de pessoas, com suporte do departamento contábil das empresas. Objetiva estabelecer uma relação harmônica e equilibrada entre organização e empregado, assegurando o cumprimento das normas trabalhistas regulamentadas pelas leis. Por isso, os profissionais com atuação nessa área necessitam estar constantemente atualizados e desempenhando as suas funções de maneira sistemática e organizada para que o cumprimento das rotinas trabalhistas seja plenamente atendido.



Figura 15 - As rotinas trabalhistas

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Segundo expressamos na figura destacada, dentre as atividades realizadas pelo departamento de pessoal, destacam-se as atribuições burocráticas e legalistas relacionadas à admissão e demissão de pessoal, anotações periódicas na carteira de trabalho, implementação dos programas de controle médico e saúde ocupacional, acompanhamento dos programas de benefício e assistência social ao trabalhador, atividades relacionadas à folha de pagamento e recolhimento de impostos, atendimento aos órgãos de auditoria trabalhista, relacionamento com sindicatos e órgãos representativos de classe, dentre outros.



CASOS E RELATOS

Gestão de Pessoas como centro de resultados

A Amparo Ltda., uma organização de médio porte com atuação no segmento de distribuição de medicamentos, possui um departamento de pessoal que atua em conformidade com o cumprimento regular da legislação trabalhista e previdenciária, respeitando os direitos dos seus colaboradores. Considerando que um dos objetivos estratégicos da empresa era expandir seus negócios, os sócios resolveram contratar uma consultoria que, por sua vez, recomendou a implantação da área de recursos humanos, visando a uma gestão de pessoas voltada não somente à contratação e demissão, mas à implementação de políticas de recrutamento e seleção, programas de treinamentos e qualificação, remuneração por resultados e um sistema de avaliação de desempenho capaz de contribuir para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Preocupado com os custos que tal mudança iria representar para a empresa, um dos sócios optou por não seguir as orientações dos consultores, pois entendia que a expansão dos negócios poderia se processar contando apenas com o setor de

peçoal. Entretanto, alguns meses depois, a empresa passou a enfrentar dificuldades relacionadas à seleção de profissionais com perfil compatível às suas demandas, graves erros resultantes da falta de capacitação dos colaboradores e, ainda, um clima de insatisfação quanto à remuneração e aos benefícios. Já era nítido que as pessoas não se sentiam envolvidas e valorizadas. Todas essas situações repercutiram no processo de expansão, que permaneceu estagnado (Caso fictício).

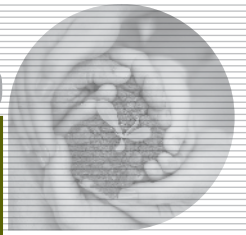
A partir da situação ilustrada, podemos perceber que os problemas enfrentados pela Amparo Ltda. decorreram da visão de um dos sócios, baseada na concepção de que a área de recursos humanos somente gera custos para a empresa, o que, na realidade, é um equívoco, tendo em vista que é por meio da gestão de pessoas que as organizações podem obter diferenciais frente aos seus concorrentes, preparando-se para atingir os seus objetivos estratégicos.



RECAPITULANDO

Os conteúdos vistos nesse capítulo nos possibilitaram entender as características dos principais subsistemas de recursos humanos – recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; avaliação de desempenho e departamento de pessoal – estudando as suas principais responsabilidades e funções no contexto da gestão de pessoas.

A compreensão desses conceitos e métodos – que constituem as práticas de gestão de pessoas – e a percepção da importância de tais processos para o desempenho organizacional são necessárias, pois esse aprendizado será utilizado por você em seu contexto pessoal e profissional, sendo um recurso significativo durante sua atuação como técnico na área ambiental, na medida em que irá lhe propiciar uma visão sistêmica e reflexiva.



O termo motivação é utilizado para designar um conjunto de forças inerentes aos indivíduos que o impulsionam em direção aos seus interesses (VERGARA, 2009). Essa força movimenta-se num processo que é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços dessa pessoa para atingir seus objetivos (ROBBINS, 2005). Além disso, esse é um processo que acontece o tempo todo e varia de pessoa para pessoa, ou seja, os motivos que impulsionam as pessoas diferem entre si. Por isso, afirma-se que o processo motivacional é muito particular.



Figura 16 - Motivação e satisfação no trabalho
Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Objetivando estudar o processo motivacional, diversas teorias foram criadas e, com base nelas, as organizações podem desenvolver uma série de estratégias para estimular a motivação dos seus colaboradores, individualmente ou em grupo. Apresentamos, a seguir, alguns exemplos de práticas de gestão de pessoas que podem trazer bons resultados no estímulo à motivação dos funcionários (ROBBINS, 2005):

- a) **Programas de reconhecimento de funcionários:** recompensam um bom desempenho para que ele se fortaleça e sirva de exemplo;
- b) **Programas de envolvimento:** utilizam a capacidade participativa do colaborador e estimulam o seu comprometimento. Bons exemplos são a gestão participativa, os círculos de qualidade e os planos de participação acionária;
- c) **Programas de flexibilização do trabalho:** visam tornar o trabalho estimulante, desafiador e menos rotineiro. Permitem horários diferenciados, trabalho remoto (o funcionário trabalha em casa alguns dias da semana), entre outros.

Um dos aspectos mais preocupantes em relação a manter as pessoas em uma organização diz respeito à motivação. Na Escola da Administração Científica (1903), acreditava-se que a motivação estaria apenas relacionada às recompensas financeiras recebidas pelos funcionários. Entretanto, com os estudos de Hawthorne realizados por Elton Mayo em 1927, descobriu-se que os trabalhadores ampliavam os níveis de produtividade não somente por causa dos aumentos salariais, mas, também, em razão da atenção dispensada a eles pela organização. Desses estudos originou-se a **Escola das Relações Humanas** e, a partir de então, foram criadas as teorias de motivação. Vamos conhecer melhor essas teorias?

a) **Teoria da hierarquia das necessidades - Abraham Maslow**

Investigando o processo de motivação humana, o psicólogo americano Abraham Maslow (1943) concluiu que a motivação consiste na busca da satisfação das necessidades dos indivíduos. Maslow identificou mais de 4.200 necessidades e as classificou em cinco grandes grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização.

As **necessidades fisiológicas** precisam ser satisfeitas mais imediatamente. Consistem nas chamadas necessidades de sobrevivência, como se alimentar, vestir, dormir etc. Nas organizações, elas são satisfeitas por meio do salário.

As **necessidades de segurança** estão voltadas a fazer com que nos sintamos protegidos contra as ameaças e perigos que a vida apresenta. Um exemplo de ação adotada pelas empresas visando suprir tais necessidades são os planos de assistência médica e seguro de vida.

As **necessidades sociais** consistem em sermos aceitos, nos diversos grupos em que convivemos. Uma forma de supri-las é participando de confraternizações periódicas e associações que possibilitam uma vida social baseada nas relações de amizade e sentimento de pertencimento.

As **necessidades de estima** equivalem ao reconhecimento obtido por meio da realização do trabalho, a exemplo de premiações por mérito oferecidas pelas organizações visando destacar e recompensar os bons desempenhos.

As **necessidades de autorrealização** representam a busca da satisfação dos desejos, da realização pessoal, buscado desenvolver atividades que as completem enquanto seres humanos. Para atender aos

colaboradores que se encontram nesse patamar, as empresas oferecem maior liberdade de trabalho, autonomia, melhor equilíbrio vida-trabalho etc.

Vejamos a seguir a Pirâmide das Necessidades de Maslow (1943):



Figura 17 - Pirâmide de Maslow

Fonte: MASLOW, 1943.

b) Teoria dos dois fatores - Frederick Herzberg

Através dos seus estudos, Frederick Herzberg demonstrou que o processo de motivação origina-se não apenas em fatores materiais, mas, também, na satisfação pessoal e no reconhecimento de seu desempenho.

No entendimento de Herzberg, fatores como condições físicas de trabalho, salário e benefícios não são estimulantes. Assim, a sua ausência pode gerar insatisfação, mas sua presença não gera motivação. Por outro lado, os fatores que geram motivação são chamados de motivacionais, a exemplo do reconhecimento, o exercício de tarefas desafiadoras, o desenvolvimento dos talentos por meio de funções criativas, as perspectivas de crescimento profissional, a autonomia, a gestão de uma liderança democrática e participativa etc.

c) Teoria X e Y - Douglas McGregor

Na concepção de Douglas McGregor, parte das organizações possui uma visão empresarial tradicional e mecanicista, percebendo os colaboradores como um grupo que não deseja assumir responsabilidades e precisa ser comandado, além de trabalhar exclusivamente por dinheiro. Essa seria o homem "X", que apresenta aversão natural ao trabalho, necessitando ser dirigido e controlado.

De maneira contrária, outras organizações veem seus colaboradores como aqueles que gostam de assumir responsabilidades, trabalham para satisfazer necessidades psicológicas, sociais e de realização e buscam autonomia em suas atividades. Esse seria denominado de homem "Y", que gosta de trabalhar, aprecia o reconhecimento pelo que realiza e não o faz só pelo dinheiro, mas também pela possibilidade de se desenvolver profissionalmente.



CURIOSIDADES

Você sabia que o ciclo da motivação é uma sequência de acontecimentos que se inicia com a identificação das necessidades insatisfeitas e termina após a pessoa analisar as consequências da tentativa de satisfazer essas necessidades? Dependendo dos resultados desses esforços, o indivíduo pode ou não ser motivado de novo pelo mesmo tipo de necessidade.

d) Teoria da Expectativa – Victor Vroom

De acordo com Victor Vroom, a percepção que o indivíduo possui diante da possibilidade de obter um bom desempenho em uma atividade e, conseqüentemente, alcançar determinado objetivo e uma recompensa, o levará a um esforço para atingi-lo.

Assim, na teoria de Vroom, o funcionário precisa se sentir capaz de atingir os objetivos estabelecidos para que se sinta motivado.

Desse modo, para que uma pessoa sinta-se motivada a realizar uma atividade, é necessário que ela atribua valor a recompensa que receberá; creia que, fazendo isso, receberá a compensação esperada e perceba que apresenta plenas condições de fazer.



Figura 18 - Motivação: a importância do reconhecimento

Fonte: SENAI DR BA, 2012.

Como observamos, a motivação é um impulso interno, variável conforme a necessidade de cada indivíduo. Por isso, é preciso considerar que ninguém motiva ninguém, no entanto, é possível influenciar o comportamento das pessoas, despertando o interesse para alcançar certos objetivos. O que se diferencia, nesse caso, são as formas de fazer isso: por meio da autoridade ou liderança, da colaboração ou manipulação e de incentivos materiais ou psicológicos.

**SAIBA
MAIS**

Para conhecer melhor essa temática verifique outras referências bibliográficas, como sugestão: PINK, Daniel. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Campus, 2010, além de SCHERMERHORN, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. E referenciamos alguns filmes, como: **Homens de Honra (EUA, 2000)** e **a Luta pela Esperança (EUA, 2005)** que demonstram como a motivação pode ser uma poderosa força para recomeçar, quando as pessoas realmente acreditam em seu potencial de superação e crescimento.

**CASOS E RELATOS****Motivação no Trabalho**

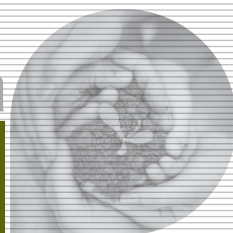
Pedro Paulo conseguiu um emprego como assistente de marketing na empresa de publicidade Criativa Ltda. No entanto, passados os primeiros três meses de trabalho, ainda que satisfeito com a remuneração que recebia, não se sentia entusiasmado com suas atividades. Frequentemente se atrasava, faltava e não cumpria os prazos estabelecidos para as suas tarefas. O seu nível de produtividade também estava em declínio. Preocupado com a situação, João Ricardo, seu supervisor, convidou Pedro Paulo para uma conversa franca e, ao indagar as razões para tais comportamentos, ouviu do colaborador: “não me identifico com as funções do meu cargo, pois as atividades são muito rotineiras. Ao ser contratado, acreditei que iria trabalhar diretamente com a criação, atuando nas campanhas publicitárias, desenvolvendo ideias e conceitos inovadores”. Após ouvir atentamente as considerações do funcionário, o supervisor ponderou: “compreendo a sua frustração, mas, nesse momento, estamos necessitando muito do seu empenho nas atividades atuais. Irei solicitar à área de recursos humanos que contrate um novo colaborador para lhe substituir e, em seguida, você será transferido para a equipe de criação. Então, acompanharemos o seu desempenho na nova função”. Depois de um mês, Pedro Paulo finalmente passou a atuar no setor com o qual se identificava e os seus níveis de assiduidade, empenho e produtividade eram surpreendentes (Caso fictício).

Complementando os nossos estudos sobre a motivação humana a partir do caso relatado acima, percebe-se que as razões que levam os indivíduos a se sentirem motivados nem sempre estão relacionadas apenas às questões financeiras. Outros aspectos, como a identificação com o trabalho desenvolvido e a satisfação pessoal também são importantes fontes de motivação.



RECAPITULANDO

Neste capítulo, abordamos os conceitos relacionados a motivação, compreendendo que a mesma é o que nos impulsiona em direção a algo que nos interessa, além de ser um processo individual diretamente impactado pelo contexto organizacional. Os assuntos aqui apresentados servirão de base para que você reflita sobre como a motivação exerce influência sobre o seu desempenho, bem-estar e satisfação. Certamente, essas reflexões propiciarão a ampliação do seu autoconhecimento, favorecendo a sua evolução profissional.



Conforme estudamos até agora, as empresas sofrem os impactos das transformações que se processam nos macrocenários econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e até mesmo culturais. Desse modo, refletir sobre a importância da liderança é fundamental para que se possa estabelecer um processo de gestão de pessoas baseado no respeito e na valorização pelo elemento humano.

Os estudos sobre liderança não são recentes: diversos autores buscaram, ao longo da história, conceituar tal termo, delimitar as diferenças entre líderes e chefes, e ainda, investigar se alguns indivíduos já nascem líderes ou se a liderança refere-se a um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que pode ser apreendido.

Entretanto, notamos que o conceito de liderança como **a capacidade de influenciar as pessoas, direcionando-as a atingirem objetivos comuns**, é consenso entre os diversos estudiosos do assunto. Dito de outra forma, o líder é visto como o indivíduo que serve de referência positiva para o grupo, estimulando a ação e o envolvimento pessoal.



Figura 19 - A importância da liderança para as organizações

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Desse modo, o líder precisa reunir algumas importantes características: forte relacionamento interpessoal; abertura ao diálogo; poder de observação e percepção; habilidade de comunicação; coerência entre discurso e prática; disposição para compartilhar valores; flexibilidade para se adaptar a novas situações; habilidade em entusiasmar e incentivar as pessoas, alavancando resultados; capacidade de lidar com pressões e visão de futuro para orientar e direcionar as pessoas em prol de objetivos comuns.

Vamos conhecer agora algumas das principais abordagens acerca da liderança?

Quanto **ao foco**, a liderança pode apresentar duas diferentes ênfases: **as tarefas** ou **as pessoas** (HAMPTON, 1990).

Na liderança com ênfase nas tarefas, o líder atua estabelecendo as atividades a serem desenvolvidas pelo grupo, além de monitorar desempenhos e alertar quanto ao cumprimento de prazos e padrões de qualidade.

Na liderança com ênfase nas pessoas, o líder direciona as suas ações priorizando o relacionamento interpessoal com o grupo, atuando de maneira acessível e aberta ao diálogo, além de estabelecer uma gestão mais participativa.

No que se refere ao **estilo de liderança**, observamos que os mais comuns são:

O líder autocrático enfatiza apenas as tarefas, utilizando o poder do seu cargo para justificar e fazer cumprir as suas determinações. Tende a centralizar as decisões, não possibilitando ao grupo se posicionar. Estabelece assim, uma gestão pouco participativa.

O líder democrático focaliza as pessoas, buscando o envolvimento de todos nas atividades da área e no processo de tomada de decisão. Estabelece uma gestão participativa baseada na descentralização, delegação e colaboração entre todos.

O líder permissivo ou liberal também enfatiza as pessoas, entretanto, não assume o controle total sobre as ações sob a sua responsabilidade, atribuindo aos membros do grupo total autonomia. Esse tipo de liderança geralmente resulta na falta de direcionamento e foco da equipe, em razão da baixa orientação do líder.



FIQUE ALERTA

Um líder precisa atuar como agente de mudanças, assumindo a responsabilidade em implementar transformações no padrão comportamental dos seus liderados. Para tanto, precisa estar atento a situações que podem ser mudadas, se mostrando aberto a novas ideias e oportunidades de melhoria. Ou seja, para ser líder é essencial ser proativo e flexível.

Sabemos que, em razão da sua complexidade, lidar com pessoas é uma tarefa bastante desafiadora. Afinal, essas trazem consigo diferentes conhecimentos, valores, comportamentos e expectativas que as tornam únicas e insubstituíveis. Por isso, a adoção de um modelo de liderança que se adapte ao nível de maturidade de cada indivíduo vem sendo observada com bastante frequência: a liderança situacional.

O **líder situacional** compreende que cada membro da sua equipe poderá demandar um diferente estilo de liderança, assim, estabelecerá uma forma de gestão de acordo com o nível de maturidade dos indivíduos conferindo maior ênfase, ora nas tarefas, ora nas pessoas. No caso de um colaborador com baixo nível de maturidade, por exemplo, o líder deverá realizar um acompanhamento mais efetivo, distribuindo tarefas, monitorando o processo, o cumprimento e os resultados atingidos. Ao contrário, caso outro colaborador apresente um alto nível de maturidade, o líder poderá delegar atividades, propiciando autonomia da realização das funções e apenas acompanhando os resultados finais.

De acordo com o modelo proposto por Hersey; Blanchard (1986), precursores da liderança situacional, a atuação do líder ocorre das seguintes formas:

- a) Na direção:** o líder fornece as diretrizes acerca das tarefas a serem cumpridas e supervisiona os resultados alcançados;
- b) No treinamento:** o líder capacita o grupo quanto ao desempenho das atividades, explicando-as e disponibilizando o seu tempo ao esclarecimento de dúvidas ao longo do processo;
- c) No apoio:** o líder orienta e estimula a realização das tarefas, acompanhando a equipe em suas necessidades;
- d) Na delegação:** o líder permite que o grupo assuma as responsabilidades pelas decisões e tarefas.

Conforme destacado na figura seguinte, torna-se evidente que, na liderança situacional, a atitude do líder perante a sua equipe será sempre ajustável, ou seja, adequada aos níveis de maturidade do grupo em determinado momento.



Figura 20 - Liderança

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.



CURIOSIDADES

Você sabia que é muito importante refletir sobre o tipo de líder que você é, bem como o estilo de liderança dos seus gestores? Além disso, refletir sobre a liderança nas organizações certamente lhe possibilitará ampliar as suas próprias competências como líder.

É necessário lembrar ainda que exercer uma função de liderança requer a compreensão acerca da importância de ser um exemplo positivo para o grupo. Partindo dessa lógica, o líder necessita possuir **inteligência emocional**, que consiste na habilidade de gerenciar nossas emoções nas relações sociais (GOLEMAN, 1996). As principais dimensões da inteligência emocional são:

- a) **Autoconhecimento:** capacidade de entender nosso modo de ser e nossas emoções, compreendendo o impacto disso em nosso trabalho e na vida pessoal;
- b) **Autocontrole:** capacidade de pensar antes de agir e de controlar impulsos que possam ser prejudiciais;
- c) **Motivação:** capacidade de trabalhar de maneira disciplinada, com persistência e foco nos resultados;
- d) **Empatia:** capacidade de compreender as emoções dos outros, relacionando-se de forma positiva;
- e) **Sociabilidade:** capacidade de desenvolver afinidade com as pessoas, criando redes de relacionamento.

Como podemos notar, o líder precisa estar preparado para auxiliar as organizações em seus processos de gestão de pessoas, criando condições para que os colaboradores desenvolvam todo seu potencial, por meio de uma liderança baseada no respeito, na valorização e, principalmente, na compreensão de que as pessoas são o principal ativo das empresas.



SAIBA MAIS

Para aprofundar suas pesquisas sobre a temática, sugerimos a leitura de ARNALD, Willian; PLAS, Jean M. **Liderança orientada para pessoas:** o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996, de CASTILHOS, Áurea. **Liderando Grupos:** um enfoque gerencial. Rio de Janeiro, 1996. Qualitymark. Além dessas referências, assista ao filme **Duelo de Titãs (EUA, 2000)** e reflita como o poder da liderança pode influenciar pessoas e inspirar transformações positivas.



CASOS E RELATOS

Fortalecendo Lideranças

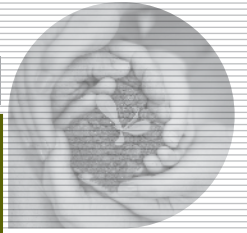
Maria Silvia, experiente consultora em gestão organizacional, foi contratada como gerente de recursos humanos de uma grande organização com atuação no segmento petroquímico, cuja imagem encontrava-se seriamente desgastada em razão de um acidente ambiental em uma das suas indústrias. Ao iniciar suas atividades, encontrou também um quadro de colaboradores insatisfeitos com os seus gestores e pouco comprometidos com os resultados organizacionais, o que se refletia diretamente nos níveis de qualidade e produtividade. Além disso, ainda que a empresa tenha adotado todas as ações necessárias à recuperação ambiental, percebia uma grande resistência da população local à sua atuação. Visando transformar esse cenário, a gerente estabeleceu dois planos de ação: **I)** Implementou um programa de formação e desenvolvimento de lideranças, visando capacitar os gerentes a se tornarem gestores de pessoas, buscando motivá-las, desenvolvê-las e potencializar seu desempenho. **II)** Em parceria com os técnicos em gestão ambiental da empresa, desenvolveu projetos de conscientização e educação ambiental, envolvendo todos os colaboradores, incluindo a coleta seletiva e a reciclagem de materiais por cooperativas formadas por moradores da região, cuja renda era destinada aos próprios cooperados. Além disso, realizou eventos nos quais os próprios funcionários e gestores atuavam como multiplicadores ambientais. Os resultados dessas ações começaram a ser percebidos gradativamente: lideranças mais atuantes, colaboradores mais participativos e próximos dos seus líderes e população local mais engajada com as causas ambientais (Caso fictício).

A partir do caso relatado, reflita sobre a importância da liderança para as organizações, considerando que os líderes são formadores de pessoas e, portanto, devem representar exemplos positivos para os seus colaboradores e para a sociedade.



RECAPITULANDO

O objetivo desse capítulo foi possibilitar o entendimento acerca da importância da liderança no ambiente organizacional. Para tanto, estudamos os focos e estilos de liderança e as características esperadas dos líderes. Os conteúdos mencionados são significativos para o seu aprendizado, pois servirão como base para sua atuação profissional, seja como integrante de equipes de trabalho ou como líder.



Já vimos até aqui, que a atuação no ambiente organizacional tem se tornado cada vez mais complexa e dinâmica, exigindo dos profissionais diferentes competências. Dentre essas, destaca-se a capacidade de **relacionamento interpessoal**, ou seja, de estabelecer relações baseadas no respeito mútuo e na colaboratividade.

É relevante considerar que, ao ingressarmos numa organização, carregamos conosco uma série de características que impactam diretamente em nossas relações com os demais membros (experiências, comportamentos, princípios, dentre outros). Da mesma forma, também somos influenciados pelos sistemas de valores organizacionais e, ainda, pela personalidade das outras pessoas.



CURIOSIDADES

Você sabia que a capacidade de relacionamento interpessoal encontra-se entre as características mais exigidas no mercado de trabalho, considerando que, para atingir os objetivos organizacionais, torna-se cada vez mais necessário relacionar-se bem com as pessoas, saber trabalhar em equipe e solucionar conflitos positivamente?

Dubrin (2006) apresenta algumas diferenças pessoais que impactam no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho:

- a) **Estilo de liderança:** algumas pessoas preferem ter mais liberdade de agir, enquanto outras preferem ser coordenadas e supervisionadas ao longo do processo produtivo;
- b) **Nível de autoestima:** pessoas com elevada autoestima sentem-se merecedoras de reconhecimento e capazes de superar desafios;
- c) **Necessidade de interação:** certas pessoas sentem-se melhores trabalhando individualmente enquanto outras preferem atuar em equipe;
- d) **Propensão para alcançar resultados de alta qualidade:** alguns indivíduos buscam alta qualidade por serem criteriosos, perfeccionistas e se sentirem orgulhosos do que fazem;

- e) **Necessidade de poder e envolvimento:** alguns funcionários buscam maior autonomia para tomar decisões, pois almejam autorrealização no trabalho. Outros, no entanto, preferem um envolvimento menor e menos responsabilidade.



Figura 21 - Relacionamento interpessoal: construindo ambientes de trabalho colaborativos

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.

Com base nessas considerações, entendemos que saber se relacionar aproveitando o que existe de mais positivo em nós mesmos e nas pessoas e percebendo as diferenças como valiosas oportunidades de aprendizagem com o outro, certamente, é o caminho mais inteligente a seguir.

Para isso, precisamos compreender a influência do **processo de percepção** no relacionamento interpessoal.

Vamos analisar essa importante dimensão?

A **percepção** consiste em um processo no qual as pessoas recebem e interpretam as informações vindas do ambiente, acerca de si próprias, das demais e das experiências vivenciadas. Assim, a partir dessas percepções, formulamos o nosso processo de tomada de decisão e direcionamos nosso comportamento. Em outras palavras, a percepção representa um filtro no qual as informações passam, antes de serem processadas por nós. É válido ressaltar que a nossa percepção é bastante influenciada pela nossa cultura, tipo de educação e valores.

Como as nossas relações com o outro são muito influenciadas pela nossa capacidade de percepção, devemos ficar alerta para não incorrer nas **distorções da percepção** que resultam em uma visão preconceituosa das pessoas e situações. Vejamos a seguir algumas **distorções da percepção**:

a) **Estereótipo**

Ocorre quando uma pessoa é classificada a partir de atributos genéricos associados a determinado grupo ou categoria para descrevê-la. Nem sempre os estereótipos são negativos, mas aqueles baseados em aspectos como raça, idade, sexo ou condição física podem ser resultantes de percepções distorcidas, como por exemplo, acreditar que basta ser do gênero feminino para dirigir bem ou classificar todas as pessoas

mais velhas como sendo resistentes a mudanças. Outro tipo de estereótipo bastante comum refere-se às pessoas com deficiência física, que ainda são desclassificados em muitos processos seletivos, mesmo apresentando todas as habilidades necessárias ao cargo.

b) Efeito Halo

Acontece quando uma única característica é utilizada para criar uma impressão geral sobre determinada pessoa ou situação. Exemplo disso ocorre quando marcamos um compromisso com alguém que acabamos de conhecer e ela se atrasa. A nossa tendência em acreditar, a partir dessa primeira impressão, que uma característica dessa pessoa é a falta de pontualidade pode representar uma percepção distorcida da realidade.

c) Percepção Seletiva

Corresponde a uma tendência de limitar a atenção em alguns aspectos de uma situação ou pessoa de forma que esses reforcem nossas próprias crenças ou valores, como por exemplo, a tendência em acreditar que determinada pessoa está correta apenas porque ela compartilha de pontos de vista semelhantes aos nossos.

d) Projeção

Consiste na atribuição de características nossas a outras pessoas, supondo assim que elas possuem as mesmas necessidades e desejos. Um exemplo disso ocorre quando, baseados em nossas próprias expectativas e valores, aconselhamos alguém a seguir determinado caminho sem, entretanto, buscar enxergar a situação sob o seu ponto de vista, ou seja, sem desenvolver uma atitude de empatia, colocando-se no lugar do outro.

Por isso, é preciso desenvolver continuamente o autoconhecimento e a consciência a fim de estabelecermos relações baseadas na compreensão, no respeito às diferenças e no aprendizado mútuo.



**FIQUE
ALERTA**

É importante praticar a empatia em nossas relações profissionais, pois, ao nos colocarmos no lugar do outro, agiremos de maneira mais tolerante e respeitosa, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.



**SAIBA
MAIS**

Entender melhor sobre as relações humanas é fundamental na atuação profissional. Para conhecer mais sobre esse tema, sugerimos ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.



CASOS E RELATOS

A importância das relações pessoais no ambiente de trabalho

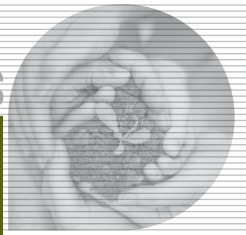
A Plenum S.A, organização com atuação no segmento de engenharia civil, vinha enfrentando sérios problemas de relacionamento entre os profissionais da área de projetos e do núcleo de obras: as pessoas frequentemente se desentendiam e o clima era de intensa competição, resultando em ambientes de trabalho pouco colaborativos e, conseqüentemente, impactando nos índices de produtividade das equipes. Preocupados com a situação, os diretores operacionais acionaram o Departamento de Recursos Humanos, que desenvolveu um programa de integração entre todas as áreas. Esse projeto contemplou treinamentos corporativos com profissionais dos dois setores, nos quais precisariam atuar em equipes visando alcançar objetivos comuns. Além disso, durante uma semana de cada mês, um grupo de integrantes da área de projetos passou a atuar no núcleo de obras e vice-versa a fim de que, cada funcionário pudesse se colocar no lugar do outro, vivenciando as necessidades e dificuldades do setor. Após o primeiro mês de implementação do programa, os resultados começaram a surgir: o processo de comunicação e interação se ampliou, as relações se tornaram mais voltadas ao diálogo, a compreensão dos diferentes pontos de vista e os conflitos foram solucionados a partir de uma postura baseada no respeito mútuo e na empatia (Caso fictício).

O caso acima apresentado nos possibilita compreender que a habilidade de relacionamento interpessoal é de grande relevância em nosso ambiente de trabalho, visto que as demandas organizacionais exigem dos seus colaboradores a capacidade de estabelecerem relações pessoais saudáveis, que resultem no desenvolvimento de todos enquanto seres humanos e profissionais.



RECAPITULANDO

Os conteúdos abordados nesse capítulo referiram-se ao relacionamento interpessoal e a sua importância no ambiente organizacional. Vimos, assim, que as nossas características pessoais influenciam muito as interações com os outros, seja no meio pessoal ou no ambiente de trabalho. Além disso, estudamos que os mecanismos de percepção impactam diretamente na qualidade das nossas relações com as outras pessoas, por isso, é preciso entendê-los e monitorá-los, visando minimizar julgamentos precipitados e preconceituosos acerca das situações vivenciadas.



Dentre as habilidades interpessoais necessárias para assegurar a qualidade das relações de trabalho está a gestão de conflitos. Segundo Walton (1969), o conflito é um desacordo entre pessoas ou grupos sobre questões objetivas ou emocionais.

Como o ambiente organizacional reúne indivíduos de personalidades distintas, é comum que esses apresentem pontos de vistas diferentes. No entanto, a forma de lidar com os conflitos pode ser decisiva para que as soluções encontradas possam contribuir para o crescimento pessoal e profissional entre todos os envolvidos a partir de reflexões críticas e da criatividade aplicada na solução dos problemas. Em outras palavras, é importante lembrar que nem todos os conflitos são negativos e a ausência de conflitos não é necessariamente benéfica.



Figura 22 - Gestão de conflitos

Fonte: SHUTTERSTOCK, 2012.



CURIOSIDADES

Você sabia que é possível estabelecer diferentes formas para as pessoas e grupos lidarem com os conflitos, que podem ser ignorados ou resolvidos e transformados em possibilidades de diálogo, negociação e integração? Analisando a existência do conflito sob uma visão positiva, podemos compreendê-lo como uma oportunidade de surgimento de novas ideias, possibilitando a discussão de diferentes pontos de vista e princípios.

Dentre as possíveis causas dos conflitos no ambiente de trabalho, podemos citar:

- a) Expectativas pouco definidas:** em relação ao trabalho e divisão inadequada de tarefas e atribuições aumentam a probabilidade de algumas pessoas trabalharem com objetivos contrários, deixando de atuar de maneira colaborativa;
- b) Diferenças de personalidade:** são relacionadas como explicação para desentendimentos nas organizações, gerando desgastes nas relações profissionais e pessoais;
- c) Objetivos não compartilhados ou conflitantes:** resultam na geração de tensões já que cada pessoa buscará alcançar suas metas, muitas vezes negligenciando as necessidades e interesses das demais;
- d) Percepções diferentes ou contrárias:** podem repercutir em conflitos, considerando que cada pessoa constrói a sua própria percepção/visão das situações.

Então, como agir para **mediar e solucionar conflitos** no ambiente de trabalho de maneira que as relações pessoais não se tornem desgastadas? Os líderes poderão adotar diferentes estilos, conforme Hampton (1990):

- a) Acomodação:** consiste em esconder o conflito, não demonstrando as emoções e subestimando as possibilidades de solução;
- b) Dominação:** as soluções para o conflito são impostas por meio do poder instituído, ou seja, da autoridade do cargo;
- c) Compromisso:** existe negociação entre as partes que estão em desacordo, que buscam alternativas aceitáveis;
- d) Solução integrativa de problemas:** busca-se identificar as considerações básicas das partes envolvidas no conflito, trabalhando as diferenças e compatibilizando as posições de todos os envolvidos.

Quanto à solução dos conflitos, lembramos ainda que, para compreendermos a dinâmica desses fenômenos e atuarmos de forma realmente construtiva, torna-se necessário alinhar nossa atuação profissional aos objetivos organizacionais e às necessidades coletivas, buscar desenvolver métodos pessoais a fim de lidarmos com as tensões e pressões do ambiente de trabalho, construir interações colaborativas com colegas de trabalho e principalmente, nortear as nossas ações segundo princípios éticos.

**FIQUE
ALERTA**

Quando discordar dos pontos de vista de alguém, procure estabelecer um diálogo, mostrando-se aberto para ouvir, argumentando as suas próprias opiniões. Além disso, não se esqueça de ressaltar que se trata de um conflito entre ideias e não entre pessoas. Dessa forma, as possibilidades de se chegar a um acordo serão maiores.

**SAIBA
MAIS**

Para compreender melhor esse assunto, estude ANDRADE, Gersen Martins et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

**CASOS E RELATOS****Gestão de Conflitos Ambientais**

No ano de 2006, a empresa Papyrus S.A, com atuação na produção de celulose na localidade de Rio das Serras, foi alvo de contestações por parte de entidades ligadas ao movimento ambientalista, devido às consequências ambientais e sociais da monocultura de eucalipto na região. Além disso, sofria ações promovidas pelo Ministério Público em razão de irregularidades encontradas em seu processo de licenciamento ambiental e no desrespeito às leis e normas ambientais. No mês de abril desse mesmo ano, revoltados com o desmatamento de áreas de mata atlântica e com irregularidades na aquisição de terras, um grupo de agricultores e moradores da região realizou uma manifestação nas proximidades da organização, reivindicando a sua saída da localidade. Como resposta, a direção da empresa repreendeu fortemente o movimento, negando-se a estabelecer qualquer tipo de diálogo e agindo de maneira violenta contra os manifestantes. A partir de então, o conflito entre as partes tem se ampliado, tornando o convívio e as relações entre as partes insustentáveis (Caso fictício).

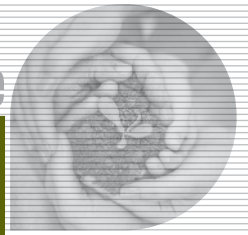
Com base no caso acima, observamos que a organização em questão mostra-se indiferente à solução integrativa dos conflitos, negando-se a identificar as considerações básicas das partes e a trabalhar as diferenças, compatibilizando as posições de todos os envolvidos.

Essa, sem dúvida, é uma postura bastante inadequada, pois espera-se das empresas que possuam plena consciência da sua responsabilidade socioambiental perante a sociedade em que atuam, ainda que se mostrem aptas a administrar os conflitos decorrentes das suas ações de forma construtiva.



RECAPITULANDO

Por meio dos temas abordados nesse capítulo objetivamos propiciar uma reflexão acerca da importância da gestão de conflitos no ambiente organizacional. Para tanto, estudamos as possíveis causas dos conflitos e a visão positiva destes. Certamente, esses conhecimentos serão necessários à sua atuação profissional, visto que a convivência com diferentes pessoas e grupos pode resultar em conflitos e cabe a você possuir a maturidade necessária para estabelecer relações positivas e colaborativas.



No ambiente de trabalho contemporâneo, que exige das organizações e pessoas um alto desempenho, é necessário aproveitar ao máximo as vantagens do trabalho em equipe, pois um elevado nível de qualidade é atingido, em grande parte, pela mobilização de diferentes talentos. Assim, não há dúvidas de que as equipes são indispensáveis nesses novos cenários e as empresas já perceberam que a integração de competências, experiências e valores diferentes poderá resultar em importantes vantagens competitivas.

Mas, como podemos **conceituar uma equipe**?

De acordo com Robbins (2005), trata-se de um grupo em que as ações dos indivíduos são interdependentes, ou seja, cada pessoa possui atribuições específicas delimitadas em torno de um objetivo em comum. Assim, na equipe, o esforço é coletivo e coordenado. Já nos entendimentos de Schermerhorn (2007), equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares que trabalham juntas para atingir metas comuns e, ao mesmo tempo, são responsáveis pelos resultados alcançados.



Figura 23 - Trabalho em equipe
Fonte: WIKIMEDIA COMMONS, 2012.

No que se trata dos benefícios do trabalho em equipe, segundo Quick (1995) destacam-se:

- a) **Colaboração:** cada membro apresenta interesse no êxito da equipe, o que estimula as atividades em conjunto e o apoio mútuo;
- b) **Comunicação:** o compartilhamento de conhecimentos é regra básica do trabalho em equipe, pois isso facilita a realização das atividades;
- c) **Decisões compartilhadas:** tomadas conforme um consenso geral dos integrantes da equipe;
- d) **Comprometimento com resultados:** as pessoas são responsáveis pelas soluções e mostram-se comprometidas com os objetivos traçados;
- e) **Qualidade:** o esforço coletivo leva os componentes da equipe a trabalharem para que o trabalho seja desenvolvido com alto nível de qualidade;
- f) **Ampliação de competências e talentos:** se algum dos integrantes se ausenta, por algum motivo, outro terá a competência e as habilidades necessárias para substituí-lo.

Além dessas vantagens, no entendimento de Schermerhorn (2007), o trabalho em equipe resulta em:

- a) Mais recursos intelectuais para a solução de problemas;
- b) Maior criatividade e inovação;
- c) Maior qualidade na tomada de decisões;
- d) Maior comprometimento com os objetivos;
- e) Maior motivação em razão da ação coletiva;
- f) Maior controle da disciplina no trabalho.



**SAIBA
MAIS**

Aprenda mais com MAXWELL, John C. **17 princípios do trabalho em equipe**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2012. Além de QUICK, Thomas L. Tradução de Adalberto da Silva. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Para que possamos aproveitar a sinergia resultante do trabalho em equipe, convém conhecermos também as suas diferentes configurações (ROBBINS, 2005):

- a) **Equipes multifuncionais:** são compostas por colaboradores de diferentes áreas e um mesmo patamar hierárquico, que se integram para realizar determinada tarefa. Um exemplo são os comitês de qualidade. Poderá apresentar certas dificuldades de gerenciamento por agregar membros de diferentes áreas;
- b) **Equipes virtuais:** são formadas por colaboradores fisicamente distantes que utilizam as tecnologias da comunicação e a informática para a realização de uma atividade comum. Nesse tipo de equipe, a ausência da linguagem não verbal pode representar limitações à comunicação entre os membros;

- c) **Equipes autogerenciadas:** são integradas por pessoas que constroem soluções em conjunto e são responsáveis pelos resultados do trabalho. Atuam de forma interdependente e autônoma. O seu desempenho depende do tipo de tarefa a ser realizada e das normas organizacionais.



FIQUE ALERTA

A **sinergia** é a criação de um todo que seja maior que a soma das partes. Numa organização, o trabalho em equipe propicia alto nível de sinergia, já que, ao agregar talentos e competências de diferentes colaboradores, podem-se obter resultados que não seriam obtidos por meio da atuação individual.

Finalmente, é importante lembrar que visando alcançar a excelência no trabalho em equipe, os líderes deverão preocupar-se em agregar nos seus quadros funcionais indivíduos colaborativos, comprometidos e com habilidades de relacionamento interpessoal a fim de que se obtenham resultados sustentáveis.

Nesse sentido, o **processo de seleção** deve priorizar profissionais capazes de atuar de forma integrada, em prol de objetivos em comum; o **treinamento** deverá implementar ações voltadas à resolução de problemas em grupo e ao trabalho coletivo, e o **sistema de avaliação de desempenho** deverá estabelecer critérios de performance baseados na cooperação, na administração de conflitos e na capacidade de atuar em grupo (ROBBINS, 2005). Acredita-se que os **programas de remuneração** também deverão reconhecer e premiar os resultados obtidos através de esforços em conjunto.

E então, você costuma atuar em equipe? Sabe identificar os fatores de sucesso nas equipes? O sucesso do trabalho em equipe depende tanto dos esforços dos seus integrantes quanto dos líderes. No entanto, as equipes de alto desempenho costumam compartilhar as características apresentadas a seguir:



Figura 24 - Equipes de alto desempenho

Fonte: SCHERMERHORN, 2007.



CURIOSIDADES

Você sabia que a habilidade de avaliar quando uma equipe é a melhor opção para realização de determinadas tarefas, vem sendo bastante demandada dos atuais gestores? Outra competência necessária trata-se de gerenciar os conflitos que vierem a surgir, pois nem sempre todas as pessoas estão prontas para trabalhar em equipe.



CASOS E RELATOS

A Ratoeira

Um rato, olhando pelo buraco na parede, vê o fazendeiro e sua esposa abrindo um pacote. Pensou logo no tipo de comida que poderia haver ali. Ao descobrir que era uma ratoeira ficou aterrorizado.

Correu ao pátio da fazenda advertindo a todos – Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa! A galinha, então, disse: – Desculpe-me, Sr. Rato, eu entendo que isso seja um grande problema para o senhor, mas não me incomoda.

O rato foi até o porco e lhe disse:

– Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira!

– Desculpe-me, Sr. Rato, disse o porco, mas não há nada que eu possa fazer, a não ser rezar. Fique tranquilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.

O rato dirigiu-se então à vaca. Ela lhe disse: o que, Sr. Rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo? Acho que não!

Então o rato voltou para a casa, cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do fazendeiro.

Naquela noite ouviu-se um barulho, como o de uma ratoeira pegando sua vítima. A mulher do fazendeiro correu para ver o que havia caído na ratoeira. No escuro, ela não viu que a ratoeira havia prendido a cauda de uma cobra venenosa. E a cobra picou a mulher. O fazendeiro a levou imediatamente ao hospital. Ela voltou com febre. Todo mundo sabe que para alimentar alguém com febre, nada melhor que uma canja de galinha. O fazendeiro pegou seu facão e foi providenciar o ingrediente principal. Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la. Para alimentá-los, o fazendeiro matou o porco. A mulher não melhorou e acabou morrendo. Muita gente veio para o funeral. O fazendeiro então sacrificou a vaca para alimentar todo aquele povo.

Na próxima vez que você ouvir dizer que alguém está diante de um problema e acreditar que o problema não lhe diz respeito, lembre-se que o problema de um é problema de todos quando convivemos em equipe.

(Fonte: FÁBULAS E CONTOS, 2008).

Refletindo sobre a fábula apresentada, percebemos o quanto é importante saber trabalhar em equipe. Tanto em nosso contexto profissional quanto na vida em sociedade é preciso compreender que a convivência em equipe requer o compartilhamento de conhecimentos e experiências em prol de objetivos em comum e que as ações de um integrante podem repercutir em todos!



RECAPITULANDO

Estudamos, nesse capítulo, que a convivência entre as pessoas que fazem parte de uma organização é muito importante para a obtenção de resultados sustentáveis e que o trabalho em equipe possibilita a integração das competências de diferentes indivíduos, agregando valor aos processos organizacionais. Abordamos assim, os conceitos relativos ao trabalho em equipe, bem como as vantagens desse tipo de arranjo organizacional.



Já vimos que as organizações são compostas por diversas pessoas e cada uma delas carrega consigo seus próprios valores, que podem ser diferentes. No entanto, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, torna-se necessária a existência de cooperação e respeito mútuo, aspectos alcançados por meio de um comportamento ético.

Mas, no que consiste a **ética profissional**?

A palavra “ética” é de origem grega e, conforme argumenta Chauí (2003), esse conceito surgiu quando se passou a indagar o que são, de onde vêm e o que valem os costumes. Assim, a ética refere-se às características pessoais de cada um, que determinam as virtudes e os vícios que cada pessoa é capaz de praticar.



Figura 25 - Ética profissional
Fonte: SENAI DR BA, 2012.

Para Silva Filho, Benedicto e Calil (2010), a ética é a ciência da moralidade, que pressupõe a aplicação de princípios e a preocupação com a conduta. Entretanto, considerando o significado do termo “ética”, observaremos que ele se relaciona também ao **caráter**, ou seja, às disposições individuais para praticar as virtudes, através de ações e ideias, além de evitar os vícios.

A partir das nossas experiências pessoais e profissionais, podemos perceber que os valores éticos são parte da própria realidade humana, pois, seja nas empresas ou em nossas relações pessoais, temos uma vasta opção de escolhas e de prática de virtudes, que nada mais são do que valores transformados em ação. Nesse aspecto, ético é aquele que, podendo escolher livremente, escolhe fazer o bem e age assim de modo constante e consciente (WHITAKER, 2007).

Em outras palavras, agir de forma ética significa fazer cumprir os nossos direitos e exercer nossos deveres enquanto cidadãos sem prejudicar os nossos semelhantes. Assim, é preciso atuar com integridade, respeito ao outro, honestidade, dignidade e discernimento para refletir criticamente sobre o impacto das nossas ações na vida em sociedade, assumindo eventuais erros e, sobretudo, aprendendo com eles.

No que se refere ao ambiente de trabalho, ainda que saibamos que a busca por resultados tende a gerar competitividade e atitudes de exacerbada individualidade, precisamos nortear nossas ações de forma ética, respeitando colegas de trabalho, líderes e o próprio sistema de normas das organizações.

Para Arruda (2002), a decisão de ser ou não ético é individual e representa uma qualidade fundamental para os profissionais que almejam construir uma carreira duradoura. Assim, algumas atitudes são recomendadas:

- a) **Honestidade:** é uma virtude essencial nos negócios, afinal, a credibilidade é resultado de uma relação honesta e transparente;
- b) **Coragem:** para assumir as decisões, mesmo que seja preciso discordar de opiniões contrárias;
- c) **Tolerância:** para aceitar opiniões contrárias e avaliar situações evitando cometer julgamentos precipitados;
- d) **Integridade:** para agir de acordo com valores éticos, mesmo em momentos críticos;
- e) **Humildade:** para reconhecer e refletir sobre os próprios erros.

Observe também as principais atitudes antiéticas com os quais as pessoas podem se deparar ou cometer nas organizações (SCHERMERHORN, 2007):

- a) **Discriminação:** quando uma promoção ou nomeação a um candidato a determinado cargo é negada em razão da sua raça, religião, orientação sexual etc.;
- b) **Assédio moral:** quando um colega de trabalho se sente humilhado ou desconfortável devido a comentários ou atos inapropriados relativos a características pessoais;
- c) **Conflito de interesses:** quando o colaborador aceita subornos ou comissões, ou ainda, presentes de alto valor em troca de uma decisão que favoreça aquele que o suborna;
- d) **Quebra de sigilo:** quando o funcionário entrega a terceiros informações privilegiadas sobre processos e atividades empresariais;
- e) **Utilização inadequada de recursos organizacionais:** quando o funcionário utiliza equipamentos ou recursos da organização visando à obtenção de benefícios pessoais.

É preciso compreender ainda que, do mesmo modo que ocorre com as pessoas, as organizações também necessitam direcionar as suas práticas conforme os princípios éticos, afinal, não podem ser indiferentes aos interesses dos seus *stakeholders* e à importância de agirem de maneira honesta, levando em conta

que as suas ações impactam diretamente nas sociedades em que atuam, portanto, é preciso agir de forma ética. Além disso, tais organizações já perceberam que a preocupação com a atuação socialmente responsável também representa um diferencial competitivo.

10.1 CIDADANIA

Após refletirmos sobre a importância da conduta ética, torna-se igualmente relevante abordar os aspectos relacionados a **cidadania**, considerando que, para que tenhamos uma sociedade mais igualitária, esse conceito deve ser do entendimento de todos. O termo “cidadania” origina-se do latim *civita*, e o seu significado também se relaciona com palavra *politikos*, usada para denominar aqueles que residem em uma cidade.

Assim, a cidadania diz respeito ao gozo dos direitos civis e políticos pelos indivíduos e, ainda, ao desempenho dos seus deveres perante o Estado (HOUAISS, 2001). Em outras palavras, é a partir do direito de exercer a sua plena cidadania que as pessoas se posicionam como agentes de transformação e justiça social, assegurando o pleno cumprimento dos seus direitos.

Praticar a cidadania requer, portanto, a efetiva participação nas decisões políticas, sociais, econômicas e ambientais da comunidade em que se está inserido. Nesse sentido, ser cidadão é manter-se consciente de que vivemos em sociedade e muitas das nossas ações são interdependentes, ou seja, impactam e são impactadas pelas formas de agir dos nossos semelhantes. Em razão disso, alguns princípios precisam ser considerados, dentre eles a **dignidade da pessoa humana**, que se refere ao respeito pelos direitos humanos, excluindo-se todas as formas de discriminação; a **igualdade de direitos**, relacionada à equidade de oportunidades entre os indivíduos, independentemente de condição social, etnia, religião, gênero ou orientação sexual e **o direito à participação**, que diz respeito à plena participação popular nas decisões públicas.



FIQUE ALERTA

O exercício da cidadania possibilita às pessoas o fortalecimento da reflexão crítica e do poder de decisão frente aos acontecimentos que impactam nas suas vidas. Por isso, a mobilização da sociedade civil em prol de objetivos coletivos que resultem em benefícios para todos deve ser uma postura natural!

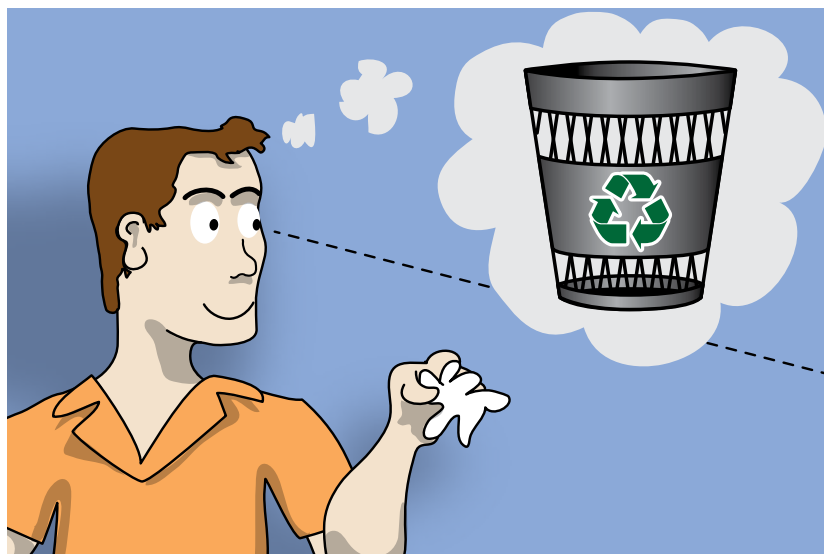


Figura 26 - Postura cidadã

Fonte: SENAI DR BA, 2012.

**CURIOSIDADES**

Você sabia que consta no artigo 6.º da Constituição Federal de 1988 que “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desempregados”? Já o artigo 170 assegura que “a ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos, existência digna, conforme os ditames da justiça social”. (Fonte: BRASIL, 1988).

Outro importante aspecto a ser considerado quando tratamos de cidadania refere-se à formação ambiental e à prática da cidadania, tendo em vista que conciliar o desenvolvimento econômico e a conservação dos recursos ambientais é um dos desafios deste novo milênio. No entendimento de Pinsky (2004), a consciência ambiental e a cidadania estão diretamente relacionadas, pois a administração e o gerenciamento dos problemas ambientais envolvem questões complexas e conflituosas que requerem cada vez mais o envolvimento dos cidadãos bem informados e conscientes do seu poder nas decisões que visem à preservação dos recursos naturais, inclusive, para que as futuras gerações tenham os seus direitos assegurados.

**SAIBA MAIS**

Para avançar em seus estudos sobre ética estude: MATOS, Francisco Gomes de. **Ética na Gestão Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2012; SÁ, Antonio Lopes de. **Ética Profissional**. São Paulo: Atlas, 2009 ou PINSKY, Jaime. **Cidadania, Empresas e Responsabilidade Social**. São Paulo: Contexto, 2004. Para que possa refletir sobre a importância da conduta ética, sugerimos que assista ao filme **O Clube do Imperador (EUA)**, que retrata como os valores éticos influenciam o destino das pessoas.



CASOS E RELATOS

Ética e responsabilidade socioambiental

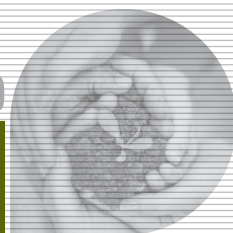
Em 2010, A Sexton S.A, multinacional com atuação no segmento de petróleo, protagonizou um grande desastre ambiental, com um vazamento que atingiu cerca de 500 km de área. Na ocasião, órgãos públicos e ambientalistas acusavam a empresa de não atuar com as condições técnicas e de segurança necessárias. Além disso, a empresa não comunicou imediatamente o vazamento e, quando o fez, omitiu a real dimensão do acidente ambiental.

Percebemos, a partir do caso relatado, que a organização faltou com a postura ética e socialmente responsável esperada, considerando a sua falta de ação quanto a tomar as devidas precauções antes do acidente e, após o ocorrido, assumir as consequências dos seus atos, responsabilizando-se pelas soluções necessárias à contenção do vazamento e preservação dos recursos naturais (Caso fictício).



RECAPITULANDO

Por meio da temática abordada nesse capítulo, compreendemos as bases teóricas da ética e a sua importância no âmbito individual e organizacional. Estudamos também os conceitos e dimensões relacionados à cidadania, de forma que possamos exercê-la de forma integral, contribuindo assim para a construção de uma sociedade mais justa para todos. Observe que esses conteúdos são relevantes para a sua atuação enquanto técnico na área ambiental, pois possibilitarão uma visão mais reflexiva acerca do seu papel como profissional e cidadão engajado com as causas socioambientais.



Em razão da sua própria natureza, as pessoas são estimuladas a buscarem um sentido para as suas vidas. E essa realização decorre, em grande parte, a partir das suas escolhas profissionais. Por isso, desenvolver uma carreira vitoriosa e ser reconhecido por suas conquistas são fatores muito importantes para que se perceba o valor da existência.

No entanto, o desenvolvimento profissional realmente se inicia quando o indivíduo passa a gerenciar o seu próprio desenvolvimento, buscando e identificando oportunidades, assimilando novos conhecimentos e, sobretudo, atuando de maneira proativa.



FIQUE ALERTA

O empreendedor deve buscar novas oportunidades de negócios sempre aliados à consciência ambiental, à responsabilidade social e aos seus direitos e deveres enquanto cidadão.

Assim, fica evidente que desenvolver **atitudes empreendedoras** torna-se essencial para ser bem-sucedido, principalmente em se tratando de cenários empresariais tão dinâmicos e competitivos como os atuais.

Para Maximiano (2005), o empreendedor é alguém com habilidade de idealizar e realizar coisas novas, assumindo riscos para implementar seus projetos com criatividade, uma dose de ousadia e inovações.



Figura 27 - Empreendedorismo e visão de futuro

Fonte: SENAI DR BA, 2012.



SAIBA MAIS

O filme *Bee Movie: a história de uma abelha* (EUA, 2007) mostra a visão de mundo dos empreendedores: capazes de identificar diversas oportunidades, quebrando paradigmas e arriscando para concretizar os seus projetos. E o livro **A cabeça de Steve Jobs** possibilita conhecer e refletir sobre as ideias do empreendedor que revolucionou a tecnologia, concebendo produtos inovadores que alteram hábitos de consumo em todo o mundo.

É possível afirmar que não existe um perfil único que defina um empreendedor, mas algumas características são marcantes dentre as pessoas com habilidades empreendedoras. Segundo Dornelas (2003), dentre elas destacam-se:

- a) **São visionários:** preveem como será o futuro do negócio em que estão envolvidos e de suas vidas;
- b) **Sabem tomar decisões:** são seguros, sabem tomar decisões acertadas e implementam suas ações rapidamente;
- c) **Exploram ao máximo as oportunidades:** são curiosos e atentos a informações, pois sabem que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta;
- d) **São determinados e dinâmicos:** implementam suas ações com comprometimento e vontade de “fazer acontecer”;
- e) **São otimistas e apaixonados pelo que fazem:** adoram o trabalho, e isso os mantém cada vez mais autodeterminados;
- f) **São dedicados:** dedicam-se com afinco aos seus projetos e encontram energia para continuar, mesmo em situações adversas;

- g) **São independentes e constroem seu próprio destino:** almejam criar algo novo e determinar seus próprios passos, criando novas oportunidades;
- h) **São líderes:** reconhecem que, para terem sucesso, precisam de uma equipe competente;
- i) **São bem relacionados:** têm uma grande rede de contatos que os auxilia nos ambientes dentro e fora da empresa;
- j) **Sabem planejar:** planejam as suas atividades, buscando cumprir suas metas gradativamente;
- k) **Valorizam o conhecimento:** aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a chance de êxito;
- l) **Assumem riscos calculados:** sabem que é preciso assumir riscos calculados e gerenciar tais riscos, avaliando as reais chances de sucesso.

Além das características citadas, é indispensável ao empreendedor possuir valores éticos para que possa superar desafios e transformar suas ideias em grandes realizações de forma responsável.



SAIBA MAIS

Aperfeiçoe seu conhecimento e dedique-se! Sugerimos as seguintes referências: DOLABÉLA, Fernando. **O segredo de Luísa:** uma ideia, uma paixão e um plano de negócios - como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008; DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 e MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.



CASOS E RELATOS

Lições de um camelô

Ele é simplório, não completou o Ensino Fundamental e tropeça nas palavras, mas sabe vender seu peixe como ninguém. Sorridente e carismático, o camelô David Mendonça Portes, de 45 anos, transformou a sua banca de guloseimas no mais bem-sucedido ponto da economia informal brasileira. Fatura de R\$ 600 a R\$ 700 por dia. Tamanho êxito comercial alçou o camelô a condição de guru do marketing e dos mais requisitados. Ele viaja de norte a sul do país para dar 15 palestras, em média, por mês ao preço de R\$ 5 mil cada uma. (...) Segundo ele, o sucesso com a clientela baseia-se em dar atenção, ser transparente e oferecer vantagens. E, para agradar o freguês, faz de tudo um pouco: sorteios, brincadeiras, dá descontos e brindes, oferece tele-entrega e vende pela Internet. (...) A trajetória de David pela economia informal começou por obra do acaso, há 14 anos. Desempregado, faminto e sem teto, precisava de R\$ 12 para comprar um remédio para a mulher grávida de oito meses do único filho do casal. Tomou o dinheiro emprestado de um conhecido e, a caminho da

farmácia, ousou arriscar: converteu o dinheiro em bolachas e balas e ganhou as ruas. No fim do dia, havia dobrado o capital, comprado o remédio, um lanche e uma nova leva de doces para vender. Em um ano formou a banca. Hoje, sua presença é cada vez mais rara na barraca, mas nem por isso pensa em se afastar de vez do negócio. “Quem dá as costas aos clientes está fadado a desaparecer”, ensina. (Fonte: ROSA, 2002).

Por meio do caso descrito, é possível perceber que são características marcantes do empreendedor a visão de negócios, a importância dada aos seus clientes, a capacidade de inovação e a criatividade. Além disso, é preciso ter disposição para correr riscos e investir em seus próprios sonhos buscando, entretanto, maneiras concretas de realizá-los.



RECAPITULANDO

Nesse capítulo, compreendemos que o ambiente atual, marcado pela competitividade e também pela possibilidade de diversas oportunidades de negócios requer, cada vez mais, que as pessoas desenvolvam e ampliem a sua capacidade de empreender. Dessa forma, abordamos as principais características do perfil empreendedor e, vimos ainda, que os empreendedores devem atuar de forma ética e alinhada a princípios que gerem valor para si e para a sociedade como um todo. Acreditamos que as bases teóricas estudadas serão de grande valia em sua vida profissional, na medida em que propicia novos conhecimentos e importantes reflexões.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. ; OLIVEIRA, Patrícia M. **Competências ou cargos:** uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.8, n. 4, out./dez. 2001.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de ética:** um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio, 2002.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia** (Universidade Federal de Brasília), v. 7, p. 31-43, 2002. Número Especial.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **JusBrasil**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/anotada/10204554/art-6-da-constituicao-federal-de-88>>. Acesso em: 2 set. 2012.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DREAMSTIME. **Responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.dreamstime.com/stock-images-hands-holding-realistic-globe-facing-asia-image18480394>>. Acesso em: 12 set. 2012.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- ENADE. 2009. Brasília. **Prova de tecnologia em gestão recursos humanos**. Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <http://public.inep.gov.br/enade2009/TECNOLOGIA_GESTAO_DE_RECURSOS_HUMANOS.pdf>. Acesso em: 2 set. 2012.
- FÁBULAS e contos. **A ratoeira**. 2008. Disponível em: <<http://www.fabulasecontos.com.br/?pg=descricao&id=94>>. Acesso em: 4 set. 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. São Paulo: Objetiva, 1996.
- GORDON, Judith R. **Organizational behavior:** a diagnostic approach. 7. ed. São Paulo: PCM, 2001.
- HAMPTON, David R. **Administração:** comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HERSEY, Paul. ; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HOUAISS, Antônio. ; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário eletrônico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1943.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINSKY, Jaime. **Cidadania, empresas e responsabilidade social**. São Paulo: Contexto, 2004.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REVISTA VOCÊ RH. Empresas brasileiras investem em treinamentos para atrair e reter funcionários, São Paulo, 24 jun. 2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/empresas-brasileiras-investem-em-treinamentos-para-atrair-e-reter-funcionarios>>. Acesso em: 30 ago. 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROSA, Ana Cristina. Sucesso: lições de um camêlo. In: **Revista Época**. Rio de Janeiro, n.º 219. 1 ago. 2002. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG49749-6014,00.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

SCHERMERHORN, John. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHUTTERSTOCK. **Os impactos da globalização no ambiente empresarial**. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic-103949906/stock-photo-hand-holding-business-world-on-tablet-pc.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Capital humano**: a riqueza das organizações. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=113005351>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Globalização e as novas tecnologias da informação**. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic-78690157/stock-photo-best-internet-concept-of-global-business-from-concepts-series.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **O capital humano nas organizações**. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=59673346>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **A presença feminina no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic-3248515/stock-photo-business-woman-in-an-office-environment.html?src=ad8c6f51b7092776ae5a614a604a89b4-1-15>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic-98116319/stock-photo-business-partners-combining-puzzle-pieces-against-bright-light.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

SHUTTERSTOCK. **A importância das pessoas no contexto organizacional.** Disponível em: <http://www.shutterstock.com/cat.mhtml?lang=en&search_source=search_form&version=llv1&anyorall=all&safesearch=1&searchterm=meeting&search_group=&orient=&search_cat=&searchtermx=&photographer_name=&people_gender=&people_age=&people_ethnicity=&people_number=&commercial_ok=&color=&show_color_wheel=1#id=71959504>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **O processo de recrutamento e seleção.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=86696884>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Treinamento e desenvolvimento.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic-85257553/stock-photo-busy-students-learning-in-a-university-class.html>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **As rotinas trabalhistas.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=116293141>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Motivação e satisfação no trabalho.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=101346088>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **A importância da liderança para as organizações.** Disponível em: <http://www.shutterstock.com/cat.mhtml?lang=en&search_source=search_form&version=llv1&anyorall=all&safesearch=1&searchterm=leader&search_group=&orient=&search_cat=&searchtermx=&photographer_name=&people_gender=&people_age=&people_ethnicity=&people_number=&commercial_ok=&color=&show_color_wheel=1#id=69312853&src=ef700e7f48595c5cb3d940758ee58880-1-5>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Liderança.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=103638623>>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Relacionamento interpessoal:** construindo ambientes de trabalho colaborativos. Disponível em: <http://www.shutterstock.com/cat.mhtml?lang=en&search_source=search_form&version=llv1&anyorall=all&safesearch=1&searchterm=relationship+business&search_group=&orient=&search_cat=&searchtermx=&photographer_name=&people_gender=&people_age=&people_ethnicity=&people_number=&commercial_ok=&color=&show_color_wheel=1#id=77180167&src=316fe3dc059d37941daf9017c289b8e6-1-20>. Acesso em: 12 set. 2012.

_____. **Gestão de conflitos.** Disponível em: <<http://www.shutterstock.com/pic.mhtml?src=direct&id=81654790>>. Acesso em: 12 set. 2012.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; CALIL, José Francisco (Org.). **Ética, responsabilidade social e governança corporativa.** Campinas: Alínea, 2010.

SILVÉRIO, Valter Roberto. A (re)configuração do nacional e a questão da diversidade. In: ABRAMOWICZ, Anete (Org.). **Afirmando diferenças:** montando o quebra-cabeça da diversidade na escola. Campinas, SP: Papirus, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SVEIBY, Karl, Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALTON, R. W. **Interpersonal peacemaking**: confrontation and third-party consultation. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WHITAKER, Maria do Carmo. **Ética na vida das empresas**. São Paulo: DVS, 2007.

MINICURRÍCULO DA AUTORA

NEYLLA CAROLINA PAMPONET DE ALMEIDA

Neylla Carolina Pamponet de Almeida é mestre em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS/2011), especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UNIFACS (2008) e graduada em Administração pelo Instituto Federal de Tecnologia e Ciência (IFBA/2006). Professora Universitária na área de Administração e Gestão de Pessoas: em níveis de graduação e pós-graduação. Experiência como tutora e professora em cursos de Educação à Distância (EAD).

ÍNDICE

C

Capital humano 14, 15

G

Gestão do conhecimento 19, 27, 28, 29

Globalização 13

M

Massificação 21

P

Proatividade 16, 95

R

Recursos intangíveis 21, 22

Recursos tangíveis 21

S

Stakeholders 23

**SENAI – DEPARTAMENTO NACIONAL
UNIDADE DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA – UNIEP**

Felipe Esteves Morgado
Gerente Executivo

Luiz Eduardo Leão
Gerente de Tecnologias Educacionais

Fabíola de Luca Coimbra Bomtempo
Coordenação Geral do Desenvolvimento dos Livros Didáticos

Catarina Gama Catão
Apoio Técnico

SENAI – DEPARTAMENTO REGIONAL DA BAHIA

Ricardo Santos Lima
Coordenação do Desenvolvimento dos Livros Didáticos

Neylla Carolina Pamponet de Almeida
Elaboração

Patrícia Bahia da Silva
Patricia Carla Barbosa Pimentel
Marina Lordelo Caneiro
Revisão Técnica

Arilma Oliveira do Carmo Tavares
Coordenação Técnica

Marcelle Minho
Coordenação Educacional

André Luiz Lima da Costa
Igor Nogueira Oliveira Dantas
Coordenação de Produção

Paula Fernanda Lopes Guimarães
Coordenação de Projeto

Ligya Fuentes
Rosana Uildes Ferreira Benicio da Silva
Ticianna Castelhana
Design Educacional

Daniela Santana
Joseane Maytê Sousa Santos Sousa
Revisão Ortográfica e Gramatical

Alex Ricardo de Lima Romano
Antônio Ivo Ferreira Lima
Daniel Soares Araújo
Fabio dos Santos Passos
Fábio Ramon Rego da Silva
Thiago Ribeiro Costa dos Santos
Vinicius Vidal da Cruz
Ilustrações e Tratamento de Imagens

Nelson Antônio Correia Filho
Fotografia

Alex Ricardo de Lima Romano
Antônio Ivo Ferreira Lima
Vinicius Vidal da Cruz
Leonardo Silveira Santana
Diagramação, Revisão de Arte e Fechamento de Arquivo

Clemilda Santana dos Reis CRB - 5 / 1641
Rita de Cássia Silva da Fonseca CRB -5 / 1747
Normalização

Daiane Amancio
Renata Oliveira de Souza
Revisão da Padronização e da Diagramação

FabriCO
Ilustrações

i-Comunicação
Projeto Gráfico



*Iniciativa da CNI - Confederação
Nacional da Indústria*

