

DIÁLOGOS CONTEMPORÂNEOS

em Gestão Organizacional

Rafael Gonçalves Campolino
Rosana Teresinha D'Orio de Athayde Bohrer
(Organizadores)

Diálogos Contemporâneos em Gestão Organizacional

Rafael Gonçalves Campolino
Rosana Teresinha D'Orio de Athayde Bohrer

(Organizadores)

Diálogos Contemporâneos em Gestão Organizacional

Copyright © das autoras e autores

Todos os direitos garantidos. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, transmitida ou arquivada desde que levados em conta os direitos das autoras e autores.

Rafael Gonçalves Campolino; Rosana Teresinha D’Orio de Athayde Bohrer
(Orgs.)

Diálogos contemporâneos em gestão organizacional. São Carlos: Pedro & João Editores, 2019. 363p.

ISBN 978-85-7993-735-4 [impresso]

978-85-7993-738-5 [ebook]

1. Gestão organizacional. 2. Administração de empresas. 3. Estudos em gestão. 4. Gestão estratégica. I. Autoras/autores. II. Título.

CDD – 658

Capa: Andersen Bianchi

Revisor de Língua Portuguesa: Gutemberg Carvalho Vieira da Silva

Editores: Pedro Amaro de Moura Brito & João Rodrigo de Moura Brito

Conselho Científico da Pedro & João Editores:

Augusto Ponzio (Bari/Itália); João Wanderley Geraldi (Unicamp/ Brasil); Hélio Márcio Pajeú (UFPE/Brasil); Maria Isabel de Moura (UFSCar/Brasil); Maria da Piedade Resende da Costa (UFSCar/Brasil); Valdemir Miotello (UFSCar/Brasil); Ana Cláudia Bortolozzi Maia (UNESP-Bauru/Brasil).



Pedro & João Editores

www.pedroejoaoeditores.com.br

13568-878 - São Carlos – SP

2019

A mola mestra da formação acadêmica é a pesquisa, que no contexto da chamada sociedade do conhecimento se transforma em princípio educativo da educação acadêmica e profissional.
Linda G. Reis (2012, p. 37).

A gestão empresarial contemporânea caracteriza-se pela atuação, cada vez mais marcante, do elemento humano e do fator tecnológico, caminhar nesse sentido ajudará a chegar junto com o futuro!
Rosana Teresinha D´Orio de Athayde Bohrer (2019).

SUMÁRIO

Prefácio Evaldo Tadeu Gomes Rosa	11
CONTEXTUALIZAÇÃO DA OBRA	13
IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS PARA A GESTÃO DE PROJETOS Adão Nunes Alves Eva Cristina Alves Rafael Gonçalves Campolino Igor Gabriel Mesquita Araújo	19
GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO PRODUTIVO Ana Beatriz Ulhoa Cobalchini Izabel Cristina Araújo da Silva	41
A EDUCAÇÃO FINANCEIRA E O MICROEMPREENDEDOR Andrea Camelo da Silva	59
TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO: FERRAMENTAS PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE EMPRESARIAL Angelo de Sousa Santarlacci Roberta Alves da Silva Vilma Ribeiro da Silva	71
PROTECIONISMO E ENTRAVES PORTUÁRIOS NA NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM NO BRASIL Angelo de Sousa Santarlacci Maria Angélica Costa Oliveira Wanderlei Moura Barbosa	81

ESTRELAS ALÉM DO TEMPO: O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	93
Brenno Anderson de Souza Rodrigues Maria Alice Duarte Gurgel Soares Márcia Lúcia de Souza	
O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM CASCAVEL-CE	107
Ianelli Lopes Loureiro Patrícia Maia Cordeiro Dutra Brenno Anderson de Souza Rodrigues	
EMPREENDEDORISMO SOCIAL: VILA SAMARITANA E ONG PROGRAMANDO PARA O FUTURO	123
Bruno Flávio Vieira Matheus Eduardo Costa Cunha Vinícius Van-Gualberto de Brito	
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DA PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO	133
Dryhellen Felix da Silva Cristiano Caruso Rinaldi dos Santos Magali Francisca de Oliveira Silva Rafael Gonçalves Campolino	
LIDERANÇA: A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS	147
Cleyre Neves Martins Pinto	
GESTÃO POR COMPETÊNCIA E CONHECIMENTO: UMA CONTRIBUIÇÃO NA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES	159
Demontier Camelo da Silva	

POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS PARA GESTÃO PÚBLICA NA CLASSIFICAÇÃO DE INDÍCIOS DE FRAUDES FISCAIS	177
Fabíola Cristina Venturini Dione Ramos Canuto	
CLIMA ORGANIZACIONAL: REFLEXOS DA SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO	205
Rafael Jesus de Oliveira Rayza Mara Carvalho de França Luana Alves D' Almeida	
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO	227
Wesley Kadu de Souza Batista Rafael Gonçalves Campolino José Odimilson Leal Júnior Sandro da Silva Nogueira	
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	243
Maria do Socorro da Silva e Silva Lauanna Martins Lopes Vanessa Freires da Silva Rejane Matias Gomes da Silva	
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA COMO RECURSO PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	257
Magdiel de Oliveira Santos	
ESTRATÉGIA EXECUTIVA: FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE PESSOAS	273
Rosane de Moraes da Silva Mário Aparecido da Silva	

SUSTENTABILIDADE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	285
Osnir Martins Rodrigues Antônia Érica Linhares Monteiro	
A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	301
Priscila Miranda de Carvalho Coletto Geisrael Teles de Jesus Isabel Cristina Marques Fensterseifer	
A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PROPULSOR POSITIVO DO COLABORADOR NO CLIMA ORGANIZACIONAL	317
Patrícia Pâmela Magalhães Ribeiro Rafael Jesus de Oliveira Pollyanna Pereira Ferraz Lauanna Martins Lopes	
BURNOUT NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA POR MEIO DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO	335
Ronan Cruz Amoras Natália Tatsch Wiesiolek Patrícia Mota Milhomem	
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	347
Silvana Campos Morais Costa Nora Jaqueline Barbosa Tamires Jácome dos Santos	

PREFÁCIO

Precisamos formar pessoas que pensem, que criem, que façam o mundo progredir. E não se faz o mundo progredir com leveza.

Gilles Lipovetsky

A obra “Diálogos Contemporâneos em Gestão Organizacional” foi produzida por profissionais vinculados aos contextos: acadêmico e organizacional. À medida que o leitor percorrer os textos poderá perceber que os autores dialogam por inúmeros estudos e pesquisas a fim de sustentar suas construções. As análises e considerações formuladas por reflexões e orientações *pari passu* à gestão, evidenciam um movimento voltado tanto para a produção científica quanto para a formação de pessoas que sejam ativas no processo evolutivo de sua época.

Os temas abordados nesta obra estão relacionados com as características da gestão atual, que se viu impelida para o desenvolvimento como um processo natural que contempla os aspectos relacionados ao capital humano, ator que ocupa todos os lugares na administração e na operação. Será possível, ao leitor, observar concepções cujo o foco e a atenção estão voltados para diversos tipos de Organizações.

Em diferentes momentos, os autores sublinham a ideia de não ser mais possível tratar a gestão de uma organização sem que, obrigatoriamente, seja considerado o envolvimento e a administração de riscos de toda natureza, materiais, contratuais, de sistemas e de pessoal. Evidentemente, esse aspecto também pondera o correto entendimento do objetivo maior de uma empresa, que é o ganho e o avanço de sua competitividade. O lucro, que permitirá a renovação do ciclo produtivo, também aponta para a geração de mais empregos e, como consequência, oferece sua parcela de contribuição para a melhoria da economia do país.

Dessa forma, movidos pelos impulsos gerados pela concorrência, é possível compreender que a única maneira de enfrentar o momento atual e futuro será olhar para *dentro*, remodelando ou ressignificando

a estrutura administrativa, operacional e de recursos humanos para que os processos possam ser ajustados em todas as dimensões. É nesta visão de realidade e futuro possível que encontramos o valor dos temas apresentados pelos autores, expressos com singularidade, nas páginas desta obra.

Evaldo Tadeu Gomes Rosa¹

¹ Diretor Regional Centro-Norte da Kroton Educacional. Profissional na área financeira, possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso (1997), especialização em Gestão Empresarial (2004). Experiência em controles orçamentários com elaborações de relatórios gerenciais, conhecimento e prática em Desenvolvimento de Projetos de Investimentos. Habilidade em Coordenação e Gestão de equipes. Docente nas disciplinas: contabilidade geral, contabilidade empresarial, contabilidade comercial e auditoria, contabilidade de custos e análise das demonstrações financeiras.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA OBRA

Este livro, na forma de coletânea, trata de experiências, estudos e pesquisas sobre o tema Gestão de Empresas na Contemporaneidade. Partindo do compromisso com a produção de conhecimentos, objetiva (re)pensar conceitos clássicos e emergentes no campo do trabalho.

A gestão organizacional vem desconstruindo, progressivamente, o mundo concreto e palpável estabelecido por décadas, para atender a uma era cada vez mais tecnológica e veloz, na qual a informação e as relações de trabalho acontecem em um misto de ambientes colaborativos virtuais e físicos. Muito embora esta realidade imprima um sentido de impermanência, de transitoriedade em quase tudo, a começar pela política de administração estratégica empresarial, seus sistemas e modelos de inovações para o alcance dos resultados. Reconhecemos que tal desconstrução não deve alterar o princípio de que existe uma base que não muda, que é a capacidade de o ser humano desenvolver-se. Investir no capital humano, portanto, continua a ser a maior e mais promissora estratégia de enfrentamento, sobretudo, quando as mudanças ocorrem de maneira disruptiva.

As pessoas que têm o potencial para gerar soluções, podem, também, provocar problemas. Neste sentido, é fundamental que o foco de toda estrutura de gestão, dirija-se ao campo do desenvolvimento humano, pois ele continua sendo o ponto de partida e o ponto de chegada de nosso dever de servir.

É na urgência de refletir sobre gestão na atualidade que professores/pesquisadores reunidos em torno de um objetivo comum: aprender e reaprender, elaboraram esta obra que tem como destaque as seguintes abordagens:

Importância da Análise Qualitativa de Riscos Para a Gestão de Projetos, escrito por Adão Nunes Alves, Eva Cristina Alves, Rafael Gonçalves Campolino e Igor Gabriel Mesquita Araújo. Aborda a importância da análise de riscos, com foco no aumento da probabilidade e no impacto de eventos positivos no contexto da redução dos eventos adversos.

Gestão de Pessoas no Processo Produtivo, escrito por Ana Beatriz Ulhoa Cobalchini e Izabel Cristina Araújo da Silva. Trata da importância do modelo de gestão da empresa para obter vantagem competitiva diante da concorrência.

A Educação Financeira e o Microempreendedor, escrito por Andrea Camelo da Silva. Destaca a importância do conhecimento sobre educação financeira para o microempreendedor administrar seus recursos.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para o aumento da produtividade no ambiente empresarial, escrito por Angelo de Sousa Santarlacci, Roberta Alves da Silva e Vilma Ribeiro da Silva. Discute a relação do trabalho com a produtividade como elemento dos fatores de produção.

Protecionismo e Entraves Portuários na Navegação de Cabotagem no Brasil, escrito por Angelo de Sousa Santarlacci, Maria Angélica Costa Oliveira e Wanderlei Moura Barbosa. Debate o aumento da importância da atividade de cabotagem no Brasil desde a proclamação da República.

Estrelas Além do Tempo: o assédio moral nas relações de trabalho, escrito por Brenno Anderson de Souza Rodrigues, Maria Alice Duarte Gurgel Soares e Márcia Lúcia de Souza. Aborda a importância do trabalho humano para o desenvolvimento econômico, social e pessoal, tratando da evolução do direito do trabalho, associado à prática ainda existente do assédio nas relações do trabalho.

O Impacto da Motivação no Clima Organizacional de uma Distribuidora de Bebidas em Cascavel-CE, escrito por Ianelli Lopes Loureiro, Patrícia Maia Cordeiro Dutra e Brenno Anderson de Souza Rodrigues. Aponta a qualidade da administração como um dos principais objetivos das lideranças das empresas, incluindo a manutenção da satisfação das pessoas no ambiente do trabalho como fator de crescimento da organização.

Empreendedorismo Social: Vila Samaritana e ONG Programando para o Futuro, escrito por Bruno Flávio Vieira, Matheus Eduardo Costa Cunha e Vinícius Van-Gualberto de Brito. Trata o empreendedorismo social como um conceito em desenvolvimento e que tem se apresentado ao mundo como uma proposta no processo de solução de problemas.

Avaliação de Desempenho a Partir da Percepção de Estudantes da Pós-Graduação Lato Sensu: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior privado, escrito por Dryhellen Felix da Silva, Cristiano Caruso Rinaldi dos Santos, Magali Francisca de Oliveira Silva e Rafael Gonçalves Campolino. Aborda a importância do capital intelectual como estratégia agregadora de valor às organizações.

Liderança: a arte de influenciar pessoas, escrito por Cleyre Neves Martins Pinto. Coloca em pauta o papel do líder como essencial para o desenvolvimento da organização, considerando que o comportamento das pessoas pode influenciar na consecução dos objetivos organizacionais.

Gestão por Competência e Conhecimento: uma contribuição na evolução dos recursos humanos das organizações, escrito por Demontier Camelo da Silva. Versa sobre a importância da gestão baseada em uma cultura da competência para a qualidade dos resultados.

Possibilidades Estratégicas para Gestão Pública na Classificação de Indícios de Fraudes Fiscais, escrito por Fabíola Cristina Venturini e Dione Ramos Canuto. Discursa a respeito da evolução da complexidade das obrigações do Estado para com a sociedade e da sua dependência no recolhimento de tributos.

Clima Organizacional: reflexos da sua influência no ambiente de trabalho, escrito por Rafael Jesus de Oliveira, Rayza Mara Carvalho de França e Luana Alves D' Almeida. Discute sobre a responsabilidade da administração de recursos humanos da empresa com o desenvolvimento profissional e o estabelecimento de uma relação empresa – pessoas com boa qualidade.

Sistema de Avaliação de Pessoal: um estudo de caso a partir do novo sistema de avaliação do Exército Brasileiro, escrito por Wesley Kadu de Souza Batista, Rafael Gonçalves Campolino, José Odilson Leal Júnior e Sandro da Silva Nogueira. Considera a importância da avaliação de desempenho de seus colaboradores, abordando como exemplo o sistema adotado pelo Exército Brasileiro para avaliar seus militares.

A Importância da Gestão do Clima Organizacional, escrito por Maria do Socorro da Silva e Silva, Lauanna Martins Lopes, Vanessa Freires da Silva e Rejane Matias Gomes da Silva. Trata da relevância do

clima organizacional como fator de sucesso, necessário ao estabelecimento de melhor qualidade de vida e ambiente de trabalho.

Gestão Estratégica de Pessoas: avaliação de desempenho por competência como recurso para o crescimento organizacional, escrito por Magdiel de Oliveira Santos. Discute a gestão por competências como a principal chave no modelo de apreciação sistemática de desempenho.

Estratégia Executiva: foco no planejamento estratégico para a gestão de pessoas, escrito por Rosane de Moraes da Silva e Mário Aparecido da Silva. Destaca a importância da visão estratégica no planejamento da gestão de pessoas para melhor delineamento do negócio.

Sustentabilidade: um diferencial competitivo dentro das organizações, escrito por Osair Martins Rodrigues e Antônia Érica Linhares Monteiro. Trata da necessidade das empresas conquistarem a sustentabilidade por meio da busca por inovações tecnológicas, políticas governamentais e criação de inovações que atendam a demanda, resolvendo problemas ambientais.

A Cultura Organizacional como Fator de Desenvolvimento das Organizações, escrito por Priscila Miranda de Carvalho Coletto, Geisrael Teles de Jesus e Isabel Cristina Marques Fensterseifer. Discorre sobre a dificuldade que a empresa pode ter para o seu desenvolvimento, apontando a importância do papel da cultura organizacional nesse processo.

A Influência da Inteligência Emocional como Propulsor Positivo do Colaborador no Clima Organizacional, escrito por Patrícia Pâmela Magalhães Ribeiro, Rafael Jesus de Oliveira, Pollyanna Pereira Ferraz e Lauanna Martins Lopes. Aborda a importância do bom relacionamento entre os colaboradores, movido por emoções e crenças que impulsionam comportamentos influenciadores das decisões e do clima organizacional.

Burnout no Setor de Construção Civil: uma revisão da literatura por meio do enfoque meta-analítico consolidado, escrito por Ronan Cruz Amoras, Natália Tatsch Wiesiolek e Patrícia Mota Milhomem. Aponta, a partir do estado da arte, o fato do avanço da tecnologia ter tornado os setores de bens e serviços cada vez mais competitivos, destacando, por outro lado, a existência de uma forte linha de

abordagem que analisa o impacto do estresse no trabalhador da construção civil.

A Importância da Gestão de Recursos Humanos para o Clima e Cultura Organizacional, escrito por Silvana Campos Morais Costa, Nora Jaqueline Barbosa e Tamires Jácome dos Santos. Faz referência sobre a importância da existência ativa do departamento de recursos humanos para gestão do clima e cultura organizacional.

Esta obra foi produzida para criar um ambiente de diálogo, trazendo ao leitor novas formas de aprender e reaprender a partir de múltiplos e contemporâneos olhares, que certamente ultrapassarão os limites deste livro.

Boa leitura!

**Rafael Gonçalves Campolino e
Rosana Teresinha D’Orio de Athayde Bohrer**
Organizadores

IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Adão Nunes Alves¹

Eva Cristina Alves²

Rafael Gonçalves Campolino³

Igor Gabriel Mesquita Araújo⁴

“Quando você aceita correr riscos, aprende que haverá vezes em que você será bem-sucedido e outras em que falhará, mas que ambas são igualmente importantes.”.
(Ellen DeGeneres)

O panorama mercadológico brasileiro atual vem se caracterizando por apresentar uma alta competitividade, concorrência e vulnerabilidade nos fatores internos e externos das organizações. Proporcionando uma busca incessante para que tais fatores supracitados impactem ao mínimo os projetos nas organizações, fazendo que as mesmas procurem ter visões diferenciadas dos projetos para que consigam vislumbrar e traçar estratégias para alcançarem os seus objetivos estabelecidos. Sendo assim, há uma necessidade crescente em conseguir “antecipar o futuro” no que tange ao gerenciamento dos riscos.

¹ Mestre em Sistema Mecatrônico pela Universidade de Brasília (UNB). Gerente de Projetos na Contexto Soluções - Brasil. Docente na Anhanguera Educacional de Valparaíso de Goiás – Brasil. Email: nunesptu@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade do Noroeste de Minas (FINOM). Pedagoga. Docente da Faculdade do Noroeste de Minas (FINOM) – Brasil. Email: evacristianaa18@hotmail.com

³ Mestre em Educação pela Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – UNICEN/ UNICAMP. Doutorando em Educação pela UNICEN – Argentina. Pedagogo. Membro do Observatório de Gestão Escolar Democrática (Observe) – Universidade Federal do Pará – Brasil (UFPA) e da Sociedade Espanhola de Pedagogia (SEP). E-mail: rafaelcampolino@yahoo.com.br

⁴ Graduando em Ciência da Computação pelo Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste (UNIDESC) - Analista de Sistemas e Desenvolvedor na Contexto Soluções – Brasil. Email: igorgabrielma@gmail.com

Neste momento pode-se adicionar ao estudo a gestão de risco, pois segundo PMI (2004) “os objetivos do gerenciamento de risco do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto, no qual é composto basicamente por seis processos: Planejamento do Gerenciamento de Riscos, Identificação de Riscos, Análise Qualitativa de Riscos, Análise Quantitativa de Riscos, Planejamento de Respostas aos Riscos e Monitoramento e Controle de Riscos”.

Os riscos em projeto representam ao mesmo tempo ameaças e oportunidades. Partindo deste contexto há como não se preocupar com os riscos? Como qualificá-los? Como priorizá-los?

Este artigo de análise bibliográfica objetiva-se por mostrar a importância da Análise Qualitativa de Risco para a Gestão de Projetos.

O que é um projeto?

Segundo o PMI (2004), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, temporário que tem por finalidade criar um produto, serviço ou resultado único.

Ao iniciarmos o desenvolvimento de um projeto é de suma importância identificar e reunir-se com os principais *stakeholders*, pois são os patrocinadores do projeto pessoas com autonomia de delegar recursos e tomar decisões relacionadas ao projeto.

As principais características de um projeto

- Único: quando tem um modo de apresentar o produto à empresa. Tem prazo limitado quando a data de início e fim está estipulada.
- Temporário: quando todos os projetos possuem um início e um final definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado.

O que é gerenciamento de projetos?

De acordo com PMI (2004), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Os gerentes de projetos são pessoas responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das técnicas e ferramentas necessárias para que sejam cumpridas as atividades do projeto.

Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes
- Preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Restrições dos projetos

Nas organizações existem mais solicitações de projetos do que recursos para trabalhar neles. Esses recursos seriam as restrições. Todo projeto é submetido a três restrições: tempo, custo e qualidade, e às vezes as três são limitadas.

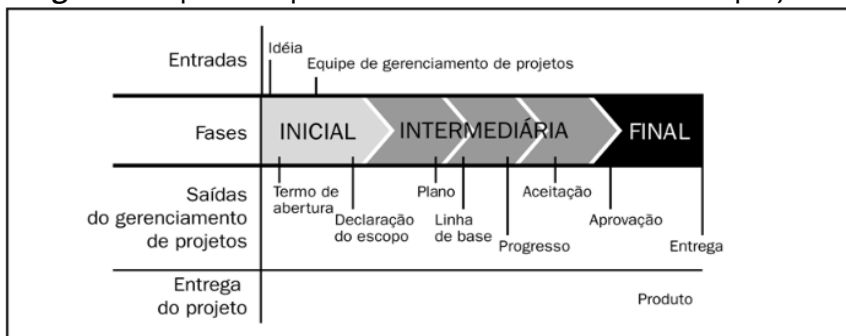
Premissas

De acordo com o PMI (2004), as premissas do projeto são tudo aquilo que acreditamos ser verdade. Cada projeto terá seu próprio conjunto de premissas que devem ser identificadas, documentadas e atualizadas no decorrer do projeto.

Ciclos do projeto e processos do gerenciamento

Segundo relato publicado Heldman (2005, p.21), os ciclos de vida do projeto são iguais aos ciclos feitos pelos pais ao acompanhar o crescimento de seus filhos até a fase adulta. Os projetos começam do mesmo modo e segue uma trajetória semelhante. As instituições geralmente definem as fases do ciclo de vida do projeto. Conforme mostra a figura abaixo as fases de um projeto são:

Figura 1: Sequência típica de fases no ciclo de vida de um projeto.



Fonte: Project Management Institute, 2004.

Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

Em consonância ao PMI (2004), a iniciação do projeto é o primeiro grupo de processos do ciclo de vida de um projeto. Além dos grupos de processos do projeto, o PMI (2004) classifica os processos que constituem cada grupo em nove Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos: Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Tempo do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos do Projeto e Gerenciamento de Aquisições do Projeto.

Gerenciamento da integração do projeto

De acordo com Heldman (2005), o gerenciamento da integração do projeto a área de conhecimento trata da coordenação de todos os

aspectos do plano de projeto, e envolve um elevado nível de interação. O planejamento e a execução do projeto e o controle de mudanças ocorrem ao longo de todo o projeto e se repetem continuamente durante a execução do projeto.

Gerenciamento do escopo do projeto

O gerenciamento do escopo do projeto é formado por cinco processos: Iniciação, Planejamento do Escopo, Definição do Escopo, Verificação do Escopo e Controle de Mudanças do Escopo.

Heldman (2005), diz que o gerenciamento de escopo do projeto refere-se à definição de todas as atividades do projeto. Todos os processos envolvidos na execução do projeto, e somente o trabalho necessário para finalizar o projeto, pertencem a essa área de conhecimento.

Todos os processos supracitados são completamente interativos, ocorrem pelo o menos uma vez durante o ciclo de vida do projeto.

Gerenciamento do tempo do projeto

Está área de conhecimento é composta por cinco processos: Definição das Atividades, Sequenciamento de Atividades, Estimativa de Duração das Atividades, Desenvolvimento do Cronograma e Controle do Cronograma.

Em modos gerais é área que trata da conclusão do projeto em tempo hábil, onde todos os cinco processos estão envolvidos. Nos projetos de menor escala, o sequenciamento de atividades, a estimativa de duração das atividades e o desenvolvimento do cronograma são tratados como uma única atividade.

Gerenciamento dos custos do projeto

Como o próprio nome evidencia é a área que trata dos custos e orçamentos do projeto. A formação desta área de conhecimento é dada por quatro processos: Planejamento de Recursos, Estimativa de Custos, Elaboração de Orçamentos de Custos e Controle de Custos.

As atividades mais importantes dessa área de conhecimento são estimativas de custos e recurso, que permitem controlar tais custos

para garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento aprovado.

Gerenciamento da qualidade do projeto

De acordo com o PMI (2004), é nesta área de conhecimento que garante que o projeto atende os requisitos nos quais se comprometeu, concentrando-se na qualidade do produto e na qualidade do processo de gerenciamento de projetos empregado durante o ciclo de vida do projeto.

O gerenciamento da qualidade do projeto é formado por três processos: Planejamento da Qualidade, Garantia da Qualidade e Controle da Qualidade.

O desempenho geral do projeto é avaliado por esses processos, e ainda, monitoram os resultados do projeto e os comparam com os padrões de qualidade estabelecidos no processo do planejamento do projeto, a fim de garantir que o cliente receba o produto ou serviço que supõe ter comprado.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto

Em conformidade a Heldman (2005), o gerenciamento de recursos humanos em um projeto é uma das áreas mais importante se não a mais importante, pois trata de todos os aspectos do gerenciamento e da interação das pessoas, incluindo liderança, orientação, resolução de conflitos, avaliações de desempenho entre outros.

O PMI diz que os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto incluem:

- **Planejamento de recursos humanos** – Identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal.
- **Contratar ou mobilizar a equipe do projeto** – Obtenção dos recursos humanos necessários para terminar o projeto.
- **Desenvolver a equipe do projeto** – Melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

- **Gerenciar a equipe do projeto** – Acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de *feedback*, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Todos esses processos visam fazer com que os recursos humanos alocados para um projeto sejam utilizados de maneira eficaz.

Gerenciamento das comunicações do projeto

Segundo Heldman (2005), o gerenciamento das comunicações do projeto é uma área de conhecimento que é constituída pelos processos de Planejamento de Comunicações, Distribuição de Informações, Relatório de Desempenho e Encerramento Administrativo.

Todos esses processos estão relacionados com as habilidades gerais de comunicação, e ainda, as competências de comunicações são também habilidades gerais de um bom gerenciamento no qual o gerente de projeto deve usar no seu dia a dia.

Heldman (2005), afirma ainda, que os processos envolvidos visam a garantir que todas as informações do projeto – inclusive plano do projeto, avaliações de risco, notas tomadas em reuniões e assim por diante – sejam coletadas, documentadas, arquivadas e descartadas quando apropriado. Asseguram também a distribuição e compartilhamento das informações com os *stakeholders*, gerência e integrantes do projeto nos momentos adequados.

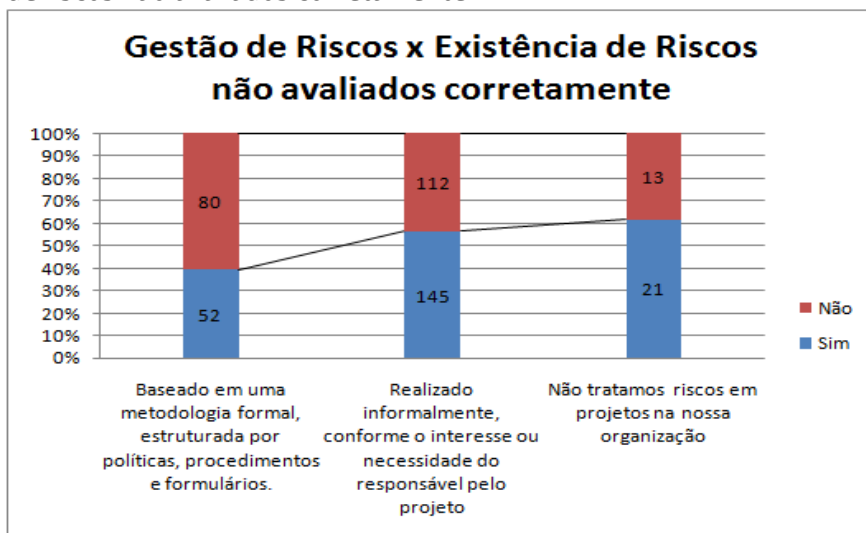
Gerenciamento de riscos do projeto

O fato de se realizar o gerenciamento de risco decorre principalmente da consciência da existência de fatores internos ou externos do projeto, onde o seu desencadeamento ao longo do ciclo de vida pode alterar o objetivo do projeto, fazendo-se necessário a identificação destes fatores, a probabilidade de ocorrência e até mesmo o impacto que ele pode trazer para o projeto. É importante salientar que todos estes fatores citados variam ao longo do ciclo de vida do projeto, sendo necessário proceder-se à identificação dos riscos em todas as suas fases.

O gerenciamento de risco contém seis processos sendo: Planejamento do Gerenciamento de Riscos, Identificação de Riscos, Análise Qualitativa de Riscos, Análise Quantitativa de Riscos, Planejamento de Respostas aos Riscos e Monitoramento e Controle de Riscos.

Os riscos em projeto representam ao mesmo tempo ameaças e oportunidades. Todos os processos desta área de conhecimento fazem com que haja uma maior minimização dos riscos e ainda, identificar as consequências positivas dos riscos e explorá-las de modo a aprimorar os objetivos do projeto.

Figura 2: Tipo de abordagem para gerenciamento de riscos x existência de riscos não avaliados corretamente.



Fonte: Russo, 2011 *apud* PMI do Brasil, 2008.

De acordo com RUSSO (2011), a pesquisa de **Benchmarking** feita pelos capítulos dos PMI do Brasil (2008), 32% dos projetos poucas vezes atingem o objetivo do negócio. Por sua vez, 61% das empresas indicaram que o gerenciamento de riscos é realizado informalmente, conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto e 8% não tratam os riscos. Quanto aos problemas que mais ocorrem, em quinto lugar, com 47% de indicações, aparece o problema dos riscos não avaliados corretamente. Com o apoio da equipe de **Benchmarking**,

estas duas constatações foram cruzadas, gerando a figura 2 na qual se pode perceber que mesmo quando se usa metodologia formal, o percentual de ocorrência de riscos fica em 39%. Comparando-se com os percentuais quando se trata informalmente (56%) ou não se trata (62%) os riscos, o valor de 39% pode ser considerado alto e indicativo de problema, pois era de se esperar que o percentual fosse menor.

A importância da gestão de projetos

Para uma boa Gestão de Projetos ser encaminhada com sucesso, há uma preocupação de suma importância quanto ao desenvolvimento de todo o processo de um gerente de projetos, a ser aplicado com as técnicas específicas e cumpridas em cima de uma boa coleta de requisitos, definição das atividades, desenvolvimento de um cronograma específico para as tarefas a serem cumpridas, estimando os custos e determinado o orçamento, a comunicação também é importante para que seus *stakeholders* possam estar à parte do assunto tendo uma compreensão exata do trabalho a ser desenvolvido, para que, em uma identificação de riscos, possa ser realizada uma análise qualitativa dos riscos, dando em seguida uma resposta aos riscos e concluindo um projeto com categoria, alcançando as metas e objetivos desejados, para que, a empresa possa inovar e evoluir com as melhores expectativas.

Segundo Vargas (2011), e com base em conteúdos já estudados, os postos-chaves para o sucesso do gerenciamento de projetos está relacionado ao conhecimento sobre cenário organizacional e todos os seus fatores internos e externos, bem como a elementos próprios do projeto em si, como uma boa gerência de escopo, uma boa gerência na análise de riscos, bom gerenciamento de recursos humanos e etc. Portanto segundo palavra do próprio entrevistado, além de todos os conhecimentos das áreas citadas anteriormente, um bom gerente de projetos deve possuir habilidades de liderança, comunicação, senso de justiça, ser claro, possuir uma boa reputação e principalmente uma formação que qualifique o gerente a lidar com todos esses conhecimentos e recursos que envolvem a Gerência de Projetos.

Gerenciamento de projetos já existe há mais de trinta anos, hoje em dia só vem mudando o conceito. Toda empresa é voltada para projetos, sem eles a empresa é impossibilitada de ter um excelente

crescimento. Existem algumas palavras de ordem como: Escopo, que seria o que tem que fazer exatamente, é como uma reta onde você está e aonde você quer chegar; Risco, quando há um bom conhecimento do projeto, se há menos risco, como o segredo de um projeto é minimizar o problema, então riscos são inevitáveis; Aspectos Humanos, um dos mais difíceis de gerenciar porque quando há equipes desmotivadas é óbvia a perda de qualidade, a perda de resultados e o stress é nítido, não há rendimentos com sucesso; Liderança é uma habilidade que falta nos gerentes, a capacidade de comunicar bem, ser claro e ser justo, combinou então cumprir isso é de suma importância; Poder é amoral porque você usa ele do jeito que achar melhor, esse poder que é construído em cima de sua referência, do seu senso de justiça é o poder duradouro influenciando as pessoas a alcançar seus resultados; Ética, é moral e falta de ética é imoral, ser ético gera mais sucesso; para um Brasil melhor precisa haver ótimas qualificações, é o que falta; Gerenciamento de Portfólio é a ponte que une a estratégia da empresa e os projetos, com uma preocupação em fazer o projeto certo. Ao final Vargas cita uma frase que resume tudo: “Quem está na frente, corre mais riscos, e se tudo der certo, colhe mais resultados.”

Gestão de riscos

Para Ward (2000), a definição de risco seria o efeito acumulativo da probabilidade de incerteza que pode afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaça) o projeto, ou seja, a busca de soluções que possam diminuir a possibilidade de falhas, riscos ou impedimentos são vitais para o projeto.

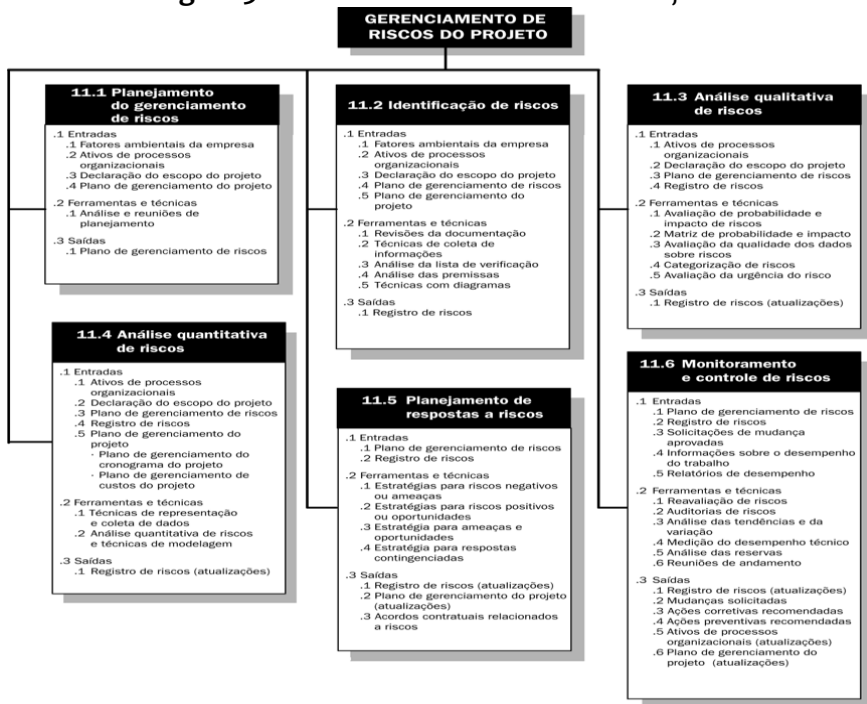
O *Project Management Institute* (PMI), em seu Universo do Conhecimento do Gerenciamento de Projeto – o *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*) trata das áreas do conhecimento, sendo o Gerenciamento de Risco uma delas.

Os principais riscos a que um projeto está exposto, refletem diretamente nos custos, prazo, escopo e qualidade. Um projeto pode se tornar inviável, por exemplo, no momento em que se percebe que os custos não são interessantes para o usuário. Importância identificada também como objetivo do gerenciamento de riscos é a vontade de aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos

positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

O PMI (2004), define alguns processos para o Gerenciamento de Riscos de Projetos: Planejamento, Identificação do Risco; Qualificação e Quantificação; Desenvolvimento da Resposta e Controle das Respostas. Na imagem abaixo extraída do PMI (2004), ilustra os processos para o gerenciamento de riscos de Projeto:

Figura 3: Gerenciamento de Riscos do Projeto



Fonte: Project Management Institute, 2004.

Planejamento do gerenciamento de riscos

Planejamento do gerenciamento de riscos é a decisão inicial de como será feita a execução das atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

Identificação de riscos

A Identificação de riscos consiste em determinar quais riscos são importantes e que possam afetar o projeto e em documentar as características de cada um. A identificação ocorre ao longo de todo o projeto e verifica riscos internos e externos. Uma lista de verificação de riscos possíveis é uma boa orientação para o Gerente de Projeto iniciar esta tarefa, mas não se deve esquecer que nem todos os riscos são conhecidos.

Atualmente nota-se que um fator que torna o risco um campo ainda mais carente de detalhes é a falta de documentação e registro dos fatos.

Qualificação e quantificação

O processo de Qualificação envolve a Análise qualitativa de riscos, que é avaliação e combinação dos riscos e de suas probabilidades de ocorrência e impactos para se determinar a prioridade dos riscos para sua análise.

Já a Análise quantitativa de riscos, como processo da Quantificação, envolve uma avaliação do risco e sua interação com os resultados do projeto. A cada situação de risco podem ser analisados os valores pertinentes ao projeto, levando-se em conta as probabilidades do risco ocorrer e do que pode representar em termos de alteração de custos e de prazos. A técnica mais comum é a análise de Monte Carlo, uma representação gráfica que demonstra a evolução do projeto em função do tempo.

Desenvolvimento e controle das respostas

O Desenvolvimento da Resposta é uma etapa que envolve o processo de Planejamento de respostas a riscos, que é o desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. E também o processo de Monitoramento e controle de riscos, que é acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

A importância da gestão de riscos

De acordo com PMI (2004), a importância da gestão de riscos se dá na interação dos processos que compõem a Gestão de Riscos, observa-se a importância da Análise Qualitativa dos Riscos no desenvolvimento do projeto, que por ser uma parte do planejamento detalhado que prevê eventos fortuitos. Tais eventos podem trazer impactos nos custos, prazos e na qualidade do projeto. Por exemplo, um projeto foi concebido para ser concluído em 12 meses, o gerente vislumbra quais são os prováveis riscos que aquele projeto pode vir a apresentar neste período. Irá dizer se as pessoas envolvidas são capacitadas tecnicamente para levar o projeto até sua conclusão, irá adotar medidas para o caso de saída ou impedimento de algum membro da equipe, etc.

É bem verdade que, mesmo com precauções adotadas no início do projeto, há probabilidade de que algum evento não programado ocorra durante a execução do empreendimento, pois, não é possível reduzir a zero a chance de ocorrência, não se conhece todo tipo de risco existente não se pode determinar todo tipo de riscos.

Desta forma podemos inferir que o gerente faz um exercício de prevenção para possíveis fatos adversos ao trabalho, pois, sabemos que é praticamente impossível eliminar os riscos além de não se conhecer todos eles.

O dinamismo e experiência do gerente do projeto também são elementos fundamentais para o sucesso do empreendimento. Conhecendo melhor os riscos inerentes ao projeto ele terá uma visão mais apurada e crítica acerca do que é possível acontecer durante o percurso e, levará menos tempo para a solução de quaisquer eventos adversos.

Os conceitos do PMI são complementares e mostram a necessidade dos Gerentes de Projetos conhecerem e aplicarem as práticas de Gerenciamento do Risco para melhor desenvolver seus empreendimentos e poder garantir os resultados esperados. Os clientes cada vez menos aceitam a imprevisibilidade dos projetos de TI e seus altos custos. Por outro lado, a complexidade das soluções cresce aumentando as incertezas, num ambiente dinâmico. Este cenário requer melhor preparo do Gerente de Projeto em lidar com o

desconhecido e o Gerenciamento de Risco é, sem dúvida, um grande instrumento.

Análise qualitativa de riscos

Segundo Bouer (2005), a maturidade de uma instituição pode significar que ela está perfeitamente apta a gerenciar seus próprios projetos. Na área de engenharia de software, por exemplo, o modelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que fornece uma estrutura de referência para os modelos de maturidade *Project Management Maturity Model* (PMMM) e *Organization Project Management Maturity Model* (OPM₃), contempla nove áreas de conhecimento em gestão de projetos, dentre elas a área relacionada a Riscos.

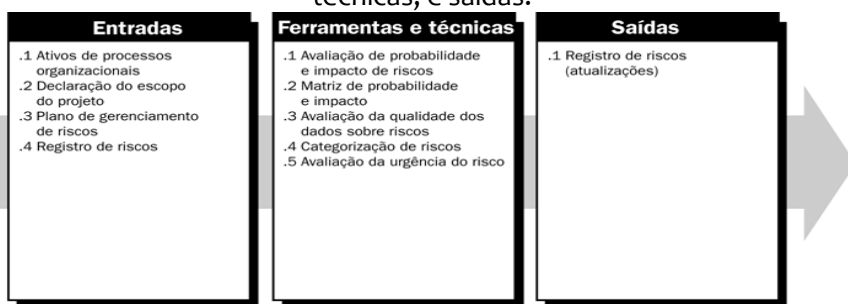
A Gestão de Riscos é formada por processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos de um projeto. O seu objetivo é maximizar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e minimizar a probabilidade e o impacto dos eventos negativos ao projeto. Dentre os processos que fazem parte do gerenciamento de riscos de um projeto está a Análise qualitativa de riscos.

Segundo o PMI (2004), a Análise Qualitativa de Riscos é a priorização dos riscos para análise ou ação adicional subsequente através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. Portanto trata-se da etapa de Gestão de Riscos que avalia a prioridade dos riscos identificados considerando a probabilidade de sua ocorrência, o impacto de cada risco nos objetivos do projeto, a tolerância a risco das restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto, e urgência requerida para as respostas aos riscos identificados.

Os processos do gerenciamento de riscos do projeto interagem entre si e também com processos de outras áreas de conhecimento. A instituição deve estar envolvida com uma abordagem proativa e consistente do gerenciamento dos riscos durante todo o ciclo de vida do projeto. Portanto, uma boa análise qualitativa depende também da qualidade das informações disponíveis sobre os riscos do projeto.

De acordo com o PMI (2004), a realização de Análise Qualitativa de Riscos normalmente é um meio rápido e econômico de estabelecer as prioridades do processo de planejar as respostas aos riscos e define a base para a realização da análise quantitativa dos riscos, se necessária. Esse processo de realizar a análise qualitativa possui suas entradas, ferramentas e saídas, e deve ser revisado durante todo o ciclo de vida do projeto para se atualizar em relação às mudanças nos riscos do projeto.

Figura 4: Análise qualitativa de riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.



Fonte: Project Management Institute, 2004.

Entradas da análise qualitativa de risco

As entradas da análise qualitativa de riscos segundo o PMI (2004), é composta pelo registro dos riscos, pelo plano de gerenciamento dos riscos, pela declaração do escopo do projeto e pelos ativos de processos organizacionais, cada qual com suas características.

O processo de identificar riscos resulta em uma saída que é uma importante entrada no processo de análise qualitativa, o registro dos riscos. Esse registro é um item importante, pois possui a Lista dos riscos identificados, que é a descrição com o maior número de detalhes possível dos riscos inerentes ao projeto, bem como as causas, os efeitos e os impactos dos eventos que venham a provocar esses ou mais riscos identificados.

Segundo o PMI (2004), os

[...] principais elementos de plano de gerenciamento dos riscos para realizar a análise qualitativa de riscos incluem os papéis e

responsabilidades do gerenciamento dos riscos, orçamentos, atividades do cronograma de gerenciamento dos riscos, categorias de riscos, definições de probabilidade e impacto, a matriz de probabilidade e impacto e a revisão das tolerâncias a riscos das partes interessadas. Essas entradas [...] poderão ser criadas durante o processo de realizar a análise qualitativa de riscos [...].

O exame da declaração do escopo do projeto possibilita um melhor entendimento sobre os riscos mais corriqueiros ou recorrentes ao projeto. Também relaciona as tecnologias utilizadas com as restrições e premissas do projeto, ou seja, projetos com tecnologias mais complexas tendem a ter mais incertezas.

Por fim os ativos de processos organizacionais que servem de entradas para o processo de realizar a análise qualitativa de riscos segundo o PMI (2004), entretanto não estão limitados, são: as informações sobre projetos semelhantes já concluídos, os estudos de projetos semelhantes feitos por especialistas em risco e banco de dados de riscos disponibilizados pelo setor por fontes proprietárias.

Ferramentas e técnicas da análise qualitativa de riscos

As ferramentas e técnicas da Análise Qualitativa de Riscos segundo o PMI (2004), incluem a avaliação de probabilidade e impacto dos riscos, a matriz de probabilidade e impacto, a avaliação da qualidade dos dados sobre riscos, categorização de riscos, avaliação da urgência dos riscos e opinião especializada.

A avaliação de probabilidade e impacto dos riscos investiga a probabilidade de ocorrência e o efeito potencial de cada risco específico identificado, sobre um objetivo do projeto. Os efeitos do impacto de riscos podem ser tanto negativos provenientes de ameaças, como positivos advindos de oportunidades, e são classificados de acordo com as definições fornecidas no Plano de gerenciamento dos riscos.

Quadro 1: Definição de escalas de impacto para quatro objetivos do projeto.

Condições definidas para escalas de impacto de um risco em objetivos importantes do projeto (os exemplos são mostrados somente para impactos negativos)					
Objetivo do projeto	São mostradas escalas relativas ou numéricas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
Custo	Aumento de custo não significativo	Aumento de custo < 10%	Aumento de custo de 10% a 20%	Aumento de custo de 20% a 40%	Aumento de custo > 40%
Tempo	Aumento de tempo não significativo	Aumento de tempo < 5%	Aumento de tempo de 5% a 10%	Aumento de tempo de 10% a 20%	Aumento de tempo > 20%
Escopo	Diminuição do escopo quase imperceptível	Áreas menos importantes do escopo afetadas	Áreas importantes do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade
Qualidade	Degradação da qualidade quase imperceptível	Somente as aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade exige a aprovação do patrocinador	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	Item final do projeto sem nenhuma utilidade

Esta tabela apresenta exemplos de definições de impactos de riscos para quatro objetivos diferentes do projeto. Elas devem ser adequadas no processo Planejamento do gerenciamento de riscos ao projeto individual e aos limites de risco da organização. As definições de impactos podem ser desenvolvidas de forma semelhante para as oportunidades.

Fonte: Project Management Institute, 2004.

A função primordial da matriz de probabilidade e impacto é avaliar a importância e a prioridade de cada risco, ou seja, esta tabela especifica as combinações de probabilidade e impacto que resultam em uma classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta.

A partir do estudo dessa ferramenta é possível desenvolver um esquema geral de classificação do projeto ponderando os riscos avaliados por objetivo para relacionar um objetivo com outro. A classificação dos riscos ou oportunidades quanto a suas ameaças ou benefícios ajuda a orientar as respostas e a priorizar as ações da organização que podem ser proativas ou não.

As ameaças ou oportunidades que compõem a zona de alto risco (cinza escuro) são tratadas com prioridade, com ações proativas e estratégias agressivas. Já as que compõem a zona de baixo risco (cinza médio) podem não exigir uma ação proativa de gerenciamento de risco além da simples monitoração. É importante lembrar que número de etapas na escala da matriz é determinado e depende da organização.

Quadro 2: Matriz de Probabilidade e Impacto.

Matriz de probabilidade e impacto										
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Impacto (razão) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é classificado de acordo com sua probabilidade de ocorrência e com seu impacto em um objetivo, caso realmente ocorra. Os limites da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam a classificação do risco como baixo, moderado ou alto em relação a esse objetivo.

Fonte: Project Management Institute, 2004.

A Avaliação da qualidade dos dados sobre riscos segundo o PMI (2004), é uma técnica que avalia o grau em que os dados sobre os riscos são úteis para o gerenciamento dos riscos de acordo com o nível de compreensão, precisão, qualidade, confiabilidade e integridade de cada dado. Essa técnica exige a coleta de dados de maior qualidade.

A categorização de riscos determina as áreas do projeto mais expostas aos efeitos de um evento negativo ou positivo. Ela categoriza os riscos por fontes ou área afetada e ajuda no desenvolvimento de resposta mais eficazes. Já a Avaliação da urgência dos riscos juntamente com os indicadores de prioridade de tempo para produzir uma resposta, sintomas, sinais de alerta e a classificação do risco, fornece uma classificação final da gravidade dos riscos.

E finalmente, mas não menos importante, a ferramenta de Análise Qualitativa de Risco que de acordo com o PMI 2004, se constitui na Opinião de especialistas. Esta ferramenta nada mais é do que a obtenção de forma parcial da opinião especializada por meio de entrevistas ou seminários, da localização de cada risco na Matriz de Probabilidade e Impacto.

Saída da análise qualitativa de riscos

A saída da análise qualitativa de riscos inclui a atualização do registro dos riscos, ou seja, o processo de realizar a análise qualitativa inclui no registro dos riscos segundo a PMI (2004), a classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto, riscos agrupados por categorias, causas de riscos ou áreas do projeto que requerem atenção especial, lista de riscos que requerem respostas em curto prazo, lista de riscos para análise e resposta adicional, lista de observação de riscos de baixa prioridade e tendências nos resultados da análise qualitativa de riscos.

Todas essas atualizações ao registro dos riscos são de grande importância para os envolvidos com o projeto, como por exemplo, o gerente de projetos, pois prioriza a atenção e as ações em itens de alta relevância para o sucesso do projeto, gera melhores resultados e aumenta a eficácia das respostas a riscos e maximiza os benefícios gerados por eventos positivos ou oportunidades, minimizando os impactos gerados por eventos negativos ou ameaças.

Portanto, segundo o especialista em Gestão de Projetos Ricardo Vargas, em entrevista para a Microsoft, cita que as pessoas têm que saber correr riscos. E em suas próprias palavras "O segredo não é fazer as coisas darem certo, é minimizar os seus problemas."

Análise e risco

A Análise Qualitativa de Riscos é de grande importância para a gestão de projetos, pois se trata de um processo que conduz os caminhos escolhidos para o desenvolvimento do projeto priorizando e direcionando as ações e decisões tomadas para o sucesso na contemplação dos objetivos do projeto.

O que se observa com a conclusão do estudo, feito por meio da análise bibliográfica sobre Análise Qualitativa de Riscos, é que as organizações não dão a devida importância ao processo de Gestão dos Riscos e principalmente a Análise Qualitativa (BORGES, 2011). Impactando diretamente nos objetivos do projeto, e a ocorrência dos riscos pode levar a outros fatores importantes, como prazo e tolerância a risco das restrições de custo, cronograma e ainda na qualidade do projeto.

A cultura das empresas, principalmente as brasileiras, é de apenas citar os riscos no escopo do projeto e agir somente quando o objetivo do projeto já estiver sofrendo os impactos do evento negativo ou ameaça. Grande parte dos projetos criados resulta em falhas por não agirem proativamente com relação aos eventos que influenciam diretamente o projeto, sejam ameaças ou oportunidades.

Considerações finais

Em uma empresa, independente de sua estrutura organizacional, o gerente de projetos possui um árduo trabalho de desenvolver junto com sua equipe um projeto único e temporário, com data de início, data de término e conclusão sempre que já houver atingido suas metas e objetivos.

O gerente de projetos tem grande importância dentro de uma organização, já que busca sempre inovar seus princípios e manter uma relação com seus clientes, inter-relacionando todos os *stakeholders*, buscando e embasando seus trabalhos com tecnologias novas e aplicadas continuamente.

Os conceitos do PMI são complementares e mostram a necessidade dos gerentes de projetos conhecerem e aplicarem as práticas de Gerenciamento do Risco para melhor desenvolver seus empreendimentos e poder garantir os resultados esperados. Os clientes cada vez menos aceitam a imprevisibilidade dos projetos e seus altos custos. Por outro lado, a complexidade das soluções cresce aumentando as incertezas, num ambiente dinâmico.

Este cenário requer melhor preparo do Gerente de Projeto em lidar com o desconhecido e o Gerenciamento de Risco é, sem dúvida, um grande instrumento.

Desenvolver uma boa Análise Qualitativa de Riscos em Gestão de Projetos significa maximizar a qualidade do projeto, agir de forma proativa, minimizar os problemas, se resguardar das incertezas, aumentar os benefícios e priorizar as atitudes e decisões tomadas.

Portanto é necessário que as organizações tratem com maior relevância a Análise Qualitativa de Riscos visto que é um processo crítico de grande importância para qualidade de Gestão de Projetos e vital para o ciclo de vida do projeto.

Referências

- BOUER R.; CARVALHO M. M. de. **Metodologia singular de Gestão de Projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.
- BORGES, Leonardo. **Riscos Empresariais – preparando-se para os imprevistos.** 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/riscos-empresariais-preparando-se-para-os-imprevistos/48580/> Acesso em 04 maio 19.
- HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI;** 2ª edição, 2005.
- PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK.** Capítulo 11, Gestão de Riscos, ANSI/PMI 99-001-2004, Project Management Institute Inc., 4ª edição.
- RUSSO, Rosária de F. S. M.; **Gerenciamento de riscos e tomada de decisão: uma abordagem multidisciplinar e crítica dos processos atuais.** Disponível em http://www.pmis.org.br/enews/edicao0912/projeto_mes_parte2.pdf Acesso em 19/05/2019.
- VARGAS, Ricardo; Entrevista para Microsoft. Disponível em <www.youtube.com>. Acesso em 03 jun. 19.
- WARD, J. LeRoy: Project Management Terms: A Working Glossary, ESI International, 2000.

GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO PRODUTIVO

Ana Beatriz Ulhoa Cobalchini¹
Izabel Cristina Araújo da Silva²

“[...] As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

A longevidade de uma organização no meio empresarial vai depender de sua capacidade de estabelecer e implementar um modelo de gestão que lhe conceda vantagem competitiva frente à sua concorrência. Para tanto, existe a necessidade de investimentos em diversas áreas estratégicas que garantam efetividade na alocação dos recursos.

A área de gestão de pessoas trata-se de um setor estratégico para as organizações, e deve primar pela sobrevivência e estabilidade da empresa frente às demais organizações e às ameaças de um mercado atual, o qual se apresenta extremamente dinâmico, disruptivo e instável.

Conforme afirma Chiavenato (2004), teoricamente, o mercado de recursos humanos se assemelha ao mercado de produtos, visto que “enquanto um está à oferta, o outro está a procura e vice-versa”.

Em razão das tendências nacionais e internacionais de recessão em grandes corporações tradicionais, principalmente nas indústrias, há uma busca maior por profissionais qualificados e especializados, os quais

¹ Especialista em Inteligência de Futuro pela *Universidade de Brasília*– UnB/DF, em Saneamento Ambiental e Gestão Ambiental de Empresas pela *Faculdade da Grande Fortaleza* - FGF. Engenheira Ambiental pela *Universidade Católica de Brasília* – UCB-DF e Técnico de Segurança do Trabalho pelo *Instituto Federal de Brasília Taguatinga* – IFT-DF. Conselheira do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Distrito Federal, CREA-DF. Docente da Faculdade Anhanguera, Faculdade Pitágoras e da RTG Especialização. E-mails: ana.cobalchini@gmail.com; ana.cobalchini@anhanguera.com.

² Bacharel em Administração de Empresas pela *Faculdade Anhanguera*. Técnico de segurança do trabalho pelo *Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial*– SENAC/GO. E-mail: belcrisbc@gmail.com

consigam trazer efetividade e competitividade ao âmbito produtivo. Portanto, o uso da gestão de pessoas na linha de produção é relevante, visto que a proatividade no meio industrial aumenta as chances de atingir as metas organizacionais, de maneira contínua. Desta forma, as empresas do ramo têm buscado inovações tecnológicas e melhorias nas linhas de produção, buscando e subsidiando-se em equipes mais enxutas e especializadas para esse tipo de mercado.

Sabe-se que a produtividade está diretamente relacionada à liderança. Desde a revolução industrial, homens já obedeciam ou se espelhavam em pessoas que se encontravam em destaque frente à massa de operários. Ainda que máquinas se apresentem como um ponto essencial na produção, independente do ramo de negócio, a mão de obra permanece sendo importante e presente no processo produtivo das indústrias.

Portanto, escolhas malsucedidas durante o processo de contratação, promoção, modificação ou adaptação de colaboradores, podem diminuir a produtividade ao invés de potencializar o processo.

O estudo objetivou apresentar a importância da gestão de pessoas para a gestão dos processos produtivos, por meio de revisão bibliográfica da literatura científica existente.

Assim posto, o objetivo geral foi demonstrar de que forma a gestão de pessoas na produção pode influenciar nos alicerces, alcançando as metas e os objetivos almejados pelas organizações. Por fim, os objetivos específicos atingidos foram: Apontar a importância de como se fazer uma gestão de pessoas na produção; descrever as estratégias usadas para uma boa produtividade; e Compreender de que forma essas estratégias influenciam na produção.

Foi utilizada como hipótese de estudo que a gestão de pessoas seja um processo intrinsecamente essencial para o aumento da produtividade e efetividade da produção, tal como outros pilares da Administração.

Utilização da gestão de pessoas na produção

O Comportamento Organizacional refere-se ao estudo de indivíduos e grupos que atuam em organizações. Há influências de pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos.

As finalidades do comportamento organizacional correspondem à explicação, previsão e controle do comportamento humano. A explicação refere-se à identificação das causas ou razões que impulsionam determinados fatos, acontecimentos ou fenômenos. Enquanto a previsão trata de tentar efetuar um prognóstico de eventos futuros estabelecendo resultados a serem alcançados ou esperados através de uma determinada ação. Por fim, o controle apresenta-se como o monitoramento do comportamento do ser humano frente à cultura ou funcionamento de uma dada organização (SILVA, 2013).

O comportamento humano sempre foi primordial para as indústrias, pois desde os primórdios, o homem e sua evolução caminham de acordo com as mudanças. De acordo com Maximiano (2012, p.34), no século XVIII, “foram impulsionadas pela Revolução Industrial, dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor”. Mesmo com o surgimento de máquinas, homens continuaram prestando serviços, tanto braçais quanto intelectuais.

Devido ao crescimento da indústria, exigia-se utilização de novos métodos de administração e uma das mais importantes participações foi a de Frederick Winslow Taylor. Sendo assim, Taylor define a proatividade da seguinte maneira: a produção resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. A questão não é trabalhar duro, nem depressa, nem bastante, mas trabalhar de forma inteligente.

Conhecer o ambiente no qual são realizadas as atividades previamente é fundamental para os gestores do âmbito produtivo, assim facilitando as tomadas de decisões e fazendo uma programação mais eficaz, evitando pressas e trabalhos excessivos. Assim como é fato que a gestão de pessoas na produção é fundamental para o crescimento e lucratividade no âmbito empresarial, pois uma produção bem administrada, certamente será bem-sucedida em seus objetivos. Contrapartida é importante ressaltar o uso das ferramentas de gestão que farão parte do processo para que tenham resultados fidedignos, de acordo com, Henri Fayol, (Maximiano *et al.*, 2012, p.57).

O uso de ferramentas de gestão de pessoas trará uma melhor organização para o meio produtivo, assim podendo fazer as atividades rotineiras com eficácia no controle de pessoas, planejamentos a longo prazo e produções diárias, podendo manter facilmente a organização de tarefas rotineiras.

Segundo Chiavenato *et al.*, (2014, p.299) todos os recursos organizacionais, sejam eles físicos, materiais, tecnológicos, financeiros, etc. são constituídos por pessoas. Com o uso de ferramentas de gestão, terão por finalidade promover a motivação e crescimento em lucratividade para a empresa, quanto mais rápido possível como o mercado atual requer.

Ainda segundo Chiavenato (2014), as pessoas precisam ser direcionadas para seus cargos, treinadas, avaliadas e recompensadas, precisam também ser comunicadas, lideradas e motivadas, constantemente.

Segundo Weber *et al.*, (2012), as organizações são meios formais que controlam o comportamento das pessoas por meio de regras. Regras são necessárias para a uniformização da conduta e para garantir igualdade de tratamento. Os gestores das organizações necessitam de técnicas, habilidades e conhecimentos aprofundados no exercício de suas atividades, assim em contrapartida seus liderados terão, bem explicitadas suas respectivas funções, de forma clara e evitando ruídos na comunicação operacional.

Marcela (2017)³ afirma que o conhecimento organizacional deve ser entendido como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos. Entendido isso, infere-se que todas as empresas possuem conhecimento organizacional, pois para que elas se estruturam precisam de pessoas, que são a base fundamental e razão de toda companhia, graças ao aporte dos seus conhecimentos, trabalho e habilidades que desenvolvem na entidade.

Uma ferramenta cada vez mais utilizada no processo de gestão de pessoas, com vistas à otimização dos recursos e proatividade, tem sido a implementação do Código de Conduta⁴. Tal documento trata-se de uma ferramenta de padronização do que se espera do comportamento dos colaboradores, de maneira a propiciar um ambiente mais agradável e uniforme a todos. De maneira indireta, tal documentação, também evita conflitos e suas intermediações por suas lideranças, aumentando a produtividade e a potencialização dos

³Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br>>. Acesso em 24 de outubro de 2018.

⁴Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/o-que-codigo-conduta-etica-profissional/>>. Acesso em: 15 de julho de 2019.

relacionamentos interpessoais, além de motivação a alcançar resultados com disciplina esperada individualmente. Ressalta-se, no entanto, que se faz mister a plena comunicação e disseminação deste material, tanto durante os treinamentos periódicos quanto durante o processo de contratação de novos colaboradores. Todos os níveis da hierarquia deverão seguir os preceitos nele descritos, comumente.

Análise das habilidades dos gestores

De acordo com Weber (2012), a hierarquia faz as pessoas procurarem orientações para evitar os erros e ter certezas, assim como tais ações às mantêm confiantes em seus superiores. As empresas por sua vez, estão buscando produtividade por meio de gestores cada vez mais preparados, novos métodos e bons conhecimentos de ferramentas de gestão.

A formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Mintzberg (2012) acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimento e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais.

A habilidade humana da liderança abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, além da capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. Portanto, as funções de um líder serão: **i.** A iniciação e coordenação das atividades dos membros individuais em relação à meta previamente estabelecida; **ii.** Em alguns grupos, o relacionamento do grupo, com grupos externos de maior ou menor nível na hierarquia geral da instituição; **iii.** Atuar como porta-voz e mediador de conflitos em relação a grupos externos a instituição; **iv.** Deverá atuar como replicador de conhecimento e multiplicador de lideranças futuras.

Segundo Barreto *et al.* (2010), atualmente, é possível estabelecer duas linhas de estudo relacionados às tendências globais da área de gestão de pessoas: a vertente tradicional, também denominada pelos autores como funcional, a qual analisa temas como motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho. A segunda linha de estudo faria uso dos temas emergentes como: Gestão Estratégica e Internacional de pessoas; Diversidade; Foco em resultados organizacionais; Tecnologia e inovação; Trabalho em equipe; e Gestão de talentos.

Nessa vanguarda de conhecimento acerca da gestão de pessoas figura-se a Gestão de Talentos, a qual será enfatizada aqui visto sua interconexão com o tema de estudo proposto. A Gestão de Talentos (GT) pode ser entendida como o uso sistemático da gestão de pessoas alinhada às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação (TARIQUE & SCHULER, 2010).

Nessa vertente estratégica, Collins e Mellahi (2009) propõem uma perspectiva de GT diretamente relacionada com a gestão estratégica que seria a Gestão Estratégica de Talentos (GET). A GET envolveria a prática de atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e para a construção de uma nova arquitetura de RH que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alta performance.

Os colaboradores para cargos estratégicos, portanto, seriam os mais difíceis de reter dentro da nova prática empresarial visto que necessitam de extensa capacitação, perfil de liderança e capacidade de gestão estratégica.

Maximiano *et al.* (2012), afirma que, entre os executivos e os supervisores de primeira linha, ficam os gerentes intermediários, responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional. Ainda segundo Maximiano (2012), as estruturas organizacionais “enxutas” (*lean*) reduziram a gerência intermediária a poucos níveis, mesmo nas empresas de grande porte. Os gerentes intermediários, em menor quantidade, continuam sendo os elos entre os grupos de trabalho operacional e a administração.

De acordo com Maximiano *et al.*, (2012, p.113), a habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente e os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de suas especialidades. Segundo o mesmo autor, estão incluídas nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios.

Nesse sentido, toda gestão se constitui de pessoas, pessoas de todo o nível social, entretanto cabe ao gestor conhecer técnicas e habilidades para atuar em meio a diferentes tipos de opiniões e estilo,

comportamentos e perfis interpessoais de forma a administrar conflitos com vistas à produtividade e eficácia.

Análise comportamental na linha de produção

Segundo Maximiano e Cintra *et al.* (2011) nossa visão de mundo é afetada por valores que são a base na formação das atitudes e preferências pessoais e estão entre as características mais duradouras e estáveis das pessoas. Ainda segundo Cintra *et al.* (2011), os valores são crenças e princípios que orientam a vida de pessoas, organizações e países.

Cada indivíduo tem seus valores particulares, diante disso as empresas adotam normas e políticas internas, a fim de manter relacionamentos interpessoais saudáveis entre os colaboradores independentemente de seu nível hierárquico.

As empresas implantam normas internas de acordo com suas respectivas culturas. Contrapartida é considerável, de acordo com Cintra *et al.* (2011), diante da visão e da interpretação dos fenômenos do mundo, geralmente decidimos por uma adaptação ou por uma mudança. Considerando que todas as empresas têm por finalidade a obtenção da lucratividade e para tanto objetivam manter um código social interno, a ser seguido por todos os colaboradores, sejam eles antigos ou novos em suas atividades, estes são direcionados a um padrão de normas e regras.

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrante de grupos (MAXIMILIANO, 2012). Individualmente a percepção deste código, infere sobre a necessidade de cada pessoa na organização, ou seja, cada um tem seus objetivos que os faz auto motivar-se para realização das suas atividades na qual foi demandado. Via de regras, os mesmos serão auto programados a exercer a cultura interna, em caso negativo, provavelmente gerarão conflitos interpessoais ou baixa adaptação à cultura organizacional desta dada empresa.

A corrente dos autores que enfatizam a importância das pessoas no processo produtivo e o seu bem-estar tem antecedentes muito antigos. Para o estado da administração, é importante considerar que essa corrente ganhou grande força durante a Revolução Industrial. As

condições de trabalho nesse período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a tentar melhorá-las. Isso foi feito tanto no campo das ideias quanto no das ações práticas e gerenciais (MAXIMIANO, 2012).

As melhorias foram diversas e amplamente difundidas dentro do processo de gestão histórica. Por exemplo, pode-se citar a técnica oriental, a qual também pode ser considerada uma ferramenta de gestão, denominada “5S”. Essa ferramenta é utilizada para fins de organização das instituições, é uma ferramenta fácil e eficaz, trabalha-se o comportamento de cada pessoa individualmente quanto coletivamente, proporcionando custo benefício (ANDRADE, 2003). Tal metodologia apresenta 5 sentidos que deverão ser rememorados pela equipe produtiva periodicamente, sendo: *i. Seiri* (classificação); *ii. Seiton* (ordem); *iii. Seiso* (limpeza); *iv. Seiketsu* (padronização); e *v. Shitsuke* (disciplina). Apesar da ferramenta operacional 5S não ser uma ferramenta de gestão de pessoas especificamente, ela incide sobre a saúde e produtividade das pessoas de forma indireta, visto que o sucesso nas adoções de padrões de limpeza, ordem e padronização das atividades incidem positivamente sobre esses parâmetros (vide Quadro 1)

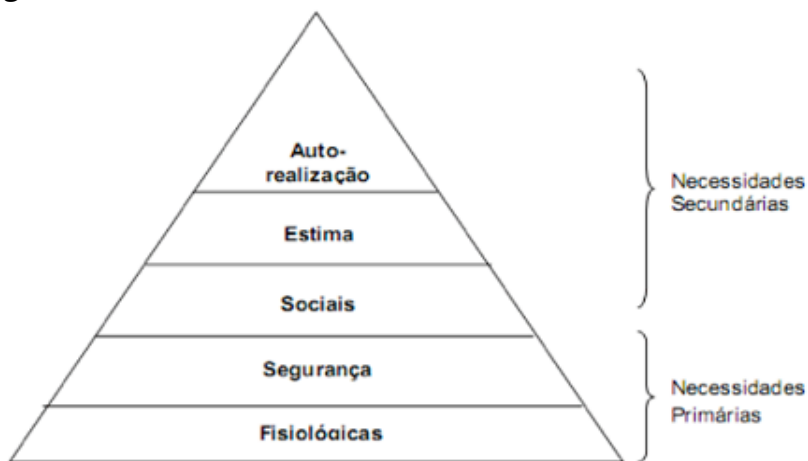
Quadro1: Aplicação do 5S.

5 SENSOS	
Utilização	Ter por perto apenas o que será usado para realização das atividades, reduzindo custos, aumentando espaços, tendo melhor controle de estoque, entre outros. Essa ferramenta ajudará nos demais sentidos.
Organização	Reduz o tempo do processo, ajuda na localização dos materiais que são usados, facilitando as atividades rotineiras.
Limpeza	Ambiente saudável e agradável, conservação de equipamentos e máquinas, ajuda a preservar a integridade física e material.
Saúde	Higienização e conservação de banheiros e refeitórios, boas condições de trabalho, segurança nas atividades e saúde mental.
Disciplina	Valorização de pessoal, respeito mútuo, cumprimento das regras internas e externas, cultura de segurança.

Fonte: Adaptado de Costa, 2013.

Abraham Maslow⁵ embasou sua teoria acerca das necessidades humanas a cada etapa, a cada período, a cada interesse interpessoal de cada colaborador, perfazendo um padrão que poderia ser aplicado a todas as pessoas, conforme apresentado na Figura1.

Figura1: Modelo das Cinco Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Caravantes, 2013.

As necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e suas necessidades fisiológicas. Por exemplo, alimentação, sono, repouso, abrigo etc. Seriam a necessidade primordial de qualquer ser humano e, conseqüentemente, qualquer colaborador. Enquanto as necessidades de segurança englobam a busca por proteção contra ameaças ou privações, como fuga ou perigo (SILVA, 2013).

Tanto as necessidades fisiológicas quanto as de segurança são consideradas necessidades primárias, as quais se aplicam a qualquer ser humano, independente de qualificação, classe social, gênero, sexo, ou qualquer outra característica.

As necessidades secundárias são as relacionadas às necessidades sociais (associação, participação, aceitação, participação em grupos, amizades e relações de afeto e amor), as necessidades de autoestima

⁵Abraham Harold Maslow (1908 — 1970): psicólogo e pesquisado, nascido nos EUA.

(envolvem a auto apreciação, autoimagem, a necessidade de aprovação social e respeito, prestígio e consideração, independência e autonomia) e, por fim, as necessidades de auto realização (traduzindo-se nas mais elevadas, relacionadas ao autodesenvolvimento, a realização do seu potencial, à solidariedade e ao altruísmo) (SILVA, 2013).

A teoria de Maslow foi aprofundada pelo psicólogo Clayton Alderfer⁶, além de outras pesquisas que o embasaram, desenvolvendo assim a Teoria ERG/ERC. Tal teoria emerge concordando que o trabalhador tem sua motivação medida por suas necessidades, porém, com algumas divergências em relação à teoria original (SILVA, 2013). De acordo com Alderfer⁷, as necessidades poderiam ascender e descender durante a vida, de acordo com a pirâmide de necessidades de Maslow, assim como só existiam 3 fatores para a motivação, quais sejam:

- Necessidades existenciais: compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de bem-estar físico e material satisfeitos através de comida, água, abrigo, pagamento ou condições de trabalho, etc;
- Necessidades de relacionamento: desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família; consiste, por exemplo, em ter condições de sociabilidade e relacionamento social;
- Necessidades de crescimento: prestar contribuições úteis e produtivas, atingir auto realização e ter oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Sendo assim, segundo tal teórico, haveria o preceito da frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior poderia ser ativada quando uma necessidade mais elevada não possa ser alcançada. No entanto, acarretaria uma frustração ao colaborador, visto que este se sentiria impotente frente às suas necessidades dentro do ambiente corporativo que está inserido.

⁶Clayton Paul Alderfer: psicólogo e consultor americano, conhecido por desenvolver ainda mais a hierarquia de necessidades de Maslow

⁷Para saber mais consulte: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/52465/R%20-%20E%20-%20MARLONN%20PORTO%20BERNARDO.pdf?sequence=1>>. Acesso em 15 de julho de 2019.

Gestão de pessoas no processo produtivo

Logo no recrutamento de pessoas são feitas avaliações para definição de cargos, após serem definidos é feito a integração.

A integração de pessoas comumente contempla a apresentação de normas de qualidade e segurança, normas e regras internas, locação de pessoas nas respectivas atividades, registros de treinamentos, demais informações gerais importantes nessa fase. Esse processo também é de suma importância para a inclusão dos novos colaboradores no processo de manutenção do desempenho da produtividade das equipes.

As empresas adotam três tipos de níveis de controle, são eles: controle estratégico, tático e o controle operacional. De acordo com Chiavenato *et al.* (2014, p.364) a palavra controle tem várias conotações e seu significado depende da função da área em que é aplicada, sendo a mais comum citada abaixo:

Controle é a função administrativa que faz parte do processo administrativo e que mede e avalia o desempenho em função dos padrões e critérios esperados e toma a ação corretiva quando necessário. As empresas necessitam medir o desempenho, mas primeiramente devem saber o que se vai medir (CHIAVENATO *et al.*, 2014).

Executar medições de desempenho com colaboradores de vários setores, ajuda nas tomadas de decisões, como, por exemplo, em caso de desligamento por crises financeiras, por avaliação do desempenho organizacional também obter dados a respeito de como os planos estão sendo executados. Cabe ressaltar que é de extrema importância sejam amplamente divulgados os preceitos ou a metodologia de avaliação previamente, de forma a evitar possíveis ruídos na comunicação ou descrédito de seus resultados pelos colaboradores.

O controle no nível de toda a organização é um processo cíclico e interativo constituído de quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios de desempenho organizacional que serão os objetivos a serem alcançados; comparação do desempenho ou resultado com o padrão para mensurar ou avaliar o desempenho em função dos padrões desejados; e ação corretiva para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado. Chiavenato (2014) exemplifica que o

controle exercido no nível intermediário das empresas é o controle tático, também denominando controle departamental ou controle gerencial.

O ente executivo do processo de medição de desempenho precisa assegurar que o mesmo possua as quatro fases seguintes: *i.* Estabelecimento de padrões; *ii.* Avaliação dos resultados; *iii.* Comparação dos resultados com os padrões; e, *iv.* Ação corretiva, quando ocorrem desvio ou variâncias.

Segundo Chiavenato *et al.* (2012, p.305), o nível institucional corresponde ao nível organizacional mais elevado da empresa e se situa na periferia da organização, isto é, na camada organizacional da empresa que se defronta com o ambiente externo. Neste nível, os administradores se responsabilizam pelo relacionamento entre a empresa e o ambiente externo e traçam a estratégia empresarial mais adequada para atingir os objetivos pretendidos pela empresa.

A gerência, de acordo com Chiavenato (2014), trata-se do papel do administrador no nível intermediário das organizações. Na verdade, tal termo surgiu a partir das primeiras noções de administração como tentativa de ciência. Quase sempre o termo significa basicamente supervisionar pessoas dentro dos padrões tradicionais. Modernamente o gerente é um condutor de pessoas e de equipes.

Supervisores representam a função de direção exercida no nível operacional da empresa. Os supervisores são os administradores que dirigem atividades de pessoas não administrativas, isto é, de pessoas que não exercem funções administrativas na empresa. O termo supervisão é usado tradicionalmente para designar a atividade de direção imediata das atividades dos subordinados localizados nos níveis não administrativos, algo como assistência à execução. Chiavenato *et al.* (2014, p.353), cita que um gestor bem preparado consegue trazer consigo sua equipe com bons resultados, um gestor com espírito de liderança é capaz de fazer progressos, fazer com que suas atividades resultem em lucratividades para a empresa e sua equipe estará sempre motivada.

Chiavenato (2014), afirma que o controle utilizado no nível operacional, ou simplesmente controle operacional, é o subsistema de controle realizado no nível de execução das operações. Trata-se de uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e das operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo da empresa.

O controle operacional, da mesma forma como ocorre com o controle estratégico e com o controle tático, é um processo composto de

quatro etapas: estabelecimento de padrões; avaliação de desempenho; comparação do desempenho com padrão; e ação corretiva. Essas ações corretivas medem o grau de entendimento de treinamentos e orientação de políticas internas.

Portanto, as avaliações de desempenho deverão englobar todos os níveis, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Níveis de controle de desempenho.



Fonte: Autores, 2019.

O uso das ferramentas de gestão no setor produtivo é essencial para os bons resultados e a competitividade. Quando se faz um bom uso das ferramentas de gestão, a probabilidade de alcançar metas e objetivos seguem com eficiência e eficácia para um resultado positivo. Manter a metodologia que foca o aumento da produtividade, reduzindo os custos e desperdícios e podendo melhorar o fluxo de trabalho que enfatiza em um bom resultado.

A ferramenta PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), faz parte da gestão de pessoas na produtividade, pois, quando se trata de pessoas, há uma necessidade de controlar, organizar, verificar os processos e checar se os objetivos foram alcançados com sucesso. Ou seja, ela deve fazer parte das ferramentas de medição do desempenho dos colaboradores. Andrade (2013), afirma que, por meio da análise desses ciclos, pode-se traçar um paralelo entre os mesmos, onde ambos idealizam etapas pré-definidas para a concretização de objetivos e metas na realização de um empreendimento convergente com os princípios regidos pelo método de melhorias PDCA.

Estabelecer metas e objetivos faz parte do controle da gestão de pessoas, deixando claro quais são suas partes nos processos, esclarecendo dúvidas e identificando cada um com suas atividades descritas. É importante relacionar as metas da empresa com as metas dos funcionários, isso garante um empenho maior nos resultados finais. Assim seria possível haver uma convergência entre as necessidades dos colaboradores e as necessidades apresentadas no planejamento estratégico da empresa, fator este que indiretamente influencia em seu fator de motivação, como já foi abordado.

É importante a definição clara de papéis e responsabilidade na organização, pois a falta desta comunicação pode acarretar em prejuízos na produtividade e motivação dos colaboradores em diversos níveis. A gestão de pessoas tem o papel de trazer a sinergia para a organização. É necessário que a equipe tenha e mantenha o mesmo objetivo, pois é por meio das pessoas que se obtêm os resultados almejados.

Quando falamos em produtividade, logo vem em mente uma das estratégias que mais leva à obtenção dos objetivos incomuns, que é a motivação. Manter o funcionário motivado requer bastante conhecimento no processo e nas habilidades na gestão de pessoas.

No uso desta ferramenta colocamos com base o uso da pirâmide de Maslow, na qual é demonstrada as necessidades: fisiológicas, segurança, social e alto realização. Nessas fases é possível detectar o que o colaborador está almejando e é importante saber analisar qual é o objetivo que o faz motivado.

O índice de satisfação e insatisfação, ou seja, a sinergia é mais uma ferramenta que deve ser levada em consideração na gestão de pessoas. Portanto, fazendo com que a aplicação alcançasse o equilíbrio das forças de trabalho, a troca de conhecimento, passando a possuir um objetivo comum entre diversos atores, gerando a soma de talentos e, conseqüentemente, melhorias no relacionamento interpessoal.

São as pessoas que elaboram e estabelecem as estratégias da empresa, e é a capacidade destas pessoas que poderá se constituir em um diferencial. Quando uma empresa define sua estratégia é preciso identificar quais conhecimentos serão necessários para a sua efetiva execução (COSTA *et al.*, 2013).

É interessante para o setor estratégico, constantemente, fazer a avaliação de satisfação dos colaboradores e identificar as falhas e fazer a eliminação delas, para que não ocorra a desmotivação entre grupos de

peças. Segundo Caravantes *et al.* (2013), se o trabalhador diligente, mais predisposto à maior produtividade, verificar que no final acabará recebendo o mesmo provento que o seu colega, menos interessado e menos produtivo, acabará se desmotivando, perdendo o interesse e não produzindo segundo a sua capacidade.

O ambiente de trabalho é extremamente importante para manter a produtividade, sendo essencial que esteja sempre em boas condições de higienização, segurança, organizado, e em um ambiente saudável (CARAVANTES, 2013). Por outro lado, este ainda constatou outros fatores causadores de insatisfação, isso é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, as condições do ambiente onde trabalha é executado e, finalmente, o próprio salário percebido pelo indivíduo para executar seu serviço.

A última ferramenta a ser utilizada e mencionada anteriormente trata-se do 5S. A aplicação das medidas é feita por departamentos estratégicos, pontos a melhorar, pontos a serem avaliados, pontos a serem descartados. A implantação do PDCA e 5S são aplicadas por medidas preventivas e tem por finalidade controlar processos e produtos.

Andrade (2003) cita a utilização do Ciclo PDCA como efetiva nesse processo, pois envolve várias possibilidades, podendo ser utilizada para o estabelecimento de metas de melhoria provindas da alta administração, ou também de pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua. Em relação aos 5 sentidos, estão voltados para o ambiente de trabalho, essa ferramenta estabelece normas e regras e é responsável pela organização em geral.

Quando é implantada qualquer ferramenta de gestão em uma organização, faz-se necessária a manutenção, a avaliação, o acompanhamento, a verificação das medidas aplicáveis, assim como a tomada de decisões devidas após a obtenção do banco de dados concernentes. Segundo Maximiano *et al.* (2013, p.190), a teoria da expectativa propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.

Considerações finais

A questão determinante da conquista ou não da vantagem competitiva e criação de valor de uma empresa é sua capacidade de fazer uma boa gestão e colocá-la em prática. Sendo assim, este estudo descreveu cada uma dessas etapas, projetadas em cima da análise do ambiente feita inicialmente, tendo como objetivo comprovar a eficácia da gestão de pessoas na produção implementado e monitorado pela organização.

Estudar administração de gestão possui um conteúdo muito vasto e um leque muito extenso de possibilidades de aplicação no meio empresarial, e seria impossível de ser esgotado nesse trabalho, mas no decorrer deste projeto pôde-se perceber que o uso de algumas técnicas e conhecimentos permite à empresa agregar valor em seus produtos e serviços, o que exige muito empenho e melhoria contínua, agregada às avaliações setorizadas. De toda forma, desenvolver a gestão de pessoas engloba bastante aprendizado, empatia, conhecimento e constante treinamento e é esse aprendizado que gera novas possibilidades e inovações que irão facilitar o alcance da vantagem competitiva e das melhorias na gestão produtiva, centralizando-se na satisfação das equipes pautadas pelos objetivos do planejamento estratégico da empresa.

Referências

- ANDRADE, Fabio Filipe. **Método de melhoria PDCA**. Escola Politécnica de São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses>>. Acesso em 01 de maio de 2019.
- BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. de. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**. In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. Anais. Florianópolis: EnEO.
- BASTOS, Paulo Tigre. **Gestão da inovação**. Universidade Federal de São Carlos e Pesquisadora do GEPAL, 2006.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Comunicação e Comportamento Organizacional**. Anhanguera Publicações, 2013.

CHIAVENATO I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Barueri, São Paulo: Monole, 2004.

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Elieses, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2006. Estatísticas de acidentes. v. 9, n. 05, 2012. Disponível em: <<http://segurancanotrabalhors.blogspot.com>. BR>. Data do acesso: 16 de julho de 2019.

CINTRA, Josiane C. **Desenvolvimento pessoal e profissional**. Anhanguera Publicações, 2011.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

COSTA, Ana Maria Paulo Dos S. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas**. Universidade de São Paulo: <<http://www.teses.usp.br/teses>> acesso em 01 de maio de 2019.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C.H.; FERREIRA, M. A. A; **A gestão de talentos no campo da gestão de pessoas: tema emergente?**. XXXVI Encontro da ANPAD – 2012. Rio de Janeiro, 2012.

GAHAGAN, J. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Curso Básico de Psicologia. Zahar Editores. 1976.

HONDA, Ana Carolina. **Ferramentas de gestão da qualidade**. São Carlos: disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses>> acesso em 30 de abril de 2019.

IBC. **Código de Conduta**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br>. Acesso em: 15 de julho de 2019.

MARCELA, Diana Bernal R. **Gestão do conhecimento**. Londrina. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.uel.br>>. Acesso em 24 de outubro de 2018.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG. **Para aprender é preciso estar com a mente aberta – entrevista**. Revista da ESPM. Editora Globo. Edição nº 5. Setembro/outubro 2012.

SILVA, F. **Gestão de Pessoas esquematizada: Básica para concursos públicos**. 1º Edição, 2013.

TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall S. **Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research.** Journal of World Business Volume 45, Issue 2, April 2010, Pages 122-13.

UFPR. MBA Gestão da Qualidade. BERNARDO, M. P. **Motivação no trabalho.** Trabalho de conclusão de curso. Curitiba, 2015. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br>> Acesso em 15 de julho de 2019.

A EDUCAÇÃO FINANCEIRA E O MICROEMPREENDEDOR

Andrea Camelo da Silva¹

“É exigido do administrador financeiro o domínio dos conceitos teóricos, de suas técnicas e procedimentos, dos inúmeros fatores que condicionam o desempenho e o valor da empresa e das repercussões dos desequilíbrios estruturais da economia sobre os resultados financeiros.”
(ASSAF NETO, 2009. p. 21).

O microempreendedor é a pessoa que trabalha por conta própria, formaliza-se perante a lei e torna-se um pequeno empresário. Legalizar-se não é o único caminho para manter as portas da empresa abertas. Dessa forma, são necessários investimentos em treinamentos e cursos específicos.

Ter conhecimento sobre educação financeira é fundamental para o microempreendedor, pois ele precisa de um conhecimento básico de finanças para administrar os recursos disponíveis que podem envolver várias situações, desde a compra de mercadorias, até que tipo de investimento poderá fazer. O resultado dessa gestão financeira será o bom desempenho e o equilíbrio de sua própria empresa.

Segundo a publicação aperfeiçoando a educação financeira (OECD²,2005):

Educação Financeira é o processo pelo qual consumidores/investidores aperfeiçoam seu entendimento dos produtos e conceitos financeiros e, por meio de informação, instrução e conselhos objetivos, desenvolvem habilidades e confiança para tornarem-se mais conscientes dos riscos e das oportunidades financeiras, para tomarem decisões com base em

¹Especialista em Finanças Pessoais pela Faculdade Apogeu – Gama – DF. Membro do Conselho Regional de Administração de Brasília – DF. E-mail: deia.camelo@gmail.com

²Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Desde 2003, esta instituição vem atuando junto a diversos países no intuito de promover iniciativas voltadas para a implantação da Educação Financeira.

informações, para saber onde buscar ajuda e para realizar outras ações efetivas para melhorar seu bem-estar financeiro.

No Brasil, não foram encontrados trabalhos que consolidam as informações sobre educação financeira, conforme afirmam Savoia, Saito e Santana (2007). A área financeira é um campo de atuação amplo e complexo para muitos profissionais, exigindo maior conhecimento técnico e capacidade de análise para a tomada de decisões em diversas situações. Nesta área, muitos encontram dificuldades, pois algumas pessoas apresentam desavença em lidar com números. Essa dificuldade para muitos começa na vida pessoal, em que muitas pessoas não conseguem organizar suas próprias finanças e seu orçamento familiar, endividando-se cada vez mais.

O objetivo deste estudo será ampliar o conhecimento do microempreendedor em finanças, tais como:

- saber as devidas funções financeiras de um gestor;
- dar dicas de como evitar dívidas pessoais que podem afetar posteriormente o andamento da empresa;
- descobrir os tipos de investimentos para que se possa aplicar futuras receitas financeiras de acordo com o perfil do gestor.

Funções da Administração Financeira

As funções financeiras dependem do tamanho de cada empresa. Quando a empresa é pequena, muitas vezes, essa função financeira fica a cargo do departamento de contabilidade. Porém, quando o microempreendedor tem para si todas essas atividades, este deve estar preparado tecnicamente para exercer estas atividades uma vez que dele depende todo sucesso de sua empresa.

Segundo Gitman (2003), um gestor financeiro deve saber como anda o cenário econômico, suas variáveis e a política econômica do país. O gestor financeiro deve saber sobre fluxo de caixa, análise das entradas e saídas de dinheiro. O gestor “mantém a solvência da empresa, planejando os fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e adquirir os ativos necessários para atingir os objetivos da empresa” (GITMAN, 2003, p. 236).

Gestores financeiros tomam decisões baseados em demonstrativos contábeis. Eles avaliam retornos financeiros, decidem

quando devem fazer um investimento ou solicitar algum financiamento. Quando se decide fazer algum investimento/ financiamento para melhoria da empresa é necessário ter certeza que o retorno esperado será alcançado. Assim a empresa garante a sua continuidade no mercado.

Para Assaf Neto (2009), a gestão financeira tem as seguintes funções:

- planejamento financeiro, a fim de evidenciar as necessidades de expansão ou identificar possíveis desajustes;
- controle financeiro, deve acompanhar e avaliar todo desenvolvimento da empresa a fim de impedir possíveis desvios e correções em tempo hábil para não afetar os resultados da empresa;
- administração de ativos, está ligada diretamente ao fluxo de caixa e ao capital de giro. Verificar melhores tipos de investimentos para obter baixo risco e rentabilidade;
- administração de passivos, está voltado para obtenção de fundos de financiamento, procurando reduzir custos e riscos financeiros.

O microempreendedor deve entender que decisões financeiras são tomadas a todo momento e que essas decisões refletem diretamente no desenvolvimento de sua empresa.

Como Evitar Dívidas Pessoais

Segundo Frankenberg (1999, p.31), “planejamento financeiro significa estabelecer e seguir uma estratégia que permita acumular bens e valores que formarão o patrimônio de uma pessoa ou família”.

Sair das dívidas e até mesmo evitá-la exige disciplina. Saber quanto se ganha e o que se gasta em um mês se torna extremamente necessário. A forma mais fácil de saber é fazer um mapeamento com anotações diárias de tudo que se gasta durante o mês e toda a renda mensal recebida, considerando os descontos. Ao final do mês, com todos esses gastos descritos, consegue-se ter esse mapeamento. Essas anotações diárias também podem ser chamadas de orçamento financeiro.

Para facilitar a criação do orçamento financeiro pode-se criar uma planilha no computador, fazer anotações diárias em um caderno, ou baixar aplicativos em celulares.

Com o orçamento feito fica mais fácil saber onde se gasta e mudar alguns comportamentos. Então essas dicas abaixo podem ajudar a não cair nas armadilhas do consumo. Cuidados que precisam ser tomados:

- saber que o dinheiro é finito;
- não depender de apenas uma fonte de renda;
- viva com menos do que se ganha;
- evitar aumento de despesas quando tiver aumento de renda;
- fazer sempre um orçamento financeiro, anotando todos os gastos e decidir junto com a família onde poderá haver cortes;
- traçar objetivos e metas de curto, médio e longo prazo;
- fazer cursos para buscar conhecimento próprio;
- abandonar a prática de compras desnecessárias ou por impulso;
- resistir à ostentação;
- começar a economizar em pequenas coisas, pesquisar antes de efetuar uma compra;
- pagar sempre as dívidas com juros maiores;
- realizar compras apenas se tiver dinheiro em espécie e separado para aquele tipo de compra;
- não fazer uso do cheque especial;
- utilizar cheque pré-datado somente se tiver dinheiro disponível em conta;
- evitar o uso do cartão de crédito, se tiver que usar, evite as compras parceladas;
- lembrar que o cartão de crédito não é uma extensão de renda;
- nunca pagar o mínimo das faturas de cartão de crédito;
- não utilizar o crédito rotativo;
- cortar os supérfluos;
- fazer uma pequena reserva no final de todo mês, pelo menos 20%, para criar o hábito de poupar para possíveis emergências.

Perfil do Investidor

Na hora de investir é importante saber qual seu perfil de investidor. Isso pode ajudar na escolha de uma aplicação mais adequada. É necessário ter em mente que as pessoas são diferentes umas das outras e por isso cada uma tem o seu perfil de investimento diferente.

Para o Bacen³ (2013), existem três perfis de investidores: o **conservador**, que dá preferência a segurança e faz todo o possível para diminuir o risco de perdas, aceitando inclusive, uma rentabilidade menor; o **moderado**, que procura um equilíbrio entre segurança e rentabilidade e está disposto a correr riscos para que o seu dinheiro renda um pouco mais do que as aplicações mais seguras; e o **arrojado**, que privilegia a rentabilidade e é capaz de correr grandes riscos para que o seu investimento renda o máximo possível.

Gitman (2003, p.437), classifica o perfil do investidos entre: **individuais** tendo por “objetivo investir uma parte dos fundos que ganhou com suas atividades regulares” e **institucionais**, que são empregados de instituições financeiras.

Tipos de Investimento

Caderneta de Poupança/ Poupança

Este é o mais simples e popular dos tipos de investimento. “Ela permite que investidores mais conservadores apliquem seus recursos sem correr grandes riscos, embora eles existam. Quase todos os bancos comerciais oferecem essa modalidade de investimento e não é preciso ser correntista para investir” diz a CVM (2014.p,89).

- **Risco:** no caso de o banco falir perde-se o investimento, este sendo acima de R\$ 20.000,00 (vinte mil);
- **Vantagem:** não incide o imposto de renda, possui baixo risco e a taxa é igual em todos os bancos;
- **Desvantagem:** baixa rentabilidade, perdendo para a maioria das aplicações de baixo risco.

Certificado de Depósito Bancário (CDB)

Segundo a ANBIMA⁴(2019), é um título de crédito, onde você empresta dinheiro para o banco e o banco te paga uma taxa por esse empréstimo. Algumas características:

³Banco Central do Brasil, autarquia federal que faz parte do Sistema Financeiro Nacional.

⁴ Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais que fala em nome das instituições financeiras.

- **Risco:** se o banco quebrar não há nenhuma garantia de recebimento. Deve-se investir em instituições de credibilidade e tradição;
- **Vantagem:** é uma das melhores e mais seguras aplicações de baixo risco, uma vez que é segurado pelo FGC (Fundo Gerador de Crédito);
- **Desvantagem:** existe carência para retirada do investimento.

Fundos de Renda Fixa

Na prática o investidor é sócio de uma empresa e paga uma taxa ao banco para que administre essa empresa. Os participantes (cotistas) que investem seu dinheiro comprando cotas (participações no capital) de uma empresa montada especificamente para juntar as diversas quantias de patrimônio com o objetivo de adquirir títulos públicos ou privados.

Tem como características, segundo a Anbima (2019):

- **Risco:** este pode não ser bem administrado e pode oferecer rentabilidade abaixo do seu potencial. Se o fundo tiver carência, ele não poderá ter seu primeiro resgate antes do prazo;
- **Vantagem:** em uma operação, é possível investir em toda carteira do fundo; tem liquidez diária e geralmente não tem prazo de vencimento;
- **Desvantagem:** as taxas podem impactar no rendimento. É importante saber todos os custos do investimento; algumas aplicações podem exigir um período de carência para o primeiro resgate.

Fundos Derivativos

São Fundos que investem em títulos de elevado risco, como contratos futuros e opções, podem trazer desde ganhos elevadíssimos até a perda de parte considerável do patrimônio vestido.

Tem como características, segundo Cerbasi (2003, p.152, 153):

- **Risco:** quando é administrado por instituições consideradas agressivas, podem trazer tanto os melhores quanto os piores resultados entre as alternativas de investimento. Deve-se optar por fundos derivativos que apresentem estabilidade de ganhos

em um histórico de, pelo menos, dois anos em instituições de grande tradição;

- **Vantagem:** oportunidade de ganhos são muito acima da média do mercado e acesso a produtos financeiros que exigem profundo conhecimento do negociador;
- **Desvantagem:** tem taxas de administração e há um elevado risco de perda.

Fundos Cambiais

São Fundos que investem em títulos atrelados à variação da moeda, geralmente pagam juros em dólar ou euro. Os juros em geral são baixos, perdem das demais aplicações, mas quando o dólar sofre forte valorização, o investidor ganha juros mais a variação cambial.

As características, segundo Anbima (2019):

- **Risco:** se o dólar se desvalorizar o investidor também perde dinheiro devido ao risco de mercado;
- **Vantagem:** pode ter em sua carteira papéis com investimento mínimo alto; costuma ter liquidez diária;
- **Desvantagem:** algumas aplicações podem exigir um período de carência para o primeiro resgate.

Imóveis

É o mais tradicional dos investimentos sem risco de perda com a finalidade de receber aluguéis. O BACEN (2013) cita que:

- **Risco:** estão sujeitos a ação do tempo, da desvalorização, o imóvel pode não ser alugado ou o locatário ficar inadimplente;
- **Vantagem:** tem segurança e tangibilidade;
- **Desvantagem:** existem custos mesmo o imóvel não esteja alugado, como por exemplo o pagamento de condomínio, IPTU entre outros.

Fundos de Investimento Imobiliários - FII

São Fundos que investem em participações no mercado imobiliário, acompanhando a valorização desse mercado. São ideais para quem quer investir em imóveis sem correr o risco de concentrar

recurso em um único negócio. A CVM (2014) destaca alguns itens abaixo:

- **Vantagem:** investe em ativos concretos, evitando grandes perdas em uma eventual crise do mercado financeiro e não responde pessoalmente por quaisquer obrigações legais ou contratuais dos imóveis do fundo;
- **Desvantagem:** não tem direito real sobre os imóveis e empreendimentos do fundo e só pode solicitar resgate no prazo estipulado.

Ações

São participações nos resultados de empresas, que distribuem dividendos, ou seja, parte dos seus resultados quando ocorrem lucros. No instável mercado brasileiro, muitas vezes se negociam ações muito mais pelo potencial de valorização de seu preço no mercado do que pelo próprio dividendo.

Tem como características, segundo CERBASI (2003, p.155):

- **Risco:** expectativas ruins sobre a empresa, pois fazem com que os investidores se desinteressem das ações, podendo reduzir-se drasticamente seu preço. Isso pode acontecer pela simples divulgação de uma notícia da empresa;
- **Vantagem:** quando operadas com bom conhecimento de mercado, podem trazer grande valorização do patrimônio;
- **Desvantagem:** exigem conhecimentos do comportamento do mercado, da empresa, da economia e da política, além de oferecer elevado risco.

Fundo de Ações

“São também chamados de fundos de renda variável e devem investir, no mínimo, 67% de seu patrimônio em ações negociadas em bolsa ou mercado de balcão organizado e em outros valores mobiliários relacionados” CVM (2014, p.98). Tem como características:

- **Risco:** a rentabilidade está sujeita às incertezas de mercado e à especulação dos grandes investidores com grande variação de preços;

- **Vantagem:** é a forma mais simples de negociar ações, exigindo mais o entendimento de como se comporta a economia e o mercado do que o conhecimento das empresas em si;
- **Desvantagem:** taxas de administração, exposição a riscos econômicos e políticos e grande instabilidade de comportamento, o que exige muita experiência dos investidores.

Fundos Balanceados

São Fundos que atuam com características mistas dos fundos descritos anteriormente, procurando contrabalancear os riscos excessivos de alguns deles. Tem como características, segundo CERBASI (2003):

- **Risco:** costuma ser menor que os demais fundos de risco e sua rentabilidade também costuma ser menos instável. É uma alternativa interessante para quem não quer apenas as opções mais conservadoras de investimento;
- **Vantagem:** podem trazer rentabilidade acima da média em momentos de estabilidade. Não há tanto risco quanto em ações e derivativos e também não engessam a rentabilidade, como acontece na renda fixa;
- **Desvantagem:** incidência de taxas de administração e ocorrência de perda quando há mudanças abruptas de mercado, acompanhando o movimento das ações e dos juros com intensidade mais moderada.

Títulos da Dívida Pública ou Títulos Públicos

São emitidos pelo governo com a finalidade de captar recursos e financiar atividades do governo público. Segundo o próprio Tesouro Nacional⁵, qualquer pessoa pode comprar esses títulos do Tesouro Direto pela internet.

- **Risco:** não existe, uma vez que é dado uma garantia total pelo Tesouro Nacional;

⁵ A Secretaria do Tesouro Nacional, criada em 10 de março de 1986, por meio do Decreto nº 92.452, veio assumir as atribuições da Comissão de Programação Financeira e da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Fazenda.

- **Vantagem:** tem taxa maior que a da caderneta de poupança e pode começar a investir a partir de R\$ 30,00 (trinta reais);
- **Desvantagem:** deve esperar 30 dias ou o vencimento do título para fazer o resgate e o investidor não perde uma parte da aplicação.

Considerações finais

Nos dias atuais, os microempreendedores têm enfrentado cada vez mais desafios, sejam eles pessoais ou empresariais para manter suas empresas de portas abertas ao consumidor final. A decisão de empreender é muito difícil e exige muito esforço da pessoa que escolhe esse ramo de atividade para lucrar. O primeiro passo sem dúvida é se qualificar tecnicamente para enfrentar os desafios do cotidiano.

Saber sobre finanças é o caminho ideal para que o microempreendedor tenha sucesso em sua caminhada. Assim ele saberá como dar andamento em seu negócio e saberá quais decisões devem ser tomadas em cada situação.

Ter as finanças sempre organizadas e as contas pagas é primordial. O endividamento pode ser o primeiro sinal de que a gestão não está sendo feita da maneira correta. É importante lembrar que não deve misturar as despesas pessoais das empresariais. Esse dinheiro deve ser bem separado.

Com uma boa gestão, o microempreendedor, na oportunidade devida, poderá pensar em crescimento, verificando suas reais possibilidades de fazer novos investimentos para melhoria de seu negócio. Sem esquecer que conhecimento, nos diversos campos de gestão financeira, nunca são desnecessários.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de Educação Financeira Gestão de Finanças Pessoais**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf>. Acesso em 17 JUL 19.

CERBASI, Gustavo Petrasunas. **Dinheiro: os segredos de quem tem**. São Paulo: Ed. Gente, 2003.

CERBASI, Gustavo Petrasunas. **Investimentos inteligentes: para conquistar e multiplicar o seu primeiro milhão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo. Ed. Addison Wesley, 2003.

FRANKENBERG, Luis. **Seu futuro financeiro**. 12. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Mercado de Valores Mobiliário Brasileiro**. Disponível em: <<https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/LivroTOP-CVM.pdf>>. Acesso em 17 JUL 19.

SAVOIA, Jose Roberto Ferreira. SAITO, Andre Taue. SANTANA, Flávia de Angelis. **Paradimas da Educação Financeira**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000600006> . Acesso em 17 JUL 19.

SARAIVA, Karla Schuck. **Os sujeitos endividados e Educação Financeira**. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/er/n66/0104-4060-er-66-157.pdf>>. Acesso em 17 JUL 19.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO: FERRAMENTAS PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Angelo de Sousa Santarlacci¹

Roberta Alves da Silva²

Vilma Ribeiro da Silva³

"A leitura do mundo precede a leitura da palavra, daí que a posterior leitura desta não possa prescindir da continuidade da leitura daquele. Linguagem e realidade se prendem dinamicamente. (FREIRE, 1986, p. 113).

Em um ambiente cada vez mais competitivo, o aumento da eficiência e da produtividade tornam-se elementos obrigatórios e indispensáveis para a permanência das empresas no mercado. Dentre os elementos que compõem os fatores de produção destaca-se neste artigo o fator trabalho e sua relação com a produtividade.

Os recursos humanos compõem a base de qualquer organização. Os colaboradores constituem recursos valiosos de uma empresa e são peça chave para o desenvolvimento e a produção. Pessoas

¹ Engenheiro Florestal formado pela Universidade de Brasília (2010) e mestre em Ciências Florestais pela Universidade de Brasília (2013). Atualmente é o Diretor Executivo da Funtec e Sócio da Alberi Forest Consultoria. Também leciona na Faculdade Anhanguera. Atua no desenvolvimento de projetos de viabilidade econômica, administração financeira orçamentária e meio ambiental. E-mail: angelo.engproducao@gmail.com.

² Mestranda em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias pela Universidade do norte do Paraná (Unopar). Especialista em docência do ensino superior pela universidade Cândido Mendes (2008). Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (2015), pela Universidade da Anhanguera (Uniderp). Graduada em Pedagogia pelo Centro de Ensino Superior do Brasil (2013) e em Letras – Inglês/Português pelo Centro de Ensino Superior do Brasil (2005). Atualmente é Diretora da Faculdade Anhanguera de Valparaíso GO.

³ Mestre em Educação pela UNICEN/UNICAMP. Doutoranda em Educação pela UNICEN – Argentina. Pedagoga. Professora da Secretaria de Educação do Distrito Federal. E-mail: vilmaribeiros@yahoo.com.br.

compreendem as engrenagens de toda organização e, portanto, elas são determinantes na qualidade dos serviços e/ou produtos entregues à sociedade (FILHO, 2016). Desta forma, conforme observado em literatura (MAYO, 1949; BERTASSI *et. al.*, 2016) para que seja possível aumentar a produtividade em uma companhia faz-se necessário, dentre outras coisas, motivar e capacitar a mão de obra.

O presente capítulo buscou evidenciar a importância do treinamento como um diferencial competitivo para a organização, os gargalos de sua implementação.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E

A Administração de recursos humanos é um sistema de trocas, em que a organização tem objetivos e metas a alcançar por meio das pessoas que nelas estão inseridas, e por outro lado o trabalhador busca a satisfação de suas necessidades usando a organização para conquistar parte delas (ARAUJO, 2006). Como forma de destacar-se no mercado, inúmeras organizações passaram a adotar as ferramentas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação como um diferencial competitivo de forma a gerar ainda mais valor aos seus colaboradores e acionistas. De acordo com Albuquerque (1999), a organização para ser competitiva necessita de gerentes e funcionários com nível, cada vez maior, de formação, qualificação e educação.

As organizações frequentemente recorrem aos treinamentos, quando constatarem que existem deficiências nas competências de seus funcionários, as quais afetam o desempenho dos mesmos no trabalho, sendo treinamento um termo genérico que se refere a intervenções instrucionais que objetivam mudar o comportamento dos indivíduos por meio de atividades educativas (KENNEDY *et al.*, 2013). Esses programas de treinamento objetivam a melhoria da produtividade por meio do desenvolvimento de habilidades específicas, da valorização do colaborador, da melhoria da qualidade de vida no trabalho, da capacitação dentre outros. Segundo Mattos (2002), com o surgimento dos programas de qualidade e a preocupação com o aumento da produtividade, tem-se um processo mudança associada ao aprimoramento contínuo das organizações.

Segundo Goldstein (1991), o treinamento pode ser definido como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras

ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Borges-Andrade (1997) descreve o treinamento de pessoal como “o esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes cujos fins mais tradicionais estão relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados; à preparação de empregados para novas funções; e ao retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. O processo de TD&E inicia-se com o levantamento das necessidades da empresa por meio do levantamento dos objetivos da empresa e deficiência dos funcionários subsidiando o delineamento e planejamento o programa de treinamento.

TD&E: custo ou investimento?

A eficiência empresarial e a sua conquista, estão ligadas à existência de mão-de-obra eficiente em todos os setores da empresa, sendo assim o desempenho organizacional depende do desempenho individual de cada pessoa (BARREIROS, *et. al*, 2006). Neste contexto surge o treinamento e a educação como forma de orientar, motivar e capacitar funcionários, resultando em um aumento de produtividade para a empresa.

O investimento em treinamento, desenvolvimento e educação deve ser encarado como um importante investimento produtivo para a organização uma vez que favorece a qualidade dos serviços prestados e na produtividade a ser aumentada. O treinamento não deve ser considerado um elemento de despesa ou mesmo um investimento de baixo retorno. De fato, segundo Lacerda & Abbad, (2003), algumas organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos nessa área.

É bem provável que organizações e grupos empresariais tenham abortado investimentos nesta área por não notarem um aumento de produtividade compatível como os valores investidos. Alguns autores, entretanto, discordam desta abordagem de enfoque estritamente econômico, que se limite a encontrar respostas técnicas à questão custo/benefícios conforme posicionamento de Cavalcanti (1990). Não obstante, não podemos deixar de lembrar que o objetivo primordial de

uma organização é gerar valor aos stakeholders e demais envolvidos, o que geralmente é traduzido em lucros e dividendos.

Mas qual seria o motivo para o real questionamento sobre o custo das ações de treinamento e desenvolvimento? Poucos estudos demonstrando resultados palpáveis das ações de treinamento, as quais, muitas vezes, são compradas como pacotes e aplicadas sem estudo sistemático de necessidades reais de treinamento (LACERDA & ABBAD, 2003). É bem provável que o questionamento esteja relacionado com o não aumento da produtividade e a dificuldade de mudança no comportamento dos colaboradores após a implementação de um programa de treinamento. Este é um aspecto muito importante e reflete a qualidade do treinamento e desenvolvimento recebido pelo colaborador. A medida que o treinamento é falho em mudar em atitudes, disseminar conhecimentos e desenvolver habilidades, não haverá retorno sobre o valor investido.

Muito já se discutiu sobre a importância da capacitação e o aumento de produtividade resultante do processo de treinamento e educação. Segundo Williams e Nafukho (2015), o treinamento pode ser considerado uma das principais intervenções realizadas para melhorar o desempenho organizacional, trazendo como benefícios o aumento do portfólio de competências dos funcionários e a aplicação de tais competências para aprimorar os resultados do trabalho. Segundo Chiavenato (2008), o sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. O desempenho organizacional por sua vez contribui de maneira significativa para o aumento da produtividade conforme evidenciado por Mayo (1949) na década de 40. Segundo Denby (2010), os programas de treinamento podem ser extremamente úteis para as organizações, desde que sua implantação esteja alinhada a seus objetivos e estratégias, pois ajudam a expandir o escopo de competências disponíveis em sua força de trabalho, além de aumentar a expertise dos funcionários.

Entretanto, o que se observa é que muitas organizações têm dificuldades para estruturar programas de treinamentos efetivos, e calcular os resultados provenientes dos mesmos, o que pode desencorajar investimentos mais robustos por parte dos gestores no desenvolvimento humano, ocasionando perdas para funcionários, que

não têm possibilidade de desenvolver todo seu potencial, e organizações, que se tornam estáticas e sem capacidade adaptativa às mudanças ambientais (CERIBELLI *et. al.*, 2015).

Principais gargalos na implementação de projetos de capacitação e treinamento

A maioria das empresas capacita seus funcionários para um determinado cargo ou trabalho por meio do treinamento e capacitação objetivando o desenvolvimento de habilidades, atitudes e competências. Neste contexto é importante que cada organização saiba direcionar suas decisões e seus treinamentos objetivando para melhorar seu desempenho. Para tanto é necessário a definição de uma meta clara, ou seja, para que o treinamento tenha um objetivo específico e que este esteja em consonância com os objetivos da organização.

O treinamento é um importante meio de alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa (LACERDA & ABBAD, 2003). Entretanto, muitos treinamentos têm sido falhos uma vez que objetiva a mudança de comportamento sem a mudança de percepção ou a adição de novos conhecimentos sem o desenvolvimento das habilidades necessárias. Borges-Andrade e Abbad (1996) apontaram os riscos associados às políticas de importação de pacotes de treinamento, já que o Brasil possui suas próprias especificidades culturais e requer a introdução de novas tecnologias, a elaboração de treinamentos eficazes e de linhas de pesquisa que facilitem o desenvolvimento social e econômico brasileiro. Esse tem sido um problema à medida que os treinamentos são importados ou copiados sem levar em conta aspectos locais, objetivos propostos e os aspectos inerentes da abordagem contingencial.

Outro ponto a ser observado diz respeito a treinamentos que focam na mudança de comportamento de colaboradores e gestores. É indiscutível a importância do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, entretanto, nem sempre é possível almejar os resultados necessários sem considerar o componente comportamental, a atitude. A atitude não é um componente capaz de ser mudado por meio de treinamentos e capacitação a não ser que tal

processo educativo ocasione mudanças na percepção ou motivação do colaborador. Este é um erro comum nos programas de treinamento e impacta diretamente na produtividade. Treinamentos que objetivam mudanças de atitudes devem focar nos pilares comportamentais, trabalhando a mudança de percepção e a motivação. Além de favorecer o desenvolvimento de habilidades os treinamentos precisam ser capazes de motivar e auxiliar na construção de uma nova percepção, mudando assim a atitude e o comportamento do colaborador. A motivação e a desconstrução das antigas percepções culminadas com o incremento de habilidades de conhecimentos são responsáveis por refletir um aumento significativo na produtividade.

Outro ponto importante para implementação de programas de treinamento bem-sucedidos diz respeito a avaliação da necessidade de treinamento. Segundo Abbad e Mourão (2012) as análises de necessidades de treinamento têm sido consideradas como um dos aspectos mais importantes do sistema de treinamento, dado que as atividades de planejamento, execução e avaliação de treinamento interdependem da qualidade dos dados gerados a partir do levantamento de necessidades.

Nesse sentido, a definição inadequada das necessidades ou a falta de assertividade na definição objetivos acaba por não transmitir ao colaborador a real necessidade de aprimoramento e os anseios da empresa resultando em uma baixa produtividade. A identificação de necessidades também se faz necessária com o intuito de evitar que, conforme observado por Meneses & Zerbini (2009), os sistemas de treinamento sejam desenvolvidos de modo a resolver somente necessidades individuais, dado haver pouco entendimento sobre os processos de aprendizagem de grupos e equipes de trabalho.

TD&E e produtividade

Produtividade significa medir a eficiência de um processo, a otimização dos recursos utilizados (matéria-prima, equipamentos, energia, capital entre outros), considerando outras variáveis, como as econômicas e do meio ambiente (REIS & OLIVEIRA, 2007). A abordagem humanística de Mayo (1949), da teoria das relações humanas, inclui a influência de fatores psicológicos e sociais sobre a produtividade também, onde o desempenho do trabalhador está

relacionado à gerência e ao grupo de trabalho (MINICUCCI, 1995). Segundo Robbins (2006), a produtividade pode ser aferida no nível organizacional, se observados indicadores de sucesso financeiro da organização ou da eficiência e eficácia da mesma em transformar algum tipo de matéria-prima em um produto ou serviço.

Conforme apresentado em literatura (HAMBLIN, 1974; GOLDSTEIN, 1991; BORGES-ANDRADE, 1996) o TD&D relaciona-se intimamente com a produtividade de organização. Nesse sentido, Pilati, Porto & Silvino (2009) em seu trabalho sobre efetividade do treinamento e desenvolvimento nas organizações verificaram que os resultados provocados pelo curso de pós-graduação no comportamento do egresso no cargo exercem influência direta sobre seu desempenho no trabalho. Ainda segundo os autores, o trabalho evidencia que o preditor mais relevante dos indicadores de desempenho é a transferência de aprendizagem, que representa um indicador importante uma vez que o efeito da capacitação em médio prazo tem consequências diretas sobre o desempenho no trabalho.

A capacitação também pode impactar diretamente nos processos de inovação aumentando a competitividade da empresa conforme observado em Avellar *et. al.*, (2015). Em seu trabalho Urbina & Lima (2009) destacaram o resultado positivo da capacitação no Desempenho dos Projetos em função dos ganhos nos prazos, no controle e planejamento de custos, na qualidade da gestão, na qualidade dos produtos, dos projetos e nos custos.

Considerações finais

O Treinamento, desenvolvimento e educação são elementos importantíssimos no aumento de produtividade do indivíduo e consequentemente da organização. Conforme verificado ao longo do trabalho, a produtividade pode ser aferida no nível organizacional dos trabalhadores pode ser mensurada por meio de parâmetros secundários capazes de provar a relação entre TD&E e a produtividade. No entanto, para que seja efetivo, é necessário a identificação das reais necessidades ou lacunas de aprendizado para que se já possível construir um treinamento efetivo e satisfatório.

Referências

- ABBAD, Gardênia Da Silva and MOURAO, Luciana. **Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2012, vol.13, n.6, pp. 107-137. ISSN 1678-6971.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade.** In: VIEIRA, 1999.
- ARAUJO, Luis César G.de. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- AVELLAR, Ana Paula; BRITO, Jorge; STALLIVIERI, Fabio. **Capacitação inovativa, investimento e produtividade na indústria brasileira: evidências da diversidade intersectorial.** *Economia e Sociedade*, v. 21, n. 2, p. 301-343, 2015.
- BARREIROS, Weliton da Silva; RESENDE, Luis Maurício; KOVALESKI, João Luiz. **Treinamento operacional e aumento de produtividade: Estudo de Caso em indústria automotiva.** XXVI ENEGEP-Fortaleza, CE, 2006.
- BERTASSI, A. L, VOLPINI F. D., POLEZI D. B., PADOVEZE C., CARVALHO A. D. Atributos Motivacionais Padronizados Utilizados Por Uma Empresa E Os Efeitos Individualizados na Percepção Motivacional do Funcionário: Um estudo de caso. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP).** ISSN 2359-117X. Publicação eletrônica vinculada ao Curso de Administração da Faculdade de Ensino Superior da Amazônia Reunida-FESAR 2016.
- BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J.E. **Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações.** In: A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo, (Org.). Trabalho, Organizações e Cultura, pp. 129-149. São Paulo: Cooperativa dos Editores Associados. 1997
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 30, n. 1, p. 17-25, Mar. 1990. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000100003&lng=en&nrm=iso>. access on 03 Mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000100003>.

CERIBELI, Harrison Bachion; CERIBELI, Ananda Cândido; GÓES, Thiago Alves. **Implantando e Avaliando Programas de Treinamento: Um Estudo de Caso.** *Tekhne e Logos*, v. 6, n. 2, p. 55-69, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DENBY, S . **The importance of training needs analysis. Industrial and Commercial Training.** v . 42, n. 3, p. 147 - 150 , 2010.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler.** 12. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

FILHO, Antônio Mendes da Silva. **Hábitos: Ingrediente essencial na seleção de profissionais às organizações orientadas a inovação e produtividade.** *Revista espaço acadêmico.* n° 180. 2016.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations.** In:DUNNET; HOUGH (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology.* 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Evaluation and Control of Training.** *Industrial Training International*, v. 9, n. 5, p. 154-6, 1974.

KENNEDY, P. E.; CHYUNG, S. Y.; WINIECKI, D. J.; BRINKERHOFF, R. O. **Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations.** *International Journal of Training and Development*, v. 18, n.1, p. 1-21, 2013.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras.** *Revista de Administração contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação.** 2002. Tese de Doutorado.

MAYO, Elton. Hawthorne and the western electric company. **Public Administration: Concepts and Cases**, p. 149-158, 1949.

MENESES, P.P.M. & ZERBINI, T. **Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais.** *Análise*, 2 (20), 50-64. 2009.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5° ed. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana Barreiros; SILVINO, Alexandre Magno Dias. **Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?.** *RAE electron.*, São Paulo , v. 8, n. 2, Dec. 2009 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482009000200009&lng=en&nrm=iso>. access on 4 Mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482009000200009>.

REIS, Carolina SC; OLIVEIRA, Ailson L. de. **A influência do fator humano na qualidade e na produtividade**. Prof. Dr. Ubirajara Carnevale de Moraes (org.) Osvaldo Ramos Tsan Hu Giancarlo da Silva Rego Pereira REVISÃO, p. 32, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 21. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo. 2006.

URBINA, Ligia Maria Soto; LIMA, Claudinete Salvato. Modelo de avaliação de capacitação em gestão de projetos para uma empresa do setor aeroespacial. **Gest. Prod**, v. 16, n. 4, p. 639-653, 2009.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO , F. M. **Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed - methods study** . Performanc e Improvement Quarterly , v . 28, n . 1, p. 69 - 92, 2015.

PROTECIONISMO E ENTRAVES PORTUÁRIOS NA NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM NO BRASIL

Angelo de Sousa Santarlacci¹
Maria Angélica Costa Oliveira²
Wanderlei Moura Barbosa³

“A maneira como o protecionismo era exercido até aqui, através de restrições tarifárias, está se sofisticando” (Rubens Barbosa).

No início do século XIX a economia brasileira estava em alta com os produtos mais comercializados até então: o açúcar produzido no Nordeste; o algodão concentrado no Maranhão; o fumo e o arroz, entre outros (OLIVEIRA & RICUPERO, 2007). Neste momento a atividade de cabotagem no Brasil começou a ganhar maior grau de importância, principalmente, com a proclamação da República em 1891.

¹ Engenheiro Florestal formado pela Universidade de Brasília (2010) e mestre em Ciências Florestais pela Universidade de Brasília (2013). Atualmente é o Diretor Executivo da Funtec e Sócio da Alberi Forest Consultoria. Também leciona na Faculdade Anhanguera. Atua no desenvolvimento de projetos de viabilidade econômica, administração financeira orçamentária e meio ambiental. E-mail: angelo.engproducao@gmail.com

² Possui graduação em Administração - Uni-Anhanguera (2010) e MBA em Controladoria. Tem experiência na área de Tutoria Presencial nos cursos de EAD das turmas de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, RH e Gestão Pública. E-mail: angelica_costa84@hotmail.com

³ Possui graduação em Matemática pela Universidade Estadual de Goiás (2008), especialização *Latu Senso* em Estatística pela Faculdade Jesus Maria José (2010) e Mestrado em Ciências Florestais pela Universidade de Brasília (2018). Atualmente é professor dos cursos de Engenharia Civil, Mecânica e Elétrica da Faculdade Anhanguera Educacional LTDA, localizada em Valparaíso-GO e Sargento de Comunicações do Exército Brasileiro. Lecionou nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da FAV. Tem experiência na área de Matemática Aplicada, Matemática Financeira, Pesquisa Operacional, Análise de Investimentos, Estatística, Cálculo, Álgebra Linear, Geometria Analítica, Instalações Elétricas de Baixa Tensão e execução de recurso público âmbito Exército Brasileiro. E-mail: wandermat@gmail.com

A atividade de cabotagem avançou assim como a legislação aplicável ao setor. Uma das primeiras leis sobre cabotagem foi a Lei nº 123, de 11 de novembro de 1892, responsável por definir o modo de atuar da navegação de cabotagem. Alguns anos mais tarde, o decreto nº 2.304, de 2 de julho de 1896, regulamentou a atividade de cabotagem no país, o que permitiu esse tipo de navegação em todo o Brasil por embarcações nacionais e estrangeiras devidamente nacionalizadas, protegendo assim as embarcações de bandeira nacional. Deste modo, os marcos regulatórios brasileiros do século XIX já começavam a apresentar mecanismos de proteção de mercado. O protecionismo às embarcações nacionais e a limitação do uso de embarcações estrangeiras no Brasil, segundo Pinto *et. al.*, (2007), perdura até os dias atuais.

Embora o protecionismo tenha contribuído para o desenvolvimento da marinha mercante brasileira, bem como a indústria naval nacional, atualmente nos deparamos com um setor de baixa eficiência e relativamente alto custo, o que leva, alguns segmentos da economia, a questionar a efetividade das barreiras impostas pelo governo brasileiro.

Barreiras protecionistas no contexto internacional

A política protecionista brasileira, baseada na reserva de mercado, restringe legalmente o acesso ao setor marítimo nacional, visando a proteção e o desenvolvimento das empresas nacionais. Segundo a ANTAQ (2009), a reserva de mercado na navegação de cabotagem é uma prática comum utilizada por diversos países com tradição marítima, com o propósito de preservar a frota própria e a regulação sobre o mercado doméstico da navegação.

Nos Estados Unidos a cabotagem é regida pelo regulamento federal local que determina quais embarcações podem legalmente atuar e também estabelece as normas gerais de operação (SEP/IDOM, 2015). Desta forma, o transporte de cargas entre os portos dos EUA deve ser feito por empresas americanas, com embarcações construídas e registradas no país, e tripuladas por americanos (Pinto *et. al.*, 2007). O mecanismo americano de protecionismo à bandeira, um dos mais conhecido no mundo, ficou conhecido como *Jones Act*.

O espírito da política estabelecida no *Jones Act* tem bastante similaridade com o cenário encontrado no Brasil, existindo em ambos países requisitos com respeito a nacionalidade das empresas operadoras, bandeira das embarcações, nacionalidade dos tripulantes e restrições rígidas à hora de afretar navios estrangeiros (SEP/IDOM, 2015).

Conforme observado em literatura (VILLA, 2007, BEJA, 2012; SEP/IDOM, 2015), a legislação americana visava inicialmente a formação de uma marinha mercante sólida, além de contribuir para a formação de estratégia de defesa marítima por meio do apoio de embarcações civis em tempo de guerra ou emergência nacional.

Ao contrário do Brasil e dos Estados Unidos, a Europa adota uma política um pouco mais liberal no que diz respeito a atividade de cabotagem. Segundo Moura (2011), o mercado de cabotagem europeu é cativo de toda embarcação registrada em qualquer um dos seus países membros. Desta forma a competição entre as empresas dos países membros força uma queda nos preços e um aumento na eficiência no setor de cabotagem. Segundo Lekakou & Pallis (2005), as preferências contemporâneas devem incentivar ainda mais a abertura de mercado, abolindo as restrições remanescentes do setor de cabotagem na Europa a fim de permitir que qualquer bandeira opere no mercado. A União Europeia busca trabalhar a problemática da navegação de cabotagem a partir de uma perspectiva integrada sob o ponto de vista do sistema logístico europeu. A política adotada busca agregar às vantagens naturais (geografia adequada), às vantagens econômicas decorrentes dos baixos custos que advém desta modalidade de transporte.

A regulamentação do setor é baseada em dois regulamentos da Comissão das Comunidades Europeias – CEE (BROOKS, 2009). Na União Europeia (UE) a cabotagem marítima é regida pelo Regulamento nº 3577/92 da referida comissão. Segundo a CEE (2014), aplica-se ao regulamento o princípio da liberdade e dá-se aos Estados membros o direito de fornecer serviços de transporte marítimo para os portos dos demais Estados-Membros. Essa política acabou por liberar a cabotagem marítima na UE e, posteriormente, em todo a área econômica europeia. Ilustra essa assertiva afirmação contida no documento *Maritime Policy Green Paper* sobre a estratégia da União Europeia:

Dado que a economia europeia assenta nas exportações e atendendo ao incremento do volume das trocas comerciais e às especificidades geográfica

da Europa, a competitividade dos setores do transporte marítimo, da construção naval, do equipamento marítimo e das indústrias portuárias é crucial para a União Europeia. Para assegurar tal competitividade, é necessário proporcionar a esses setores condições de concorrência equitativas ao nível internacional, um fator de especial importância se se considerar que, em matéria de atividades marítimas, a concorrência se exerce essencialmente no mercado global. (EUROPEAN COMMISSION, 2006).

Com este objetivo, diversos programas de caráter transnacional foram e continuam a ser implementados, com vistas não apenas à construção de novas infraestruturas, mas também para permitir a racionalização nos procedimentos aduaneiros de diversos países, gerando-se maior celeridade e eficiência nas operações logísticas correlatas. Nesta conjuntura política, deve-se aplicar os princípios de livre mercado, concorrência e transporte sustentável, aumentando assim a eficiência do serviço de cabotagem prestado. A comunidade europeia acredita que as pressões competitivas devem ser balanceadas conforme defendido por modernização Lekakou & Pallis (2005).

Se por um lado, por causa da necessidade de desenvolver uma igualdade de condições, a abolição da cabotagem irá expor a presença de políticas nacionais e políticas do Estado de maneira a subsidiar empresas para o cumprimento de condições Manning, por outro cria-se a necessidade de ajustar a fim de competir; em outras palavras, um fundo para o desenvolvimento da competitividade através de renovação da frota e modernização. (LEKAKOU & PALLIS, 2005).

Em função dessa estratégia de implantação conjunta de políticas de promoção da cabotagem, os programas da Comunidade Europeia são tidos como modelos para o setor, sendo de regra estudados e considerados nos processos de integração de aduanas e de inteligência logística eventualmente implantados em outros blocos econômicos.

Impactos das barreiras protecionistas no contexto internacional

Nos Estados Unidos a política implementada pelo “Jones Act” impacta positivamente na economia, gerando empregos e valor adicionado. Para Pinto & Colin (2006), o protecionismo americano garante a demanda mínima aos estaleiros locais. Adicionalmente a política protecionista americana contribui para a estratégia de defesa e soberania estadunidense,

controlando a distribuição de insumos e produtos estratégicos para o país. Como benefícios diretos do protecionismo, destaca-se o desenvolvimento da indústria naval do país e o emprego e desenvolvimento de mão de obra. Conseqüentemente, tem-se a geração de renda para a população local e a geração de receita para o Estado Americano.

Em contrapartida o modelo protecionista americano, assim como observado no Brasil, enfrenta uma série de entraves e gargalos que não favorecem a competitividade e a eficiência no setor. Dentre os aspectos negativos, cabe destacar os altos custos na produção das embarcações nacionais e durante o processo de operação de embarcações decorrentes do fechamento do mercado. Conseqüentemente, caso não haja uma política de incentivo específica, o alto custo de aquisição de novas embarcações diminui a demanda por esse tipo de bem, contribuindo para o envelhecimento da frota que deixa de ser renovada com a frequência recomendada, conforme visto em literatura (LEKAKOU & PALLIS, 2005; JÚNIOR & DOMINGOS, 2014; SEP/IDOM, 2015),

Ainda em razão da falta de concorrência, as empresas tendem a operar com um índice de eficiência relativamente baixo por não serem incentivadas a investirem em eficiência e inovação. Também como visto no Brasil (SCHOELER, 2000; LACERDA, 2004; VALOIS, 2014; SEP/IDOM, 2015), o protecionismo contribui para o aumento nos custos, uma vez que as rotas de transporte não permitem que um navio estrangeiro descarregue em dois portos dentro do território protegido, obrigando assim o transbordo para outra embarcação.

Na Europa, por outro lado, na visão liberal, a reserva de bandeira é considerada um entrave para o desenvolvimento, por isso as nações devem ser incentivadas a adotar a liberalização da cabotagem (BROOKS, 2009; CHLOMOUDIS *et al.*, 2007). Hodgson e Brooks (2004), em seu trabalho sobre cabotagem, concluíram que a competitividade do mercado deve ser impulsionada por políticas marítimas para a navegação de cabotagem capazes de adotar fatores concorrenciais decorrentes do mercado internacional, como: custo fixo de aquisição da embarcação mais baixo; custo variável de operação da embarcação (mão-de-obra, combustível e outros) mais baixo; e embarcações tecnologicamente mais avançadas (velocidade, tamanho, especialização e outros).

Ao contrário do observado nos países de políticas protecionistas, o mercado europeu acaba por favorecer a inovação, aumento de

eficiência e redução dos custos de transporte conforme descrito em literatura (LEKAKOU & PALLIS, 2007). Para a comunidade europeia, esses quesitos são essenciais para aumentar a integração e a competitividade, uma vez que o continente possui um grande volume de exportação. Para a manutenção de suas atividades econômicas internacionais, a Europa necessita de um setor altamente competitivo sob pena de comprometer o volume das trocas comerciais realizadas, em especial as exportações.

O livre mercado europeu de cabotagem, restringido aos países membros da comunidade europeia, obriga as empresas a oferecerem um serviço de qualidade a um preço competitivo. Em função da alta competitividade, também entre os estaleiros, tem-se uma periódica renovação da frota marítima em função dos preços mais acessíveis, se comparado aos valores praticados em países de políticas protecionistas, conforme observado em literatura (FADDA, 2004; LEKAKOU & PALLIS, 2007; JÚNIOR & DOMINGOS, 2014; MARQUES, 2015). Desta forma, evidencia-se impactos econômicos positivos na economia do continente europeu. Embora os países membros não favoreçam suas marinhas mercantes, a alta competitividade no setor de cabotagem garante competitividade internacional nas exportações, favorecendo a economia europeia de modo geral.

Impactos do protecionismo no Brasil

Como discutido anteriormente, a ideia do protecionismo é promover um conjunto de medidas políticas e econômicas capazes de favorecer as atividades econômicas internas de determinado país em detrimento da concorrência estrangeira. No Brasil, os argumentos para a adoção de tal postura eram o de proteger o interesse nacional e as indústrias contra o voraz apetite das multinacionais e dos ditos países desenvolvidos (MONTEIRO, 2012).

De acordo com Júnior & Domingos (2014), a política protecionista no mercado de cabotagem associa-se a uma política econômica voltada para a construção naval, visando garantir a demanda para ambos os setores. Se a proteção do mercado gera uma demanda cativa às embarcações de bandeira brasileira, estas, por sua vez, garantem demanda para os estaleiros nacionais (MOURA & BOTTER, 2011).

Segundo a GEIPOT (1999), existe uma vantagem para manter essa política protecionista, principalmente nos países que possuem uma marinha mercante inexpressiva. Em muitos casos a barreira protecionista pode contribuir para o desenvolvimento do setor, possibilitando o fortalecimento do país em mais um setor econômico, conseqüentemente, gerando emprego e renda, fortalecendo assim a econômica nacional.

Nóbrega (2008), defende que a abertura unilateral desse mercado, para companhias estrangeiras, pode expor a empresa nacional à concorrência desigual com as estrangeiras economicamente mais fortes, que podem praticar preços predatórios por prazo determinado, com o propósito de desestabilizar a concorrência. Entretanto, políticas baseadas na intervenção de mercado, por meio de reserva de carga, subsídios à construção naval, dentre outras medidas protecionistas, podem levar a um aumento de custos e a um baixo índice de eficiência na operação, caso não sejam conduzidas da forma adequada.

Essa ideia é corroborada por Fadda (2004), ao afirmar que os instrumentos de política protecionista, principalmente o de reserva de carga, perderam o poder estimulador de crescimento de frota em um ambiente altamente competitivo e desregulado. A supressão de medidas protecionistas pode evidenciar a disparidade dos altos custos nacionais em relação aos valores praticados nas operações internacionais, o que pode levar, as empresas de navegação e construção naval, a apresentarem prejuízos no regime de livre competição (MARQUES, 2015).

Tese similar é defendida por Júnior & Domingos (2014), os quais afirmam que o protecionismo induz a ineficiente alocação de recursos e a baixa qualidade dos serviços prestados pelas embarcações de bandeira brasileira no mercado de cabotagem brasileiro. A inexistência de uma mentalidade competitiva tanto na cabotagem quanto nos portos contribuiu muito para que não houvesse nenhuma razão para que a indústria do transporte marítimo demandasse uma melhor performance do sistema portuário brasileiro (FADDA, 2004).

Atualmente, no Brasil, percebe-se o engessamento em que o setor é colocado, diante dos requisitos técnicos e operacionais e a importância da embarcação neste ramo de atividade, bem como a correlação entre as limitações protecionistas à indústria naval

brasileira e sua insuficiência diante das demandas atuais, sobretudo em relação à indústria petroquímica em detrimento da fabricação de embarcações destinadas ao transporte marítimo, igualmente em crescimento no país (MARQUES, 2015).

Entraves ao desenvolvimento portuário

A discussão sobre as barreiras protecionistas no setor portuário está diretamente relacionada como o desenvolvimento da indústria nacional e a ineficiência do sistema portuário em função da reserva de mercado. Não obstante, deve-se entender um pouco mais sobre os fatores relacionados à ineficiência portuária que resultam em um aumento dos custos operacionais. O entendimento dessas questões é de extrema importância para verificar se, de fato, as barreiras protecionistas são responsáveis pela baixa competitividade no setor. Entre os principais gargalos observados nos portos brasileiros, destacam-se as tarifas portuárias, a sobrecarga, a dificuldade de acesso, a deficiência de armazenagem e a limitação de calado.

Com o intuito de iniciar a discussão sobre os entraves portuários existentes, faz-se necessário entender os entraves tarifários. Os valores tarifários são definidos entre o Governo Federal, a Administração portuária e o Conselho de Autoridade Portuária formado pela União, operadores portuários, trabalhadores e usuários. Muitas vezes o elevado custo tarifário não reflete unicamente o valor ideal da tarifa, mas, sim, o custo da ineficiência portuária que muitas vezes pode ser traduzida em maior tempo de armazenagem e, conseqüentemente, maior custo.

Tal resultado também foi apontado por outros autores em literatura. Segundo Bogossian (2011), a principal causa da ineficiência do embarque está relacionada à situação de sobrecarga dos pátios, o que ocasiona um período de armazenagem maior, principalmente na armazenagem interna, resultando em uma cobrança tarifária incidente sobre o valor da mercadoria. Outro fator diretamente relacionado com a sobrecarga.

A sobrecarga portuária é resultante de vários outros fatores como a limitação de armazenagem, burocracia e dificuldade de acesso. Segundo Brito (2013), a burocracia tem influência direta no tempo global de processamento entre a entrada efetiva ou saída efetiva da mercadoria da área portuária, bem como nos custos globais de um

transporte marítimo já que uma parte do tempo de tramitação burocrática de uma operação de exportação ou de importação é necessariamente passado no terminal. A grande quantidade de documentos, as diversas exigências legais das agências reguladoras, somado ao tempo de liberação de embarque/desembarque de cargas, devido à verificação da documentação pertinente aos produtos nos portos do país fazem com que essa burocracia seja o principal gargalo identificado pelos usuários do setor portuário em uma pesquisa feita pelo Instituto (ILOS, 2012). Segundo Santos (2012), a falta de integração entre as entidades que atuam no Porto tem como consequência enormes transtornos à movimentação de mercadorias, ocasionando um atraso em sua liberação, o que resulta em elevados custos de armazenagem e movimentação.

Somado à burocracia, temos a deficiência na armazenagem. A falta de espaço e de capacidade de armazenagem estão relacionadas com o tempo médio na liberação de cargas e com a indisponibilidade de infraestrutura adequada. Em função da dificuldade de armazenagem muitos usuários despacham sua mercadoria próximo ao momento do embarque, o que rotineiramente causa sobrecarga no porto. De acordo com a ANTAQ (2009), existe a necessidade de mudanças de hábitos e atitudes dos usuários dos serviços portuários. No entanto, tal mudança de atitude está condicionada à disponibilidade de infraestrutura básica para estocagem dos produtos. A disponibilidade de uma infraestrutura adequada gera ganhos de eficiência ao sistema produtivo, uma vez que há um aumento de produção ao mesmo tempo em que reduz o custo por unidade de insumo (FILHO & MARTINS, 2001).

Ainda como responsável pela a sobrecarga dos portos brasileiros, temos a dificuldade de acesso. O atual modelo logístico brasileiro não leva em consideração os processos de integração com os transportes terrestres de forma a reduzir as dificuldades no acesso ao porto. Outra questão importante diz respeito às áreas de armazenagem. Segundo Reis (2008), as áreas de armazenagem também foram negligenciadas e, apesar da redução dos custos, a estrutura tarifária não melhorou, diminuindo os possíveis ganhos.

Por fim, não podemos deixar de citar os entraves tarifários que impactam de forma significativa a atratividade do porto, principalmente os interesses do dono da mercadoria. A complexidade

para a cobrança e o alto custo resultante da baixa eficiência eleva o preço da mercadoria brasileira, tornando-a menos competitiva no mercado externo.

Considerações finais

Ao longo dos estudos, observou-se que a barreira protecionista afeta a competitividade no setor de cabotagem em várias partes do mundo. Entretanto, cabe ressaltar que o gargalo logístico brasileiro está longe de ser resolvido por meio da abertura de mercado. A liberação do mercado e o aumento da competitividade não é capaz de superar as deficiências logísticas e portuárias existentes, algumas delas apontadas neste estudo. Deste modo, a abertura de mercado, nos patamares atuais, tende a dragar a indústria nacional e causar sérios problemas econômicos no setor sem conseguir sequer reduzir os custos tarifários de maneira significativa.

Referências

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Acompanhamento permanente dos preços e do desempenho operacional dos serviços portuários – desempenho portuário: atualização dos indicadores de desempenho dos serviços portuários nos principais portos brasileiros. **Relatório técnico**, 2008
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). Diagnóstico da navegação de cabotagem visando à regulação do setor. **Seminário dos projetos do fundo aquaviário**. Brasília: ANTAQ, 2009.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS (ANTAQ). **Panorama Aquaviário**. Brasília: ANTAQ, 2011.
- BEJA, João. **Comércio Marítimo Seguro**. 2012.
- BOGOSSIAN, M. P. **Entraves Operacionais Portuários: Plataforma de Análise Comparativa**. 2011
- BOGOSSIAN, Marcos Paulo. **Entraves portuários na movimentação de contêineres: plataforma de análise comparativa**. 2011
- BRITO, TIAGO JOSÉ MACHADO. **Reflexão sobre o Desempenho do Setor Portuário Marítimo no Brasil**. Dissertação. 2013.

BROOKS, M. R. **Short sea developments in Europe: lessons for Canada.** North American Transportation Competitiveness Research Council. CPCS Transcom, No 10, July, 2009.

CEE (ECC). **Communication From The Commission on the interpretation of Council Regulation No 3577/92.** Applying the principle of freedom to provide services to maritime transport within Member States (maritime cabotage). 2014.

CHLOMOUDIS , C. I., PALLIS P. L., PAPADIMITRIOU S., TZANNATOS E. S. **The liberalisation of maritime transport and the island regions in EU.** Evidence from Greece. *European Transport*, n. 37, p. 1-15, 2007.

DE BRITO, Tiago José Machado Leiria. **Reflexão sobre o Desempenho do Setor Portuário Marítimo no Brasil.** 2013.

EUROPEAN COMMISSION. **Maritime Policy Green Paper.** Bruxelas: Maritime Policy Task Force. 2006.

FADDA, Eliane Arêas. **Opções de política para o desenvolvimento da cabotagem brasileira.** 17º SOBENA, 2004.

FILHO. J. V. C; MARTINS. R. S. **Gestão logística do transporte de cargas.** São Paulo: Atlas, 2001

GEIPOT - Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes (GEIPOT). **Política Governamental e Competitividade da Marinha Mercante Brasileira.** Brasília, 1999

HODGSON, R.; BROOKS, M.R. **Canada's Maritime Cabotage Policy.** 82p., Dalhousie University, Halifax, Canada: 2004. Available on-line at <http://marybrooks.ca/wp-content/uploads/2012/03/CabotageFinal.pdf>

JUNIOR, Admir Antonio Betarelli; DOMINGUES, Edson Paulo. **Efeitos econômicos da proposta de redução tarifária sobre as operações domésticas de cabotagem no Brasil (2013-2025).** Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 44, n. 3, 2014

LACERDA, Sander Magalhães. **Navegação de cabotagem: regulação ou política industrial?.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 19, p. 49-66, 2004

LEKAKOU, Maria B.; PALLIS, Athanasios A. **Cruising the Mediterranean Sea: Market structures and EU policy initiatives.** Aegean Working Papers, v. 2, n. 1, p. 45-61, 2005.

MARQUES, Igor et al. **Viabilidade jurídica do transporte aquaviário de passageiros e cargas leves na navegação de cabotagem brasileira.** 2015.

MONTEIRO, José Itamar. **A Natureza Estratégica da Marinha Mercante na Navegação Por Cabotagem no Brasil**. Revista Perspectiva em Gestão, Educação & Tecnologia, v.1, n.1, janeiro-junho/2012

MOURA, Delmo Alves; BOTTER, Rui Carlos. **O transporte por cabotagem no Brasil-potencialidade para a intermodalidade visando a melhoria do fluxo logístico**. Revista Produção Online, v. 11, n. 2, p. 595-617, 2011.

NÓBREGA, E. **Evolução e perspectivas de desenvolvimento da marinha mercante brasileira**. Texto para discussão n. 45. Brasília: Consultoria Legislativa do Senado Federal, 2008. 18 p. OLIVEIRA, Luís Valente; RICUPERO, Rubens. A abertura dos portos. Senac, 2007.

PINTO, M. M. O., COLIN, E. C., FAVARIN, J. V. R., AKAO, D. R. P. L., ANDERSON, V. L. **Legislação de Cabotagem no Brasil: Oportunidades e entraves para a Indústria de Construção Naval**. XX Copinaval - Congresso Panamericano de Engenharia Naval, Transporte Marítimo e Engenharia Portuária, São Paulo. 2007.

PINTO, M. M., & COLIN, E. C. (2006). **Mercado de navios de cabotagem in Avaliação de Nichos de Mercado Potencialmente Atraentes ao Brasil**. São Paulo: Centro de Estudos em Gestão Naval. 2006

REIS, A. F. **Investimento público em infraestrutura e privatizações**. In: ANAIS DO XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA – Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia (ANPEC), 2008

SANTOS, EDUARDO BIAGI ALMEIDA. **As Dificuldades Logísticas de Acesso e de Movimentação de Cargas do Porto de Santos**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

SCHOELER, Sadi Luís et al. **A movimentação de cargas pesadas em portos brasileiros: dificuldades e perspectivas**. 2000.

SEP/Idon. **Estudo para Desenvolvimento do Setor de Cabotagem no Brasil**. Secretaria de Portos da Presidência da República, Brasília. 2015.

VALOIS, Nayara Amaral Lima de. **Requisitos para modelo de operação da cabotagem de cargas containerizadas no Brasil: a utilização de terminais rápidos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2014

VILLA, Juan Carlos et al. **Short Sea Shipping Initiatives and the Impacts on the Texas Transportation System: Technical Report**. Texas Transportation Institute, Texas A & M University System, 2007.

ESTRELAS ALÉM DO TEMPO: O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Brenno Anderson de Souza Rodrigues¹

Maria Alice Duarte Gurgel Soares²

Márcia Lúcia de Souza³

Em nenhum cargo você encontrará na lista de deveres a prática do assédio moral, mas há quem pratique como sendo uma das atribuições inerentes a ele.

(EDNETE FRANCA, s.d.)

Iniciamos o artigo destacando a importância do trabalho humano para o desenvolvimento econômico, social e pessoal, haja vista que está diretamente ligado à produção e à satisfação pessoal. Tratamos da evolução do Direito do Trabalho, partindo da mais primitiva forma de violência contra a pessoa do trabalhador que foi a escravidão, a qual, muito embora abolida, ainda é praticada em vários países, inclusive no Brasil.

Segundo Alkimin (2007), a abordagem geral das violências que ocorrem no mundo do trabalho aponta as causas dessas que variam desde a perversidade do homem, fatores sociais, econômicos e

¹ Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal da Paraíba; Especialista em Jornalismo Cultural pela FIP. Mestre em Relações Públicas e Publicidade pela Universidade do Minho/Portugal. Doutorando em Ciências Sociais pela *Universidad de Salamanca/Espanha*. E-mail: b-ander@hotmail.com

² Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Americana (2013). Especialista em Gestão de Recursos Humanos, pelo CDL Sobral. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral (2013). Formação em Coaching Integral Sistêmico pela FEBRACIS. Professora universitária, com experiência em coordenadora pedagógica em cursos de graduação e ainda em Comitê de Ética em Pesquisa (2017-2018). E-mail: alicedgs@gmail.com

³ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Braz Cubas. Especialista em Controladoria e Orçamento Empresarial pela Faculdade de Suzano (UNISUZ/SP) e em Gestão Pública pela Faculdade Projeção. Atualmente é professora efetiva de administração de empresa no Instituto Federal de Brasília (IFB). E-mail: lucia_marcia@hotmail.com

educacionais até o novo modelo de organização produtiva e do trabalho implantado pelo sistema da globalização. O preconceito e o assédio moral são práticas recorrentes na nossa sociedade, porém, como relata Hirigoyen (2002) apud Fernanda Engelman (2015), por constituírem uma forma sutil de violência, cuja característica é ser dificilmente percebida por terceiros e de difícil comprovação, muitas vezes não se tornam conflitos abertos. Até mesmo ao julgar esse tipo de violência, os juízes costumam temer a manipulação.

As mulheres enfrentaram, ao longo da história, inúmeras formas de discriminação no trabalho. Para combater a discriminação e o preconceito em relação ao trabalho feminino, inúmeras foram as leis nacionais e internacionais criadas, assegurando a igualdade de oportunidades, direitos e de condições de trabalho. Infelizmente, porém, as mulheres ainda são vítimas de discriminação de gênero, incluindo o assédio sexual no trabalho, atualmente tipificado como crime pelo Código Penal Brasileiro. Diante do contexto, questionam-se, quais os aspectos podem ser identificado assédio moral com base no filme “Estrelas Além do Tempo?” com o propósito de apresentar os esclarecimentos necessários, tem-se como objetivo geral, compreender os comportamentos que podem ser considerados assédio moral no trabalho, discriminação de gênero e racial.

Assim, apresenta-se também, os objetivos específicos de (1) analisar os limites que o superior hierárquico pode atingir sem violar a dignidade do trabalhador de forma depreciativa; (2) identificar como o cinema mostra novos horizontes de compreensão e interpretação das leis, não se limitando a métodos restritos de estudo em um ambiente de trabalho e (3) verificar os benefícios que o cinema traz para a sociedade, tanto como forma de conscientização, mas principalmente como método de ensino inovador.

Assédio moral

De acordo com Hirigoyen (2002) apud Luiz Carlos Iorio (2018), o assédio moral remete a práticas de humilhações, perseguições e ameaças nos locais de trabalho, componentes todos de um processo de violência psicológica que pode chegar até arriscar a vida da vítima. As atitudes hostis como à deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a

dignidade e o uso da violência verbal, física ou sexual - uma das modalidades do assédio moral que não será tratada aqui - constituem os meios pelos quais o agressor atinge as vítimas do assédio moral.

O agressor é frequentemente, mas não necessariamente, o chefe; o assédio moral pode provir do comando hierárquico (vertical), de colegas da mesma hierarquia funcional (horizontal), da omissão do superior hierárquico diante de uma agressão (descendente), ou caso raro, quando o poder, por alguma razão, não está com o comando superior e sim nas mãos do subalterno (ascendente). Mas quem detém o poder pode mais facilmente abusar dele, sobretudo quando se trata de chefes considerados medíocres profissionalmente, com baixa autoestima e, conseqüentemente, necessidade de ser admirado e destacado. (HIRIGOYEN, 2002).

Hirigoyen (2002) apud Luiz Carlos (2018) define os seguintes tipos discriminatórios: assédio moral por motivos raciais ou religiosos; assédio em função de deficiência física ou doença; assédio em função de orientações sexuais; assédio discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais. As pessoas mais susceptíveis de se tornarem vítimas do assédio moral são aqueles empregados que apresentam algumas diferenças com respeito aos padrões estabelecidos.

Assédio moral, discriminação racial e de gênero

O Brasil é um país de cultura escravocrata e com grande miscigenação de raças, fatores estes que contribuíram para a existência de diversidades de culturas, valores e crenças. Somando-se a isso encontramos as desigualdades oriundas dos vários anos de exploração econômica do proletariado, aos 350 anos de escravidão negra e da subsequente abolição sem a acolhida no mercado de trabalho dos negros e sem que fossem propiciadas as condições mínimas para que eles subsistissem; além das desigualdades relativas às mulheres, aos idosos e às crianças, que também foram oprimidos durante a longa conquista da cidadania no Brasil.

O racismo e a discriminação a qualquer título são abomináveis aos olhos daqueles que vivem a verdadeira humanidade e que tratam aos outros com igualdade, respeito e amor independentemente da cor, da

raça, do sexo, e etc. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu o princípio da igualdade entre homens e mulheres nos seguintes termos:

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”. (BECCARI, 1991).

Goffman (1982) *apud* Amaro (2017) assinala que a raça, tal como a religião, a nacionalidade a orientação sexual e alguns atributos depreciativos (vícios, distúrbios, deformidades físicas, etc.) é estratificada e categorizada em posições socialmente inferiores, desacreditadas ou desacreditáveis. A abordagem direta do binômio raça-hierarquia, fomos encontrar em um fértil debate patrocinado por Dumont. Segundo ele, o racismo é uma forma nova para responder a uma função antiga, a hierarquia, e a sua categoria mais correlata, o poder.

Ferreira (2000) define a discriminação como sendo o tratamento preconceituoso dado a certas categorias sociais, raciais, etc. A Discriminação é a denominação atribuída a uma ação ou omissão violadora do direito das pessoas com base em critérios injustificados e injustos tais como: raça, sexo, idade, crença, opção religiosa, nacionalidade, etc.

O racismo é crime inafiançável e imprescritível segundo o art. 5º inciso XLII da Constituição Federal, o qual ganhou efetividade através das leis nº. 7.716/89 e 9.459/97 e do livre acesso à justiça assegurado constitucionalmente, bem como da assistência judiciária gratuita.

O assédio e o mercado de trabalho

Segundo Tolfo (2015), o trabalho ocupa grande parte da vida da maioria das pessoas. É no local de trabalho que muitas pessoas passam a maior parte de seu dia, prática esta que se repete ao longo de vários anos. É no ambiente laboral também que, por vezes, tem se observado comportamentos e práticas de violência, que podem ser explícitas ou extremamente sutis e difíceis de serem constatadas. Uma dessas formas de violência é o assédio moral, que se caracteriza:

Qualquer conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, atos, gestos, palavras, que possam trazer danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, e que pode colocar em perigo seu emprego, sua existência como ser humano e profissional ou degradar o ambiente físico e psíquico de trabalho. (HIRIGOYEN, 2002).

O assédio moral, de acordo com Heloani (2005) *apud* Dorion (2016), se caracteriza, em especial, pela intencionalidade, já que o assediado representa uma ameaça para o agressor. O fenômeno consiste, portanto, na deliberada e constante desqualificação da vítima, que pode trazer como consequência a sua fragilização. Ainda de acordo com o autor, o assédio geralmente inicia com pouca intensidade, de modo que as pessoas tendem a percebê-lo como uma brincadeira. Porém, depois, aos poucos, ele se propaga com mais força e o assediado passa a ser alvo de um grande número de humilhações e brincadeiras de mau gosto caracterizadas como recorrentes.

Metodologia

Através da pesquisa bibliográfica de diversos autores que pudessem, de alguma forma, colaborar com a estabilidade ou até mesmo encerrar o assédio moral. De acordo com Jardimino, Rossi, Santos (2000) “uma pesquisa bibliográfica consiste em ser também descritiva, podendo ser definida como aquela que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

A pesquisa bibliográfica implica em que os dados e informações necessários sejam obtidos a partir do levantamento de autores especializados através de livros, artigos científicos e revistas especializadas, entre outras fontes. A importância do artigo, nos impulsiona a, pelo menos, pontuar alguns fatos e argumentos que podem ser utilizados como fundamentos para uma compreensão mais humana do problema.

Por sua vez, Nagel *apud* Lakatos (2011, p. 84-93) aborda a distinção entre leis e teorias do ponto de vista de sua característica “qualitativa”: a possibilidade de as primeiras, que denomina de “leis experimentais”, formularem relações entre características observáveis, ou experimentalmente determináveis, de um objeto de

estudo ou classe de fenômenos, ao contrário das segundas, denominados “leis teóricas” ou, simplesmente, “teoria”.

Em outras palavras, quando os dados coletados são oriundos da “própria bibliografia”, significa que a técnica utilizada para elaboração do tema em desenvolvimento é a pesquisa qualitativa. (TOZONI-REIS, 2009).

Adotado como uma ferramenta contemporânea de educação, o cinema compõe uma das manifestações do que chamamos de Arte. Quando falamos de cinema comercial, especialmente, podemos identificar o cinema como sendo uma das modalidades de arte de maior alcance midiático. Ligado como um indicador de movimentos de cultura, mas também como um formador de cultura, o cinema tem ocupado cada vez mais espaço nos debates de ensino.

O cinema é um instrumento útil, dinâmico e eficaz para o ambiente acadêmico e para a potencialização de assuntos considerados tabus, complexos, ou mesmo distantes, da realidade cotidiana. No sentido a que se retrata essa discussão, o cinema possibilita, a observação de relações e interações humanas e ainda que fictícias são cenários ricos para apreciação de institutos e questões jurídicas. Como é o objetivo, a situação de assédio moral no trabalho. Seria virtualmente impossível observar uma situação real de assédio moral no ambiente de trabalho, mas tal situação se mostra perfeitamente possível quando a ferramenta para tal empresa é um filme.

A representação do assédio no cinema

De acordo com Brascka (2016) é fato dizer que o cinema há muito tempo deixou de ser visto como mera diversão e entretenimento. Vem desenvolvendo-se enquanto arte, ideologia e definindo-se na indústria com um dos produtos mais rentáveis do mercado cultural. Desde seus primeiros degraus de expressão, em 1895, mais precisamente em Paris, o cinema já mantinha seus conteúdos educativos e culturais na sociedade. Nesse sentido, muitos educadores aderiram ao longo da história, à inserção dos recursos audiovisuais na escola, trazendo para suas aulas novas motivações.

Independentemente de transmitirem fatos reais ou simplesmente ideias, os filmes permitem tecer relações, podendo adentrar no cerne

mais particular do indivíduo. Porém são cognoscíveis e até comprováveis as influências que exercem sobre a sociedade, ficando esta característica dependente da criatividade e do argumento que o cineasta se utiliza e casos de humilhação no trabalho são cada vez mais comuns no mundo. Prova disso é que situações semelhantes são retratadas de forma crítica ou engraçada em filmes e desenhos.

Em outras obras onde casos de assédio moral são retratados nos filmes como *Harry Potter e a Ordem da Fênix* (2006-2007, no original: *Harry Potter and the Order of the Phoenix*), filme também de grande repercussão entre o público infanto-juvenil, nos oferece uma amostra de assédio moral no trabalho. No filme temos a figura da Profa. Dolores Umbridge (interpretada por Imelda Staunton), enviada por nomeação do Ministério da Magia, para intervir em Hogwarts. A referida personagem ao ingressar no fantástico ambiente escolar, passa a perseguir professores, investigando-os, interrogando-os, intervindo em sua autonomia docente. A Prof. Dolores Umbridge também passa a perseguir o diretor da escola, contestando-o e acusando-o abertamente de negligência e práticas contrárias à lei. Os maus tratos acometem também os estudantes, que sofrem com a restrição de direitos e castigos físicos.

Outro filme muito conhecido *O Diabo Veste Prada* (2006, no original: *The Devil Wears Prada*), filme protagonizado pelas atrizes Meryl Streep e Anne Hathaway, está na lista dos favoritos de diversas pessoas. Embora cômico e com um tom sarcástico, o filme traz muitas situações que retratam o assédio moral no ambiente de trabalho. O longa retrata a vida de Andrea Sachs (*Hathaway*), uma jovem graduada que busca seu sonho de se tornar uma jornalista séria. No entanto, ela aceita o emprego pelo qual “um milhão de garotas mataria” como assistente de Miranda Priestly (Streep), editora chefe de uma revista de moda chamada “*Runway*”. Mesmo não sendo sua área de atuação desejada, Andrea acredita que após um ano trabalhando com Miranda acabaria tendo o auxílio de sua chefe para buscar uma carreira jornalística, devido à sua influência, bem como poderia aprender sobre o mundo de negócios das revistas. No entanto, a sua esperança de aprender melhor sobre as rotinas da mídia impressa acaba quando ela percebe que como assistente está na verdade sendo responsável por atender às necessidades pessoais de sua chefe 24 horas por dia durante toda a semana. Além disso, se vê em meio

a uma organização de trabalho que preza pelas aparências e pela beleza acima de tudo, sentindo-se deslocada no seu ambiente laboral.

Análise do filme “Estrelas Além do Tempo”

Os filmes presentes no cinema comercial se mostram ainda mais acessíveis e atrativos para grande parcela da população. Antes que possamos discorrer com mais propriedade sobre esse diálogo de interação entre Direito e Cinema, se mostra esclarecer alguns pontos a respeito do assédio moral e suas implicações jurídicas.

Nesse sentido Ana Maria Viola de Sousa e Grasielle Augusta Ferreira Nascimento (2011, p. 108), fala que existe uma capacidade do cinema de se tornar arte por meio da reprodução e arranjo dos sons e imagens, mas também pela prática social (TURNER, 1993).

O mundo das imagens se faz cada vez mais presente no cotidiano das pessoas. Pode ser considerado o núcleo onde são identificados os próprios componentes da cultura. O filme pode apresentar um elemento racional, ou no mínimo razoável, mas também possui outros parâmetros como o onírico, o lúdico, a fantasia, o imaginativo, o afetivo, o irracional, os sonhos, enfim, as construções mentais potencializadoras das chamadas práticas humanas. (ROESLER, 2005).

Ao realizar a análise de uma produção cinematográfica, o filme selecionado foi Estrelas Além do tempo, o artigo busca ressaltar como a obra de arte pode ser um meio privilegiado de apreensão das estruturas e relações sociais de uma dada sociedade, no caso em questão, relacionado diretamente ao mundo do trabalho.

Assim, como os benefícios que o cinema traz para a sociedade, tanto como forma de conscientização, mas principalmente como método de ensino inovador e identificar como o cinema mostra novos horizontes de compreensão e interpretação das leis, não se limitando a métodos restritos de estudo em um ambiente de trabalho.

Analisando os limites que o superior hierárquico pode atingir sem violar a dignidade do trabalhador de forma depreciativa. O objetivo do presente estudo é abordar a discriminação de gênero, o assédio moral e suas consequências jurídicas, a partir do filme “Estrelas Além do Tempo”. A lição central da história é a quebra de barreiras contra o

preconceito racial e o preconceito contra as mulheres. Vamos entender como cada uma demonstra suas habilidades no decorrer do filme.

Katherine Johnson

Uma matemática brilhante, trabalha como um dos computadores humanos da NASA. Pela precisão em seus cálculos, fora promovida para o Grupo de Missão Espacial. Na sua chegada ao novo ambiente de trabalho, chega a ser confundida com uma faxineira. Para ir ao banheiro precisa fazer uma caminhada de 1,6km até a zona oeste, onde havia banheiro para negros. O seu par de trabalho Paul Glenn esconde dados “sigilosos” aos quais ela não poderia ter acesso, mas sem eles seu trabalho poderia ser comprometido.

Inúmeras vezes corre com pilhas de cadernos até o banheiro para não perder um segundo e completar suas tarefas. Até que um dia seu chefe “Al Harrison” questiona porque algumas vezes por dia ela estava fora da sua mesa. Katherine que acabara de tomar chuva confronta-o e mostra a realidade da segregação vivida por negros, com banheiros e chaleiras que atrapalham seu desempenho.

Em outro momento do filme, diariamente faz relatórios com as coordenadas da missão, mas os cálculos já estão errados pois, os oficiais do pentágono alteram as zonas de pouso da cápsula e seu trabalho é perdido. Certo dia ao entregar o último relatório para Glenn, Katherine afirma que quer participar das reuniões. Al Harrison vendo a cena, questiona Glenn o que estava acontecendo. Kat não desiste por nada mesmo com os argumentos de Glenn, pois faltam poucos dias para a NASA levar o primeiro homem ao espaço e ela sabe da responsabilidade de seus cálculos para o êxito da missão espacial.

Dorothy Vaughan

Encara de forma perfeita uma mulher ativista. No início do filme, deitada no chão da rodovia, já demonstra proatividade ao consertar o carro que leva diariamente as três amigas até o trabalho. Ela é supervisora informal dos “computadores negros” e aguarda uma promoção para supervisora permanente, que não acontece.

Certo dia, levando os últimos relatórios até sua chefe, descobre que um computador da IBM será implementado, realizando inúmeros

cálculos em fração de segundos, substituindo computadores humanos, inclusive a sua equipe. Após dias de tentativas, os engenheiros da IBM ainda enfrentam problemas para ligar a máquina e vão embora, Dorothy que é curiosa, entra na sala e lê o manual do equipamento. Lidera uma reunião com sua equipe expondo o poder de processamento que enfrentariam em breve.

Como solução para superar este desafio, deveriam se atualizar profissionalmente com os estudos em programação. Alguns dias depois, é flagrada na sala do computador pelos engenheiros. A indignação deles por sua presença é logo interrompida pelo som da impressora, com o resultado dos primeiros cálculos do equipamento.

Para o computador alcançar o desempenho desejado, a equipe de programadores necessita ser ampliada. O talento de Dorothy então é reconhecido, ela recebe o convite temporário para mudar para a nova área e diz que só aceita se levar sua equipe inteira.

Mary Jackson

Uma personalidade forte e sonha se formar engenheira. Recebe o convite para trabalhar no túnel de vento supersônico e mesmo com o preconceito, mostra seu talento. Seu marido após ver sua determinação e que ela não cederia aos seus comentários sexistas, muda de atitude, passa aceitar e apoiar a carreira de sua companheira.

Mary que se inscreverá para o programa de treinamento de engenheiros, vê seu pedido recusado por uma nova exigência educacional que só era concedido em uma universidade para brancos. Neste momento desabafa com suas amigas: “Toda vez que temos a chance de avançar, eles mudam a chegada”. Movida por sua determinação e objetivo, decide ser a primeira mulher negra a cursar pós-graduação na Universidade da Virginia.

Entra com um pedido judicial e confrontada pelo Juiz na audiência, expõe que sempre houve alguém pioneiro e que ela quer ser a primeira mulher engenheira da NASA e entrar para a história. As três mulheres tiveram que superar o preconceito com o gênero - afinal, a NASA era (e possivelmente ainda é) dominada pelo sexo masculino. Mesmo sua profissão, de Computadores, era considerada inferior aos engenheiros e aos cientistas.

Considerações finais

Um fato interessante sobre os filmes que são apresentados no artigo é que na maior parte deles não há uma resolução do problema do assédio moral no ambiente de trabalho. No caso de *O Diabo Veste Prada*, mesmo os funcionários sendo constantemente humilhados e submetidos há provas que testam diariamente a sua capacidade profissional, intelectual e pessoal, a modo que sua liderança fazia com que seus funcionários tivessem medo de expor suas próprias ideias e opiniões, mesmo que construtivas.

Esse fato é também interessante para se abordar e debater no espaço acadêmico, apresentando essas situações aos acadêmicos e estudiosos determinando que eles apresentem soluções jurídicas, mediações ou processos judiciais que possam “completar” a lacuna deixada nos filmes. Para o filme *Harry Potter e a Ordem da Fênix*, a diretora de Hogwarts, Dolores Joana Umbridge, é a perversa da escola.

Além de tratar os professores mal, atrapalha as aulas dando questionários aos docentes. Em uma das cenas, ela aborda o professor de música e anão, Flitwick, com uma fita métrica, ridicularizando do seu tamanho em frente aos discentes. Existindo assim em filmes de magia o assédio moral. Contudo, observa-se como o cinema pode ajudar em debates jurídicos e se constitui como importante ferramenta didática e pedagógica. É necessário esforço no sentido de interpretar e compreender o que esses filmes têm a oferecer e como estes podem ser utilizados como parte do processo de ensino aprendizagem de forma otimizada e assertiva.

Interessante às questões que são retratadas nesses filmes que desenvolvem os horizontes de diálogos entre docentes, acadêmicos e todos os envolvidos no que se propõe ser o ensino do Direito. É um desempenho prazeroso, quando existe uma real intensão em fugir do ensino tradicional passado. Seja para discutir as novas relações de família, o sistema penal brasileiro, as teorias políticas e sobre o Estado, o cinema está cheio de possibilidade.

Referências

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.
- AMARO, Satira. **Racismo, igualdade racial e políticos de ações afirmativas no Brasil**. 11 maio 2017.
- ANDRIOLO, Felipe. **O que podemos aprender com o filme “Estrelas além do tempo”**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-podemos-aprender-com-o-filme-estrelas-alem-do-tempo/102400/>>. Acesso em 26 nov. 2018.
- BECCARI, Cristina Baida. **Discriminação de Gênero no Brasil**. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1991/Discriminacao-social-racial-e-de-genero-no-Brasil>>. Acesso em 05 out. 2018.
- BRASCKA, Rosane. **A relação do Direito com o cinema: uma análise do assédio moral nas relações de trabalho**. Revista Online com publicação em 04/2016. Disponível em: <<https://www.jus.com.br>>. Acessado em 16 out. 2018.
- DORION, Eric Charles Henri. **Assédio Moral e o Papel da Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso em Uma Empresa de Serviços**. Programa de pós-graduação em Administração – UCS. 28 out. 2016.
- ENGELMAN, Fernanda. **Vivências de violência no mundo do trabalho a partir de relatos de trabalhadores**. Porto Alegre, 2015.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Mini-Aurélio século XXI: O Mini Dicionário da Língua Portuguesa**, coord. ANJOS, Margarida dos e FERREIRA, Marina Baird et aut. 4ª ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira 2000.
- FRANKEL, David. **O Diabo Veste Prada**. Roteiro: Aline Brosh McKenna. Produção: Wendy Finerman. [legendado]. EUA. 2006. Cor. Duração: 110 min. Gênero: Comédia Dramática. (Título original: The Devil Wears Prada)
- HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2002.
- IORIO, Luiz Carlos da Cruz. **Assédio moral nas organizações**. Disponível em: <http://www.ambitouridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11520>. Acessado em 04 out. 2018.
- JARDILINO, José Rubens, ROSSI, Gisele, SANTOS, Gérson Tenório. **Orientações Metodológicas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. São Paulo: Gion, 2000, (p. 35-39 e p. 48-49).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

Ministério do Trabalho. **Brasil, Gênero e Raça**. Disponível em: <<http://www.mp.os.gov.br>>. Acesso em 04/10/2018.

ROESLER, Jucimara. Narrativa fílmica, imaginário e educação, **Revista Cinema e Estética – sessão do imaginário, cinema, cibercultura, tecnologias da imagem**, n. 13, pg. 26-32, Porto Alegre, set/2005.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Assédio moral no trabalho**: Características e intervenções. Florianópolis, 2015.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª Ed. Curitiba: IESDE BRASIL, 2009.

TURNER, Graeme. **Cinema como prática social. Original: Film as social practice**. Trad. Mauro Silva. São Paulo: Summus Editorial, 1993. ISBN 85-323-0587-3.

YATES, David. **Harry Potter e a Ordem da Fênix**. Roteiro: Michael Goldenberg. Produção: David Heyman e David Barron[legendado]. EUA e Inglaterra, 2006-2007. Cor. Duração: 138 min. Gênero: Fantasia/Aventura. (Título original: *Harry Potter and the Order of the Phoenix*).

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS EM CASCAVEL-CE

Ianelli Lopes Loureiro¹

Patrícia Maia Cordeiro Dutra²

Brenno Anderson de Souza Rodrigues³

Só quando se veem os próprios erros através de uma lente de aumento, e se faz exatamente o contrário com os outros, é que se pode chegar à justa avaliação de uns e de outros. (Mahatma Gandhi)

A administração coerente e eficaz dos recursos humanos é sem dúvida um dos principais objetivos dos atuais líderes de empresas. Manter pessoas motivadas em seu ambiente de trabalho tem se mostrado cada vez mais necessário para o crescimento e prosperidade das organizações. De nada importa a estrutura grandiosa, excelentes instalações, produtos maravilhosos capazes de autopromoção se a equipe não está focada e motivada a trabalhar para o crescimento do todo.

Uma infinidade de fatores motiva as pessoas a se empenharem em seus trabalhos. Ganhar dinheiro certamente é um dos principais, no entanto, não é o único requisito. De acordo com Vroom (2007) a Psicologia da motivação é altamente complexa e até hoje tudo o que se descobriu com total certeza sobre ela ainda é pouco, frente ao que ela move na sociedade e mais precisamente no ambiente de trabalho.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Ateneu. ianellilopes@gmail.com

² Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza, especialista em Saúde Mental pela Universidade Estadual do Ceará, especialista e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba, Mestre em Antropologia de Iberoamerica pela Universidad de Salamanca e doutoranda em Educação pela Universidad de Salamanca. E-mail: pmcdutra@gmail.com

³ Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal da Paraíba; Especialista em Jornalismo Cultural pela FIP; Mestre em Relações Públicas e Publicidade pela Universidade do Minho; Doutorando em Ciências Sociais pela Universidad de Salamanca. E-mail: b-ander@hotmail.com

Quando se constitui uma empresa, o gestor aspira que ela cresça e desenvolva, gerando lucros. Porém, se ele quer alcançar essas ideias, precisa estar atento a influências internas e externas, visto que estas irão provocar impactos sobre a motivação das pessoas que a compõem. Conforme o grau de motivação varia observamos diferentes resultados sobre o clima organizacional que reflete o comportamento das pessoas na organização, indicando a maneira como os trabalhadores se relacionam entre si, com o ambiente de trabalho e o exercício das atividades trabalhistas.

Considerando o indivíduo como ser de diversas relações sociais deve-se lembrar que o mesmo “possui bloqueios e barreiras dentro das interações grupais” (KANAAME, 2007, p. 34) que influenciam diretamente nessas relações fazendo com que estas tenham tendência a constantes conflitos” (BITENCOURT, 2008, p. 90). As relações grupais nos ambientes organizacionais estão permeadas pelo contexto do trabalho e associados aos perfis individuais e, com estes, ao histórico de vida de cada um. Essa combinação de vetores individuais, sociais e ambientais compõe o nível de motivação das pessoas.

Estando estes dois temas intrinsecamente relacionados, motivação e clima organizacional, compreende-se que conhecer e identificar esta relação dialética no ambiente organizacional mereça atenção. Sendo assim esta pesquisa busca conhecer como a motivação dos colaboradores interfere no clima organizacional de uma distribuidora de bebidas na cidade de Cascavel, no Ceará.

O objetivo geral desta investigação é identificar a relação entre a motivação e o clima organizacional e tem como objetivos específicos: identificar o Clima Organizacional, analisar suas características e relacionar a motivação aos dados encontrados.

Por ter trabalhado durante três anos nesta empresa, a autora identificou com um olhar administrativo e utilizando o que aprendeu em seus anos de estudo que a motivação de certos colaboradores interferia fortemente no clima organizacional e que funcionava como um ciclo: o colaborador desmotivado mudava o clima que por sua vez interferia na motivação de outros colaboradores em uma relação dialética. É importante analisar como os fatores motivacionais interferem nesse clima organizacional, já que ele é fundamental para o

progresso da empresa e para como a mesma se movimenta interna e externamente.

Um ambiente de trabalho favorável proporciona aos seres humanos, satisfação, vontade de ser excelente e conseqüentemente aumenta sua produtividade. Monitorar o clima organizacional se mostra como forma de alcançar sucesso, valorização dos clientes e colaboradores fazendo com que tenham orgulho de pertencer à empresa. A análise do clima organizacional permite sair do imaginário para ter informações concretas com relação às opiniões dos colaboradores sobre as variáveis organizacionais que conotarão em ações de melhoria do ambiente de trabalho.

Motivação e o clima organizacional

O conceito de indivíduo pode ser dividido em dois significados, como substantivo, quando se refere à pessoa humana com suas características peculiares e diferenciações. E como adjetivo, quando se classifica algo como indiviso, ou seja, que não pode ser dividido. Uma organização é composta por indivíduos com necessidades de realizações pessoais e profissionais, o que impossibilita a separação de ambas. Sendo assim, a atenção a ambas necessidades se faz necessária, ao contrário do que o senso comum pode pregar afirmando que assuntos pessoais devem ficar do lado de fora da empresa

A diversidade de pensamentos dentro das organizações é altíssima e muitas empresas estão visando à construção de um bom ambiente de trabalho, pois veem que o ambiente e as relações entre e para os colaboradores atua diretamente sobre os resultados da empresa.

No entanto ainda há gestores que não reconhecem as necessidades de seus funcionários, pois acreditam que estes deverão estar sempre motivados e prontos para o trabalho independente do que aconteça, pois precisam manter seus postos de trabalho a qualquer custo. Marchi (2002) compreende que o modo como as pessoas se sentem em todos os aspectos do ser afeta diretamente a atuação da mesma no ambiente de trabalho, ou seja, separar os âmbitos pessoais e profissionais da vida de um indivíduo vem sendo compreendido como uma proposta equivocada e contraproducente.

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho é consequência da adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Há o reconhecimento de que colaboradores diferentes preferem estruturas diferentes de trabalho, fazendo necessário o diagnóstico de quais pessoas se sentem satisfeitas sob determinadas condições de trabalho.

De acordo com Robbins (1999) a satisfação com o trabalho tem relação direta com as atitudes positivas que o colaborador exerce para com ele. Portanto, se o funcionário está motivado e feliz com o seu trabalho, ele vai “exalar” essa ideia, inundando assim o ambiente com suas perspectivas positivas.

Segundo Bowditch & Buono (1992), o Clima Organizacional representa uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização. No entanto, conforme James e Jones (1974, *in* PALACIOS, 2001), esta afirmativa é questionável, pois se o Clima é resultado de percepções, então deve-se atribuir alta precisão à capacidade de percepção do homem, algo que não é sustentado por pesquisas empíricas. Os questionamentos destes autores recaem sobre a falta de consistência nas pesquisas empíricas, que são baseadas em medidas perceptivas.

James & Jones (1974 *in* PALÁCIOS 2001), argumentam ainda que dentro dessa teoria da análise sensorial de Clima Organizacional, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional, de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos.

Conforme Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é formado pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada empresa. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os colaboradores têm como necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. É consequência do estado em que cada membro se sente com relação à empresa (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 02).

Mota (2001) informa que, além de perceptível, o Clima Organizacional está diretamente ligado aos níveis de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, em relação à organização. Por outro lado, Chiavenato (2011) acredita que o grau de Satisfação no Trabalho

vai variar de acordo com o Clima, ou seja, Clima desfavorável leva à Insatisfação e vice-versa. Além disso, o autor não leva em consideração as variáveis pessoais, para ele, o Clima Organizacional (fator externo) seria determinante na satisfação no trabalho.

Maximiano (2009) acredita que Clima Organizacional é um determinante de como as pessoas se sentem com o seu ambiente de trabalho, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Dentro da organização há interações sociais, e essas interações são diretamente afetadas pela forma como as pessoas são e se comunicam. Portanto há ligação com o grau de motivação e satisfação dos indivíduos. Quando o Clima Organizacional é favorável concede a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA, FORTUNA e TACHIZAWA, 2006) o que pode gerar transtornos pessoais e conflitos de comunicação.

Segundo Maximiano (2010) está relacionada a movimento, à dinamicidade da ação interna em busca de algo. Portanto, motivação é tudo aquilo que impulsiona algo em alguma direção. Dentro da organização, motivação entra como o sentimento que faz o colaborador movimentar-se em prol da empresa, tanto que Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006) diz que se não houver motivação, não é viável ter disposição suficiente para o devido comprometimento com os objetivos da organização.

Clima Organizacional

As relações interpessoais dentro da organização são um fator basilar para a criação de um clima construtivo e produtivo, pois interferem na harmonia e no equilíbrio dos grupos de trabalho. “Muitos estudos já mostraram que um grupo de trabalho unido e coeso pode ser, sob condições adequadas, muito mais eficientes na consecução dos objetivos organizacionais do que igual número de indivíduos separados” (McGREGOR, 1980). Agregadas ao ambiente físico, a capacidade de execução das atividades atribuídas e a outros fatores psicológicos fomentam a qualidade do clima organizacional.

Bedani (2006) esclarece que o conceito de clima organizacional deriva subjetivamente da meteorologia, pois seria uma metáfora para

toda a intrincada realidade existente no ambiente organizacional. O clima, de acordo com Rodolfo Alves Pena “é o conjunto de fenômenos associados às variações do tempo da atmosfera terrestre em um determinado local”, trazendo para a realidade empresarial, o clima refere-se ao conjunto de fenômenos subjetivos e objetivos presentes no ambiente de trabalho e que são percebidos pelos indivíduos quem compõem esse ambiente.

O clima organizacional também se apresenta como um indicador do grau de satisfação do colaborador com o a organização, pois é uma percepção dos indivíduos sobre os acontecimentos naquele círculo de trabalho. Payne e Mansfield (*apud* BISPO, 2006, p. 259) comentam que:

O clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Paula (2011, p. 33) reconhece que “o termo clima organizacional, também conhecido como atmosfera psicológica, clima social do trabalho, ambiente de trabalho e clima psicológico, é comumente usado para expressar o sentimento de bem-estar ou mal-estar do indivíduo na organização”.

Portanto, a estrutura psicológica da organização está interligada a motivação e ao grau de satisfação do indivíduo para com seu trabalho, sua função, seus companheiros e bem como todo o ambiente corporativo no qual ele opera.

Teorias da motivação

Motivação, na pura definição da palavra, é aquilo que impulsiona algo em alguma direção. Em se tratando de ser humano, a motivação é o que move o ser em direção a algum objetivo e a energia necessária para executar uma ação em prol de uma meta.

O psicólogo Frederick Herzberg apresenta, em sua Teoria da Motivação, que o nível de rendimento dos profissionais é variável conforme o sentimento que se tem para com o ambiente corporativo. Ele também acreditava que o enriquecimento do trabalho é um

processo ininterrupto que impacta diretamente no grau de satisfação do funcionário.

Esse psicólogo é o criador da Teoria dos Dois Fatores que explica a existência de fatores motivadores e higiênicos que são responsáveis pela satisfação do indivíduo para com a organização. Os fatores motivadores são aqueles que quando presentes causam motivação e quando ausentes produzem descontentamento e estão ligados aos objetivos pessoais em relação à carreira e as atividades exercidas, como reconhecimento e crescimento profissional.

Os fatores higiênicos são relacionados à própria estrutura em si da organização e as ferramentas que ela utiliza na gestão e quando ausentes causam aborrecimento, mas quando presentes não geram necessariamente instinto motivador no colaborador. Importante ressaltar que Herzberg afirma que os fatores atuam sem relação um com o outro, ou seja, o indivíduo pode estar completamente motivado e não ter contentamento com o ambiente de trabalho.

Abraham Maslow desenvolveu a Hierarquia das Necessidades a fim de classificar os desejos humanos de forma lógica e prática e hoje o esquema piramidal dessa teoria é utilizado amplamente pelas gestões empresariais. Esse esquema de pirâmide abriga níveis de necessidades: as fisiológicas e de segurança na base, as sociais e de estima no meio e as de realização pessoal ocupam o topo da estrutura.

Maslow conceitua que o indivíduo procura satisfazer as necessidades primárias para só então atender as camadas superiores da pirâmide, ou seja, só é possível chegar ao topo da pirâmide se, partindo das necessidades fisiológicas, seus desejos forem pelo menos parcialmente saciados.

A questão do comportamento humano

O comportamento humano pode ser melhor compreendido quando se avalia o ambiente no qual um indivíduo coexiste com outros. Seguindo essa concepção, a presente pesquisa é de natureza quali-quantitativo, proporcionando ao pesquisador uma melhor assimilação sobre o tema.

A pesquisa de campo foi realizada sob a forma de um estudo de caso e para Yin (2015) a pesquisa de estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, ou seja, o caso, em seu contexto no

mundo real e coletar dados para que se tire conclusões acerca do fenômeno estudado. Em sua conjuntura, essa pesquisa teve a finalidade exploratória. É importante dar destaque para o fato de que a mesma é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentado pelo pesquisador e sua compreensão” (MALHOTRA 2001, p. 106).

O instrumento adotado para a coleta de dados foi um questionário de 18 questões elaborado sob a supervisão do orientador deste trabalho, com questões utilizando a escala de *Likert* para mensurar o grau de concordância sobre os temas abordados.

Para Dutra (2007), a escala de *Likert* possibilita ao pesquisador quantificar uma ideia subjetiva. Na pesquisa, as questões são apresentadas em forma de afirmações e distribuídas por temáticas abordadas, possibilitando que o pesquisado possa atribuir um valor sobre o julgamento acerca daquele tema.

O questionário foi aplicado via e-mail em uma pequena empresa distribuidora de bebidas na cidade de Cascavel, avaliando os setores administrativos, composto por 08 colaboradores que responderam as questões, menos um deles estava ausente devido à licença maternidade.

A pesquisa como um todo apresenta dados paradoxais, inicialmente, pode-se citar o fato de que possivelmente as respostas não tenham sido completamente sinceras. Os colaboradores pareciam receosos em responder por acharem que suas respostas estavam sendo avaliadas pela empresa. A pesquisadora buscou deixar claro que era uma pesquisa anônima, mas como é de senso comum o receio de perder seus empregos, a informação aparenta não ter sido aceita pelos pesquisados.

Analisando os objetivos individuais em comparação com o trabalho executado, é possível perceber que 87,5% dos colaboradores concordam parcialmente ou totalmente que gostam do trabalho e que 62,5% veem possibilidade parcial ou total de desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

No entanto, 50% dos colaboradores são indiferentes quanto à comunicação de ideias e alarmantes 37,5% não veem muitas oportunidades de comunicar suas ideias e sugestões para a direção. Essas duas condições podem ser avaliadas em conjunto, visto que representam dificuldades ou desinteresse pela possibilidade de

comunicação com sua liderança direta. A parcela de 50% dos entrevistados respondeu com indiferença acerca das afirmações sobre serem incentivados a desenvolver novas e melhores habilidades. Este fator revela uma cisão entre as perspectivas dos profissionais, com direcionamentos claramente opostos. Em outra temática, 50% concordam parcialmente que podem dialogar com seus gestores sobre suas atividades e em que devem ser melhores. Abordando o nível de estima, presente na Pirâmide de Maslow, é possível avaliar que esta não é uma necessidade atendida dentro das motivações que os dados apresentam.

Quadro 1: Trabalho e objetivos pessoais.

Meu Trabalho e Meus Objetivos	Eu gosto do trabalho que realizo nesta empresa.	Meu trabalho me dá a oportunidade de desenvolver meus conhecimentos e habilidades.	Nesta empresa tenho oportunidades para comunicar minhas ideias e sugestões a minha direção e área.	Em meu grupo de trabalho, somos incentivados a ser inovadores e a desenvolver novas e melhores maneiras de realizar nossas atividades.	Dialogo sempre com o superior da área sobre o que acho bom em meu trabalho e o que tenho que melhorar.
concordo totalmente	25%	37,50%	0%	12,50%	0%
concordo parcialmente	62,50%	25%	12,50%	12,50%	50%
indiferente	12,50%	12,50%	50%	50%	25%
discordo parcialmente	0%	25%	37,50%	12,50%	12,50%
discordo totalmente	0%	0%	0%	12,50%	12.5%

Fonte: Dados coletados, 2018.

Quando questionados sobre o lugar de trabalho, 75% dos colaboradores concordam parcialmente ou totalmente que o local de trabalho é confortável, entretanto, 37,5% acreditam que a carga de trabalho interfere na realização do mesmo. 50% admitem que é penoso conseguir a colaboração de colegas de trabalho de outras áreas, mas que em se tratando do próprio grupo, 62,5% observam um ambiente parcial ou totalmente satisfatório. Aqui vê-se que necessidades básicas

como ambiente de trabalho adequado são atendidas, mas este é apenas um fator higiênico ao passo que fatores motivadores, como a carga de trabalho, são fatores ignorados pela gerência.

Quadro 2: Organização e ambiente de trabalho.

A Organização e o Ambiente de Trabalho.	Meu lugar de trabalho é suficientemente confortável para trabalhar bem.	A carga de trabalho que tenho permite realizar meu trabalho adequadamente.	É fácil conseguir a colaboração das pessoas de outras áreas.	Em meu grupo de trabalho prevalece o trabalho em equipe.	O ambiente que há em meu grupo é satisfatório.
concordo totalmente	37,50%	12,50%	12,50%	12,50%	25%
concordo parcialmente	37,50%	25%	12,50%	12,50%	37,50%
indiferente	25%	25%	25%	37,50%	12,50%
discordo parcialmente	0%	37,50%	50%	12,50%	25%
discordo totalmente	0%	0%	0%	25%	0%

Fonte: Dados coletados, 2018.

Quadro 3: O Gestor Imediato.

O Gestor Imediato	Sempre que necessito, meu gestor está disponível para ajudar a resolver as dificuldades que encontro em meu trabalho.	Meu gestor me motiva a melhorar minhas habilidades e capacidades.
concordo totalmente	37,50%	0%
concordo parcialmente	25%	37,5
indiferente	37,50%	62,5
discordo parcialmente	0%	0%
discordo totalmente	0%	0%

Fonte: Dados coletados, 2018.

Partindo para a temática acerca do gestor imediato, ou seja, aquele que está mais próximo na ordem hierárquica do colaborador, 62,5% percebem que seus superiores estão quase sempre ou sempre

disponíveis para resolver conflitos relacionados à execução das tarefas, mas que os mesmos não se mostram ativos quanto a motivação das habilidades e capacidades visto que 62,5% dos questionados responderam com indiferença a essa afirmação. Nesses pontos, o topo da Pirâmide de necessidades é totalmente esquecido e fatores motivadores são completamente encobertos. Os gestores se mostram disponíveis para tirar dúvidas, mas não motivam nem buscam melhorias para seus subordinados, atendendo apenas necessidades básicas. Aqui se comprova o que McGregor (1980) fala a respeito de Clima e em como um grupo de trabalho coeso e unido desenvolve melhor suas habilidades: os funcionários não são incentivados ao trabalho em equipe e conseqüentemente veem o impacto disso em suas cargas de trabalho que se mostram além do adequado para ele.

Quadro 4: Trabalho em Equipe.

Trabalho em Equipe	Conheço claramente as repercussões que meu trabalho tem sobre outras pessoas ou áreas da empresa.	Conheço as condições de trabalho das pessoas cujos resultados influenciam sobre o meu resultado.
concordo totalmente	0%	12,50%
concordo parcialmente	50%	25%
indiferente	50%	12,50%
discordo parcialmente	0%	50%
discordo totalmente	0%	0%

Fonte: Dados coletados, 2018.

Sobre o trabalho em equipe, 50% dos entrevistados tem conhecimento sobre as conseqüências do seu trabalho, mas os mesmos 50% não sabem das condições de trabalho das pessoas que influenciam sobre o resultado delas. Mostrando mais uma vez que as necessidades sociais são ignoradas, pois não há o estímulo do trabalho em equipe e aquilo que deveria ser o elo conceitual entre os interesses individuais e os da organização conforme Payne e Mansfield (*apud* BISPO, 2006), ou seja, o Clima, mostra-se individualista apresentando colaboradores que apenas cumprem suas funções para manter os seus cargos.

Quadro 5: Sentimento Para Com A Organização.

Sentimento Para Com A Organização	Minha empresa busca a contínua capacitação de seu pessoal para que assim desempenhem cada vez melhor suas funções.	Creio que a política de remuneração e benefícios desta empresa é adequada em relação às outras do mesmo segmento.	Há possibilidades de evolução da minha carreira profissional dentro da empresa.	Trabalhar nesta empresa me traz confiança e segurança.
concordo totalmente	12,50%	25%	25%	25%
concordo parcialmente	12,50%	37,50%	25%	37,50%
indiferente	25%	25%	37,50%	25%
discordo parcialmente	37,50%	12,50%	12,50%	12,50%
discordo totalmente	12,50%	0%	0%	0%

Fonte: Dados coletados, 2018

Esse último quadro apresenta certa incongruência com a visão que a pesquisadora tem acerca da empresa, já que a mesma também trabalhou nela, pois era de conhecimento geral a insatisfação para com a possibilidade de evolução na carreira, no entanto, 50% dos entrevistados afirmaram que veem isso acontecer dentro da organização e que para 62,5% trabalhar nessa empresa traz parcial ou total segurança e confiança em contrapartida que 50% dos funcionários não percebem a busca contínua da capacitação do pessoal pela organização e apenas 12,5% questionam a remuneração salarial como inadequada. Nessa tabela é claramente visível a preocupação simplificada com a motivação dos colaboradores. Mais uma vez as necessidades básicas em destaque, fatores higiênicos como remuneração salarial sendo atendidos, mas em contrapartida, fatores motivadores como o desenvolvimento profissional, sendo ignorados pela gerência.

Considerações finais

De modo geral, os colaboradores gostam do trabalho que executam e é possível perceber um estímulo a autocrítica e ao trabalho do colaborador, porém, quando se trata de análise do funcionário para com a empresa ou de críticas das condições de trabalho os mesmos não percebem tal abertura e que apesar de os gestores se mostrarem

disponíveis ajudar, não há um estímulo vindo deles em direção aos colaboradores para que os mesmos evoluam em seus cargos e funções.

Destaca-se o fato de que esses últimos entendem os efeitos de suas atividades, mas não tem conhecimento de como os companheiros de equipe trabalham para gerar aqueles resultados. Pode-se compreender um âmbito individualista das tarefas, as relações interpessoais podem ser agradáveis quando se tratando de assuntos externos, mas que, quando trazidas para o lado da execução de atividades, há conflitos e empecilhos, ou seja, os funcionários apenas cumprem funções e tarefas quando, na realidade, deveriam buscar crescimento juntamente com a empresa.

O Clima organizacional é egoísta, com colaboradores executando funções apenas para manter seus postos e o dinheiro em suas contas no fim do mês. Não se mostram interessados em contribuir com seus colegas, pois a própria gerência não mostra essa possibilidade para eles, alimentando sempre um instinto individual, então apenas cumprem suas funções em seus lugares.

O favoritismo é notório, visto que alguns observam a possibilidade de desenvolvimento e ascensão da carreira enquanto outros não têm a mesma visão. Por se tratar de uma empresa familiar, a própria pesquisadora observou que há essa seleção para o desenvolvimento e que o critério de escolha é o parentesco em relação à gestão. O que impacta sobre a visão do colaborador para com os seus supervisores, pois o mesmo percebe-se como mão-de-obra não destacável quando não faz parte do círculo familiar da direção da empresa.

Portanto, conclui-se um alto estímulo a individualidade dentro do clima e que sim, as atitudes da gestão para com seus colaboradores têm impactado de forma não muito positiva sobre as relações do mesmo além do favoritismo gerar certos atritos e conflitos entre funcionários.

Referências

- BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagem e turismo.** Psicol. Am. Lat., México, n 7, ago. 2006.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

BOWDITCH, J. L. & Buono, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, Patrícia. **A percepção dos usuários da ginástica laboral como recurso para o gerenciamento de stress: um estudo de caso em uma instituição prestadora de serviços**. 2007. Faculdade Grande Fortaleza, Ceará, 2007.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

KANAAME, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XX**. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHI, Ricardo. **Saudável Lucro. In: Qualidade de vida**. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br>>. São Paulo: Você S/A on line, 2002. Acesso em 11 de março de 2018.

MARQUES, J. Roberto. **Conheça mais sobre as Teorias Motivacionais**. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao/>> Acesso em 31 de maio de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOTA, L. M.O. **Noções básicas de psicologia organizacional**. Material não publicado. Brasília, 2001.

OLIVEIRA, D; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

PAULA, G. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes no Jogo de Empresas**. REVISTA LAGOS - UFF, Volta Redonda, v.1,n. 2, p. 32-44, mai/out 2011.

PALACIOS, K.E.P. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, 37(3), 96-104 - São Paulo, 2001.

PENA, Rodolfo F. Alves. **"O que é clima?"**; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-clima.htm>>.

Acesso em 10 de junho de 2018;

PERIARD, Gustavo. **A Hierarquia de necessidades de Maslow- O que é e como funciona**. Disponível em <<http://estrategiaemercado.blogspot.com.br/2011/06/hierarquia-de-necessidades-de-maslow-o.html>>. Acesso em 10 de junho de 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamentos e métodos**. 5^o ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: VILA SAMARITANA E ONG PROGRAMANDO PARA O FUTURO

Bruno Flávio Vieira¹
Matheus Eduardo Costa Cunha²
Vinícius Van-Gualberto de Brito³

Os empreendedores sociais têm o mesmo desejo de pesquisar oportunidades que os empreendedores capitalistas, a mesma preocupação com a inovação, a mesma capacidade de mobilizar recursos para transformar um sonho em realidade. Por outro lado, se distinguem claramente por seu interesse pela justiça social.” (LÉVESQUE, 2004, p. 52).

O empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e tem crescido no mundo como uma proposta de solução de problemas existentes e não alcançados pelo Estado e pelo mercado privado (OLIVEIRA, 2016). Contudo, este trabalho tem o objetivo de analisar os resultados do empreendedorismo social, descrevendo projetos desenvolvidos por organizações distintas para melhor compreensão na prática do que realmente este conceito tem proposto.

De acordo com Degen (2009), o empreendedorismo mostra-se como uma iniciativa baseada em um mercado livre e descentralizado, pois considera ser um cenário de difícil prosperidade aquele em que não se promove a educação do povo, a infraestrutura crítica, a preservação da natureza e a preservação dos recursos naturais. Em um ambiente em que essas condições são fortemente fomentadas, a iniciativa empreendedora torna-se um poderoso motor do desenvolvimento, não obstante quando

¹ Mestrando Gestão Estratégica de Organizações pelo IESB. Especialista em Gestão de Negócios pelo IBMEC e Bacharel em Administração pela Faculdade Evangélica de Brasília. E-mail: bvieira.adm@gmail.com

² Mestrando Gestão Estratégica de Organizações IESB. Bacharel em Administração pelo IESB. E-mail: matherus.eduardo.costa.cunha@gmail.com

³ Mestrando Gestão Estratégica de Organizações pelo IESB. Bacharel em Administração IESB, Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade ICESP. E-mail: viniciusvan@gmail.com

esses aspectos não são fomentados de maneira efetiva prejudica a promoção do empreendedorismo como um todo, deixando quem empreende desconfiado por não ser devidamente assistido no meio em que está inserido (DEGEN, 2009).

Em vista de entender esta temática, a proposição deste estudo foi direcionada pelo seguinte problema: quais os resultados sociais alcançados pelas organizações estudadas, tendo como base o ano de 2016?

Com uma abordagem qualitativa, o trabalho buscou apresentar, por meio de estudo de 2 (dois) casos, os resultados sociais alcançados pelas organizações estudadas. O objetivo deste estudo foi descrever os resultados sociais alcançados pelas duas organizações, tendo como base o ano de 2018.

Respondendo à questão levantada no objetivo geral, definiu-se como objetivos secundários:

- Identificar quais benefícios são oriundos das práticas de empreendedorismo social nas organizações estudadas;
- Identificar os resultados gerados pelas organizações pesquisadas;
- Descrever a sustentabilidade da “Vila samaritana” e da “ONG Programando para o Futuro”.

Empreendedorismo social

A incapacidade e ineficiência das instituições em atender as necessidades sociais em virtude, principalmente, das restrições orçamentárias, tem incentivado iniciativas da sociedade civil na tentativa de atendimento das carências do Estado e do mercado, sempre com a influência propulsora da inovação. O Empreendedorismo social traz em sua essência as misturas entre objetivo social e organização sem fins lucrativos, sempre municiada da essência empreendedora em conjunto ao caráter dinâmico e inovador da empresa (MARTIN & OSBERG, 2007).

Inovação

Segundo Tether (2003), a inovação é obter êxito na exploração de ideias, transformando-as em ativos valiosos, sejam produtos, serviços ou práticas, definindo assim uma empresa inovadora, a qual é

capaz de gozar desse sucesso com habilidades estratégicas. MacAdam (2005), define a inovação como um processo que provoca controvérsias e, com base nesse mecanismo de conflito, surge a inovação, contribuindo para o enfrentamento desses conflitos.

Como aponta Andre e Abreu (2006), inovação e inovação social convergem no sentido de procurarem uma solução sustentável que favoreça ao usuário uma solução. Entende-se como inovação social aquela que em vez de ter o foco no objeto, tem como prioridade o contexto social (emprego, qualificação e segurança social), Chambon & Devevey (1982). No que tange aos processos de inovação social, em que, segundo André e Abreu (2006), é onde está a parte mais robusta da inovação, tratando nessa área, a inclusão social, capacitação e a capacitação de agentes mais “fracos” no que diz respeito à vulnerabilidade. Com isso, há uma produção elevada de programas sociais e projetos que, por sua vez, são desenvolvidos como inovações sociais e que tenham potencial de reduzir muito as zonas de incertezas de uma sociedade desenvolvida (BASSAND, 1986).

Impactos econômicos

Para Degen (2014), existem forças que prejudicam o incentivo do empreendedorismo, que se resumem em uma excessiva regulamentação da economia por parte governamental o que, por sua vez, gera privilégios competitivos a empresas de grande porte já consolidadas, assim, prejudicando empreendedores de pequeno porte. Ainda em concordância com Degen (2014), o capitalismo selvagem ou oligopolista é geralmente protegido de forma oculta pelo estado, por meio de corrupção, impedindo a entrada de novos concorrentes, novos produtos e serviços, inibindo o empreendedorismo no país, em que tais evidências andam juntas e se fortalecem, fazendo com que o consumidor pague mais caro por um produto ou serviço menos eficiente.

Agronegócios

O agronegócio, como mostra Pessoa e Rigotto (2012), baseia-se em um conjunto de sistemas que abrange a agricultura, a indústria, o mercado e as finanças, formando assim uma política de desenvolvimento, que é controlada em partes pelos próprios

agricultores, área essa que vem crescendo no Brasil, ainda que de maneira ineficiente.

A gestão de um agronegócio envolve muito mais que apenas a parte agrícola ou industrial, envolve componentes que, em conjunto, tornam-se um agronegócio social, vinculadas à prática de integração tanto entre as culturas e tipo de agronegócio (hortaliças, granja, entre outros) quanto com o meio social onde estão inseridos. O agronegócio, apesar de ser mais visto por suas grandes propriedades, vem tomando força com a presença de pequenos produtores e outros tipos de iniciativa como meio de inserção social (HEREDIA, PALMEIRA, LEITE. 2010).

Tecnologia

A tecnologia tem sido a mola propulsora do crescimento mundial, encurtando a distância entre a troca de informações e conhecimento. Nesse contexto, a tecnologia proporcionou eficiência produtiva e crescimento econômico escalonado, porém, o impacto desse ciclo de crescimento, em que o lucro é o único indicador de sucesso, tem levado a população a uma reflexão referente ao uso desordenado de recursos naturais, a qual gera sinais perceptíveis de carência futura de recursos essenciais à vida humana (VIEIRA, 2009).

De acordo com Albagli (2010), tal preocupação levou grandes nações mundiais a se reunirem na cidade de Estocolmo, na Suécia, em 1972, para a descoberta de ações que venham a desacelerar a exploração de recursos naturais, sem prejudicar o crescimento de receitas. Nesse contexto, começa a surgir a preocupação em diminuir a quantidade de lixo eletrônico produzido no mundo. Algumas empresas foram além, desenhando o seu modelo de negócio voltado para a logística reversa (VIEIRA, 2009). Atualmente a ONG Programando para o futuro, emprega 50 funcionários e transforma cerca de uma tonelada de lixo eletrônico em equipamentos de informática por mês. A ONG também capacita profissionalmente 1000 pessoas por ano. No ano de 2017, a ONG doou 123 máquinas a 7 escolas.

Método

A partir do conhecimento e da vivência dos autores deste trabalho em programas socioeducativos e serviços sociais, também foi

feito a instrumentalização por diferentes metodologias. A metodologia aplicada a este estudo é qualitativa, podendo ser classificada como exploratória. Foi utilizado o estudo de múltiplos casos, especificamente dois casos.

As organizações foram escolhidas pela conveniência da coleta de dados, pela localização próxima e pelas áreas de atuação em empreendedorismo social. O objeto de estudo são duas instituições do terceiro setor, com sede no Distrito Federal, que tem como foco de trabalho o desenvolvimento humano por meio de ações sociais inovadoras, as organizações Villa Samaritana - casa de apoio a moradores de rua e a ONG Programando para o futuro - metareciclagem.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a observação não participante com visitas às organizações para analisar os serviços prestados à sociedade, conversas informais com diretores das unidades visitadas, que possuem vasto conhecimento em empreendedorismo social e seus efeitos transformadores da sociedade, análise documental com observação em relatórios, documentos e ata e foi utilizada pesquisa bibliográfica, que se baseia no conhecimento gerado a respeito do assunto, conforme propõe (RODRIGUES 2007; GIL. 2000).

No caso da Villa Samaritana, as conversas informais ocorreram com o Sr. Gustavo Simão – Diretor Geral; na programando para o futuro, a conversa se deu com o Diretor Vilmar Simion.

Estudo de caso 01

A crescente desorganização social brasileira tem gerado um crescimento vertiginoso do número de pessoas morando em situação de rua. Segundo dados de uma pesquisa publicada pelo Ipea (2017), identificou que passa de 100 mil pessoas vivendo em situação de rua no Brasil.

Segundo o portal R7 (2015), citando pesquisa de dados do Serviço Especializado de Abordagem Social, cerca de 4 mil pessoas viviam em situação de rua no Distrito Federal no primeiro semestre de 2015. Em decorrência dos dados acima citados, em 2016, foi fundada a Villa Samaritana. A instituição é uma entidade de assistência social, filantrópica, sem fins lucrativos, e tem por finalidade primordial

estatutária: recuperar, assistir e reintegrar ao convívio social e familiar os homens em situação de rua.

A Villa Samaritana é um projeto que busca auto sustentabilidade por meio de projetos empreendedores na produção e venda de ovos, frango caipira, porcos, entre outros produtos agropecuários e por meio de doações de parceiros e pessoas físicas e entidades privadas. Com área construída ocupada com atividades (19.700 m²) Centro de Assistência, Recuperação e Ressocialização Villa Samaritana (300 m²) e uma área total de 20.000 m².

A capacidade de atendimento é de 12 leitos. O contato inicial com os homens em situação de rua é feito por meio de distribuição de café da manhã nas ruas ou quando chegam à instituição mediante encaminhamento do Poder Público, das igrejas, da polícia militar etc.

Em um primeiro momento, os internos recebem os primeiros cuidados, tais como atendimento médico, odontológico e físico. Após estes primeiros cuidados, a equipe do centro de recuperação procura identificar as causas do estado de mendicância e possíveis vícios de cada interno, traçando estratégias de aconselhamento para se recuperarem e voltarem ao convívio familiar e social.

A organização oferece total assistência nas áreas físico-psicológica, espiritual, por meio de estudos bíblicos, orações e cultos evangélicos, como também, assistência jurídica, bem como atividades profissionalizantes e de terapias. A instituição promove também a reintegração familiar e social, auxiliando na reinserção ao mercado de trabalho e oferece moradia por mais 5 meses até que tenham condições financeiras e psicológicas para se manterem sozinhos.

Além destas oportunidades, caso haja identificação com as frentes produtivas do projeto, durante o tempo de reintegração (após os primeiros 5 meses de internação) o não mais interno poderá continuar servindo no Núcleo produtivo, onde receberá uma pequena ajuda de custo como cooperado. Ao final dos 5 meses, ele deverá se desligar do Núcleo produtivo.

A instituição utiliza de microprojetos de agronegócios, como ferramenta de terapia e incentivo a um possível futuro profissional para os internos, que estão no ciclo de tratamento. Os internos são submetidos a treinamentos e cursos que são acompanhados por técnicos de organizações parceiras (SENAR, Embrapa e voluntários

técnicos), onde a teoria é aplicada em loco nos projetos que são desenvolvidos na instituição.

Todos os projetos desenvolvidos na Villa Samaritana têm como finalidade a ocupação dos internos, ferramenta de desenvolvimento profissional, sustentabilidade da Villa Samaritana e reintegração dos internos ao mercado de trabalho.

Os projetos de agronegócios são: a) Granja de galinhas poedeiras: atualmente a granja produz uma média de 280 ovos por dia, sendo que boa parte dos ovos são vendidos na comunidade a varejo, ou para empresas parceiras. O projeto para o ano de 2019 concretizou em dobrar a produção de ovos, construindo um segundo bloco na granja. b) Hidroponia: produção de alface e outras folhas em sistema fechado (estufa) com consumo racional de adubo e água, conseqüentemente, com a diminuição de uso de agrotóxicos. Toda a produção é vendida em feiras de produtos orgânicos na região do Distrito Federal; c) Piscicultura: em implantação o projeto de criação de peixes vem para fortalecer o projeto de sustentabilidade da instituição. Em um primeiro momento, o projeto que é uma parceria com a SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), tem como objetivo o suprimento do consumo de proteína animal na alimentação dos internos. Foi implantado um tanque de 5.000 litros para criação de tilápias; e d) Criação de suínos: criação com objetivo de suprimento do consumo de proteína animal na alimentação dos internos.

Estudo de caso 02

A produção de lixo eletrônico no Brasil vem crescendo a cada ano, em 2012 foi gerado 1,4 milhões de toneladas, 7 quilos por habitante. O Brasil é o campeão em produção de lixo eletrônico entre os países emergentes. Um dos maiores problemas é a forma de descarte desse lixo, dados segundo portal do lixo eletrônico (MOI, 2014).

O Distrito Federal e região conta com o exemplo de uma iniciativa de tecnologia com foco no social, localizada na cidade de Valparaíso-GO, no endereço, Quadra 34, Área Especial, Lote 02 Etapa A. A ONG Programando para o Futuro, fundada em 2013, desenhou seu modelo de negócio baseando-se no lixo eletrônico gerado na capital federativa do Brasil. A ONG recolhe máquinas, equipamentos velhos e sucatas através das estações de “metarreciclagem” e promove o

recondicionamento desses resíduos, disponibilizando os equipamentos reformados e funcionais para uso em bibliotecas, escolas públicas e para ensino em suas próprias unidades. Por meio do recondicionamento, a ONG consegue movimentar diferentes *stakeholders* que, em consonância, resolve os seguintes problemas da sociedade.

Reutilização de resíduos sólidos, aparelhos e carcaças de computadores e seus componentes que seriam descartados no lixo comum são recolhidos em pontos de coletas e, após essa fase, são triados para verificar o seu potencial de reutilização. As peças que são reutilizáveis vão para a equipe de trabalho, onde serão preparadas para o reuso. As peças sem utilidade são devidamente encaminhadas às cooperativas de descarte de lixo; formação profissionalizante, a ONG recruta jovens em situação de vulnerabilidade e oferta cursos na área de informática e programação, gerando emprego e formação profissional a esse público; Inclusão digital, as máquinas recondicionadas são doadas para escolas e bibliotecas públicas, aumentando a oferta tecnológica para a população carente.

Considerações finais

Tendo em vista o objetivo deste estudo de descrever os resultados sociais alcançados pelas organizações estudadas e tendo como base o ano de 2016, os resultados indicaram que: a) ambas organizações estão apresentando êxito no que foi proposto como missão das organizações em que o bem-estar, a sustentabilidade e o desenvolvimento humano são as principais metas.

A Villa Samaritana, mesmo sendo uma organização com pouco tempo de operação, alcançou, por meio dos projetos desenvolvidos, o êxito por parte de 6 internos, que terminaram o ciclo de tratamento no ano de 2016; b) A dificuldade de conseguir voluntários é um dos desafios a ser vencido; c) as organizações estudadas têm como propósito serem autossustentáveis e estão a caminho disto; e d) as organizações estudadas não têm apoio ou sustento do governo.

A ONG Programando para o Futuro conseguiu alcançar em 2016 os seguintes resultados com suas ações: ao todo 892 jovens foram capacitados; 478 computadores recondicionados; e 423 toneladas de resíduos foram retiradas das ruas e encaminhadas às indústrias. Sem

contar que ela emprega 9 funcionários que coordenam todo o trabalho da ONG.

Referências

ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.

ALBAGLI, Sarita. Amazônia: fronteira geopolítica da biodiversidade. **Parcerias estratégicas**, v. 6, n. 12, p. 05-19, 2010.

CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SCHMITZ, Ademar. **Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características**. In: V Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação CIKI, Joinville. 2015.

CHAMBON, Jean-Louis; DAVID, Alix; DEVEVEY, Jean-Marie. **Les innovations sociales**. Presses universitaires de France, 1982.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. Prentice-Hall do Brasil, 2014.

DA SILVA, Devanildo Braz. Sustentabilidade no Agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. **Comunicação & Mercado**, v. 1, n. 3, p. 23, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. Atlas, 2000.

HEREDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sergio Pereira. Sociedade e Economia do " Agronegócio. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 25, n. 74, 2010.

IPEA. **Pesquisa estima que o Brasil tem 101 mil moradores de rua**. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29303> Acesso em: 23 de nov de 2017.

LÉVESQUE, Benoit. **Empreendedor coletivo e economia social: outra forma de empreender**. Revista GIS - Revista Virtual de Gestão de Iniciativas Sociais. Rio de Janeiro, n.1, p. 44-63.

MCADAM, Rodney. *A multi-level theory of innovation implementation: Normative evaluation, legitimisation and conflict*. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 373-388, 2005.

MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. **Social entrepreneurship: The case for definition**. Stanford: Stanford social innovation review, 2007.

MOI, Paula Cristina Pedroso et al. Lixo eletrônico: consequências e possíveis soluções. **Connection Line**, n. 7, 2014.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios**–notas introdutórias. Revista da FAE, v. 7, n. 2, 2016.

PESSOA, Vanira Matos; RIGOTTO, Raquel Maria. Agronegócio: geração de desigualdades sociais, impactos no modo de vida e novas necessidades de saúde nos trabalhadores rurais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 125, 2012.

Portal do lixo eletrônico. Portal do lixo eletrônico (pag. Inicial). Disponível em: < <http://portaldolixoeletronico.com.br/noticias.php>> Acesso em: 23 de nov de 2017.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, p. 2-20, 2007.

TETHER, Bruce S. **What is innovation?: Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes**. Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, 2003.

R7. População de rua do Distrito Federal chega a 4 mil pessoas em 2015. Disponível em: < <https://noticias.r7.com/distrito-federal/populacao-de-rua-do-distrito-federal-chega-a-4-mil-pessoas-em-2015-01072015>> Acesso em: 23 de nov de 2017.

VIEIRA, Karina Nascimento; SOARES, Thereza Olívia Rodrigues; SOARES, Laíla Rodrigues. **A Logística Reversa do Lixo Tecnológico: um estudo sobre o projeto de coleta de lâmpadas, pilhas e baterias da BRASKEM** 10.5773/rgsa. v3i3. 180. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 3, n. 3, p. 120-136, 2009.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DA PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dryhellen Felix da Silva¹

Cristiano Caruso Rinaldi dos Santos²

Magali Francisca de Oliveira Silva³

Rafael Gonçalves Campolino⁴

“[...] toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades” (CHIAVENATO, 2004).

Com a acirrada competitividade em que as empresas encaram nos dias de hoje, as organizações buscam diversos mecanismos para se tornarem mais eficientes e produtivas. Sendo assim, o capital intelectual é cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois se constatou que as pessoas potencialmente têm uma capacidade de agregar valor a suas organizações. Segundo Stewart (1998), o capital intelectual de uma organização é intangível e é caracterizado pelo conhecimento que os colaboradores possuem e utilizam em suas

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso. Graduada em Administração de Empresas. E-mail: dryhellen@hotmail.com

² Mestre em Administração pela FEAD – Centro de Gestão Empreendedora. Docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso. E-mail: carusocristiano@hotmail.com

³ Pós-graduada em Fisioterapia em UTI e Gestão Pública, Especialista profissional em UTI com área de atuação no adulto pela ASSOBRAFIR, Fisioterapeuta e Pedagoga. Atualmente é fisioterapeuta da EBSERH/HUB-DF e da SES-DF. E-mail: oliveira.magali@gmail.com

⁴ Mestre em Educação pela Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – UNICEN/ UNICAMP. Doutorando em Educação pela UNICEN – Argentina. Administrador de Empresas e Pedagogo. Membro do Observatório de Gestão Escolar Democrática (Observe) da Universidade Federal do Pará/Brasil (UFPA). Docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: rafaelcampolino@yahoo.com.br

atividades organizacionais. Para o autor a empresa que possui este recurso, possui também uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para um desempenho satisfatório nas rotinas diárias, é necessário que as pessoas sejam bem capacitadas e preparadas e ainda estejam motivadas para desempenhar bem as funções inerentes a estas rotinas. Com o capital humano dentro das organizações cada vez mais presente e tornando-se um diferencial competitivo, os estudos sobre gestão de pessoas contribuem para promover um ambiente de trabalho eficiente e produtivo. Gil (1994), define a gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. A motivação por parte dos gestores é essencial para o desempenho eficiente dos colaboradores nas organizações e capacitar o capital humano traz benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário envolvido.

Com isso uma ferramenta de gestão de pessoas muito eficiente é a avaliação de desempenho, pois permite a verificação das tarefas executadas, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

É necessário identificar como as ferramentas de avaliação podem promover o crescimento organizacional, trazendo melhorias significativas para os alunos da especialização em Gestão de Pessoas.

Poucas organizações sabem se beneficiar de maneira adequada desse importante recurso de desenvolvimento individual, de equipe e corporativo. A avaliação de desempenho não pode ser vista como uma fita métrica, mas deve ser considerada como instrumento valioso de gestão empresarial e de pessoas. Este recurso ensina de modo claro e didático, o que é preciso fazer para romper as amarras, superar os desafios e tirar o máximo proveito dessa ferramenta administrativa fundamental para qualquer organização.

O desempenho humano se expressa em função de competências manifestas e das realizações que decorrem dessas competências. Geralmente, as empresas têm buscado desenvolver modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar as competências e as realizações. Avaliar somente as competências não é garantia da concretização dos resultados esperados, já que mensurar somente os resultados poderá induzir pessoas a adotarem comportamentos

inadequados para alcançar as expectativas ou metas. Independentemente da finalidade ou do modelo a ser aplicado, o princípio da avaliação é sempre o mesmo: a) avaliar o desempenho; b) verificar se o desempenho está condizente com as exigências do cargo; c) verificar o alinhamento do trabalho aos objetivos e metas preestabelecidos; e d) comparar resultados.

O presente artigo tem por objetivo a percepção dos alunos de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás sobre a importância da avaliação de desempenho para o sucesso das empresas. Apresenta os seguintes objetivos específicos: apontar a avaliação 360 graus como uma ferramenta de avaliação de desempenho; relacionar a avaliação de desempenho no contexto organizacional; entender a avaliação de desempenho como um indicador de gestão de pessoas.

Percebe-se a relevância de uma pesquisa científica, uma vez que a mesma é um procedimento racional e sistemático que objetiva a busca de respostas à problematização proposta pelo pesquisador. Tal estudo desenvolve-se com base na utilização de conhecimentos prévios sobre a questão passível de investigação, norteados pela utilização de métodos, técnicas e procedimentos que fazem parte da chamada metodologia (GIL, 2002).

O tipo de estudo realizado, na presente pesquisa, foi quantitativo-qualitativo, cujo objetivo consiste em mostrar as relações entre variáveis, por meio de pesquisa de campo desenvolvida junto ao público-alvo o qual representa uma amostra do universo previamente determinado. É, portanto, caracterizado pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta de dados, e pelas técnicas aplicadas na respectiva análise (VERGARA, 2005).

De acordo com Gil (2002), em grande parte dos estudos que utilizam o procedimento, por meio de um levantamento, não se pesquisa todos os integrantes da população estudada. Há, portanto, uma seleção, mediante procedimentos estatísticos, na qual se elege uma amostra significativa, tornando-a objeto de investigação. Pesquisas que envolvem relações humanas em âmbito organizacional, para abarcar as dimensões concretas e subjetivas, necessariamente devem lançar mão de instrumentos que possibilitem a obtenção de informações também objetivas e subjetivas. Portanto, o limite do

método se dá na exclusividade quantitativa. Os aspectos qualitativos e subjetivos não são considerados no método em questão.

A avaliação de desempenho no contexto organizacional

A avaliação possui uma dupla face. De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1995, p. 6), a primeira, que os teóricos da área de recursos humanos procuram divulgar mais amplamente, é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Sendo assim, quem se beneficia são os empregados com reconhecimentos, treinamentos e prêmios. A segunda face, ainda de acordo com os autores, corresponde à avaliação como mecanismo de controle dos empregados. Por seu intermédio a organização não somente registra o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho. Uma metodologia de avaliação pode constituir um instrumento de poder a serviço da organização (GUIMARÃES, NADER & RAMAGEM, 1995).

Segundo Marras (2000, p. 173), “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, período e áreas específicas (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

Sendo assim, Lacombe (2006), ressalta que, em qualquer situação, o avaliador deve propiciar feedback instantâneo e permanente apoio educacional ao avaliado durante todos os dias do ano, subsidiariamente às entrevistas formais que, periodicamente, manterá para proceder às fases do programa – comunicação ao subordinado, preparação para as entrevistas, avaliação do desempenho satisfatório ou do insatisfatório, estabelecimento de metas e padrões de desempenho, e acompanhamento dos resultados (LACOMBE, 2006).

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos.

Outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho é considerar a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O objeto a ser avaliado passa a ser o trabalho que o empregado executa e que lhe é

atribuído tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais (MAXIMIANO, 2000, p.149).

É preciso que a área de recursos humanos seja capaz de perceber o que realmente os avaliadores querem saber e se são capazes de aferir o desempenho de seus subordinados, de sorte que possam efetivamente distinguir e avaliar o peso das diferentes contribuições de cada um. As avaliações normalmente indicam as dimensões de desempenho que precisam ser aprimoradas, os insumos requeridos indispensáveis ao desenvolvimento de planos de capacitação, de reciclagem e de treinamento.

Segundo Siqueira (2002, p.322), por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Marras (2002, p. 278), cita cinco fatores que devem estar presentes num processo de Avaliação de Desempenho de forma que possa influir nos resultados: a) o objetivo; b) o saber; c) o querer; d) a condição; e e) o reconhecimento. O objetivo inclui metas e finalidade a se alcançar. O saber (saber-fazer e como fazer) considera o nível de conhecimento. O querer envolve a motivação do trabalhador para a realização; trata-se da atitude de querer alcançar o objetivo aceito. A condição relaciona-se a ferramentas disponibilizadas para a realização de uma atividade. Independentemente da finalidade ou do método escolhido, o princípio da avaliação é sempre o mesmo:

a) avaliar o desempenho; b) verificar se o desempenho está condizente com as exigências do cargo; c) verificar o alinhamento do trabalho aos objetivos e metas preestabelecidos; e d) comparar resultados. (NASSIF, 2008).

Chiavenato (2002, p. 332-333), relata que um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o gerente, a organização e a comunidade.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002 p.240), "a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e

resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

No processo de avaliação de desempenho, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Isso implica a necessidade de se especificarem objetivos e explicar os passos a serem dados para alcançá-los. (MAXIMIANO, 2000, p. 441).

Nesse sentido, as empresas que não têm plano formal de avaliação "podem estagnar seu desenvolvimento e sucesso, pois a presença dessa ferramenta pode fazer com que o avaliado modifique sua atitude, diante de resultados pouco animadores na avaliação". (LACOMBE, 2006, p. 284).

A avaliação de desempenho como indicador da gestão de pessoas

A avaliação de desempenho é um método ou sistema para julgar ou estimar o valor, a qualidade das pessoas e ainda verificar sua contribuição dentro da organização. É um método que identifica dificuldades de supervisão e gerência, integração, adequação, entre outros.

Um sistema deve ser: confiável e válido: baseado em resultados obtidos; relacionado ao trabalho: considerar que é relevante para o trabalho; padronizado: permitir comparações entre as avaliações; e prático: simples de ser executado. (LACOMBE, 2006, p. 285).

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não podem estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros. Deve, pois, na sua elaboração, estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos

que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES, NADER & RAMAGEM, 1998, p.43). A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001)

Em relação à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001, p. 86).

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p.345), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. O mapeamento tem como objetivo identificar o gap ou lacuna de competências (CARBONE, 2006).

Não existe um modelo único de formulário ou documento para matrizes de referências ou matrizes de competências. Sua elaboração é realizada de acordo com as necessidades de cada organização. As “empresas de consultoria apresentam modelos próprios para essa finalidade” (RABAGLIO, 2008, p. 88.), garantindo assim a efetividade de seus métodos.

Avaliação 360 graus: a principal ferramenta de avaliação de desempenho

Métodos tradicionais são: escalas gráficas de classificação; escolha e distribuição forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos; comparação de pares; autoavaliação; relatório de desempenho; avaliação por objetivos; avaliação por resultados (SOUZA *et al.*, 2005, p. 91).

Método é um termo de origem grega (*méthodos*), e quer dizer os “procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para observação sistemática da realidade”. Gerir um desempenho significa tomar decisões (baseadas em fatos) na escolha dos métodos para observar o desempenho funcional. Métodos tradicionais são: escalas gráficas de classificação; escolha e distribuição forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos; comparação de pares; autoavaliação; relatório de desempenho; avaliação por objetivos; avaliação por resultados. (SOUZA *et al.*, 2005, p. 91).

Segundo Marras (2002), O método de avaliação 360 graus é o que tem sido aplicado por organizações mais inovadoras, predominantemente, em suas estruturas de liderança e altamente técnicas. Em geral, este método é usado para desenvolvimento, não para aumentos salariais. O processo normal é fazer com que várias pessoas preencham pesquisas de avaliação sobre um indivíduo.

Avaliação 360 graus

A avaliação de 360 graus tem como alternativa avaliar desempenho no cenário atual de negócios e é considerado a mais democrática, promove o comprometimento das pessoas, centrando no grupo, contribui para a melhoria da produtividade e a integração entre as pessoas e orienta o desempenho em direção às metas organizacionais (PONTES, 2008).

Tem como objetivo identificar a potencialidade de cada pessoa com base na avaliação do grupo e o trabalhador recebendo o *feedback* (NASSIF, 2008, p.307). Johnson, citado por Nassif (2008, p. 307), argumenta que há cinco pontos que contribuem para o sucesso da avaliação 360 graus: a) utilização de critérios que não deem margem a interpretações inadequadas; b) personalização da ferramenta e ampliação do seu alcance; c) capacitação para o *feedback* qualitativo;

d) esclarecimento da finalidade e da estrutura do método) construção de uma cultura de confiança e sinceridade.

Embora o objetivo seja atingir 360 graus, o ideal é iniciar com 180 graus: autoavaliação e avaliação do líder imediato e paulatinamente à medida que o avaliado e os avaliadores vão adquirindo maturidade para avaliar movimentam-se para alcançar os 360 graus (RABAGLIO, 2008, p.25).

Análise dos resultados

O pesquisador que trabalha seus dados a partir da perspectiva da análise de conteúdo está sempre procurando um texto atrás de outro texto, um texto que não está aparente já na primeira leitura e que precisa de uma metodologia para ser desvendado (BARDIN, 1977).

Hoje, de acordo com Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, apesar de poder ser considerada como um instrumento de análise é marcado por uma grande diversidade de formas e é adaptável a um campo de aplicação muito vasto, ou seja, o campo das comunicações. A análise de conteúdo pode ser uma análise dos 'significados', como na análise temática, ou uma análise de 'significantes', como na análise léxica.

De acordo com o questionário elaborado, conclui-se que Avaliação de Desempenho é uma grande aliada da trajetória institucional, visando os resultados reais e aplicando *feedback* aos colaboradores, proporcionando uma avaliação sistêmica e minuciosa para a descoberta de novos talentos. Ou seja, a Avaliação de Desempenho é um instrumento que permite mensurar os resultados alcançados por um trabalhador ou grupo de trabalhadores, em determinado período e área específica em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes, metas etc. Para aplicar-se a avaliação de desempenho é necessário identificar os fatores que devem estar

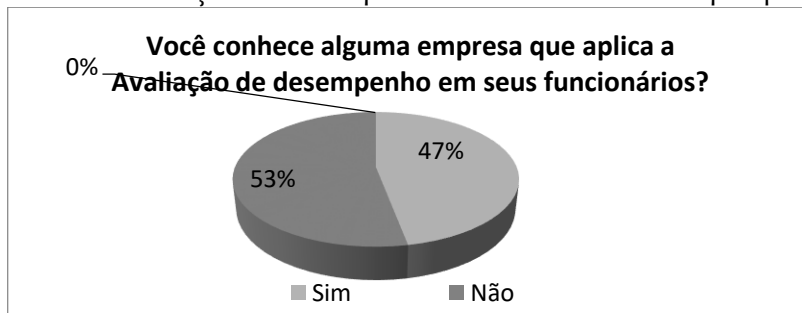
presente no processo, os quais influenciem nos resultados: a) o objetivo; b) o saber; c) o querer; d) a condição; e e) o reconhecimento.

Nota-se que a Avaliação de Desempenho tem como vantagem avaliar o comportamento, as competências ou resultados de um profissional, tendo como parâmetros objetivos e metas pré-determinadas. Sendo assim, avaliar somente as competências não é garantia da concretização dos resultados esperados, já que mensurar somente os resultados poderá induzir pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar as expectativas ou metas, nesse sentido obtendo um crescimento para o aumento da motivação e produtividade dos seus colaboradores.

A colaboração dos empregados em participar do processo, a necessidade de um gestor qualificado para fornecer o *feedback* correto ao colaborador é de suma importância nesse processo, juntamente com a identificação de um método de acordo com suas necessidades, sendo um processo atualizado, inovador. O método de avaliação “360 graus” é o que tem sido aplicado por organizações mais inovadoras, predominantemente, em suas estruturas de liderança e altamente técnicas, acima de tudo identificar fatores como: conhecimento, habilidade e atitude, detectando novos talentos, possibilitando um remanejamento interno de acordo com as competências de determinado empregado.

Ao implementar a avaliação de desempenho os objetivos empresariais podem ser alcançados, principalmente por intermédio de programas distintos destinados aos objetivos tanto de natureza administrativa quanto comportamental; sistemas de avaliação aplicados com o objetivo de corrigir deficiências ou melhorar os resultados de desempenho dos recursos humanos (BARDIN, 1977).

Gráfico 1: Avaliação de desempenho como ferramenta de pesquisa.

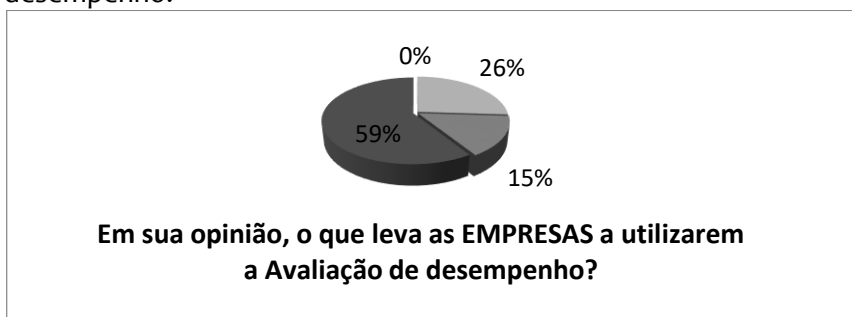


Fonte: Pesquisa de campo. Autores.

Conforme o gráfico acima notou que 53% dos entrevistados não conhecem empresas que aplicam a avaliação de desempenho com os seus colaboradores.

Segundo Siqueira (2002, p.322), por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Gráfico 2: Motivos para as empresas usarem a avaliação de desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo. Autores.

Nota-se o gráfico acima cita os fatores que levam uma empresa a aplica a Avaliação de Desempenho, 59% dos entrevistados mostram que a avaliação de desempenho permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um funcionário, 26% informa que a insatisfação com os resultados gerados por um funcionário leva a aplicação da avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (2002 p.240), "a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

Considerações finais

No mundo moderno nota-se a necessidade de abstrair informações, tendo em vista que cada ser humano possui uma personalidade diferente, sendo assim a avaliação de desempenho pode acrescentar muitos benefícios e mudanças na gestão de pessoas de uma organização.

O gestor tem capacidade de realizar uma avaliação mais realista com seus subordinados e assim trabalhar para melhorar o clima organizacional, realizar investimentos em treinamentos, melhorar a produtividade e ainda desenvolver métodos de remuneração e benefícios aos colaboradores que tornam o trabalho mais eficaz e eficiente.

A capacidade de um gestor de conhecer a fundo cada competência da sua equipe trará bons resultados. O papel do avaliador é de vital importância para a eficácia da avaliação de desempenho. Avaliador e avaliado precisam estar preparados para uma conversa aberta, fornecendo e recebendo *feedback* adequado e que o resultado desta conversa possa gerar informações relevantes, tangíveis e sólidas para um resultado eficaz, novos investimentos no desenvolvimento dos colaboradores, trazendo vantagens competitivas para a organização.

A aplicação do método de avaliação de desempenho serve também para parametrizar os resultados em normas e processos, deixando de lado a preferência do gestor para um funcionário simplesmente por gostar dele.

A avaliação de desempenho tem por finalidade a busca da excelência organizacional para a melhoria do capital humano nos mais diferentes níveis, como gerentes, supervisores e demais colaboradores. Sendo assim, os resultados alcançados por esta ferramenta passam a ser referências e indicações para novas políticas e normas administrativas por parte das organizações.

O desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho está intimamente associado ao estudo do processo de trabalho da organização e ao aperfeiçoamento de seus quadros gerenciais. A implantação não pode prescindir da discussão sobre os elementos que promovem reflexão sobre as necessidades de mudança da organização. As fases de implantação do sistema são comunicação ao subordinado da avaliação de desempenho, preparação para a avaliação de desempenho, avaliação de desempenho satisfatório, avaliação de desempenho insatisfatório,

estabelecimento de metas de padrões e acompanhamento da avaliação de desempenho.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70. 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competência, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. RAP, 875-98, SET/OUT, Rio de Janeiro, 2008.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 41, n. 1, jan-mar 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUIMARÃES, T. A; NADER, R. M. & RAMAGEM, S.P. **Sobre razões de fracasso de sistemas de avaliação de desempenho**. In: Fórum de Debates sobre Avaliação de Desempenho, 2. Anais. Brasília, Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal, 1995.
- HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa, São Paulo, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIAMO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

NASSIF, Vania Maria Jorge. **Gerindo o desempenho**. In: Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. Darcy Mitiko Mori Hanashiro; Maria Luisa Mendes Teixeira; Laura Menegon Zaccarelli (orgs.). 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, G; LIMA, A. C & VEIGA, M.R.M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias**. São Paulo. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 11º. Ed. SP Editora LTR 2010.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

VERGARA, S.C., **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.

LIDERANÇA: A ARTE DE INFLUENCIAR PESSOAS

Cleyre Neves Martins Pinto¹

A maior vitória de um líder é capacitar e gerar sucessores melhores do que ele, não criar formas de liderados com os mesmos limites. (Jader Fernandez).

O líder tem um papel essencial no desenvolvimento de uma organização e, sobretudo, no comportamento das pessoas, visto que pode influenciar as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais e contribuir para que esses objetivos sejam alcançados. Embora os colaboradores aceitem e executem tarefas delegadas à base de pressão e autoritarismo, muitas vezes executarão sem de fato compreender o contexto e a importância da atividade ou mesmo sem entusiasmo e motivação.

Nessa perspectiva, na liderança, o chefe influencia seus liderados ao ouvir, incluir, orientar e dar exemplo, diante disso, faz-se o seguinte questionamento: Como um líder se utiliza da arte de influenciar pessoas?

Segundo Rosa (2015, p. 05), o líder que tem a arte de suggestionar pessoas, tem a prerrogativa de exercer influência sobre o pensamento e comportamento das pessoas com as quais convive, a fim de atingir objetivos comuns, por meio do seu caráter, de forma que todos cresçam dentro da organização, ao delegar tarefas de maneira eficiente. A ele é delegado o poder de conduzir o grupo e influenciá-los em benefício da organização.

A justificativa para o presente estudo deu-se pelo fato de existirem, nas organizações, diferentes estilos de liderança, e como esses diferentes líderes conduzem suas equipes de trabalho.

¹ Especialista em Gestão com Pessoas pelo Centro Universitário Cesumar (UniCesumar). Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Integrada do Planalto Central (FACIPLAC). E-mail: cleyreadm@hotmail.com

Tem por objetivo geral, analisar alguns modelos de liderança abordados por estudiosos renomados e ainda se fazer presente nas organizações contemporâneas. Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, reunindo ideias de vários autores para fundamentar o tema da pesquisa.

Liderança e motivação

A capacidade de liderança está muito relacionada com o processo da motivação. Esse processo possui uma relação de dependência mútua entre líderes e liderados. Quando pensamos ou falamos em liderança, logo nos vem à mente palavras como: líder, autoridade, chefe, superior. E assim pensamos que a tarefa de liderar seja algo muito complexa e direcionada a quem tem uma capacidade intelectual mais avançada, que são confiantes ou possuem um alto poder de persuasão. Porém, a liderança também é representada como a capacidade de influenciar pessoas a agir (HUNTER, 2004).

A personalidade do líder, a forma com que lida com seus subordinados, como delega competências, inspira as pessoas à ação. Porém, de acordo com Selman (2010), o líder só pode inspirar ação quando as pessoas que o seguem estiverem abertas para serem inspiradas por ele e para participarem com ele da criação do futuro, de novos valores, novas ideias.

Assim, um indivíduo que queira desenvolver suas habilidades como líder, deve conhecer as motivações dos seus liderados, o que os motiva a agir e perceber nas organizações que os liderados muitas vezes são reflexos dos seus líderes. Desse modo, um líder autoritário que impõe apenas sua autoridade que não dá abertura para ouvir seus liderados, gera insatisfação e um clima de trabalho desconfortável, onde as pessoas obedecem ao comando não porque acreditam ou terem entusiasmo no cumprimento daquela tarefa, mas porque se sentem coagidas a cumpri-la.

Nessa perspectiva, esses liderados, mesmo não concordando com a forma de delegação do seu superior, assumem o cumprimento de suas atividades, sem questionar as atividades priorizadas, fazendo apenas o que é delegado por seu superior hierárquico.

O estudo da liderança está muito ligado ao entendimento dos mecanismos da influência entre líderes e seguidores. O objetivo final é

desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas. Esse objetivo está ligado à tradicional concepção do gerente como “chefe de pessoas”. À medida que evoluem as concepções sobre administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre liderança (MAXIMIANO, 2011, p. 224).

Influenciar pessoas é uma tarefa complexa, requer habilidades comportamentais, psicológicas, além de um grande conhecimento da atividade de trabalho do grupo. Segundo Mota (1997), essa capacidade que um indivíduo possui de influenciar pessoas requer uma força psicológica, onde um indivíduo age de modo a modificar o comportamento do outro de forma intencional, por meio do seu poder e autoridade.

O termo chefe é dado a alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial que lhe foi delegada, constitui num líder, cuja personalidade conduz um grupo e em colaboração com seus membros, por meio de uma liderança democrática, onde todos os auxiliam nas decisões, segundo Tourinho (1981).

Existe uma grande diferença entre os termos líder e chefe, em que muitas pessoas são colocadas na função de liderança sem o mínimo preparo ou competência para a função. Isso ocorre tanto em instituições públicas quanto privadas, visto que ocorre com maior frequência em órgãos públicos e instituições militares, onde a patente ou antiguidade é o fator de maior relevância, e não se leva tanto em consideração os preceitos quanto a habilidade e o conhecimento para a condução das pessoas que estão sob sua influência.

Do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios (LACOMBE, 2008, p. 348).

A liderança na organização deve ser capaz de alcançar os objetivos por meio de seus liderados, ao priorizar a situação e o perfil de cada liderado, onde o líder deve agir de diferentes formas, ao comandar, ordenar, motivar, persuadir, dá exemplos pessoais, compartilhar os problemas e as ações, ou delegar e cobrar resultados. Desse modo, essas formas podem ser alternadas de acordo com a

situação e necessidade, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (LACOMBE, 2008).

Por muito tempo consideravam que a arte de liderar era uma qualidade nata de alguns indivíduos e quem não possuía tais qualidades não poderia exercer tal papel, deveria contentar-se apenas em ser liderado. Porém, hoje é possível afirmar que apesar de existirem pessoas que possuem qualidades natas de liderança, é possível treinar pessoas para que exerçam o papel de líder dentro de determinados contextos, segundo Lacombe (2008).

É possível observar que existem pessoas que têm o perfil nato de um líder, muitas vezes não ocupam essa posição, porém deixam claro o perfil para o cargo. Tendo oportunidade nas organizações, assumem com maestria e trazem conforto e motivação aos subordinados na execução das tarefas.

Há também aqueles que apesar de não possuírem o perfil nato, conseguem por meio de estudos, cursos e palestras desenvolver estas competências, visto que o entendimento da sua função e interesse em desenvolver-se ao máximo na organização junto aos seus subordinados faz com que se torne um exemplo de liderança.

Estilos de liderança

Existem dois estilos básicos de liderança, o autocrático e o democrático. Esses estilos vão depender da maneira como o líder se relaciona com os seus liderados e da maturidade da equipe de trabalho. Esses dois estilos são bem distintos e um não se sobrepõe ao outro, podendo até mesmo ser mesclados e ainda podem desdobrar-se em outros estilos, segundo Maximiano (2004).

Se constitui num líder motivador e inspirador, cuja autenticidade é sua marca e se adaptam à situação e ao momento, ao ajustar seu estilo adaptados às demandas existentes, a fim de ser cada vez mais eficaz, consciente de suas fraquezas, compreende seus objetivos, pratica valores sólidos, lidera com o coração, entre outros, mantendo os resultados a longo prazo (GEORGE, 2010).

Faz *feedback* formais, valorizando mais as coisas do coração ao fazer uma analogia com sua condição pessoal e os acontecimentos nas instituições, ditando os resultados quando precisa de um resultado

imediate, se constitui num afiliado, focando em reconstruir o emocional da equipe, aumentando a auto-estima.

Liderança autocrática

Na liderança autocrática, as decisões estão concentradas no líder, prioritariamente ao tomar decisões sem consultar seus subordinados, preocupando apenas na execução da tarefa e não no agente que de fato efetiva a tarefa.

Liderança democrática

De acordo com Maximiano (2004), a liderança democrática é orientada para as pessoas e existe participação dos liderados nas decisões do líder. Existe uma preocupação com as relações humanas e na capacidade de trabalhar em equipe. Combinar os dois estilos de liderança é bem válido e só agrega ao trabalho e aos objetivos organizacionais.

Liderança liberal ou *laissez faire*

Se constitui na contração da expressão em língua francesa, em que o grupo atingiu a maturidade e não precisa de supervisão extrema de seu líder e sua equipe fica livre para pôr seus projetos em prática (PINTO, 2013, p. 03).

Liderança carismática

Constitui-se num tipo de líder convicto, atuante e autoconfiante, pois tem prestígio de seus colaboradores, são idolatrados e determinados e muito estimados, na certeza que terão um ótimo retorno, onde ocorrerão melhor formas e ganhos para todos (PINTO, 2013, p. 04).

O compromisso dos funcionários com relação às tarefas e, sobretudo, com objetivos da organização, é extremamente valioso. Esse compromisso emocional deve ser entendido e administrado pelos gestores, para que os liderados se comprometam com uma nova estratégia (CHOWDHURY, 2003).

Muitas pessoas que estão na função de liderança são soberbas, orgulhosas, acham que estão ali para serem servidas, porém, é totalmente o contrário, elas estão ali para servir suas equipes de trabalho, dar apoio e conduzir da melhor forma o cumprimento do trabalho. Quando o líder compreende isso, há interação das atividades, assim como, entre as equipes tornando-se dinâmicas, prazerosas e, contudo, deixando o clima organizacional mais leve.

Liderança nas organizações

Bergamini (1997) analisou a relação entre os termos liderança e motivação e constatou que existe uma relação tanto na teoria quanto na prática, por meio de uma relação de causa e efeito, em que a função do líder não é apenas motivar seus liderados, visto que a motivação é uma força intrínseca a qual faz parte da natureza do indivíduo, pois cabe apenas ao líder manter seus liderados motivados.

Assim, os líderes não transformam pessoas, apenas permitem que esses sujeitos se descubram. Desse modo, liderança tem o papel de descobrir e desenvolver novos talentos, mesmo que para isso confronte antigos conceitos. Com isso, os líderes também precisam inspirar credibilidade, conforme Peters (1989).

Manter seus subordinados motivados é tarefa essencial do líder. Nessa perspectiva, ao falamos em motivar pessoas devemos lembrar que são indivíduos, cada um com suas particularidades, e que o líder deve agir de forma diferente para cada subordinado para que assim consiga os objetivos propostos.

Não há nada mais valioso para um subordinado do que sentir-se relevante, ser tratado como profissional, ter a percepção de que a sua atividade é essencial no contexto organizacional. Muitos líderes fazem isso com maestria, deixando seus subordinados confiantes, entusiasmados e sentindo-se peças importantes dentro da instituição.

Além de influenciar decisões, o líder também tem a função de formar novos líderes, pois é o espelho para os seus liderados, ao ser um regente ao beneficiar-se de métodos de comunicação verbal e não verbal, com o intuito de interpretar, fomentar, flexibilizar e aprimorar a capacidade de diálogo entre os pares.

A estrutura formal concede aos agentes da organização um poder legítimo a todos que possui o mesmo nível hierárquico, além do

mesmo acesso ao uso de recompensas e punições e o modo de como as pessoas vão utilizar esse poder varia bastante. Alguns administradores podem utilizar seu poder de forma criativa e marcante, potencializando sua influência na empresa. Outros, entretanto, podem não saber aproveitar esses recursos disponíveis, segundo Lacombe (2008).

Quando os liderados agem apenas por conta do poder que foi conferido ao líder, eles trabalham desmotivados, a criatividade é inibida, não se sentem seguros para participar de discussões, opiniões e questionamentos. Desta forma, trabalham apenas para garantir o salário no final do mês.

O poder legítimo é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo. O poder referente que é a influência exercida pelo líder em virtude da afecção e do respeito que as pessoas têm por ele, em função das suas qualidades de agir e sua ousadia. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau. O poder do saber, baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder (LACOMBE, 2008, p. 348).

Para transformar uma organização, muitas vezes é necessária uma liderança carismática, visto que o carisma vem das necessidades emocionais das pessoas, dessa forma o sucesso destas organizações passa pela percepção que envolve o exercício da liderança. Desse modo, por meio de ações ousadas, inesperadas, podem ajudar com que o líder tenha uma imagem de fascínio.

Contrário a essa atitude é o isolamento, que todo líder deve evitar, pois isso pode ser uma atitude muito arriscada. Para evitar isso, deve manter constante comunicação com seus subordinados, mostrar confiança e fazer com que tenham confiança na sua liderança, conforme afirma Lacombe (2008).

Esse modelo de liderança funciona muito bem, visto que a maioria das pessoas ganha confiança no líder e acaba gostando tanto do seu perfil, querendo cumprir suas tarefas para agradar o líder, a fim de não o decepcionar. A motivação é fazer o seu melhor para aquela liderança.

Uma das maiores características de um líder é a confiança que ele tem em si mesmo. Nenhum líder ou candidato a líder inspira mais confiança em seus liderados do que aqueles que demonstram essa confiança em si mesmo (LACOMBE, 2008).

O exercício da liderança requer segurança no que se faz. Quando o líder não está seguro do que está fazendo acaba gerando um desconforto e uma insegurança nos seus colaboradores. Porém, quando o líder está seguro, passa essa confiança naturalmente a seus seguidores, gerando um clima mais confortável para o cumprimento das atividades.

Muitos líderes, na maior parte do tempo, criam um tipo de cultura que os trabalhadores aceitam, porém não acreditam que seja agregado à competência. Apenas impõe atividades aos funcionários, esboçando arrogância gerencial; onde as pessoas acatam por medo, não porque acreditam ou confiam na cultura, (CHOWDHURY, 2003).

Sem que a maior parte das vezes os administradores não percebam, criam um clima de medo dentro de uma organização e afetam terrivelmente a força e o sucesso da instituição. Quando as pessoas acreditam na estratégia organizacional proposta pelo líder, há entusiasmo dentro das organizações e esse clima faz com que a organização prospere, (CHOWDHURY, 2003).

Esse clima de medo que muitos líderes criam, reflete um despreparo para a ocupação do cargo. Há uma preocupação no cumprimento da tarefa e insegurança quanto a realização. Por isso, agem de forma a coagir os liderados de forma que esses cumpram o objetivo. Falta, a essa líder, habilidade na condução das pessoas, visto que esse processo requer a interação entre os subordinados e conhecimentos de suas competências individuais para aproveitá-los com maior eficácia e eficiência.

Na concepção de Chowdhury (2003), a liderança não é um lugar, é um processo, visto que envolve habilidades e capacidades úteis, quer você esteja na suíte executiva quer na linha de frente, no chão da fábrica, ou no desenvolvimento de processos, em que os sujeitos se constituem numa mercadoria valiosa nos negócios, capazes de beneficiar ou destruir a organização.

Ainda assim, Chowdhury (2003), afirma ainda que os gerentes devam proporcionar um ambiente em que possam desenvolver o máximo de conhecimento, inovação e impacto. De fato, o talento,

administrado de maneira estratégica, irá gerar retorno esperado pelos gestores da instituição.

A clara visão de que as pessoas são a parte fundamental nas organizações e que o sucesso organizacional, por suas mãos, traz mudança no comportamento e no desenvolvimento das estratégias organizacionais por parte dos gestores.

As empresas deveriam esforçar-se para conquistar a dedicação e fidelidade dos seus funcionários, afinal, nenhuma força psicológica é mais útil na realização das metas organizacionais do que a identificação dos funcionários com a empresa na qual trabalham.

A iniciativa, o grau de risco que é assumido e a criatividade dos funcionários, bem como o aumento dos esforços em prol da organização e a diminuição do comportamento egocêntrico no ambiente de trabalho, podem estar relacionados a existência da identificação do funcionário com a organização e resultar em uma empresa mais poderosa, segundo Hornstein (2003).

Muitas empresas conseguem extrair o melhor de seus colaboradores, desenvolvem os seus talentos de diferentes formas, com capacitações, incentivos e principalmente, dando voz a elas nas organizações, participando lado a lado na construção dos objetivos organizacionais.

Considerações finais

As organizações são formadas por pessoas, são elas que fazem com que a organização caminhe, desenvolva-se, seja competitiva e estabeleça o seu lugar no mercado. Para isso, é necessário que os funcionários estejam alinhados com a visão estratégica da empresa, sejam inseridos nesse contexto e tenham um tratamento conivente com a sua função e responsabilidade perante a organização.

O líder tem um poder muito importante nesse processo, pois as pessoas quando são envolvidas no processo organizacional sentem-se mais motivadas e, sobretudo, sentem-se parte da organização. Tanto a produção individual como o resultado final para a organização são vantajosos e todos ganham.

Quando se fala em arte de influenciar pessoas, é possível observar o quão complexo é o assunto, pois conduzir um grupo de pessoas em um contexto organizacional requer grandes habilidades. Um líder deve

identificar o perfil de seus liderados e usar de sua capacidade intelectual, psicológica e poder hierárquico para conduzir as ações dos seus subordinados da melhor forma, de modo que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

Assim, o líder deve ter a arte de influenciar por meio de desafios estabelecidos a equipe, ser capaz de suprir as necessidades imediatas e ser agente de mudanças, ter a competência de exigir, ter a vocação para a qual sua profissão exige, ter confiança nos seus liderados e acima de tudo disposição para propiciar segurança a todos os partícipes.

Referências

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**/Subir Chowdhury; tradução Maria Lúcia G.L.Rosa; revisão técnica, Carlos A. Caldas Moraes. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica: Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Gente, 2010

HORNSTEIN, Harvey A. **O abuso do poder e o privilégio nas organizações** tradução Sonia Midori Yamato; revisão técnica, Carlos Eduardo Mariano. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**/Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – 2.ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru.. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINTO, Leandro Arthur, et. al. **Liderança: Uma abordagem prática**. Andradina: Edição do Autor, 2013.

ROSA, Wagno. **A arte de viver do trabalho**. Rio de Janeiro: Autografia, 2015.

SELMAN, Jin. **Liderança**. Pearson Prentice Hall, São Paulo: 2010.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E CONHECIMENTO: UMA CONTRIBUIÇÃO NA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES

Demontier Camelo da Silva¹

*"O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber.
Agora, é um bem público, ligado ao verbo fazer" (Peter Drucker).*

De nada adiantam planos, levantamentos e metas se as pessoas não estiverem preparadas para implementar as ações necessárias para o alcance dos resultados desejados. Preparar pessoas deve também ser o foco das organizações. Uma gestão estruturada na cultura da competência e no conhecimento tem muito a oferecer às organizações em sua busca por melhores resultados.

Neste capítulo, o estudo e a pesquisa desenvolvidos pelo autor objetiva fazer uma análise de pontos importantes sobre a Gestão do Conhecimento e da Gestão por Competência como contribuição na área de recursos humanos, mais precisamente no desenvolvimento de pessoas. Como desenvolver pessoas é um dos desafios dos subsistemas de recursos humanos, esse desenvolvimento busca gerir e agregar novos conhecimentos e competências.

A Gestão por Competência e a Gestão do Conhecimento apresentam-se de forma diferenciada de todas as outras formas de gestão, pois a valorização destas, pelo conhecimento, como objeto da gestão tornou-se um diferencial e criador de valor para as organizações modernas que estão aderindo a esse novo jeito de conduzir seus processos e mudando de forma positiva a cultura organizacional das empresas.

Para aplicabilidade efetiva, é preciso unir ferramentas que coloquem as teorias em prática. No que diz respeito às competências,

¹ Bacharel em administração de empresas. Especialista em gestão de pessoas e comportamento organizacional. Docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: demontier.silva@anhanguera.com

estas não são apenas de caráter técnico, mas também o grande destaque no novo século, que são as competências comportamentais, que ganham espaço cada vez mais no contexto do desenvolvimento de pessoas. As competências representam uma mudança cultural nas organizações, chegando até mesmo mudar a direção e o senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Sempre para melhor, é claro.

A gestão do conhecimento: história, evolução e novo paradigma

Qual a relevância e significado o tema tem na visão de alguns especialistas consagrados na área de gestão? No caso, segundo Peter Drucker (1999), afirma que se pode dividir a história da evolução da humanidade em cinco etapas: a primeira é a da agricultura; a segunda com a industrialização; a terceira com a informática; a quarta a da produtividade e a atual que é a da imaginação, que foi surgir no início do século XXI. Estas passagens de etapas da evolução foram cada vez mais curtas, o que sugere que hoje podemos dizer que já estamos vivendo um novo paradigma na evolução da humanidade. Hoje o conhecimento é o diferencial nessa história da evolução.

Drucker nos ensinou que a Sociedade do Conhecimento é a primeira sociedade humana em que o conhecimento é potencialmente ilimitado.

Competência e conhecimento: reflexos na cultura organizacional

O conhecimento pode transformar a cultura organizacional de muitas empresas, mas para isso acontecer é fundamental uma quebra de velhos paradigmas. É necessário um novo *mindset* ou em boa língua portuguesa: uma mudança de mentalidade. Transformar hábitos e posturas organizacionais negativos em uma cultura de prosperidade e sucesso não é fácil, mas antes, devemos entender o que é a cultura organizacional. Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização e representa a maneira de pensar e fazer as coisas.

Ainda segundo Chiavenato (2004), toda organização deve ter a capacidade de adaptabilidade e transformação, que é o mesmo que

resolver problemas de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do ambiente organizacional.

Representada por um processo que visa inovação constante em busca de diferenciar as organizações, a Gestão do Conhecimento tem sido utilizada por se caracterizar pela adoção e utilização de práticas organizacionais provenientes de muitas outras disciplinas e ramos das ciências. Pode-se dizer, mesmo de forma mais superficial, que a gestão do conhecimento é um processo multidisciplinar.

A história de Cultura Organizacional teve uma origem, e é importante conhecer as características que influenciaram essa teoria. Segundo Hial (2003), desde o surgimento do Japão como potência industrial dominante, com a sua recuperação após a Segunda Guerra Mundial, os teóricos organizacionais têm ficado cientes do relacionamento entre a cultura e gestão. A maioria dos teóricos concorda com o fato de que a cultura e o estilo de vida, em geral, têm desempenhado um papel relevante na transformação do Japão.

Ainda segundo Hial (2003), a cultura se tornou um assunto amplamente discutido no âmbito das organizações durante a década de 80 e o início da década de 90, quando os teóricos ocidentais se interessaram pela cultura de seus países e pelas ligações entre a cultura e as formas de vida organizacionais.

Segundo Resende (2000), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos. O autor classifica as competências em nove categorias, sugerindo que existem vários tipos de competências:

Quadro 1: Tipos de Competências

	Categorias	Aptidões e habilidades
1	Competências técnicas	De domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
2	Competências intelectuais	Relacionadas a aptidões mentais;
3	Competências cognitivas	Uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
4	Competências relacionais	Capacidade de se relacionar e interagir;
5	Competências sociais e políticas	Capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
6	Competências didático-pedagógicas	São as competências voltadas para a educação e o ensino;
7	Competências metodológicas	Capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;

8	Competências de liderança	Capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
9	Competências empresariais ou organizacionais	São as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Fonte: Resende (2000).

Com a aplicação dessas práticas nas organizações é mais fácil uma mudança positiva na cultura organizacional de qualquer empresa.

A importância do conhecimento para as organizações

Segundo Senge (2009), as organizações têm a preocupação de sempre ampliar suas capacidades de se manterem competitivas frente aos desafios que surgem nos dias atuais com uma economia globalizada.

Ainda para Senge (2009), as organizações necessitam abrir-se para o conhecimento, para o “aprender”, isso se quiserem se manter competitivas. Claro que para isso existem cinco pontos para uma organização assumir o aprender, e isso é um desafio constante: em primeiro lugar deve exercitar o pensamento sistêmico, possibilitar a ampliação do domínio pessoal, desfazer modelos mentais pré-estabelecidos, construir uma visão compartilhada e desenvolver a aprendizagem compartilhada.

É através da aplicação desses cinco pontos desafiantes que uma organização poderá se desfazer de um modelo antigo de gerenciamento, no qual a premissa implícita é de que o conhecimento é privilégio de poucas pessoas dentro da organização.

Desenvolvendo as competências nas organizações

Na linguagem organizacional, competência pode ser definida como a capacidade de o colaborador desenvolver benefícios visíveis aos gestores, consumidores e clientes, ou seja, está ligada à entrega do valor agregado do seu trabalho.

Para Chiavenato (2007), o papel das competências nas organizações está baseada no que podemos chamar de CHA, que é uma sigla, para os Conhecimentos (C), as Habilidades (H)

Competências técnicas, e as Atitudes (A), que são competências comportamentais que um colaborador possui. As competências que são essenciais desenvolvem-se e aprimoram-se por meio das experiências profissionais, de uma educação formal por meio de cursos e treinamentos corporativos e informal, com a convivência familiar e no meio social. Na concepção de Rabaglio (2012), a competência vem a ser um conjunto composto de conhecimentos, de habilidades, de atitudes e comportamentos que vão permitir aos colaboradores nas organizações a desenvolver com sucesso determinadas tarefas. Como o cumprimento com eficácia de tarefas demanda de pessoas qualificadas com o conjunto de ferramentas, ideias reunidas em forma de metodologia, apoiada pela gestão de pessoas, de acordo com Gramigna (2007), essas pessoas com esse conjunto de competências vêm se valorizando no mercado, e confirmando cada vez mais que capital intelectual é de fato o ativo de maior valor dentro de uma organização.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual da organização é a soma de tudo que as pessoas de uma empresa sabem, e que lhe dá uma vantagem competitiva no mercado. O investimento no conhecimento gera esse chamado capital intelectual, que vem a ser o principal fator que diferencia as empresas de sucesso das demais. Em um ambiente cada vez mais competitivo é salutar para as organizações que querem se destacar e obter lucratividade, investir no capital intelectual. Então se um gestor tem um projeto para alavancar resultados lucrativos para a organização, o primeiro passo é pensar em capacitar seu pessoal, como podemos analisar, segundo Dutra (2001), que cabe às empresas uma boa responsabilidade quando se fala em oportunidade de desenvolver competências.

Cabe às empresas criarem um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. As empresas não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade profissional e de sua carreira. (DUTRA, 2001, p. 17).

Para o eficaz desenvolvimento nas organizações é muito importante existir modelos de gestão de desempenho baseado nas competências. E segundo Fernandes (2001), ressalta a importância do

desenvolvimento de aptidões coletivas nas empresas, assim ele define que:

Em um ambiente competitivo, a cara da organização é o reconhecimento de sua competência na visão do cliente. A questão básica nas organizações é, portanto, criar um sistema adequado para monitorar e adicionar novas aptidões, habilidades ou competências necessárias à força de trabalho. (FERNANDES, 2001, p. 14).

Ainda podemos constatar que “a organização que não projeta o seu futuro desperdiça o presente” Fernandes (2001).

Ao projetar as mudanças para trabalhar o desenvolvimento das competências, segundo Fleury e Fleury (2001), nesse momento uma organização deixa de usar um modelo, o tradicional, de gestão de pessoas e a adota um modelo de gestão por competências. Essa migração de um modelo de gestão para o outro conduz a mudanças que ocorrem em três aspectos. O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Por se tratar de um processo de mudança que impacta diretamente na cultura e clima organizacional, é fundamental a participação da alta administração (leia-se do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão), além de políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer.

Quando a gerência por competências se instala, evita-se que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o processo de mudança de um modelo de gestão para o outro ocorre em três aspectos, vejamos a seguir como mostra o Quadro 2:

Quadro 2: Aspectos do processo de mudança do modelo de gestão

O primeiro aspecto	A importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Por se tratar de um processo de mudança que impacta diretamente na cultura e clima organizacionais, é fundamental a participação do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão, além de políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.
O segundo aspecto	Aborda os procedimentos adotados pela empresa para atrair, reter e desenvolver competências desejadas e compatíveis aos objetivos da organização. A partir desses procedimentos, a empresa passa a dar especial atenção ao sistema de remuneração adotado, à estratégia de participação que será oferecida aos colaboradores e com o seu índice de rotatividade.
O terceiro aspecto	Diz respeito à formação de competências propriamente ditas, ou seja, análise de indicadores, tais como o nível educacional dos funcionários, o nível educacional exigido para as funções-chave da empresa e o grau de satisfação deste nível educacional e o investimento em treinamento e desenvolvimento que a empresa vem realizando.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

A gestão por competências pode ser considerada como uma alternativa a modelos de gestão tradicionais, e na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) *apud* Fleury e Fleury (2001).

A vantagem competitiva da gestão por competências

Segundo Wood (1999), com a crescente competição mundial, e com os efeitos causados pela globalização, causou como consequência a incorporação de novos modelos de gestão e inovações tecnológicas. Isso permitiu um alto nível de competitividade entre as organizações. Esses novos desafios fazem com que as organizações identifiquem seus diferenciais competitivos e procurem estar sempre à frente de seus concorrentes. Ainda para Wood (1999);

No cenário competitivo anterior, caracterizado por relativa estabilidade, empresas conquistavam vantagem competitiva sobre seus concorrentes e conseguiam mantê-las por um período relativamente longo. No novo cenário competitivo, que se consolidava na década de 80, as fontes tradicionais de vantagem não duravam muito tempo [...] Produtos e tecnologias passaram a ser copiados em escala sem precedentes. (WOOD, 1999).

A partir desse acontecimento, estabeleceu-se um consenso de que uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações seriam capacitação dos recursos humanos. As relações humanas estão cada vez mais valorizadas nas organizações. Hoje as empresas estão investindo bastante em treinamentos técnicos e comportamentais, visando capacitar melhor suas equipes e obter as seguintes vantagens:

- Otimização e agilidade dos processos do RH;
- Definição do perfil CHA (Conhecimentos/Habilidades/Atitudes) de cada cargo da organização;
- Comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança;
- Continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
- Redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras;
- Alinhamento dos investimentos e treinamento às metas estratégicas da organização;
- Enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando os seus resultados;
- Alinhamento dos sistemas de seleção entre muitos outros resultados de valor.

No conceito de Brandão² (2001), a gestão por competências constitui um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado sob diferentes perspectivas em decorrência, pois adquiriu variadas conotações nas últimas décadas. A sua correta aplicação é

² Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e Mestre em Administração pela Universidade de Brasília - UnB, Especialista em Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos pela FGV/EBAP, Especialista em Marketing pela UFRJ/COPPEAD e Graduado em Administração pela Universidade Católica de Brasília - UCB.

fundamental para a sobrevivência das organizações que se utilizarão dela.

Já para Carbone³ (2005), entre as diversas definições existentes, alguns aspectos parecem razoavelmente consolidados na literatura sobre o tema: a competência é constituída por recursos ou atributos do indivíduo: conhecimentos, habilidades e atitudes. Possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados. É desenvolvida por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida.

As competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam, tornam falsa a dicotomia entre o “pensar” e o “fazer”. Agregam valor, seja ele econômico ou social, ao indivíduo e à organização em que atua. Servem como elo entre os atributos individuais e a estratégia da organização, Carbone (2005).

Questionamentos sobre a gestão por competências

Segundo Hirata (1997) e Spink (1997) *apud* Brandão (2011), falam que nem tudo é unanimidade nas organizações quando o assunto é gestão por competência. Isso é bom, pois sempre é bom avaliar antes a melhor forma e momento para aplicá-la. Ainda, segundo os autores, ver-se logo abaixo alguns questionamentos e críticas, que segundo eles são levadas em consideração e servem como alerta durante o processo de realização da gestão por competências nas organizações;

- Individualização do trabalho: tentativa de reforçar o individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas.
- Efeitos excludentes e marginalizadores: fortalece a divisão da sociedade em um núcleo “competente” e uma periferia “desqualificada” e excluída do processo produtivo.
- Insegurança: submete o trabalhador à necessidade de comprovar, a todo tempo, sua adequação ao trabalho.
- Heteronomia (crítica ao caráter normativo das competências): a abordagem não confere autonomia ao trabalhador ou à possibilidade de escolher o curso de ação de sua preferência.

³ Graduado em administração pela Universidade de São Paulo (1983), Especialização em Marketing pela UFRJ (1998), Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (1992) e Doutor em Economia de Empresas pela Universidade Católica de Brasília.

Contraposição aos questionamentos e cuidados a serem tomados

Ainda segundo Brandão (2001), também existe quem defenda a outra forma de pensamento, que é contrário às críticas. Ainda segundo o autor, a individualização do trabalho significa que a crítica não se refere à abordagem das competências em si, mas a práticas e instrumentos gerenciais que tratam a competência exclusivamente no plano individual. O setor de Recursos Humanos, a direção da organização e seus gestores devem sempre cuidar para que o individualismo não tome conta. Já quando se fala da insegurança no emprego e efeitos excludentes: a crítica não recai sobre pressupostos da gestão por competências, mas sim sobre o modelo de organização do trabalho hegemônico no mundo, o qual se apoia em conquistas tecnológicas, mercadológicas e econômicas.

A gestão por competências pode promover justamente o contrário: o desenvolvimento daqueles ditos “desqualificados”, segundo Brandão (2001), que ainda avalia a heteronomia⁴ como uma crítica de caráter essencialmente ideológico, feita geralmente vinculada aos currículos educacionais construídos exclusivamente em torno de necessidades organizacionais.

Fatores de sucesso para implantar a gestão por competência

Segundo Carbone (2005), o grau de validade e precisão dos diagnósticos de competências depende da qualidade dos instrumentos e procedimentos utilizados. O sucesso do modelo depende de:

- Descrição objetiva e precisa das competências requeridas;
- Alinhamento das competências às estratégias da organização;
- Precisão de enunciados e de escalas de avaliação;
- Definição de objetivos e procedimentos (normatização);

⁴ Heteronomia (do grego *heteros*, "diversos" + *nomos*, "regras") é um conceito criado por Kant para denominar a sujeição do indivíduo à vontade de terceiros ou de uma coletividade. Se opõe assim ao conceito de autonomia onde o ente possui arbítrio e pode expressar sua vontade livremente. É um conceito básico relacionado ao *Estado de Direito*, em que todos devem se submeter à vontade da lei. Se opõe também a anomia que é a ausência de regras. Para saber mais acesse: < <http://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/Sintese/article/view/232/426> >.

- Adequação de procedimentos e instrumentos à estrutura e à cultura da organizacional (operacionalmente viáveis).

O processamento cognitivo também é uma forma de dar validade e precisão dos diagnósticos de competências. Eles dependem da percepção e dos julgamentos realizados pelas pessoas. Assim o sucesso do modelo depende de:

- Comunicação frequente de objetivos e procedimentos;
- Educação continuada das pessoas;
- Orientação constante;
- *Feedback* frequente.

Ainda para Carbone (2005), a validade e precisão dos diagnósticos de competências depende do contexto (presença de estímulos e ausência de barreiras). Assim o sucesso do modelo depende de:

- Clima organizacional favorável;
- Existência de suporte organizacional adequado (apoio material e psicossocial ao trabalho das pessoas);
- Compromisso e envolvimento dos líderes;
- Possibilidade de participação das pessoas; e
- Existência de consequências positivas e valorizadas pelas pessoas (valor instrumental).

Benefícios de gestão por competência

A gestão por competência traz várias circunstâncias benéficas para as organizações. Segundo Carbone (2005), seguem alguns exemplos logo abaixo:

- Integração e coerência interna dos subsistemas de gestão de pessoas;
- Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização;
- Otimização de investimentos em desenvolvimento profissional;
- Aprimoramento de práticas gerenciais;
- Melhoria do desempenho no trabalho;
- Melhoria do desempenho organizacional;
- Sustentabilidade da organização.

Competências técnicas e competências comportamentais

As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas, Rabaglio (2001). Competências Comportamentais, segundo o autor, são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui.

A área de gestão de pessoas propõe que essa gestão por competências seja mais integrada aos objetivos e à missão da organização. Com isso as competências comportamentais devem refletir as competências organizacionais, da mesma forma, todas as ações relacionadas às pessoas, Fleury (2001).

Para Sampaio⁵(2010), o conceito de comportamento organizacional é um estudo sistemático do comportamento humano com foco em ações e atitudes dos indivíduos, nos grupos e no ambiente organizacional, com o objetivo de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional. Nessa direção, a autora também afirma que podemos dizer que a competência comportamental faz parte de uma área da administração que busca avaliar o impacto que os indivíduos possuem para uma empresa quando se fala de inteligência emocional, um lado mais humano na gestão com pessoas e para pessoas.

Pensando nesse lado mais humano nas organizações e como aproveitar isso, Chiavenato (2002, p.2), relata que “existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas, pois nas organizações, são muitos os pedreiros, mas poucos os arquitetos de sucesso empresarial”. Isso quer dizer que atualmente para executar de forma mecânica as ações organizacionais não é suficiente para garantia de sucesso. Tem que se fazer uso das competências humanas em favor de resultados melhores.

A gestão por competência ajudará a tornar mais claro cada área da organização e assim esclarecer quais deverão ser as habilidades, conhecimentos e atitudes que todos precisam desenvolver para que juntos

⁵ SAMPAIO, Carla. Graduada em Administração de Empresas e Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Tecnologia e Ciências- FTC/Vitória da Conquista. Para saber mais acesse: <<https://administradores.com.br/artigos/comportamento-organizacional-principios>>.

caminhem na direção da missão e visão organizacional. Mills⁶ (2002), procurando sistematizar esses conceitos, propõem um quadro-síntese para definir melhor os vários níveis de competências organizacionais (ver Quadro 3). Alguns pontos merecem destaque nesse quadro: em primeiro lugar, a diferenciação proposta entre as competências distintas, reconhecidas pelos clientes e as competências organizacionais. Esse ponto é muito pouco enfatizado por outros autores e, em nossa experiência profissional, é algo que dificilmente as organizações conhecem, embora partilhem o discurso sobre a importância do cliente. Outra questão diz respeito ao conceito de competência organizacional: a nosso ver, ela pode perpassar as várias unidades de negócio e ser geral à organização. Veja como mostra o quadro a seguir.

Quadro 3: Competências segundo Mills

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;
Competências distintas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;
Competências Organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências;
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: MILLS (2002).

As competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. Assim pode se dizer que é o mesmo que atitudes.

⁶ MILLS, J. et al. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Para saber mais acesse: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>> e <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2647.pdf>>

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos (Mills 2002).

Segundo Prahalad e Hamel (1995), só alcançarão sucesso em seus objetivos as organizações que focarem sua atenção em suas competências essenciais. A competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias, cujo valor é percebido pelo cliente e que causa diferenciação entre seus concorrentes. Ainda destacam a importância de as organizações dominarem e desenvolverem suas competências essenciais cada vez mais. O conhecimento é um ativo intangível que tem ganhado importância e tem sido feito muitos investimentos para que as organizações tenham condições adequadas para a realizar as suas estratégias de forma competitiva.

Considerações finais

O capítulo aqui desenvolvido aborda questões da gestão por competência e sua importância para ajudar a desenvolver profissionais para as organizações. Um dos grandes problemas que passam as organizações é como gerir e desenvolver as competências de seus colaboradores, criando assim um capital intelectual para sua organização. Muitas delas têm contribuído para a ampliação do conhecimento de seus empregados, motivando-os a trabalharem em equipe e, com isso, favorecem o compartilhamento do conhecimento e o aprendizado. É um exemplo de atitudes que as pessoas acabam aprimorando naturalmente as competências, quer técnicas quer comportamentais.

A Gestão por Competência e a Gestão do Conhecimento apresentam-se de forma diferenciada de todas as outras formas de gestão, pois a valorização destas, como um objeto de gestão, tornou-se um diferencial e criador de valor para as organizações que estão aderindo a esse novo jeito de conduzir seus processos e mudando de forma positiva a cultura organizacional das empresas.

As organizações e os profissionais que querem trabalhar com competências devem fazer um criterioso diagnóstico das competências essenciais da empresa em questão, que servirá como

um orientador na hora de elencar as competências pessoais, de modo que competências essenciais da organização e competências pessoas estejam alinhadas.

O conceito de competência vem contribuindo também para a valorização do ser humano, que agora não é apenas mais um funcionário dentro da empresa, e, sim, alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro fundamental dentro das atividades organizacionais.

Desenvolver competências consistentes não é apenas uma questão de sobrevivência de uma organização em um ambiente global cada vez mais incerto, mas também uma questão de desenvolvimento do país. Para isso são desenvolvidas técnicas e estudadas teorias que avaliadas são ou não colocadas em prática, dependendo do benefício que pode ser agregado para receber os resultados desta.

A gestão por competência pode ajudar no desenvolvimento do colaborador, mas também este deve ter a consciência e o cuidado com alguns detalhes importantes a serem levados em consideração. Na implantação de um modelo de competências pelas organizações surgem também alguns pontos negativos aos colaboradores, tais como uma busca incansável de ser o melhor, alto índice de stress, ansiedade decorrentes do medo da perda do emprego das relações de trabalho inseguras, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas .

O fato essencial é afirmar que é, sim, muito importante o desenvolvimento e aprimoramento de competências tanto no âmbito organizacional como na gestão de carreira. Cabe aos departamentos e profissionais de RH observar com prioridade a questão da gestão por competências e avaliar se sua organização está preparada ou não para introduzi-la. O que vale é sempre continuar se aprimorando.

Referências

BRANDÃO, Hugo Pena, João Batista Diniz Leite, Pedro Paulo Carbone, Rosa Maria De Paula Vilhena. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 2011.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos. Coaching & Mentoring.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

DIAS, Elane Maria Matos. **Quais as Competências Necessárias para se Inserir no Mercado de Trabalho?** RHportal.com.br. 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-mercado-de-trabalho/>> Acesso em 10 jul.2019;

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI.** Thomson Pioneira, 1999

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências.** São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, A. **Administração inteligente.** São Paulo: Futura, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

HIAL, Adriana Viciória Garibaldi de. **Dimensões e Clusters de Cultura organizacional.** Rio de Janeiro: Editora MAUAD, 2003.

ILLS, J. et al. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>>. Acesso em 10 jul.2019;

PRAHALAD, C.K, e G. Hamel. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012

RAM, REV. **Sistema de avaliação: às cegas dupla (double blind review).** Universidade Presbiteriana Mackenzie. Walter Bataglia (ed.), p. 4-52.

Adm. Mackenzie, v. 12, n. 1. Submissão: 18 jun. 2009. Aceitação: 29 out. 2010. São Paulo, SP. Jan./fev. 2011.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto- Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade.** Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

RODRIGUES JÚNIOR, Francisco José Freire. **Alinhando Competências e Estratégias Organizacionais: Um Estudo no Setor de Telecomunicações.** EnAnpad, 2006. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2647.pdf>>

Acesso em 10 jul.2019;

SAMPAIO, Karla, **Comportamento Organizacional – Princípios.** Administradores.com, 2007. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/comportamento-organizacional-principios>> Acesso em 10 jul.2019

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 25ª ed. Rio de Janeiro: Editora Best-Seller, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD JR, T. **Remuneração por habilidades e por competências.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS PARA GESTÃO PÚBLICA NA CLASSIFICAÇÃO DE INDÍCIOS DE FRAUDES FISCAIS

Fabíola Cristina Venturini¹

Dione Ramos Canuto²

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena” (FERNANDO PESSOA).

A evolução das relações sociais tem tornado mais complexas as obrigações do Estado para com a sociedade, e para cumprir com tais obrigações o Estado depende de recursos que são fornecidos pela sociedade por meio dos tributos. No Brasil, os percentuais da arrecadação vinculados aos gastos com educação e saúde (BRASIL, 1988) exemplificam essa relação.

No que tange aos países em desenvolvimento, Bárcena (2015) assevera que frear a evasão e a sonegação fiscais é um requisito central para promover a mobilização dos recursos financeiros necessários para alcançar os objetivos da Agenda 2030, Desenvolvimento Sustentável. Entretanto, a importância da arrecadação tributária para a coletividade nem sempre é suficiente para coibir a inadimplência fiscal, que envolve desde os valores declarados e não pagos até os valores sonegados por meio de ações ou omissões voltadas a ocultar do Fisco a ocorrência de fatos geradores dos tributos.

¹ Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (1992) e especialização em Direito Público pela Faculdade Processus (2007). Atualmente é auditora fiscal da Receita do DF do Governo do Distrito Federal. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. E-mail: venturini.fabiola@gmail.com

² Possui graduação em Estatística pela Escola Nacional de Ciências e Estatística (1996) e especialização em Estatística pela Universidade Federal do Pará (2005). Atualmente é estatística no Exército Brasileiro. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Governança de TI. E-mail: dioneramoscanuto@yahoo.com.br

Essa lacuna entre o que é arrecadado e o que deveria ser representa uma fonte de incerteza e um risco operacional para as contas públicas, sendo que combater a sonegação fiscal é um dos principais objetivos da administração tributária (SIQUEIRA, 2005). É importante frisar que o problema é enfrentado por diversas nações no mundo, embora estudos indiquem que os maiores percentuais de perda estão relacionados às nações em desenvolvimento (UNU-WIDER 2017).

No Brasil, para garantir o recebimento dos tributos devidos, a legislação estabeleceu diversas obrigações acessórias (BRASIL, 1966) que acarretam na entrega ao Fisco de diversas informações em meio magnético. Tais informações se tornaram o principal insumo para detecção de irregularidades, sendo que ao longo dos anos, o volume e a complexidade dos dados recebidos vêm crescendo paulatinamente. Deste modo, o desafio não se limita a cruzar informações e identificar indícios de irregularidade, é preciso classificá-los a fim de possibilitar o direcionamento de esforços para averiguação dos problemas mais relevantes.

No Distrito Federal, o aumento no volume de dados recebidos pelo Fisco acompanhou a lógica nacional, enquanto na década de 1990, era entregue um arquivo por tributo ao mês, Guia Informativo Mensal, GIM (DF, 1997) e a Demonstração da Mutação do Patrimônio Social, DMPS (DF, 1994) com dados totalizados por categoria (compras, vendas, serviços prestados, etc.), atualmente há contribuintes obrigados a apresentar informações em tempo real, operação a operação, por meio das Notas Fiscais Eletrônicas. Tais informações permitem ao Fisco saber, item a item, quem compra o que, de quem, por quanto, quem transporta, onde será feita a entrega, etc.

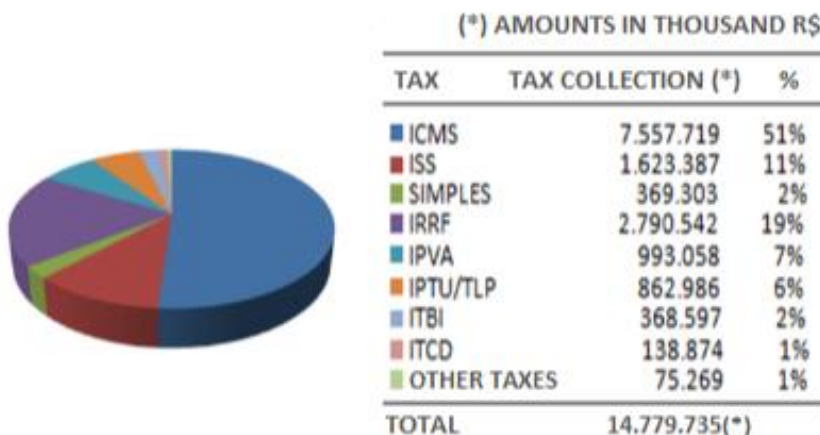
Para a fiscalização tributária, esses arquivos são tratados por meio de diversos algoritmos e processos de mineração de dados, resultando em indícios de natureza e montantes distintos, cuja investigação supera a capacidade operacional da administração tributária distrital, o que torna relevante identificar no universo de indícios disponíveis qual conjunto de auditorias tende a maximizar a recuperação do imposto devido.

O presente trabalho objetiva criar um método que permita a classificação desses indícios de modo a otimizar a seleção das empresas a auditar, considerando características dos indícios

previamente identificados, características dos contribuintes e características da fiscalização em si.

Adotaremos o resultado da mineração de dados armazenados em bases institucionais, relativo a indícios de irregularidades no pagamento do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte e Telecomunicações (ICMS) e do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) devidos ao Distrito Federal, Brasil. A importância da fiscalização destes impostos reside no fato de que juntos eles correspondem a mais da metade da arrecadação tributária distrital, tendo totalizado R\$ 9,18 bilhões de em 2017 (SEF/DF,2017), conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1: Arrecadação Tributária do DF



Fonte: adaptado do Relatório de Arrecadação (SEF/DF-2017).

A impossibilidade de averiguar todos os indícios identificados decorre de limitações em termos de recursos humanos disponíveis, dos procedimentos legais que devem ser realizados para obtenção das provas e do tempo despendido na auditoria em si, pois, embora exista para cada indício inicialmente levantado uma conduta irregular previamente mapeada e procedimentos de averiguação padronizados, somente no curso da auditoria, são coletadas as provas que permitem afirmar se a irregularidade aconteceu conforme mapeado ou não.

Essa identificação de comportamentos distintos do inicialmente esperado pode levar tanto ao aumento de complexidade e tempo

necessários para conclusão dos trabalhos, decorrente da necessidade de levantar provas não previstas a princípio, quanto à conclusão da auditoria sem cobrança de imposto, pela constatação de que o comportamento do contribuinte não feriu a legislação tributária. Entendendo que o método de classificação dos indícios deve abordar tais características, estas questões serão tratadas com o apoio da opinião de especialistas e de métodos multicritérios.

Deste modo, o modelo de classificação de contribuintes a auditar será construído a partir de um conjunto de indícios obtidos a partir de algoritmos de mineração de dados, de informações relativas à complexidade e tempo de execução dos procedimentos padrão de investigação de cada categoria de indício, bem como informações relativas a atividade econômica dos contribuintes e histórico de auditoria passadas.

Este artigo está estruturado em sete seções. A seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 discute a revisão da literatura e apresenta o estado da arte, a Seção 4 apresenta a metodologia usada, a Seção 5 detalha a construção do modelo, a seção 6 apresenta a análise dos resultados obtidos e a Seção 7 as conclusões.

Referencial teórico

“Ser ou não ser, eis a questão” é a famosa frase escrita por William Shakespeare, expressa questionamento existencial sobre a consciência da vida. Como nos posicionarmos diante dos conflitos das indecisões, tomar a decisão mais apropriada é o grande desafio desse estudo.

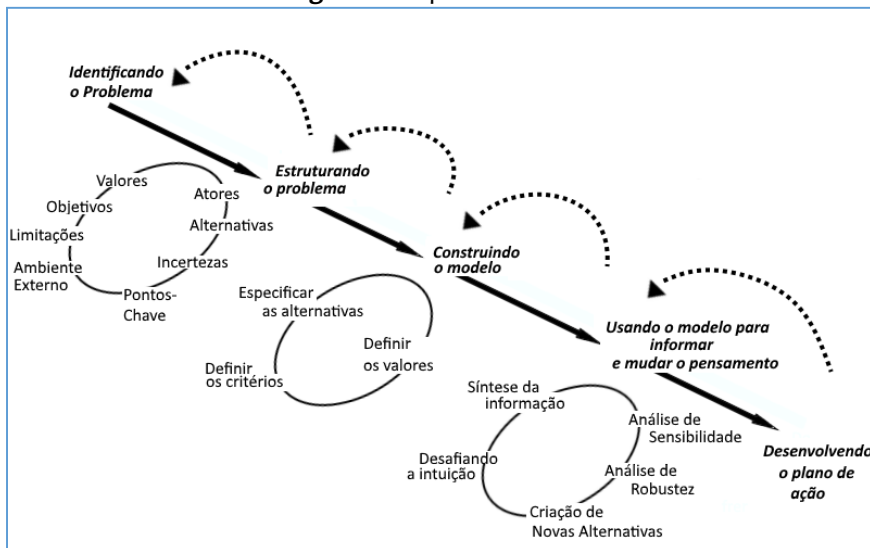
O processo MDCA

Entre as ferramentas que auxiliam Auditores, Gestores, Tomadores de decisão, a tratarem problemas complexos está o processo MDCA, *Multicriteria Decision Aid*. Belton e Stewart (2002) definem a metodologia multicritério como ferramenta de auxílio a decisões complexas, conforme etapas apresentadas na Figura 2.

Existem duas grandes escolas precursoras do processo: A escola Americana e a Francesa, ambas possuem a mesma proposta, porém a Escola Francesa apresenta vantagens por admitir um modelo mais

flexível, acrescido ao fato de não precisar estruturar hierarquicamente os critérios.

Figura 2: Etapas do MDCA



Fonte: adaptado de Belton e Stewart (2002, p. 6).

Na década de 70, foram identificados os primeiros métodos MDCA (Vieira, 2006). Atualmente, observa-se um crescente movimento do método Multicritério em direção ao setor público incluindo agências governamentais com diferentes problemas e processo de decisão em relação a um setor específico. Esse tipo de abordagem tem como intuito promover melhor entendimento dos problemas e suas soluções possibilitando orientar ao cliente a tomar a melhor decisão quando existem diferentes opções.

Ensslin (1998) sugere que os dados sejam levantados por meio de um “brainstorming” quando o facilitador discute os elementos mais importantes junto aos especialistas. Orientado por um conjunto de perguntas estruturadas, os critérios e as alternativas são apresentados de forma pareada aos especialistas no assunto. Com base numa escala variando de 1 a 9 (Tabela 1), os especialistas atribuem valores aos critérios que são comparados entre si. O mesmo procedimento é feito comparando as alternativas com cada critério segundo o grau de importância de cada um.

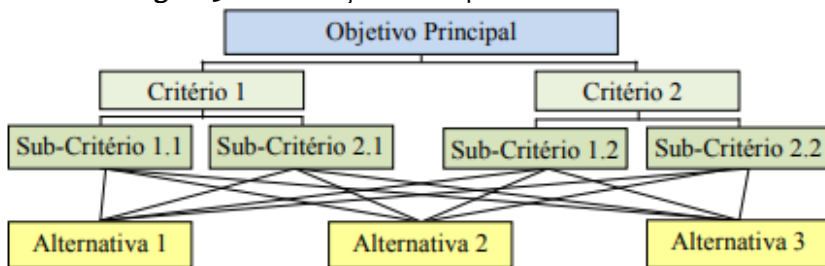
Analytic Hierarchy Process (AHP)

Método multicritério desenvolvido pela escola Americana para tomada de decisão, criado em 1980 por Thomas L. Saaty, sendo considerado um dos mais usados no mundo segundo Gomes, Araya e Carignano (2004, p. 41). O método identifica uma média global para cada uma das alternativas através de uma comparação par a par de cada elemento em um nível hierárquico específico (Saaty, 1994).

O método consiste em três tópicos:

- (1) construir hierarquias adequadas;
- (2) estabelecer prioridades entre elementos das hierarquias por meio de comparações entre pares;
- (3) checar consistência lógica de comparações entre pares.

Figura 3: Estruturação Hierárquica do Método AHP



Fonte: adaptado de Saaty (2001).

O Tomador de decisão fará análise da comparação par a par entre as alternativas de acordo com os subcritérios levando em consideração os critérios, conforme figura 3.

Tabela 1: Escala Fundamental de Saaty.

Intensidade	Pontuação	Forma de Avaliação
1	Igual importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância pequena de uma sobre outra	A experiência e o juízo favorecem uma atividade em relação à outra
5	Importância grande ou essencial	A experiência ou juízo favorecem uma atividade em relação à outra
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra. Pode ser demonstrada na prática
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra, com o mais alto grau de segurança
2,4,6,8	Valores Intermediários	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições

Fonte: adaptado de Saaty (2001).

A escala fundamental de Saaty leva em consideração que a percepção dos indivíduos obedece uma escala linear, acrescido ao fato de que, psicologicamente, o ser humano julga bem as distinções entre 5 a 9 pontos, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Plano GAIA

A análise GAIA mostra a relação entre os critérios, considerando-os como vetores e analisando suas direções (BRANS e MARESCHAL, 2005). Critérios que expressam preferências similares são orientados aproximadamente na mesma direção. Os critérios com preferências conflitantes são orientados em direções opostas. Se as direções entre os critérios são ortogonais não há relação em termos de preferências.

Preference Ranking Method for Enrichment Evaluation (PROMETHEE II)

Preference Ranking Method for Enrichment Evaluation (PROMETHEE II) com fundamentos da Escola Francesa é um método multicritério baseado na sobre classificação (outranking), compara as alternativas par a par, avaliando as preferências sobre cada alternativa, a soma da preferência na alternativa mais apropriada para tomada de decisão.

Segundo Brans (1986), Vincke (1992) e Gomes e Carignano (2004) o método PROMETHEE possui seis variantes (I, II, III, IV, V e VI) que apresentam diferentes características metodológicas e objetivos. Neste trabalho será utilizado o PROMETHEE II por resultar na ordenação das alternativas, reservando os primeiros lugares para os municípios de melhor desempenho e os últimos lugares aos municípios de pior desempenho, além de corrigir os problemas de incomparabilidade que poderiam ocorrer no PROMETHEE I. O cálculo do PROMETHEE II se subdivide em quatro momentos, que são descritos nos próximos parágrafos. Este trabalho não se ocupa de explanar em detalhes o método, apenas de apresentar os elementos para sua compreensão. O detalhamento do método pode ser encontrado em Brans (1986).

O método consiste em:

- 1) Calcula-se as diferenças para cada par de alternativas, considerando os critérios onde $x_i S x_k$

$$\delta_{ik} = |v_j(x_i) - v_j(x_k)|$$

- 2) Determina-se a função de preferência p_j
- 3) Calcula-se os índices de preferência S_{ik}

$$S_{ik} = \frac{\sum_j w_j P(S_{ik})}{\sum_j w_j}$$

- 4) Calculam-se os fluxos de superação positivo φ_i^+ e negativo φ_i^-

$$\varphi_i^+ = \sum_k S_{ik} \varphi_i^- = \sum_k S_{ik}$$

- 5) Calcula-se o fluxo líquido φ_i

$$\varphi_i = \varphi_i^+ - \varphi_i^-$$

- 6) Ordenam-se as alternativas em ordem decrescente de acordo com o φ_i .

Clusters e detecção de anomalias

A análise de cluster é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é agrupar objetos segundo suas características, formando grupos ou conglomerados homogêneos, Segundo Hair et al. (1998).

Pfeiffer (1980), estabelece dois grupos de métodos para a combinação dos elementos nos agrupamentos, os hierárquicos e não-hierárquicos.

Trabalhos relacionados: O estado da arte

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para encontrar os artigos mais relevantes e publicados relacionados ao método MCDA, aplicados na identificação de fraudes e auditorias.

Muitas administrações tributárias têm utilizado ferramentas de mineração de dados e classificação de multicritérios para reduzir o risco do não cumprimento das obrigações tributárias. Apesar de ser um tema de grande interesse, percebe-se que muitos trabalhos não são apresentados em congressos e se restringem a publicações dos próprios órgãos governamentais, o que motiva o desenvolvimento deste trabalho. Acredita-se que isso ocorre em detrimento da dificuldade em apresentar os resultados da aplicação de técnicas de mineração nos assuntos tributários, tendo em vista que, em sua maioria, são de caráter sigiloso.

Os pesquisadores usaram diferentes métodos de análise multicritério para avaliar fraudes nos métodos MCDA e AHP (NUNES,2015; SPHATIS, 2002; OCDE,2013).

O artigo proposto por (NUNES,2015), apresenta a utilização de ferramentas da análise multicritério (MCDA) para apoiar a tomada de decisão no contexto público junto ao Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU), que advém de um contexto, ao qual os recursos para fiscalização de auditoria são limitados e há uma demanda crescente pela transparência e responsabilidades nos gastos no combate a corrupção, dissuasão de fraude. Foi utilizado técnicas e ferramentas de decisão, MCDA para apoiar a estruturação de modelos de alocação de recursos multicritérios para o contexto de auditoria.

Já o artigo (SPHATIS, 2002), expõe uma análise multicritério, para aumentar ou manter um grau de assertividade equivalente ao processo manual de escolha as contas para auditoria, que são realizadas pela equipe de auditores de plano de saúde. Foi utilizado o método AHP ao qual foi possível selecionar através da análise multicritério identificar as contas mais relevantes ou problemáticas no âmbito das auditorias médica, de enfermagem e administrativa, diminuindo o risco de as contas não serem erroneamente identificadas pelos auditores e serem pagas de forma errada.

Bittencort e Gabbi, exploram as contribuições do método AHP para a gestão de riscos no planejamento da auditoria. Foi demonstrado como o Analytic Hierarchy Process (AHP), contribui com a auditoria, na priorização dos processos de detecção de áreas e atividades sujeitas a risco no planejamento de auditoria. As decisões dos auditores no que tange a análise de riscos, geralmente acontecem por meio de julgamento profissional com base na experiência do profissional, desta forma, o estudo, apresentou a utilização do método AHP para realização destes julgamentos e para priorização das ações de auditoria. Os resultados da utilização do AHP nos trabalhos de auditoria proporcionaram que os auditores identificassem a prioridade de cada uma destas no que se refere à exposição a risco, bem como, disponibilizou a estes a possibilidade de identificar se suas percepções sobre o ambiente da empresa e suas principais necessidades estavam alinhadas com a opinião dos gestores da auditada. Apresentou também uma facilidade na detecção de áreas críticas e índices de risco para definir a intensidade da auditoria.

O artigo proposto por (OCDE, 2013), apresenta um estudo de caso no desenvolvimento de uma ferramenta de decisão multicritério que possa identificar as unidades de negócios mais críticas dentro de uma companhia de carro alugado, para utilizar de maneira mais eficiente e eficaz os recursos de auditoria interna. Neste sentido, foi utilizado a aplicação da análise envoltória de dados (DEA) e do processo de hierarquia analítica (AHP) para as unidades de negócios que precisam de auditoria. Ambas ferramentas são úteis na avaliação de desempenho ferramentas e são amplamente aceitos métodos para melhorar a eficiência e produtividade. Convencionalmente, os gerentes acham difícil avaliar desempenho quando várias entradas e saídas múltiplas são envolvidos, especialmente quando as relações

entre os insumos e saídas têm trade-offs entre si. O modelo AHP / DEA é um suporte de decisão multicritério integrado estrutura que é bem adequado para ajudar a gestão selecionar os mais armazenamentos críticos para auditoria.

Tiago Hillermana, João Carlos F. Souza, Ana Carla B. Reis A., Rommel N. Carvalho, apresentam um modelo para a análise de dados de alegações suspeitas de provedores de saúde com o uso de diferentes algoritmos de agrupamento, e a aplicação do método multicritério AHP. Contribuiu na identificação rápida e eficaz de entidades potencialmente suspeitas, o novo modelo propiciou a facilitação da comunicação entre analistas e tomadores de decisão em diferentes áreas da organização.

Neste contexto, a proposta desse trabalho desse trabalho é utilizar modelo de decisão multicritérios MCDA aplicado aos métodos AHP e PRIOMETHEE, conforme embasamento científico dos principais artigos relacionados ao tema em estudo.

Metodologia: Construção dos modelos de investigação multicritério

Além da revisão de literatura, esta pesquisa envolve um estudo de caso, para o qual as fases do processo MCDA foram utilizadas como referência, sendo que a identificação do problema e o objetivo encontram-se detalhada na introdução do presente trabalho.

A análise das situações e os dados obtidos a partir dos resultados de dois dos algoritmos de mineração de indícios de irregularidades executados no início de 2018, com dados de 2017, resultou em elevada quantidade de alternativas, detalhamento constante na seção 5.1.

A técnica de clusterização auxiliou na identificação das alternativas a classificar e as opiniões de especialistas serviram de base para definição dos pesos dos critérios utilizados na criação do modelo.

Foi criado um modelo de classificação baseado na metodologia PROMETHEE II, para classificar os dados, sendo que o peso dos critérios utilizados foi obtido com auxílio do método AHP.

Para avaliação do modelo, a classificação resultante do método proposto neste artigo é comparada com a lista de empresas efetivamente distribuídas em 2018 e com o resultado das auditorias realizadas. A fim de verificar se a utilização do método poderia ter levado a um resultado melhor.

Construção dos modelos

As subseções refletem as fases do processo MCDA, sendo que a estruturação do problema foi enfatizada aspectos relativos aos pontos chave e às alternativas disponíveis e a subseção construção do modelo apresenta os critérios, valores e alternativas utilizadas.

Estruturação do problema segundo o processo MCDA

Ponto chave do estudo: Merecem destaque as características dos algoritmos de mineração que retornam nos indícios de fraude a classificar:

I. Algoritmo MISSING:

a) Metodologia: compara informações prestadas pelo contribuinte em momentos distintos: na emissão das notas fiscais eletrônicas- NFE e a escrituração dos livros fiscais.

b) Indício: A diferença entre o imposto constante nas NFes e o imposto escriturado no Livro Fiscal Eletrônico – LFE, constitui falta de informações com indicio de fraude na declaração do imposto devido.

II. Algoritmo CARTÃO:

a) Metodologia: comparação de informações prestadas pelas administradoras de cartão de crédito/débito com as informações prestadas pelo contribuinte na escrituração do LFE.

b) Indício: A diferença as receitas informadas pelas administradoras e a receita escriturada pelos contribuintes no LFE, constituem indicio de omissão de receita com objetivo de pagar menos imposto.

Alternativas: Neste estudo as alternativas são as empresas com indícios de fraude resultantes da execução dos algoritmos supra. No exercício de 2017, os algoritmos identificaram 4.084 empresas com indícios de irregularidades, cada empresa com um valor diferente a investigar.

Incertezas: Conforme exposto na introdução, existem circunstancias que levam ao aumento da complexidade da fiscalização. Visando mensurar essas incertezas, um questionário foi respondido por 12 Auditores Fiscais do DF, e a média dos julgamentos individuais resultou na pontuação da Tabela 2.

Tabela 2: Resultado da atribuição de pesos extraído dos questionários

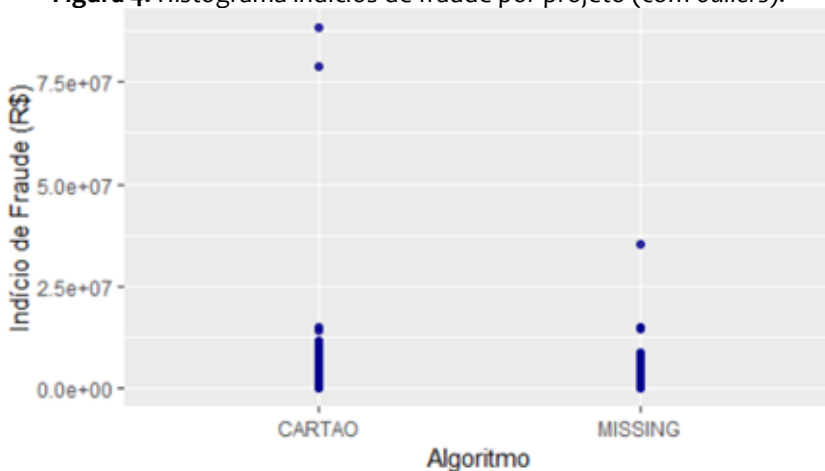
Nome	Dados do Algoritmo			Grau de dificuldade de execução da auditoria	Possibilidade de ampliação do escopo da auditoria
	Qtd. Ações	Qtd. Autos	Total Autuado (em R\$)		
CARTÃO	2.263	1.726	1.337.371.252,29	6.25	5.75
MISSING	427	356	2.127.577.821,37	5.71	5.87

Fonte: Elaborada pelos autores.

Preparação dos dados: Foram identificados *outliers*, indícios cujo valor implica em verificação obrigatória não sujeitos à classificação e, portanto, fora do escopo do presente estudo. Esses indícios foram removidos da tabela de alternativas, o nível de corte foi fixado usando o padrão 6 sigmas, deste modo sete indícios com valores entre R\$14 e R\$ 88 milhões foram retirados da base.

Média:	M 669. 185,50	Desvio Padrão (σ):	2.200. 700,00	Média + (6σ):	13.873. 385,50
--------	------------------	--------------------	------------------	---------------	-------------------

Figura 4: Histograma indícios de fraude por projeto (com outliers).



Fonte: Elaborada pelos autores.

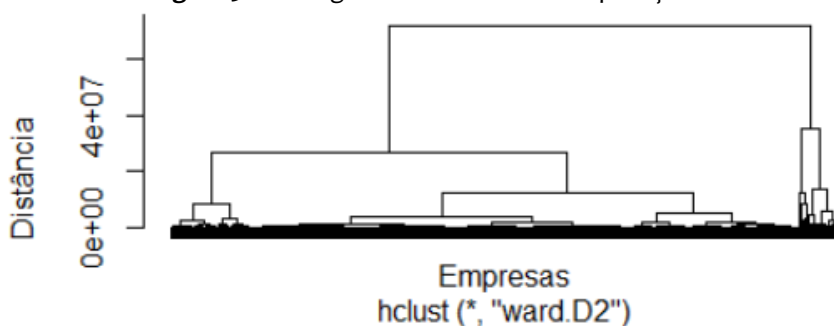
Construção do modelo

Construção do modelo de clusters:

Considerando a elevada quantidade alternativas remanescentes após a retirada dos *outliers*, foi utilizada a técnica de clusterização para identificação as alternativas para classificação.

A quantidade de *clusters* foi definida com uso do *Cluster Hierárquico*, sendo que através do Dendograma gerado pelo R optou-se pelo uso de 5 *clusters* para Análise, conforme Figura 5. Para executar o *cluster hierárquico* (método de ward. D2, função *hclust* do R).

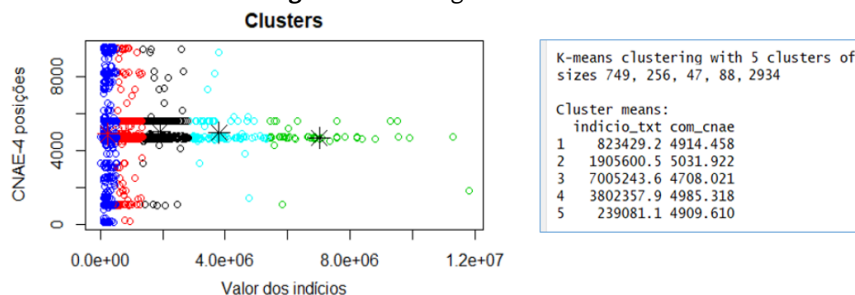
Figura 5: Dendograma Gerado no Ref. Aplicação



Fonte: Elaborada pelos autores.

Após identificar a quantidade de cluster, foi utilizada a função *k-means* do R, que resultou na formação dos 5 *clusters*, cujos dados resultados encontram-se na Figura 6.

Figura 6: Clusters gerados no R.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise dos resultados da clusterização por *k-means*, permite constatar que os *cluster 3* e *4* consolidaram as 135 empresas com códigos de atividade de comércio (CNAE 4 posições entre 4511 e 4789), apresentando os valores mais elevados de indícios de fraude e uma dispersão menor de atividades em comparação aos *clusters 1, 2 e 5*.

Merece destaque o fato de que as 135 empresas dos *clusters 3 e 4* representam apenas 3,31% da quantidade total de empresas com indícios de fraude, entretanto respondem por 26,87% do valor total dos indícios a apurar.

A análise em termos de valor do índice de fraude é fundamental para a seleção de empresas a auditar, entretanto, a experiência comprovou que o valor do índice não garante que a empresa esteja de fato omitindo receitas no montante inicialmente identificado, embora haja uma forte correlação entre os indícios e a prática de fraudes fiscais, de modo que a eficiência na seleção das empresas a auditar envolve a análise de outros fatores.

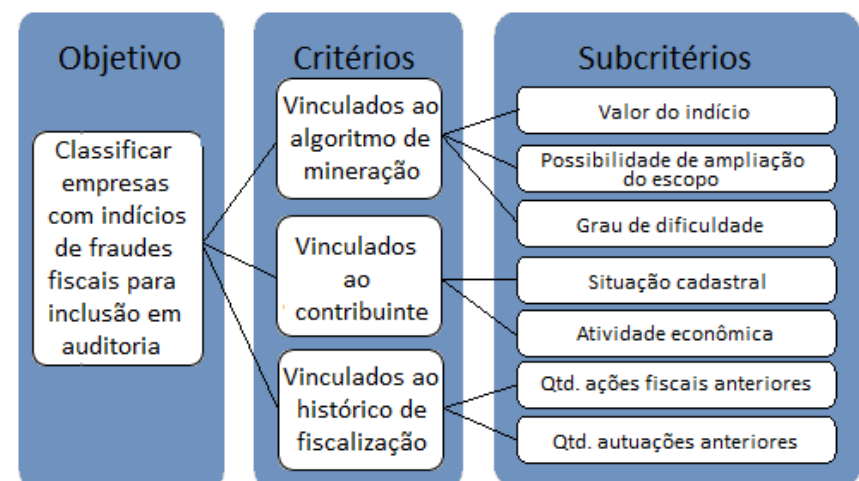
Nesse cenário, surge a necessidade de criação de um modelo de priorização, que permitisse o uso de métricas mais objetivas, a fim de escolher e classificar (ordenar) as empresas a serem auditadas. Isso é especialmente importante para evitar críticas sobre a possível subjetividade na definição dos alvos do Fisco.

Desta forma a metodologia PROMETHEE foi utilizada para criação do modelo visto que permite incluir na análise fatores qualitativos e quantitativos, conforme consta da seção 5, sendo que os pesos dos critérios foram obtidos por meio do método AHP.

Construção do Modelo de Classificação (PROMETHEE)

I. Definição dos critérios: A figura 7 apresenta os critérios utilizados.

Figura 7: Critérios e subcritérios utilizados



Fonte: Elaborada pelos autores.

a) **Critérios vinculados ao tipo de indício (C1):** Conforme exposto, os indícios são minerados por meio de algoritmos e possuem características próprias que determinam o tipo de averiguações necessárias à sua investigação. Os seguintes subcritérios refletem tais diferenças:

a.1) Subcritério valor do indício minerado (sC1a): O valor do indício fornecido como resultado dos algoritmos de mineração é um dos principais preditores do resultado da auditoria.

a.2) Subcritério possibilidade de ampliação do escopo da ação fiscal (sC1b): quanto maior a possibilidade de ampliação do escopo da auditoria, menor a pontuação. Conforme exposto, a pontuação atribuída neste critério foi obtida por meio de questionário, vide Quadro 2.

a.3) Subcritério grau de dificuldade da auditoria (sC1c): quanto maior o tempo necessário para a conclusão dos trabalhos, menor a pontuação associada. A pontuação atribuída neste critério foi obtida por meio de questionário, conforme tabela 3.

b) Critérios vinculados ao contribuinte (C2): dentre os dados armazenados no sistema do cadastro fiscal, o tipo de atividade econômica e a situação de cada contribuinte foram escolhidos como critérios subcritérios:

b.1) Subcritério Situação da Empresa (sC2a): A percepção de que empresas ativas tem maior probabilidade de efetuar a regularização de débitos apurados em auditoria. A tabela 3 apresenta o valor de cada situação.

Tabela 3: Pontuação por Grupo de Atividade Econômica

Situação da Empresa	Pontos	Situação da Empresa	Pontos
Baixado	1	Em processo de baixa	3
Cancelado	2	Inscrição condicional	3
Suspenso	2	Paralisação de atividades	3
Baixa indeferida	2	Ativo	3

Fonte: Elaborada pelos autores.

b.2) Subcritério atividade econômica (sC2b): os resultados e a execução da ação fiscal sofrem influência do tipo de atividade da empresa, devido a peculiaridades tanto na tributação quanto no valor da carga tributária. A tabela 4 apresenta a pontuação a ser atribuída para cada grupo de atividades, esta pontuação leva em consideração que atividades mais complexas ou com carga tributária inferior devem ter pontuação menor:

Tabela 4: Pontuação por Grupo de Atividade Econômica

Atividade	Descrição	Pontos
A	Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	1
B	Indústrias Extrativas	2
C	Indústrias de Transformação	2
E	Água, Esgoto, Atividades de gestão de resíduos e descontaminação	2
F	Construção	2
G	Comércio	3
H	Transporte, armazenagem e correios	2
I	Alojamento e Alimentação	3
J	Informações e Comunicações	3

K	Atividades Financeiras, de seguros e serviços relacionados	2
M	Atividades profissionais, científicas e técnicas	2
N	Atividades administrativas e serviços complementares	3
P	Educação	2
Q	Saúde Humana	2
R	Artes, cultura, esportes e recreação	1
S	Outras atividades e serviços	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

c) Critérios vinculados ao histórico de fiscalização (C3): O sistema de controle das ações fiscais armazena dados relativos às fiscalizações sofridas pelos contribuintes nas últimas décadas, tendo sido selecionadas as seguintes informações como subcritérios para classificação dos contribuintes a auditar

c.1) Subcritério fiscalizações anteriores (sC3a): Entende-se que o fato da empresa já ter sido fiscalizada no passado é indicativo de que já foi detectado no passado comportamento suspeito, sendo que a recorrência de comportamentos suspeitos consiste em um indício de irregularidade.

c.2) Subcritério autuações anteriores (sC3b): Entende-se que o fato da empresa já ter sido autuada no passado é indicativo de que o indício presente pode corresponder de fato a irregularidade presente.

II. Atribuição dos pesos aos critérios:

O método AHP foi utilizado, com a finalidade de estabelecer o peso dos diferentes critérios, a ser utilizado na classificação dos indícios. Para tanto, comparações par a par foram realizadas com os três critérios e entre seus subcritérios, os resultados constam nas subseções a e b.

Após montagem das tabelas de comparação dos critérios, os pesos e o indicador da consistência das comparações (CR) foram obtidos por meio do sistema AHP Online System – BPMSG.

a) Critérios em relação ao objetivo: O resultado das comparações entre os critérios consta da Tabela 5, o peso corresponde ao critério em destaque e a coluna julgamento apresenta as justificativas.

Tabela 5: Comparação entre critérios

Critério A	Critério B	Peso	Julgamento
C1	C2	3	Inconsistências relacionadas ao indício de irregularidade são um pouco mais importantes, pois são um forte indicativo de irregularidades.
C1	C3	2	Inconsistências relacionadas ao indício de irregularidade são um pouco mais importantes do que as características do contribuinte, pelo motivo exposto acima
C2	C3	2	Inconsistências relacionadas a fiscalizações anteriores são consideradas mais importantes, pois levam em conta as informações já coletadas em auditoria do próprio contribuinte

Fonte: Elaborada pelos autores.

b) Subcritérios com relação aos critérios A comparação entre cada um dos seus subcritérios foi realizada conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Comparação do subcritério em relação ao critério.

Critério	Sub A	Sub B	Peso	Julgamento
C1	sC1a	sC1b	6	O valor de indício é mais relevante para o resultado autuação do que a possibilidade de ampliação do escopo.
	sC1a	sC1c	8	O valor do indício é mais relevante para a distribuição das ações do que o grau de dificuldade
	sC1b	sC1c	3	A possibilidade de complicação é mais relevante para a classificação do que o grau de dificuldade da ação.
C2	Sc2a	sC2b	6	A atividade econômica é mais relevante do que a situação da empresa
C3	Sc3a	sC3c	7	Empresas atuada tem preferência de distribuição em relação a empresas que foram apenas fiscalizadas

Fonte: Elaborada pelos autores.

III. Resultado da atribuição de pesos: A tabela 7 apresenta os pesos globais obtidos com a utilização do método AHP.

Tabela 7: Comparação do subcritério em relação ao critério

Nível 1	p (N1)	Nível 2	p (N2)	P. Glb.
Algoritmo	0,540	Possibilidade de ampliação do Escopo	0,166	0,09
		Dificuldade	0,073	0,04
		Valor do índice	0,761	0,41
Cadastro	0,163	Situação	0,143	0,02
		Atividade econômica	0,857	0,14
Histórico de fiscalizações	0,297	Ações Fiscais anteriores	0,125	0,04
		Autuações anteriores	0,875	0,26

Fonte: Elaborada pelos autores.

IV. Preparação da tabela de alternativas:

Na classificação foi utilizado o Software Visual PROMETHEE *Academic*. Os dados relativos aos 135 indícios mais relevantes, identificados no processo de clusterização de que trata a seção 5.2.1, foram separados, Tabela 8.

Tabela 8: Dados das alternativas

Alternativa (Empresa)	Cluster	Situação	Atividade	Qtd. Ações fiscais	Qtd. Autos	Possibilidade de ampliação Escopo	Grau Dificuldade	Valor Índice
1	3	3	2	0	0	5,75	5,71	11.786 .712
2	3	3	3	0	0	5,75	5,71	11.268 .157
...								
135		3	3	0	0	5,75	5,71	2.864 .801

Fonte: Elaborada pelos autores.

Implementação do modelo e análise dos resultados

Entrada de dados

I. Critérios, subcritérios e pesos: Os critérios e subcritérios foram cadastrados com os pesos constantes da tabela 8;

II. Alternativas: Os clusters foram cadastrados como categorias de alternativa (*Action Categories*), as empresas foram identificadas por números de 1 a 135, e para cada empresa foram digitados os respectivos valores dos critérios, constantes da tabela 8. A figura 8 exemplifica este processo.

Figura 8: Entrada de dados no software Visual PROMETHEE

The screenshot shows the Visual PROMETHEE Academic software interface. The main window displays a table for data entry. The table has columns for classification criteria and their values for three alternatives. The criteria include Situacao, Atividade, Acoes_Fiscal..., Autuacoes..., Possib_alter..., Grau_Dificul..., and Valor_Indicio. The alternatives are numbered 1, 2, and 3. The values for each criterion are entered in the corresponding cells. The interface also shows a menu bar with options like File, Edit, Model, Control, and a toolbar with various icons.

Classificação	Situacao	Atividade	Acoes_Fiscal...	Autuacoes...	Possib_alter...	Grau_Dificul...	Valor_Indicio	
Unit	unit	unit	unit	unit	unit	unit	unit	
Cluster/Group	◆	◆	●	●	■	■	■	
Preferences								
Min/Max	min	max	max	max	max	max	max	
Weight	0,02	0,14	0,04	0,26	0,09	0,04	0,41	
Preference Fn.	Usual	Usual	Usual	Usual	Usual	Usual	Usual	
Thresholds	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	
- Q: Indifference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
- P: Preference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
- S: Gaussian	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Statistics								
Minimum	1	1	0	0	5,75	5,71	\$ 2.858,29	
Maximum	3	3	15	8	5,87	6,25	\$ 11.786,71	
Average	2	3	1	1	5,79	5,88	\$ 4.959,75	
Standard Dev.	1	0	2	1	0,06	0,25	\$ 1.919,61	
Evaluations								
1	●	3	2	0	0	5,75	5,71	\$ 11.786,71
2	●	3	3	0	0	5,75	5,71	\$ 11.268,15
3	●	3	3	1	1	5,87	6,25	\$ 10.871,29

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apresentação dos resultados

Aos valores atribuídos aos critérios foram aplicados os respectivos pesos, sendo que o resultado da classificação e os fluxos de superação positivos e negativos constam da tabela de classificação do sistema, conforme pode ser visto na figura 9.

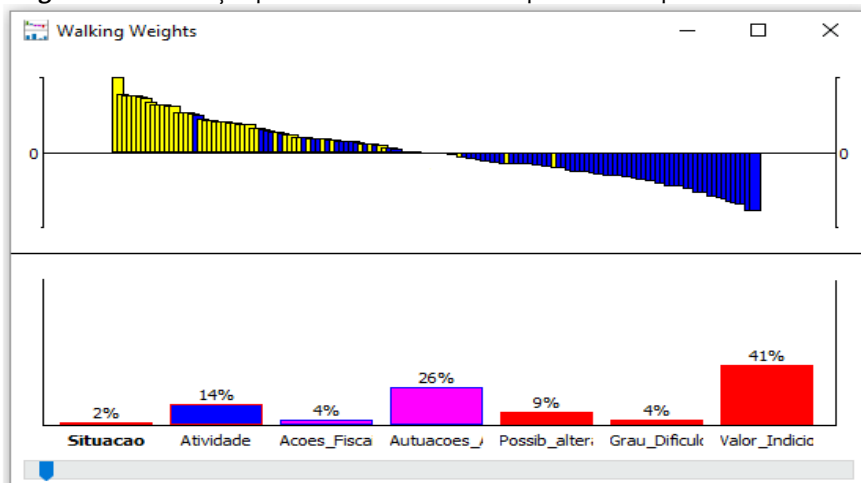
Figura 9: Classificação pelo método PROMETHEE com fluxos positivo e negativo

Rank	Empresa	Phi	Phi+	Phi-
1	8	0,7564	0,7894	0,0330
2	4	0,5849	0,6581	0,0732
3	5	0,5788	0,6550	0,0762
4	28	0,5701	0,6744	0,1044
16	43	0,4009	0,5866	0,1857
17	33	0,3920	0,5616	0,1696
18	63	0,3708	0,5782	0,2074
19	40	0,3302	0,5284	0,1982
20	9	0,3212	0,5031	0,1819

Fonte: Elaborada pelos autores.

Analisando os resultados pode-se perceber que os pesos atribuídos aos critérios proporcionaram uma forte influência dos valores na posição final da empresa na lista de classificação. Na figura 10 é possível observar que a maioria dos indícios provenientes do Cluster 3 que contém os maiores indícios numéricos, dados em amarelo, foi classificado antes dos valores dos indícios do Cluster 4 (dados em azul).

Figura 10: Classificação pelo método PROMETHEE por Cluster e peso dos Critérios

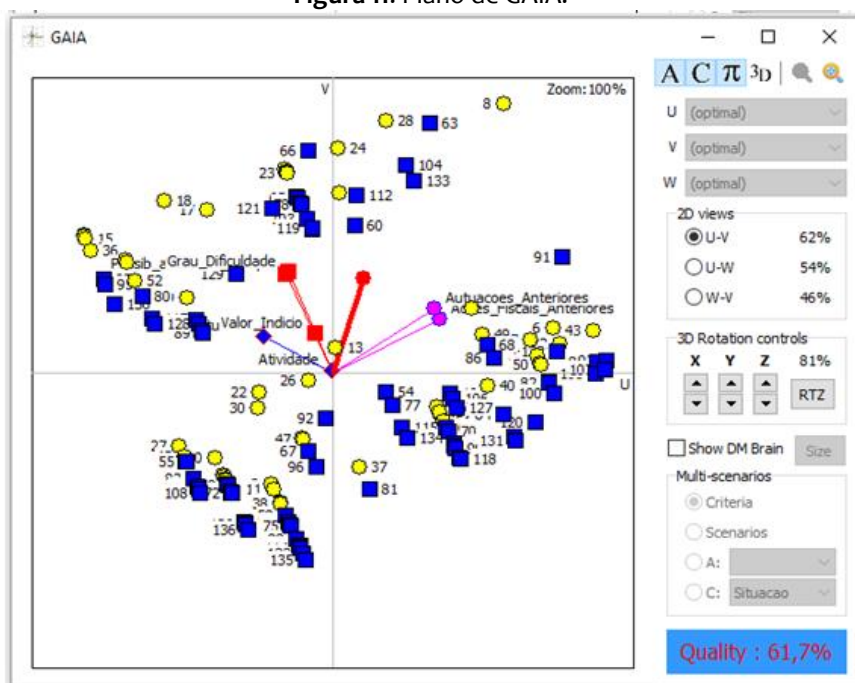


Fonte: Elaborada pelos autores.

Do ponto de vista da influência dos critérios na classificação, entretanto, no presente caso o nível é de 61,7%, como pode ser visto na Figura 11. Esta representação apresenta três tipos de informação:

1. As alternativas são representadas por pontos (as amarelas são do cluster 3 e as azuis do cluster 4);
2. Os critérios são representados por eixos; e
3. A ponderação dos critérios e o ranking do PROMETHEE II são representados pelo eixo de decisão.

Figura 11: Plano de GAIA.



Fonte: Elaborada pelos autores

Análise dos resultados

Comparação entre a classificação obtida pelo método PROMETHEE e a distribuição das ações fiscais em 2018: analisando o resultado das ações fiscais distribuídas em 2018, observa-se que 63% das ações fiscais que foram distribuídas teriam sido distribuídas se a classificação resultante do presente método tivesse sido utilizada.

Para análise da eficácia da metodologia de classificação foi analisado o resultado das ações fiscais já concluídas, observando que existem diversas ações ainda em andamento. Constatou-se que três das ações concluídas sem débito não teriam sido distribuídas se tivesse sido adotada a classificação resultante da metodologia aplicada neste estudo. Por outro lado, sete ações fiscais que foram concluídas com débito teriam sido substituídas por outras que estão melhor classificadas no Ranking gerado pelo método.

Trabalhos futuros

Como forma de avaliar a eficácia do método em comento, é necessário que se realize auditoria nas empresas que obtiveram classificação superior às sete empresas efetivamente auditadas em 2018 e que não teriam sido auditadas se o método tivesse sido utilizado. De posse do resultado dessas auditorias será possível comparar o resultado que teria sido obtido se a classificação do método tivesse sido adotada de forma integral.

Considerações finais

Com a evolução da tecnologia, o aumento da quantidade de dados recebidos em meio magnético, e a crescente necessidade de otimização da utilização dos recursos públicos é imperativo que a administração pública modernize seus métodos, se tornando mais eficiente, de modo a atender às necessidades da sociedade, fim maior do Estado.

No âmbito da fiscalização tributária o desenvolvimento de um modelo de decisão baseado em um método organizado e estruturado permite auditar o processo e tende a garantir a impessoalidade, um dos princípios constitucionais que norteiam as ações da administração públicos, contribuindo para uma fiscalização mais eficiente e eficaz.

Entretanto é preciso amadurecer e ajustar o processo, de modo a garantir que a implementação do método trará benefícios, além da padronização e impessoalidade. Neste sentido, a presente pesquisa representa mais um passo na busca pelo aprimoramento das ações do setor público.

Referências

- BRASIL (1998): **Constituição Federal, 1998**. Art. 198, § 2º e Art. 212.
- M. L. SIQUEIRA E F. S. RAMOS: A Economia da Sonegação. **Revista Econ. Contemporânea**. RJ, 2005. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rec/v9n3/v9n3a04.pdf>>. Acesso em: set. 2018.
- K. HARADA. Carga Tributária Excessiva e Seus Efeitos Danosos, 2008. Em: **Revista âmbito jurídico, Caderno Tributário**, São Paulo, 11-jan-2008.
- ALICIA BÁRCENA: **Paraísos fiscales y el financiamiento de la Agenda 2030**. 2016, ONU, Comissão Econômica para América Latina e Caribe, Disponível em <https://www.cepal.org/pt-br/articulos/2016-paraisos-fiscales-financiamiento-la-agenda-2030>. Acesso em: set. 2018.
- UNU-WIDER: **Working Paper 2017/55**. Instituto Mundial da Universidade das Nações para Pesquisa em Economia do Desenvolvimento. Disponível em <http://taxwatch.org.au/wp-content/uploads/2017/03/wp2017-55.pdf>. Acesso em: jul. 2018
- BRASIL: **Código Tributário Nacional** – Lei 5.472, 1966: Art. 113;
- DISTRITO FEDERAL: **Decreto 18.955**. 1997 – Regulamento do ICMS: Art. 205.
- DISTRITO FEDERAL: **Decreto 16.128**. 1994 – Regulamento do ISS: Art. 65.
- SEF/ DF: **Relatório de Arrecadação – dezembro 2017**. Disponível em: http://static.fazenda.df.gov.br//arquivos/pdf/relatorio_arrecadacao_d_ezembro_2017.pdf Acesso em: jul. 2018.
- BELTON, V.; STEWART, T. J. (2002). **Multiple criteria decision analysis: an integrated approach**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2002.
- SAATY, T.L. (1980). **The Analytic Hierarchy Process**. New York: McGraw-Hill.
- SAATY, T.L. (1991). **Método de Análise Hierárquica**. São Paulo, Editora Makron.
- WEIST, P. (2009). **An AHP-based Decision Making Framework for IT Service Design**. MWAIS 2009 Proceedings. Paper 11. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/mwais2009/11>. Acesso em 20 novembro 2010.
- GIACON, J. C. R.. **Seleção de fornecedor por análise de decisão multicritério e otimização combinatória considerando aspectos de logística e sustentabilidade**. S.d.

GOMES, L. F. A.; ARAYA, M C G; CARIGNANO, C. **Tomada de Decisões em Cenários Complexos**. S.d.

VINCKE, P, **L'aide Multicritère à la Decision**, Editions de l'Université de Bruxelles. Editions Ellipses., 1992.

BRUNNELLI, M. **Introduction to the Analytic Hierarchy Process**. 2015. Springer

ENSSLIN, L.; MORAIS, M. L. S. DE; PETRI, S. M. **Construção de um Modelo Multicritério em Apoio ao Processo Decisório na Compra de um Computador**. 1998. UFSC, Florianópolis, ENEGEP1998, disponível em: www.abepro.org.br, em 15/01/2011. Acesso em: set. 2018

DISTRITO FEDERAL: **Decreto 35.565**. 2014: Regimento Interno da SEF/DF.

SEF/ DF: **Carta de Serviços**. Disponível em: <http://static.fazenda.df.gov.br/arquivos/pdf/CartaDeServicosFazendaDF2016.pdf>. Acesso em: jul. 2018

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000, Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**, 2009.

DISTRITO FEDERAL: **Lei 1.254**. 1996: Art. 46, inciso XII.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: **NBR ISO 31010: Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. RJ, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI: **PMBOK Guide: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Pennsylvania, 2017.

PRODANOV, C E FREITAS, E: **Metodologia do Trabalho Científico**. Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Disponível em: https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/232901/mod_resource/content/2/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: jul. 2018

NIETO-MOROTE E F. RUZ-VILA: A fuzzy approach to construction project risk assessment, 2011, **International Journal of Project Management** 29 p. 220–231

VIVAS, Vivian; OLIVEIRA, Mónica Duarte. Structuring Multicriteria **Resource Allocation Models**. ICORES 2017, p. 321, 2017.

NUNES, Kleber da Silva. **Seleção de contas médicas para auditoria: uma abordagem multicritério com foco em operadoras de planos de saúde**. 2015.

SPATHIS, Ch; DOUMPOS, Michael; ZOPOUNIDIS, Constantine. **Detecting falsified financial statements: a comparative study using**

multicriteria analysis and multivariate statistical techniques. *European Accounting Review*, v. 11, n. 3, p. 509-535, 2002.

BITTENCOURT. Sandro; GABBI. Adriana. **Contribuições do método AHP para a gestão de riscos no planejamento da auditoria.** 20º Congresso Brasileiro de Contabilidade – fortaleza – CE.

SUEYOSHI, Toshiyuki; SHANG, Jennifer; CHIANG, Wen-Chyuan. **A decision support framework for internal audit prioritization in a rental car company: A combined use between DEA and AHP.** *European Journal of Operational Research*, v. 199, n. 1, p. 219-231, 2009.

OCDE. Tax administration 2013 - comparative information on oecd and other advanced and emerging economies. **Technical Report 2308-7331.** *Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris, 2013. x, 34, 35, 36, 54, 55.

HILLERMAN. Tiago; SOUZA. João Carlos F.; REIS. Ana Carla B.; ROMMEL N. Carvalho. **Applying clustering and AHP methods for evaluating suspect healthcare claims.** S.d.

HAIR, Joseph et al. **Multivariate Data Analysis.** Prentice Hall: New Jersey, 1998.

PFEIFFER, D. Disparidades de desenvolvimento no Brasil – um exemplo da análise de cluster. **Revista Brasileira de Estatística.** Rio de Janeiro, 41(164): 559-576, out./dez 1980.

CLIMA ORGANIZACIONAL: REFLEXOS DA SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Rafael Jesus de Oliveira¹
Rayza Mara Carvalho de França²
Luana Alves D' Almeida³

Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima [organizacional].
(RODRIGUES, 2002, p. 96).

A administração é um ramo das ciências humanas constituída por um conjunto de áreas. Entre elas está a Administração de Recursos Humanos (RH) que é responsável pelo desenvolvimento de todo o recurso humano das empresas. Entre suas funções, está a atividade de desenvolver profissionais que estejam satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Seu principal papel é estabelecer uma boa relação entre empresas e as pessoas. Com o mercado competitivo atual, as empresas estão em constante busca de satisfação junto aos seus clientes externos e internos.

¹ Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela PUC-Goiás, Pós-graduado em Finanças e Controladoria pela UNIVERSO, Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universo, docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: rafael.j.oliveira@anhanguera.com

² Graduada em Administração de empresas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: rayzafortes@gmail.com

³ Mestranda em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias – Unopar (2018). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Anhanguera – UNIDERP (2009) e licenciatura em Pedagogia pelo Centro de Ensino Superior do Brasil – CESB (2011). Especialista em Logística pela UNIDERP (2009/2010). Atualmente é professora universitária, coordenadora acadêmica e faz parte da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Faculdade Anhanguera de Valparaíso. Consultora do Ministério da Saúde, lotada no Programa Nacional de Imunizações da Secretaria de Vigilância em Saúde. Tem experiência na área de Logística, com ênfase em Planejamento, Programação e Controle Logístico empresarial, atuando principalmente nos seguintes temas: avaliação dos impactos logísticos, análise dos custos e logística internacional.

Nesse sentido, existem meios de atuação junto a esses *stakeholders*, como o Código de Defesa do Consumidor (CDC) que age em favor dos clientes externos, equilibrando deveres e direitos das empresas e consumidores em geral. Já para os clientes internos, existem métodos de gestão que auxiliam no processo de identificação da satisfação dos colaboradores das empresas, a exemplo da Gestão de Qualidade Total (QT), que busca a eficiência de processos e sucesso das instituições.

Assim, a qualidade de vida no trabalho tem sido tema de importância na sociedade e nas empresas que se atentam cada vez mais com a saúde emocional dos seus colaboradores. Essa preocupação deve-se ao fato de que manter colaboradores satisfeitos com sua rotina em seu ambiente de trabalho permite que este tenha engajamento nas atividades e estratégias da empresa, que por sua vez precisa de seus colaboradores motivados para atuarem de forma eficiente, e assim, se manter estabelecida em meio à um mercado de alta concorrência e globalização. Logo, colaboradores satisfeitos e motivados trabalham para que em conjunto à empresa, possam tornar-se parceiros no cumprimento de seus objetivos e metas.

Mesmo com o auxílio da modernização do mercado consumidor, conceitos da administração e métodos desenvolvidos, além de toda a informação disponível nas redes sociais e outros meios de comunicação, muitas empresas ainda não percebem a necessidade de equilibrar o seu relacionamento com os colaboradores, e assim otimizar seus processos, recursos e resultados. Assim, é necessário entender qual a importância do clima organizacional na empresa.

Entender a necessidade de avaliação do clima organizacional das empresas, para que estas identifiquem e trabalhem para a melhoria do seu relacionamento com os colaboradores, e assim potencializem os seus resultados, e como objetivos secundários visa demonstrar, por meio de conceitos e estudos, a importância de manter equilibrado o clima organizacional entre as empresas e colaboradores no ambiente de trabalho, busca compreender os fatores que influenciam o clima organizacional nas empresas e suas consequências, e por último, objetiva identificar métodos de avaliação do clima organizacional e encontrar resultados de apresentem as soluções necessárias.

Estará sendo estudado as literaturas com método de revisão bibliográfica qualitativa básica, de caráter descritivo-exploratório, a

partir de literaturas, como livros, artigos, teses entre outros, obtendo-se informações da atual situação do problema, bem como seus diferentes aspectos, como Schein (2009), Bispo (2006); Chiavenato (1999, 2004, 2010), Bergamini (1997, 2009), entre outros, por meio de consultas a livros, artigos e sites confiáveis. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico e de conteúdo irrelevante.

Clima Organizacional: conceitos e aplicação no ambiente de trabalho

Para falar de Clima Organizacional, é preciso primeiro, entender sobre a Cultura Organizacional das Empresas. Embora os termos sejam parecidos é importante atentar-se para não os confundir. Cultura Organizacional refere-se a um grupo de valores da organização, que são compartilhados pelos seus integrantes. Assim, o Clima Organizacional está inserido na Cultura Organizacional da empresa, e se refere ao ambiente psicológico e diferentes características que são identificadas pelos colaboradores.

Cultura organizacional

Qualquer empresa possui cultura organizacional, contendo princípios e valores próprios, podendo ser instituída formalmente ou não. Além disso, elas seguem sua própria personalidade, ou seja, podem ter características integradoras ou distanciadoras, burocráticas ou descentralizada, com cultura mais presente ou afastada. De forma geral, determinam as regras que devem ser seguidas. O autor Schein, visto como um dos principais pesquisadores de cultura organizacional, afirma que:

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN 2009, p. 16).

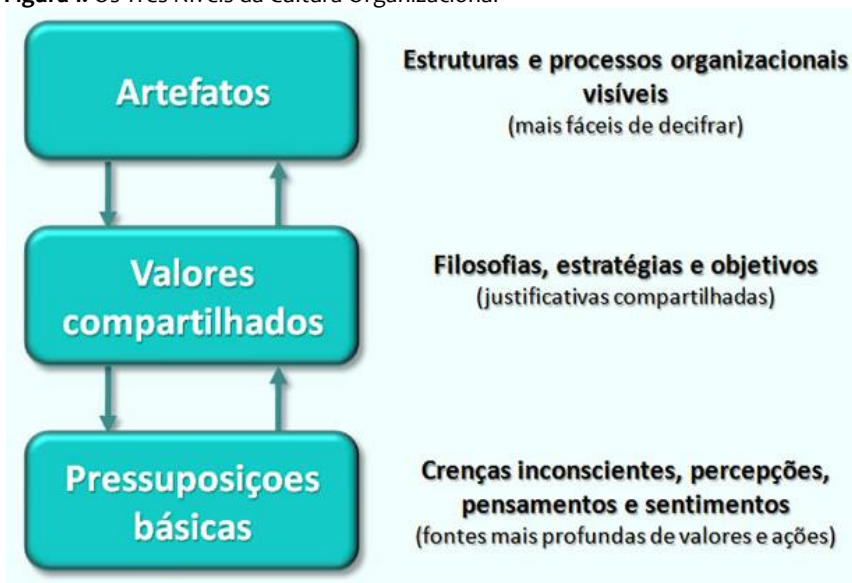
Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser vista como a forma de conduta definida pelos pioneiros da organização, que

criaram suas próprias regras, a partir da experiência das situações vividas, e que foram transmitindo ao longo do tempo para os membros da equipe.

De acordo com Deal e Kennedy (1983, p.501), cultura organizacional é de forma prática, “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Na definição simplista acima percebe-se a cultura de uma empresa é definida por meio de um grupo de características específicas da empresa, envolvendo suas crenças, ideias e comportamentos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 173), “a cultura e como cada organização trabalha é uma mistura de comportamento, crenças, pressuposições e outras ideias que traçam a sua forma de trabalhar”. Sabendo-se que os diretores e gestores são os maiores influenciadores das empresas que gerenciam, tende-se a seguir normas e princípios estabelecidos baseado em suas convicções e jeito individual e próprio.

Figura 1: Os Três Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (1999, p. 174)

Mendes (2010), explica em seu artigo sobre cultura organizacional de empresas, que se refere a um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que

diferencia uma organização das demais. Ou seja, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade. São elas:

a) Inovação e assunção de riscos: Trata-se do engajamento dos colaboradores que são motivados a gerar inovação e assumir riscos na organização;

b) Atenção aos detalhes: Nesse tópico, espera-se que o colaborador seja analista e tenha atenção;

c) Orientação para os resultados: Nível de gerenciamento dos diretores e gestores onde focam com prioridade nos resultados que podem ser alcançados e colocam em segundo plano as técnicas e processos envolvidos;

d) Orientação para as pessoas: Nível de gerenciamento dos diretores e gestores onde focam com prioridade em como o efeito dos resultados recai sobre as pessoas da empresa;

e) Orientação para as equipes: Foco da organização em atividades que são prioritariamente desenvolvidas em equipes;

f) Agressividade: Forma de trabalho onde as pessoas da organização demonstram agressividade e competitividade;

g) Estabilidade: A organização destaca o sustento do estado atual com o compromisso de crescimento.

Segundo Marras (2000, p. 290), "não há grupos de trabalho sem cultura ou sem no mínimo um resquício, assim não há que se falar em cultura fora da observação grupal". Nesse conceito, a Cultura Organizacional é, portanto, o conjunto de ideias e valores compartilhados em grupo, normalmente estabelecidos pelos gestores e líderes da empresa. Esse conjunto de ideias particulares é o que diferencia uma organização da outra.

Alguns elementos colaboram para compreensão da Cultura Organizacional. Os descritivos e figura 1 abaixo apresentam o modelo criado por CHIAVENATO (1999), para demonstrar os três níveis de Cultura Organizacional. Nele estão inseridos os elementos que juntos apresentam a forma de conduta e expressão da empresa.

a) Artefatos: Aquilo que cada indivíduo sente, ouve e vê em situações em que a cultura não é familiar. São os elementos que indicam a cultura da empresa de forma visual como símbolos, lemas e cerimônias;

b) Valores Compartilhados: São os principais valores que demonstram a importância e motivo para que as pessoas atuem na atividade que exercem na empresa, que na maioria das vezes é fundamentada pelos pioneiros da organização de acordo com seus objetivos;

c) Pressuposições Básicas: São fatores individuais e inconscientes que reúnem as crenças, percepções e sentimentos dos integrantes da empresa. Não precisam ser escritas ou faladas.

Dessa forma, a cultura organizacional é caracterizada pela aceitação não programada por parte dos seus integrantes e dirigentes. Nessa linha, pode-se observar também que em processo de seleção, as empresas tendem a retirar pessoas que apresentem características distintas em relação ao padrão cultural da empresa, buscando assim, resguardar sua cultura ao longo do tempo. Assim, o profissional que deseja se encaixar, tem a responsabilidade de se adaptar à cultura já existente da empresa.

Clima organizacional

Atualmente o clima organizacional é uma preocupação bastante relevante para a sociedade. Sua importância deve-se ao fato do acontecimento das mudanças do mercado, as transformações das necessidades de trabalho e das preocupações com o colaborador que pode influenciar a produtividade e resultados das organizações.

De acordo com Mullins (2001, p. 347), “O clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado”.

Baseado neste conceito, pode-se dizer que a boa relação entre os colaboradores e supervisores é essencial para a existência de um clima organizacional que seja favorável a ambos, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado. Essa relação, é, portanto, definida de acordo com a reação do gestor e do colaborador frente às demandas da empresa e pode ser influenciada por seus comportamentos e perfis profissionais.

De acordo com Chiavenato (2004, p.373) “toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas”.

Nesse sentido, o Clima Organizacional está ligado à saúde emocional e expectativa dos colaboradores em relação ao que eles entendem por suas necessidades no ambiente do trabalho. Ele é o indicador que mede a satisfação da equipe relacionado a postura e cultura da organização.

Bennis (1996, p.6) afirma que “o clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”.

Desta maneira é ideal que seja dada devida relevância ao clima organizacional de uma empresa, tendo em vista que ele pode afetar diretamente o seu desempenho, já que quando percebido de forma negativa, provoca problemas de motivação, além de resultados insatisfatórios para a organização.

Clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho. A satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional. (CODA, 1997, p. 98 *apud* PAULINO e BEZERRA, 2005, p. 38).

Dentro desse contexto, o clima organizacional é influenciado pelo nível de satisfação dos colaboradores em relação à sua condição de trabalho e aspectos gerais resultantes das decisões estratégicas dos líderes da organização. Assim, o estilo de liderança e formato de gerenciamento das empresas têm forte influência sobre o clima da organização. Pode-se dizer então, que o perfil das empresas está ligado diretamente à forma de condução dos seus gestores.

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas (LUZ, 1995, p. 6).

Nesse contexto, pode-se dizer que o clima da organização não é determinado apenas pela estrutura e condições de trabalho oferecido

pela empresa, podendo ser também influenciado pelas condições emocionais dos colaboradores, sendo motivadas por razões pessoais ou por aspectos ligados à cultura da empresa.

Manter o clima organizacional de uma empresa saudável é essencial para geração de melhores resultados. Assim, é importante a atenção e cuidado das empresas e dos gestores em relação ao clima presente no ambiente de trabalho. A organização precisa estar preparada para identificar por meio da motivação dos colaboradores e das suas entregas, a necessidade de fazer, ou não, um estudo que possibilite gerar informações para a tomada de decisões.

Fatores que influenciam o clima organizacional

O clima organizacional é a forma de medida para identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa. Nesse sentido, são muitos os aspectos que contribuem para que o clima da organização seja favorável a todos os seus membros, além de impulsionar a eles a busca pela realização dedicada de suas atividades cotidianas e atendimento aos seus clientes externos e internos.

Manter um clima organizacional saudável é importante para a empresa já que um ambiente desorganizado pode influenciar na produção, nos seus processos resultados de vendas, além de transmitir ao mercado uma posição negativa da empresa. Mas para mantê-lo saudável é necessário que o gestor invista na qualidade de trabalho e de vida dos colaboradores.

Assim, uma das suas principais preocupações deve estar relacionada com a autoestima dos funcionários, que quando atendida, possibilitam a motivação para que eles executem suas atividades de forma a colaborar com a realização das metas da empresa.

Spector (2003, p.198) diz que a motivação tem relação com o desejo de alcançar um objetivo relacionado a desejos, necessidades ou vontades. Assim, é importante ter motivação para o alcance das metas organizacionais. Para os colaboradores, a sua motivação está ligada satisfação das suas necessidades particulares e profissionais.

Dessa forma, a empresa deve estar preocupada com esses aspectos e em constante busca por ferramentas e estratégias que ajudem no aprimoramento do clima no ambiente de trabalho, identificando os fatores positivos e a serem aperfeiçoados que

influenciam no desempenho da equipe e conseqüentemente em sua satisfação. Isso pode ser feito por meio da valorização do colaborador, fazendo com que se sinta capaz e responsável para executar suas atividades com a qualidade esperada pela empresa.

Aos poucos, os cientistas do comportamento foram compreendendo que poderiam ajudar mais efetivamente as pessoas à medida que facilitassem que elas mesmas se conhecessem. Isso poderia evitar-lhes sensações desconfortantes a seu próprio respeito, como, por exemplo, sentimentos de autoestima rebaixadas por sentirem que haviam falhado perante si mesmas. (BERGAMINI, 2009, p. 4).

É possível observar sob essa ótica, que o gestor precisa estar atento em como os colaboradores se sentem em relação a si mesmos e ao seu desenvolvimento no trabalho e nas atividades que lhe são designadas. Pois quando são reconhecidas e entendem seu valor atuando em sua função, conhecendo assim sua capacidade de produção, se sentirão confortáveis e aptas a executar suas tarefas com a qualidade esperada.

De acordo com Bispo (2006, p. 263 e 264), alguns fatores internos e externos influenciam o clima da organização. São eles:

1- Quanto aos fatores internos:

Vida profissional: refere-se ao grau de intenção dos empregados em estabelecer seu sucesso profissional na empresa;

Ambiente de trabalho: refere-se ao grau de relacionamento do funcionário com seus colegas de trabalho para a realização de atividades individuais e em grupo;

Assistência aos funcionários: refere-se aos benefícios cedidos pela empresa como assistência médica, dentária e social;

Cultura organizacional: refere-se à influência das tradições, práticas e costumes que são adotados pela empresa e passados aos colaboradores;

Estrutura organizacional: refere-se ao nível de absorção dos elementos que compõe a estrutura que influenciam as atividades realizadas pelos colaboradores;

Nível sociocultural: refere-se ao nivelamento dos conhecimentos intelectuais, culturais e sociais dos funcionários em relação às necessidades das suas áreas e atividades;

Incentivos profissionais: refere-se ao reconhecimento profissional dado aos colaboradores;

Remuneração: refere-se ao reconhecimento financeiro em relação às atividades prestadas pelos funcionários;

Segurança profissional: refere-se ao risco de demissão sem risco notado pelos colaboradores;

Transporte casa/trabalho: refere-se à dificuldade de deslocamento entre a casa/trabalho/casa dos colaboradores;

2 - Quanto aos fatores externos:

Convivência familiar: trata-se da relação de convívio familiar dos funcionários que é necessária para uma boa produtividade;

Férias e lazer: trata-se da satisfação dos colaboradores quanto aos seus descansos e férias;

Investimentos e despesas familiares: trata-se do bem-estar que é proporcionado à família dos colaboradores;

Política e economia: trata-se da influência política e econômica que pode ter impacto para os funcionários.

Saúde: trata-se da opinião dos colaboradores em relação à sua saúde física e mental;

Segurança pública: trata-se da sua influência na vida dos colaboradores;

Situação financeira: trata-se do estado em que está a situação financeira dos colaboradores;

Time de futebol: trata-se da interferência exercida pelos times de futebol na motivação e produtividade dos colaboradores;

Vida social: trata-se da satisfação dos funcionários em relação a sua vida social.

Esses fatores demonstram que a satisfação no trabalho está relacionada à vários aspectos profissionais e pessoais que impactam na relação do colaborador e da empresa. Sendo assim, a empresa deve estar atenta a esses fatores e seus desdobramentos para que possa melhorar a qualidade de trabalho dos colaboradores e então proporcionar um ambiente com clima organizacional satisfatório.

Maslow (apud ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010), separou em cinco necessidades níveis superiores e inferiores de satisfação. Nas necessidades de nível inferior colocou as fisiológicas e de segurança, enquanto nas de nível superior estão relacionadas a vida social, auto realização e estima.

Satisfazer a uma necessidade não só é condição básica para evitar consequências de provável desajustamento, como também representa um meio de neutralizar a discrepância entre a expectativa da satisfação e o estado real em que cada um se encontra. (BERGAMINI, 1997, p.139).

Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas de Maslow e teoria bifatorial de Herzberg.



Fonte: Adaptado de Herzberg (1997; Freiras (2006); Wagner III & Hollenbeck (2009); Gondim & Silva (2004). Disponível em: < <http://www.scielo.br/img/revistas/read/v20n1/a04fig01.jpg> >.

Conforme a figura 2, são esses os fatores motivadores, de higiene e insatisfação:

Necessidades Fisiológicas: trata-se das necessidades de sobrevivência do homem que são importantes para saúde e preservação da espécie;

Necessidades de Segurança: trata-se da estabilidade e sensação de segurança em relação à sociedade e locais em que o indivíduo está estabelecido;

Necessidades Sociais: trata-se da necessidade de ser aceito e estar inserido em grupos na sociedade;

Necessidades de Estima: refere-se à necessidade de reconhecimento do indivíduo em relação a ele mesmo e do reconhecimento que vem dos outros;

Necessidades de Autor realização: trata-se da busca do indivíduo em maximizar seu potencial e se tornar o melhor que pode ser.

Portanto, a motivação deve ser uma das principais preocupações dos gestores e líderes no processo de adaptação do clima organizacional das empresas. É importante destacar que ela é mutável e apresenta variações decorrentes dos meios internos e externos em que está inserido o indivíduo. A desmotivação por sua vez causa consequências para a empresa, já que o trabalho pode se tornar improdutivo, trazendo assim resultados não satisfatórios.

Pode-se perceber também que a motivação do colaborador está diretamente ligada ao seu crescimento profissional, reconhecimento e auto realização, estando, portanto, interessado em seus objetivos, que quando são completamente atendidos de acordo com a necessidade ou expectativa, provoca o encerramento da motivação, e então é preciso dar início a outra meta para que seja reiniciado o processo motivacional.

De acordo com Moscovici (2003, p.77), “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Nesse sentido, é possível afirmar que a motivação é mutável e adaptável aos ciclos da vida, pois depende do momento e situação em que a pessoa se encontra nos âmbitos pessoais e profissionais.

Segundo Bergamini (1997, p.24), “A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”. Por meio desse pensamento é possível dizer que a motivação é o resultado do esforço dedicado pelo colaborador para que encontre satisfação nas atividades que exerce. Os líderes e gestores por sua vez, precisam também sentir-se motivados e transmitir essa satisfação à equipe, fazendo com que, por meio dessa influência, seja contínuo e cíclico o processo de motivação.

Nesse sentido, atender às necessidades de satisfação dos funcionários não é só uma medida de ajuste das empresas na tentativa de evitar consequências ruins, mas indica também o atendimento dessas necessidades trazendo equilíbrio entre as expectativas geradas

pelos colaboradores e as ações da empresa, considerando o que de fato pode ser feito e as variações de trabalho e cargo de cada colaborador.

A satisfação com o trabalho; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário percebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro da equipe e da organização; o ambiente psicológico e físico no trabalho; a liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; as possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. (CHIAVENATO, 2010, p. 487).

Assim, pode-se dizer que são vários os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um bom clima organizacional. Entretanto, todos eles estão ligados ao fato de que os colaboradores precisam estar satisfeitos e motivados com as metas da empresa e assim atuar em suas áreas com eficácia gerando resultados positivos para a empresa.

Avaliação do clima organizacional: conceitos, objetivos e metodologias

Considera-se que para alcance dos resultados esperados, a organização precisa estar disposta a investir nos benefícios que gerem valor aos funcionários e os deixem satisfeitos em realizar suas atividades na empresa. Esses benefícios demonstram ao colaborador o interesse da empresa em seu crescimento profissional, sendo eles reconhecimentos financeiros ou não.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico. (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

Assim, os colaboradores entregam resultados à medida que se sentem compensados pela sua dedicação. Itens como remuneração e salários, vales alimentação e refeição, cuidados com assistência médica, ajudas de custo, participação nos lucros, valorização,

oportunidades de desenvolvimento e participação da estratégia da empresa são recompensadas e benefícios dados aos colaboradores que influenciam no resultado do seu trabalho.

Entretanto é necessário que a empresa identifique as expectativas de satisfação dos seus colaboradores, e assim, tomem medidas para atendê-los. Para tanto, deve-se realizar um levantamento que aponte essas soluções. A pesquisa de clima organizacional, é, portanto, o meio de se fazer essa mensuração (RIZZATTI, 2002).

No Brasil, a pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada e difundida em 1978 por Souza. Segundo Chiavenato (1999, p.440), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”. Assim, por essa perspectiva, é necessário identificar a opinião dos colaboradores em relação aos aspectos da sua convivência com a empresa e sua percepção sobre ela.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI E CODA, 1997, p. 99).

Nesse sentido, pode-se observar que a pesquisa de clima organizacional usa como base a busca de informações que são variadas já que os colaboradores podem possuir expectativas diferentes em relação a empresa. Os gestores e líderes precisam executá-la tentando absorver o máximo de informações que contribuam para identificar os fatores que podem estar influenciando o desempenho dos colaboradores em relação às suas atividades.

A pesquisa de clima organizacional, é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na

empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. (MELLO, 2003 *apud* VIEIRA 2008, p.5).

Nesse contexto, quando a pesquisa de clima organizacional é completa e busca compreender as informações de forma precisa e clara, apresentará um resultado que seja eficiente e que trará melhores resultados pois estará de acordo com a real situação da empresa.

Para o desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional é necessário que ela seja formada por métodos e etapas que juntos possam possibilitar a identificação dos fatores e problemas que dificultam a ampliação dos resultados esperados pela empresa.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241), “A pesquisa de clima organizacional busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto”.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 242) afirmam ainda que pode se estabelecer uma pesquisa a partir do seguinte rol de objetivos:

Estudar a cultura organizacional da empresa; Avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos; Medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização; Analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados; Verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização; Verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços; Verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos; Estudar as relações funcionais entre os empregados; Analisar os padrões de produtividade; Medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Baseado nesta posição, a pesquisa organizacional deverá permear por todas as áreas que possam ter interferências no clima organizacional da empresa, desde os hábitos e regras comuns, até à reação final do colaborador em relação à empresa e seus *steakholders*.

Luz (2003, p. 128) complementa que o objetivo da pesquisa de clima organizacional é identificar os pontos fortes e fracos da organização, e assim planejar uma maneira de equilibrá-los. Já para

Tachizawa (2001, p.242), a pesquisa de clima organizacional é dividida em três fases:

A Primeira fase consiste em avaliar o público interno da organização em seus diversos aspectos, de modo exploratório e qualitativo, utilizando roteiros preestabelecidos para entrevistas em profundidade e reuniões de grupo.

A segunda fase visa analisar de modo integrado os elementos levantados na fase exploratória anterior, através de pesquisa quantitativa utilizando instrumentos específicos que permitam responder prontamente os quesitos formulados.

Na terceira fase os dados obtidos nas fases anteriores servem para elaborar um diagnóstico geral dos problemas estruturais e de recursos humanos, avaliando todos os aspectos relativos ao público interno e auxiliando no planejamento de futuras ações que possibilitem otimizar a administração da organização. Os resultados deverão ser analisados por profissionais da área de ciências humanas, que apontarão os pontos fortes e fracos do clima organização e apresentarão soluções para cada problema identificado. (TACHIZAWA, 2001, p. 242).

Para aplicação de uma pesquisa de clima organizacional é preciso que estejam bem definidos os seus objetivos e métodos de realização. Existem três modelos principais que foram criados para a pesquisa de clima organizacional. São eles: o modelo de Kolb (1986), Litwin e Stringer (1968) e o de Sbragia (1983).

No modelo de Kolb (1986), é utilizada uma escala que contém sete indicadores para formulação dos questionários: responsabilidade, recompensa, padrões, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

O modelo de Litwin e Stringer (1968), utiliza nove indicadores na procura por respostas: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Já o modelo de Sbragia (1983), utiliza 20 indicadores para formular o questionário: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

O modelo mais atual de pesquisa de clima organizacional é o de Luz (2003) onde propõe os seguintes elementos: salários, benefícios, liderança/gestão, comunicação, treinamento, relacionamento interpessoal, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação para resultados, ética e responsabilidade social, valorização/reconhecimento, trabalho em equipe, planejamento e organização, motivação, fatores desmotivacionais, imagem da empresa, progresso profissional e autonomia.

Luz (2003, p. 49), ainda estabelece onze etapas necessárias para montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. São elas: Obtenção da aprovação e do apoio da direção: garante que as mudanças serão implementadas; Planejamento da pesquisa: definição de objetivo, público, condução, técnica que será utilizada, periodicidade de aplicação, preparação das chefias, etc.; Definição das variáveis (assunto) a serem pesquisados: são os diferentes aspectos da organização que causam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores; Montagem e validação dos cadernos de pesquisa: produção das perguntas e respostas, em acordo com o grupo piloto; Parametrização para tabulação das opções de respostas: elaboração dos padrões que permitirão a tabulação eletrônica ou manual das informações coletadas devendo ser interpretada como indicação de satisfação ou insatisfação do colaborador; Divulgação da pesquisa: controla a adesão e respostas. Utiliza todos os meios de comunicação disponíveis da empresa; Aplicação e coleta da pesquisa: define se a pesquisa será aplicada pela equipe da empresa, consultoria externa, ou ambas. Define também a forma de coleta dos questionários; Tabulação da pesquisa: Processa de forma manual ou eletrônica os dados coletados. Calcula percentual de funcionários satisfeitos sobre os assuntos pesquisados; Emissão de relatórios: Emissão de variados relatórios detalhados, que apresentem os resultados de cada variável; Divulgação dos resultados da pesquisa: Os participantes da pesquisa recebem os resultados; Definição de plano de ação: Utilização das informações coletadas para desenvolver plano de melhorias contínuas no ambiente e condições de trabalho.

Assim, pode-se dizer que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de apoio às organizações para identificação dos seus principais aspectos de ambiente interno e externo. Com o auxílio da

pesquisa, pode-se quebrar barreiras de relacionamento entre supervisores e colaboradores, trazendo assim a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

As organizações em todo o mundo têm se preocupado em trazer melhorias ao seu ambiente de trabalho, já que hoje, sabendo que este fator impacta diretamente nos resultados da empresa, entendem a importância de desenvolver um clima organizacional que seja satisfatório aos seus membros. Esta mudança reflete também positivamente na sua imagem no mercado.

Por meio da aplicação da pesquisa de clima organizacional, quando bem executada e estruturada para trazer informações precisas e claras sobre o real cenário da organização, é possível perceber as manifestações dos colaboradores, demonstrando aos dirigentes da organização os fatores e aspectos que precisam de melhorias e mudanças, para que possam tomar providências necessárias que sejam adequadas aos problemas detectados, e assim promover uma maior qualidade de vida no trabalho a todos os membros da equipe.

Considerações finais

Durante a realização deste trabalho foi abordada a importância de estabelecer um clima organizacional que seja satisfatório para os colaboradores de empresas. Inicialmente foi desenvolvida uma contextualização sobre a cultura organizacional e seu conjunto de características que são normalmente definidas pelos gestores e que influenciam fortemente no clima organizacional da empresa. Ainda nesse sentido, foram apresentados conceitos, informações relevantes e objetivos que apontam a importância de estudar o clima organizacional e de desenvolver pesquisa que apresente aos gestores os principais problemas relacionados ao clima da empresa e seus pontos de melhoria.

Em continuidade, foram expostos os fatores internos e externos que podem influenciar o clima organizacional, trazendo a reflexão sobre como pode-se alcançar o índice de satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, reforçando a importância do papel dos gestores em trabalhar a motivação da sua equipe, por meio do equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e possibilidades de

adaptações da empresa, com o objetivo promover uma inter-relação que permita o alcance dos resultados esperados.

Por último, o foco foi apresentar modelos disponíveis para realização de uma pesquisa de clima organizacional, incluindo métodos que podem ser executados, etapas de funcionamento e resultados que se pode esperar a partir do seu desenvolvimento, demonstrando assim, que a pesquisa de clima organizacional é uma forma eficiente de identificar e apresentar os problemas que envolvem o clima organizacional da empresa, gerando resultados que possibilitem o desenvolvimento da estratégia de solução alinhada aos valores compartilhados da organização.

Referências

- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 6 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção. 2006, vol.06, n.2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 14/03/2018.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v.16,n.2,p.258-273, Maio/Ago.2006.
- BROWN, S.P.; LEIGH,T.W. *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley,CA, v.81,n.4,p.358-368, Aug.1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, André Luiz Almeida; TANIGUCHI, Kenji. **Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos.** Revista de Ciências Gerenciais, n.18, Vol XIII, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/1385/871>>. Acesso em: 16/03/2018.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life.** Readin: Addison-Wesley, 1982.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer.** São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional.** São Paulo: Atlas. 1994.

LIMA, Luiz Cesar; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional.** Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>> Acesso em: 18/03/2018.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 6ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MENDES, Jerônimo. **O que é cultura organizacional?** Administradores, 04 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em: 16/03/2018.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo.** 13.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional.** 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA347&dq=clima+organizacional&hl=ptBR&sa=X&ei=kGayT7fJOoSogwevuMnPCQ&ved=oCEkQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=true>> Acesso em: 13/04/2018.

PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. **A Importância do Clima Organizacional: Um Estudo de Caso com os Colaboradores da Empresa CASSI/RN.** Revista da FARN, Natal, v. 4, n. 1/2, p. 38, jul. 2004/dez.2005. Disponível em: Acesso em: 12/04/2018.

PIRÂMIDE de Maslow. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6680-hierarquia-de-necessidades-de-maslow.html>> Acesso em: 15/04/2018.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 42, n. 2, p. 1-9, June 2002 . Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000200009>. Acesso em: 16 jul. 2019. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>>.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003
TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VIEIRA, Rufina Gustamann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2008. Disponível em: <<http://portal.uniasselvi.com.br/artigos/>> Acesso em: 02/04/2018.

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PESSOAL:
UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DO NOVO
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Wesley Kadu de Souza Batista¹
Rafael Gonçalves Campolino²
José Odimilson Leal Júnior³
Sandro da Silva Nogueira⁴

*Cada vez mais a qualidade de serviços e produtos é reconhecida como
essencial para o desenvolvimento, tanto individual quanto institucional.
(REIFSCHNEIDER, 2008, p. 48).*

A avaliação de desempenho de pessoas no trabalho é uma realidade em muitas empresas. As empresas incorporam essa

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. Graduado em Administração de Empresas pela mesma IES. E-mail: wesleykadu@gmail.com

² Mestre em Educação pela Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires – UNICEN/ UNICAMP. Doutorando em Educação pela UNICEN – Argentina. Pedagogo. Membro do Observatório de Gestão Escolar Democrática (Observe) – Universidade Federal do Pará – Brasil (UFPA) e da Sociedade Espanhola de Pedagogia (SEP). E-mail: rafaelcampolino@yahoo.com.br

³ Graduação em Serviço Social pela Associação Educativa do Brasil (2009) e em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Anhanguera (UNIDERP). Especialista em Gestão de Políticas Públicas e Docência no Ensino Superior. Atua principalmente nos seguintes temas: Estágio Supervisionado em Serviço Social, Formação Profissional em Serviço Social, Sistema Único de Assistência Social (SUAS), Serviço Social e Projeto ético político, Política Nacional de Assistência Social. Docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso-GO. E-mail: juniorodm@gmail.com

⁴ Graduado em Administração de Empresas. Mestre em Ciências Florestais com ênfase em Economia Florestal e mercado de produtos florestais pela Universidade de Brasília (UNB). Especialista (MBA Executivo) em Gestão Empresarial e (MBA Executivo) Gerenciamento de Projetos, pela universidade Gama Filho – RJ (2006-2007). Estagiário técnico de nível superior no Departamento de Engenharia Florestal, da UNB de 2009 a 2013, de 03/2010 a 02/2011. Coordenador de atividades de campo em Projeto do Centro de Excelência em Conservação da Natureza e Recuperação de Áreas Degradadas - CRAD - UNB.

ferramenta para obtenção de informações sobre seus colaboradores e sobre o andamento organizacional.

No meio militar a avaliação é constante, faz parte do ambiente organizacional. O exército oferece vários cursos e treinamentos, objetivando capacitar o militar. Sendo assim, podem usar os dados para futuras promoções, nomeações e deslocamento de região militar.

Segundo informações coletadas pelo sítio da Diretoria de Avaliações e Promoções do Exército, desde 1973 o exército dispõe de um sistema formal de avaliação, e que vem sendo aperfeiçoado constantemente para implantar um sistema adequado às demandas da força.

Em vista da excelência na avaliação do desempenho do pessoal, foi implantada no ano de 2015 o Sistema de Gestão do Desempenho, que é o um sistema aperfeiçoado de avaliação, que conta com dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas; e o segundo, centrado na organização.

Este artigo teve como metodologia, a pesquisa em fontes bibliográficas, visando a compreensão dos conceitos de avaliação do desempenho e verificando sua aplicação no âmbito do Exército Brasileiro. A pesquisa possui aporte quantitativo e foi utilizado o questionário semiestruturado para resposta dos sujeitos de pesquisa (GIL, 1999, 2002; MINAYO, 2001). Com relação aos sujeitos participantes da investigação, trata-se de militares do Exército, mais especificamente do Departamento-Geral do Pessoal (DGP), que participaram do processo de implantação do SGD (RICHARDSON, 1999).

O objetivo geral foi analisar como os militares do DGP OM, avaliam o SGD. Teve-se como objetivos específicos, avaliar a implantação e analisar a eficácia do SGD, avaliar o *feedback* dos militares sobre o sistema. Para isso, foi aplicado um questionário e também houve uma verificação de dados fornecidos pela Diretoria de Avaliação e Promoção (D AProm) para análise e discussão.

Avaliação

A avaliação é uma ferramenta muito utilizada pelas pessoas. Em todos os momentos o ser humano está avaliando algo. Avalia-se a

roupa que outra pessoa usa, avalia-se a atitude, avalia-se o comportamento, entre outras coisas. A avaliação proporciona uma obtenção de informações relevantes, podendo descrever os conhecimentos, atitudes ou aptidões que o avaliado possa ter.

Avaliar é de certa forma uma necessidade para a sociedade, pois como saberíamos se um estudante está capacitado e tem o conhecimento necessário para passar para outra fase escolar? Segundo Afonso (2013), a avaliação é um campo complexo que inclui, entre outras modalidades, a avaliação dos alunos, a avaliação dos profissionais, a avaliação das escolas, a avaliação dos sistemas ou subsistemas educativos, a avaliação de projetos e programas, e a própria avaliação de políticas.

O exército americano por sua vez, utiliza avaliação 360° que se baseia em múltiplas fontes. Por meio dela, o militar pode ser avaliado por seus pares, superiores, subordinados, levando em conta, até mesmo, sua autoavaliação.

A avaliação é um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar e analisar as modificações do comportamento do colaborador e do sistema, confirmando se existe uma construção do conhecimento, seja este teórico (mental) ou prático.

No ambiente organizacional a avaliação não está ligada somente em avaliar o colaborador. O processo de avaliar pode ser dividido conforme as necessidades da organização e/ou dos gestores. Segundo Demo (1999), refletir é também avaliar, e avaliar é também planejar, estabelecer objetivos.

Conforme observado, para que seja feita uma avaliação é necessário saber para qual finalidade e qual é o objetivo do processo avaliativo. O avaliador precisa estar ciente dos resultados que se busca, para que não torne o processo desvalorizado.

Desempenho

Desempenho corporativo se resume basicamente em como está a execução das tarefas programadas para cada colaborador, se está conforme o esperado. Para tanto, alguns gestores e organizações já utilizam de sistemas para que possam administrar o desempenho.

Robins e Decenzo (2004), afirmam que é importante que os gerentes façam seus funcionários atingirem os níveis de desempenho

considerados desejáveis pela organização. E como os gerentes garantem que os funcionários estão tendo um desempenho tão bom quanto o esperado? Nas organizações, o meio formal de avaliar o trabalho de funcionários é por um processo sistemático de avaliação de desempenho.

Cada organização tem um padrão de desempenho preestabelecido pelo qual gostaria que seus integrantes se encaixassem. Para Chiavenato (2010), os padrões são normas pelas quais é possível ter a exata compreensão do que se deve fazer, bem como o nível de excelência a se alcançar.

O Regulamento do Exército para o Sistema de Informação da avaliação 2015 (AR 623-3) e o Relatório anual do exército dos EUA, que descreve como tem que ser a avaliação do desempenho de pessoal, são as bases para a avaliação de desempenho e consiste nas principais referências de qualquer avaliador ou militar a ser avaliado.

O desempenho é observado também no exército americano. Gary Sheftick (2012), afirma que foram implantadas mudanças no formulário de avaliação de desempenho de oficiais do exército americano, como a eliminação de 16 itens de marcar com “X” que se referiam a atributos, habilidade e ações, por descrições por extenso sobre os atributos dos oficiais.

Algumas empresas têm utilizado de benefícios que chamam atenção de seus colaboradores, com prêmios que vão desde uma viagem coletiva para a Disney até um intercâmbio para os Estados Unidos, com tudo pago, como a empresa brasileira. Acesso Digital especializada em digitalização e organização de documentos faz para seus colaboradores após atingirem os objetivos da empresa (ABRHBA, 2013).

O reconhecimento do desempenho de um colaborador na organização pode gerar um retorno muito positivo para a empresa. Ter um sistema para mensurar os níveis de cada funcionário tem sido primordial para os líderes e também tem sido uma fonte de informações para aderirem aos planos das organizações.

Importância da avaliação e desempenho para a organização

Para Morgado (2014), desenvolvimento e qualidade são hoje duas referências recorrentes nas agendas políticas da maior parte dos

governos, por motivos diversos. Sem dúvidas que, para as organizações, ter uma excelência no desenvolvimento alinhado a qualidade é algo que acrescenta e muito para o futuro de qualquer órgão.

Como verificar se a organização está no caminho proposto pela administração para a obtenção dos objetivos? É quando se encaixa a ferramenta de avaliação do desempenho. É necessário saber como anda o rendimento de todos os integrantes.

A avaliação é constante na vida particular das pessoas. Chiavenato (2010), enfatiza que o mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas etc.

Fica claro que avaliação de desempenho agrega para o conhecimento empírico dos processos, bem como para o conhecimento dos colaboradores que estão desempenhando as funções para qual foram designados.

Contextualização histórica do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro teve início na data de 19 de abril de 1648, com a chamada Batalha dos Guararapes, onde pela primeira vez indígenas brasileiro, negros/mulatos escravos e brancos nascidos no Brasil, uniram-se contra os holandeses e luso-brasileiros para que reconquistassem o território já ocupados há anos pelos holandeses no nordeste do país.

Segundo Castro (2002), a leitura que o exército faz atualmente do episódio é, em grande medida, marcada pelas várias narrativas disponíveis sobre o evento, mas com ênfase e motivos específicos. O ponto principal dessa versão é que em Guararapes nascia o próprio exército.

No século XIX, o Exército teve a sua primeira grande experiência internacional, participando da guerra do Paraguai. Foi quando a instituição se consolidou e reorganizou como um exército, sendo comandado por Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, que é considerado o patrono do Exército.

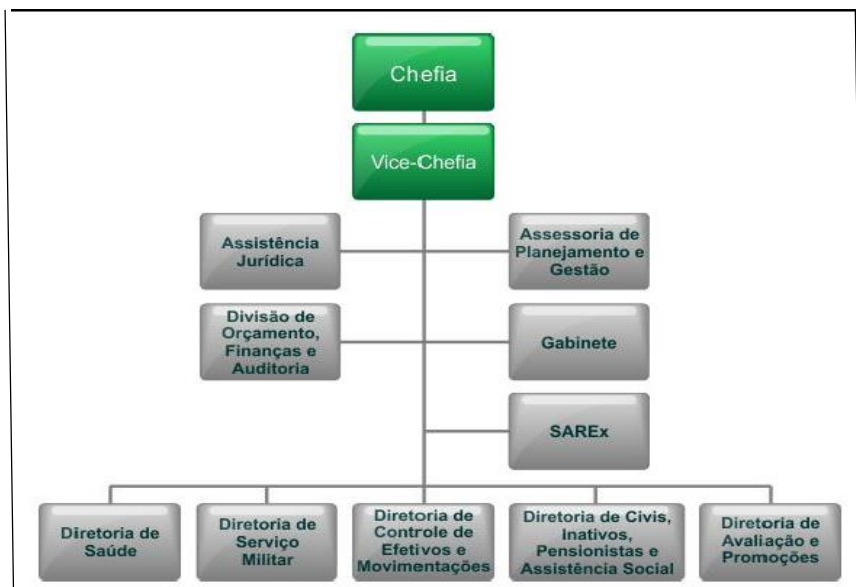
A missão do Exército é de defender o território e a soberania brasileira, garantir a manutenção da lei e da ordem, e ajudar a

população em casos de calamidade. Entre essas se encaixa a de também contribuir para a obtenção de países em guerra.

Breve histórico do Departamento-Geral do pessoal

A história do departamento começa no ano de 1808, onde por decreto assinado por D. João VI, foi instituído e entregue a D. Rodrigo de Souza Coutinho a Secretária de Estado dos Negócios da Guerra e Estrangeiros, desmembrados, em maio de 1822, em dois órgãos, a Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra e a Repartição dos negócios Estrangeiros e atualmente apresenta divisões conforme figura 1, apresentada abaixo.

Figura 1: Organograma do Departamento-Geral do Pessoal (DGP).



Fonte: Pesquisa de campo. Sítio do DGP na internet. Autores, 2015.

A Lei nº 2.851 de 25 de agosto de 1956, dispôs sobre a nova organização básica do exército, que foi constituída por órgãos de direção, órgão de auxílio. Forças terrestres e órgãos territoriais. Dentre os órgãos de direção, foi criado o Departamento-Geral do Pessoal,

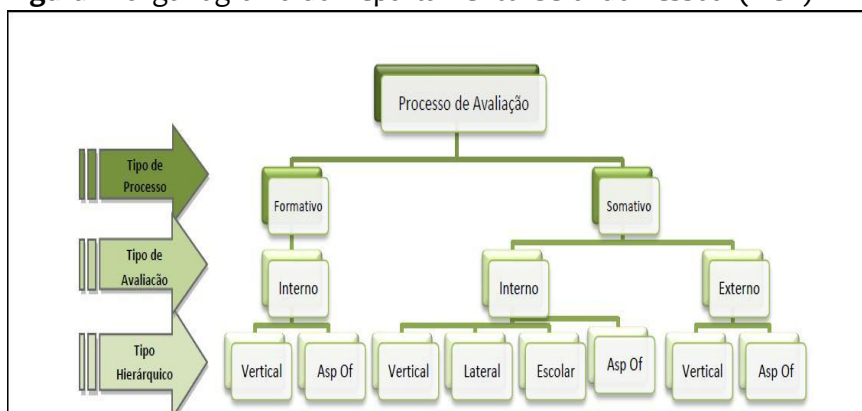
composto por uma chefia e por suas diretorias, conforme pode ser observado na figura acima.

Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)

O Sistema de Gestão do Desempenho teve sua autorização feita pelo então comandante do exército, o general de exército Enzo Martins Peri, que aprovou as instruções gerais para avaliação do pessoal militar no ano de 2014, colocado em prática 1º de janeiro de 2015 (BRASIL, 2015).

O Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal militar do Exército (SGD) abrange, ainda, a valorização do mérito e o acompanhamento continuado do desempenho do militar pelos seus respectivos comandantes e o processo é representado conforme figura – 2, abaixo.

Figura 2: Organograma do Departamento-Geral do Pessoal (DGP).



Fonte: Pesquisa de campo. Sítio da DA PROM (DGP) na internet. Portal de Acesso o SGD. Autores, 2015.

Na metodologia do sistema são utilizadas três dimensões para o gerenciamento do desempenho, são eles: o diagnóstico pessoal, proporcionando ao avaliador um melhor conhecimento do perfil profissional do avaliado; avaliação formativa, realizada no primeiro semestre do ano, com objetivo de aperfeiçoar o desempenho funcional do militar, sem pontuação; e avaliação somativa, realizada no final do ano, subsidiando os processos de promoção e de seleção.

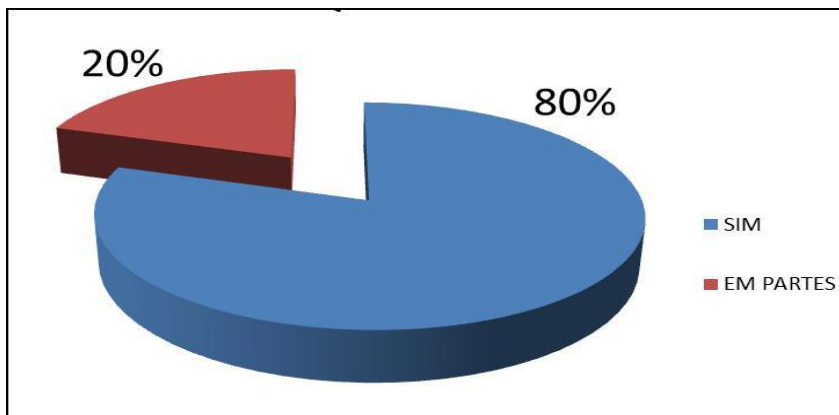
A avaliação do pessoal militar é dividida quanto ao tipo do processo: formativa (com a finalidade de melhorar o desempenho) e somativa (com a finalidade de subsidiar os diversos processos administrativos de pessoal); quanto ao tipo de avaliação: interna e externa; quanto ao tipo hierárquico: vertical, lateral, escolar e aspirante a oficial (BRASIL, 2014; 2015b).

O SGD permite ainda, acesso *online* do subordinado à sua avaliação, para que possa se orientar à melhoria de seu desempenho profissional, um dos objetivos do sistema é o favorecimento do exercício da liderança pela integração do subordinado no processo.

Análise e discussão dos dados

Todos os dados deste artigo foram coletados através de pesquisa de campo e também mediante pesquisa bibliográfica. Após aplicação de um questionário aos militares do DGP referente pesquisa quantitativa obteve-se os seguintes resultados:

Gráfico 1: Aspecto dos sujeitos de pesquisa quanto ao conhecimento do SGD.



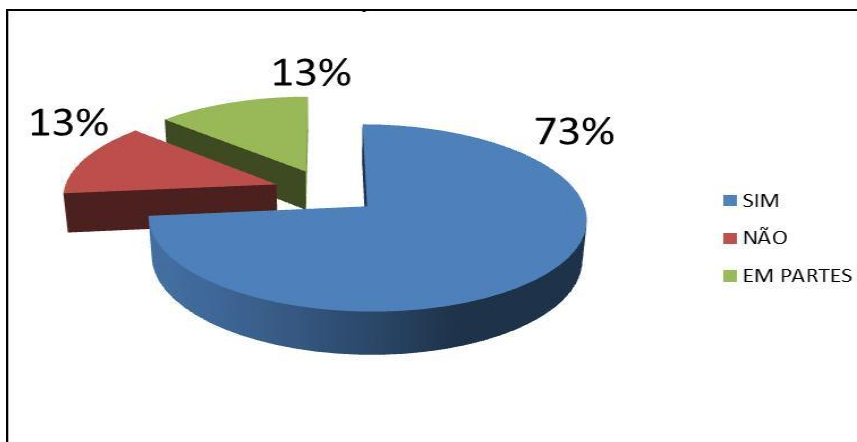
Fonte: Pesquisa de campo. Autores, 2015.

Quando questionados acerca da finalidade do Sistema e se conheciam, oitenta por cento dos entrevistados afirmaram que conhecem e vinte por cento afirmaram que conhecem em partes. O gráfico demonstra que uma grande parte dos entrevistados conhece o

sistema e certamente é essencial para a organização que seus colaboradores conheçam muito bem os métodos de avaliação.

É suma importância que, em um processo de inclusão de uma nova metodologia de avaliação de colaboradores, eles tenham conhecimento da sistemática adotada. Segundo Chiaveto (2010), o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para usar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje. Portanto, é imprescindível que o colaborador tenha conhecimento do sistema de avaliação.

Gráfico 2: Aspecto dos sujeitos de pesquisa quanto ao recebimento de treinamento do sistema.



Fonte: Pesquisa de campo. Autores, 2015.

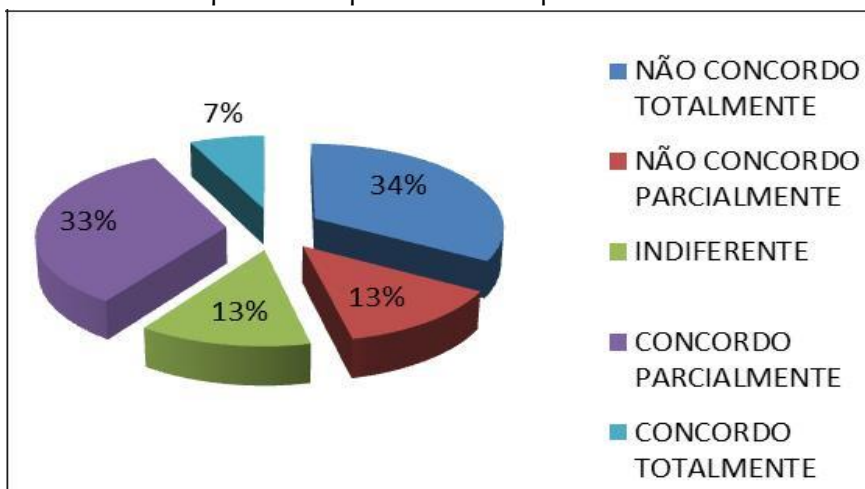
Quando se indagou aos militares sobre instrução e treinamento, setenta e três por cento afirmaram que participaram da instrução e treinamento e informaram também que estão disponíveis apostilas nos sítios da Diretoria de Avaliação e Promoção, para eventuais dúvidas. Treze por cento afirmaram que não participaram e mais treze por cento disseram ter participado em partes.

O percentual de pessoas que afirmaram ter participado de instruções e treinamento ainda é pequeno, pois é necessário que todos os colaboradores participem. Segundo Robbins (2004), os novos contratados precisam ser “aclimatados” à cultura da organização e treinados para que desempenhem a função de forma consistente com os objetivos da organização.

Os militares aos serem questionados se conheciam as avaliações formativas e somativas, 93% declararam ter conhecimento e apenas 7% afirmaram conhecerem em partes.

O estudo mostrou que um número expressivo dos sujeitos da pesquisa conhece as duas formas de avaliação, o que demonstra também que foram bem conduzidos no processo sobre a metodologia de avaliação. Para Pontes (2008), a avaliação ou administração de desempenho é um procedimento que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários.

Gráfico 3: Percepção dos sujeitos a respeito da eficiência da avaliação lateral realizado por seus superiores hierárquicos.



Fonte: Pesquisa de campo. Autores, 2015.

Ao ser perguntado sobre o quão eficaz é a avaliação dividida em duas fases (formativa e somativa), 53% disseram ser muito eficaz, 27% responderam ser pouco eficaz, 13% afirmaram ser totalmente eficaz e apenas 7% responderam ser ineficaz.

Por se tratar de um sistema novo a verificação da eficácia se mostrou positiva, apenas uma pequena parte respondeu ser ineficaz. Esse dado demonstra que mesmo em andamento o sistema tem uma boa aceitação. Pontes (2002), afirma que a globalização da economia fez ressurgir a avaliação do desempenho no meio organizacional e, com isso, as empresas tiveram que inovar seus processos de trabalho.

Quando foram indagados sobre se conheciam avaliação lateral, 67% afirmaram que sim, 20% disseram não conhecer e 13% responderam que conheciam em partes.

O conhecimento de todos os processos da avaliação é essencial para a organização, pois a partir do momento em que se tem conhecimento, gera-se uma responsabilidade nos colaboradores. Para Giacomim (2014), a responsabilidade pode ser compreendida como comprometimento ao responder sem ficar esperando ordens para executá-la ou que lhe façam cobrança. A responsabilidade pode ser percebida sob dois pontos de vista: individual e coletivo.

Quando perguntado se avaliação lateral tem a mesma eficiência da avaliação feita por superior hierárquico, o gráfico acima revela que 33% concordam parcialmente, 13% afirmam não concordar parcialmente, os outros 13% se mantiveram indiferentes e 7% concordaram totalmente. A porcentagem mostra que muitos não acham eficiente a avaliação lateral feita por seus pares de mesma hierarquia, mas também mostra um crescimento na aceitação do novo sistema de avaliação de desempenho. Segundo Moreira, Silva e Tose (2012), a avaliação de desempenho não é uma atividade nova na área de recursos humanos, ela faz parte do cotidiano de qualquer organização e de qualquer ser humano, seja para propor melhorias, seja para um profissional que se autoavalia saber se seus objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro das expectativas da empresa.

Quando indagados sobre a satisfação com o sistema, 60% concordaram parcialmente, 20% concordaram totalmente, 13% não concordam parcialmente e 7% se mantiveram indiferente.

Para um sistema recém-implantado, sua satisfação é bastante positiva. Chiavenato (2008) ressalta que não é tarefa fácil para as organizações avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando-se de critérios de equidade e justiça, e ao mesmo tempo motivando-as.

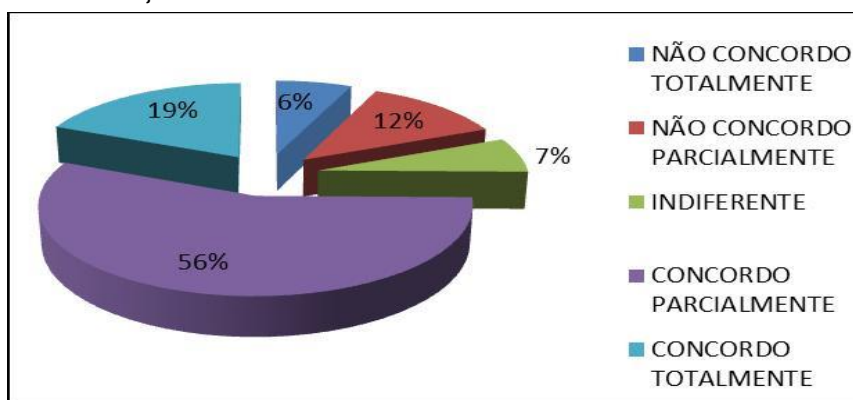
Ao serem questionados sobre se acreditariam que o SGD seria uma ferramenta efetiva para condução dos processos de promoções no âmbito do exército, 47% afirmaram concordar parcialmente, 20% concordam totalmente, outros 20% não concordam parcialmente e 3% se mantiveram indiferente.

Quase cinquenta por cento dos entrevistados enxergam o sistema como uma boa ferramenta para promoções, ou seja, visualizam como um meio de incentivo para um crescimento profissional. Chiavenato (2010), afirma que os incentivos quase sempre buscam ajudar no alcance de objetivos na entrega de resultados e o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competência individuais.

Quando perguntado se estavam assegurados que as informações de suas avaliações contidas nos sítios do sistema são corretas, setenta e quatro por cento afirmaram concordar parcialmente, treze por cento concordam totalmente e outros treze por cento não concordam parcialmente.

Um das grandes partes dos entrevistados mostram-se seguros de seus dados no site do sistema, algo bastante importante para a organização. Segundo Barroso (2013), a falta de confiança nos gestores e na organização assim como a confiança em ambos influencia diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores e no clima organizacional.

Gráfico 4: Percepção dos sujeitos quanto à informação a respeito de suas avaliações.



Fonte: Pesquisa de campo. Autores, 2015.

O gráfico 4 demonstra claramente que 75% dos sujeitos entrevistados mostraram-se concordar totalmente ou parcialmente com o fato de serem bem informados a respeito de suas avaliações. Nesse sentido, observamos que o *feedback* dentro de uma

organização é essencial para saber como anda a percepção dos colaboradores e até mesmo, serve como indicador para avaliar, de forma introdutória a questão do clima organizacional.

Na concepção de Pimenta (2009), o *feedback* mostra o que pode ser definido como a reação ao ato de comunicação, possibilitando que o emissor saiba se a mensagem foi aprovada, desaprovada, compreendida ou não. Já nos estudos conduzidos por Alves (2013), o *feedback* não se deve ater à emissão de uma opinião ou então a expressão de emoção diante de uma conduta de um membro da equipe. Ele deve ser entendido como uma “ajuda na melhoria do desempenho e da performance do indivíduo”.

Considerações finais

Um processo de gestão de pessoas efetivo envolve uma série de ferramentas capazes de gerar dados e informações para subsidiar o processo de tomada de decisão do corpo gestor. Tais ferramentas devem ser apresentadas e socializadas com todos os colaboradores com o objetivo de garantir sua efetiva aplicação, o que sem dúvidas gera um maior interesse do público geral na organização.

No cenário em que estamos inseridos e com as novas exigências tecnológicas, novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos paradigmas são revistos, gerando transformações contextuais capazes de reestabelecer uma nova dinâmica à organização. E nesse sentido a avaliação de pessoal, de forma imparcial e transparente, surge como um diferencial e um desafio a serem conquistados cotidianamente.

Baseado nas informações adquiridas com a pesquisa bibliográfica, com a aplicação do questionário aos sujeitos de pesquisa e a análise de quantitativa dos dados, observou-se que grande parte dos entrevistados, 80%, afirmou conhecer o sistema, o que é essencial para uma organização em fase implantação de novas sistemáticas/processos organizacionais. Na contextualização com o fato de terem recebido treinamento a respeito do novo sistema, 73% afirmaram ter participado de alguma forma de “instrução” a respeito do tema.

O estudo mostrou que um número expressivo dos sujeitos da pesquisa conhece as duas formas de avaliação, o que demonstra também que foram bem conduzidos no processo sobre a metodologia de avaliação.

No entanto, alguns militares expressaram que ainda não entendem de forma completa o sistema, o que de fato não nos impressiona, vez que a implantação é recente e os processos ainda estão em fase de melhoria.

Existem ainda comparações do antigo método de avaliação do desempenho com o novo sistema, mas a nova metodologia de avaliação dos militares se mostra bem atual e a partir das respostas do questionário demonstra cumprir com êxito seus objetivos. Uma das observações mais positivas relatadas foi a de que as informações sobre o sistema são de fácil acesso por serem disponibilizadas no sítio.

Considerando o resultado do questionário e a consistência efetiva do sistema de gestão do desempenho, em fase da sua execução no ano de 2015, no Departamento-Geral do Pessoal, foi observado que de forma objetiva e muito profissional, o Departamento já está colhendo frutos reais no que se refere aos resultados esperados. Ante o exposto, conclui-se que o SGD tem conseguindo de forma gradual alcançar os objetivos desejados para o desenvolvimento e aplicabilidade da avaliação dos militares do Exército Brasileiro.

Devido à limitação do estudo, seriam úteis e necessários mais estudos voltados à temática, para que possa haver comparações com os resultados aqui encontrados e oferecer maior profundidade à compreensão da sistemática de tratamento do SGD no contexto da Força Terrestre. Espera-se que este artigo possibilite novos rumos à investigação de outros pesquisadores.

Agradecimentos

Ao Cel Carlos Alberto Ferreira dos Santos, então Chefe de Gabinete do Departamento-Geral do Pessoal a quem autorizou a pesquisa.

Referências

AFONSO, Almerindo Janela. **Questões, objetos e perspectivas em avaliação**. Avaliação (Campinas) [online]. 2014, vol.19, n.2, pp. 487-507. ISSN 1414-4077.

ALVES Palácio A. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas.** 2015. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/%20FINAL.pdf?sequence=1> > Acesso em 30 Mar 2016.

BRASIL. Ministério da defesa. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal.

Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército. 1ª edição, 2014.

BRASIL. Ministério da defesa. Exército Brasileiro. **Guia do Sistema de Gestão do Desempenho.** 2015. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/sgd/guia_sgd.pdf> Acesso em: 06 Set. 2015.

BRASIL. Ministério da defesa. Exército Brasileiro. **Instruções Reguladoras Para O Sistema De Gestão Do Desempenho Do Pessoal Militar Do Exército.** 2015b. Disponível em: <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/sgd/EB30-IR-60.007.pdf>> Acesso em: 06 Set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos** 7. ed. rev.e atual. Barueri,SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. Ed. Elsevier, RJ: Rio de Janeiro, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa.** 6ª Edição, Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

FRANCO, RODRIGUES e CAZELA. **Tecnologia e ferramentas de gestão.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2013, Edição especial. Vários autores.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.

MORGADO, José Carlos. **Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente: que relação?.** Avaliação (Campinas) [online]. 2014, vol.19, n.2, pp. 345-361. ISSN 1414-4077.

MOREIRA Lucymeire C. **A prática de da avaliação de desempenho humano em empresas.** 2015. Disponível em; < <https://www.pucpaldas.br/graduacao/v7n1/v7n1a3.pdf> > Acesso em: 30 Mar 2016.

- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Editora Alínea, 2009.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**. Nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro , v. 16, n. 58, p. 47-58, Mar. 2008 . Available from <<http://www.scielo.br/scielo.php?40362008000100004&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 16 jul. 2019. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>>.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS Stephen P., DECENZO David A. **fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. Editora Pearson, São Paulo. 2004.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Maria do Socorro da Silva e Silva¹
Lauanna Martins Lopes²
Vanessa Freires da Silva³
Rejane Matias Gomes da Silva⁴

“Aqueles que precisam ouvir os apelos e gritos de seu povo devem fazê-lo com paciência. Porque as pessoas querem muito mais atenção para o que dizem do que para o atendimento de suas reivindicações”.
(James C. Hunter – O Monge e o Executivo).

Este capítulo aborda o tema da importância do clima organizacional apontando sua relevância como um fator de sucesso por meio de uma implementação bem elaborada e direcionada às necessidades das organizações. Diante disso, transmitirá a necessidade de um clima favorável e de estratégias bem elaboradas,

¹ Graduada em Administração pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: may.silva.silva@gmail.com.

² Especialista em Gestão de Pessoas por Competências e Coaching pelo IPOG, com certificação em *Master Coaching* pelo Instituto Brasileiro de Coaching, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela UNIEURO. Docente na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: lauannalopesrh@gmail.com.

³ Especialista em Gestão e Orientação Educacional, Bacharel em Administração de empresas e Pedagogia. Docente na Educação a Distância (EaD) na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: vannysilvafr@gmail.com.

⁴ Professora de Língua Portuguesa, graduação em Letras e Respektivas Literaturas (2002) e graduação em Pedagogia (2007), mestre em Linguística pela Universidade de Brasília (2007) e doutoranda em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Atualmente é professora da Secretaria de Estado de Educação do DF e professora dos cursos de Letras e Pedagogia da Faculdade Anhanguera de Valparaíso. Compõe o grupo de estudos e pesquisa do Laboratório Ágora Psyché (IP-UnB). Tem experiência na área de Linguística, com ênfase em Linguagem e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria lexical, práticas de leitura em sala de aula e formação docente. E-mail: rejane.matias@anhanguera.com.

para assim promover melhor qualidade de vida e um melhor ambiente de trabalho.

Pressionadas pela competitividade do mundo globalizado e pela constante busca por resultados, as empresas estão passando por processos de mudanças, ou até mesmo se reinventando para conseguir alcançar seus objetivos. O capital intelectual tornou-se essencial para o crescimento das empresas no seu desenvolvimento, portanto a percepção dos seus colaboradores referente a elas impacta diretamente no desempenho dos funcionários.

O motivo pelo qual este tema foi selecionado deve-se a sua relevância, tendo em vista que, com a devida compreensão das amplitudes relacionadas ao clima organizacional, as organizações podem aplicar como base os pontos descritos neste trabalho para o devido gerenciamento do clima organizacional, pois a gestão da empresa deve estar preparada para fazer mudanças que tragam equilíbrio.

O Clima organizacional favorável é essencial para as organizações, pois promove circunstâncias reais de ganho organizacional. A satisfação no local de trabalho é obtida diante da qualidade de vida e motivação. Isso torna a empresa mais desejável. Desta forma, o problema desta pesquisa consiste em discutir a seguinte questão: Como o clima organizacional contribui para um ambiente saudável?

O objetivo principal da presente pesquisa foi compreender a relevância do clima organizacional para contribuir para um ambiente saudável, possuindo como objetivos secundários e específicos: Apresentar os principais conceitos de clima organizacional, descrever a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho e apontar as principais estratégias para melhoria do clima organizacional.

A metodologia deste estudo caracterizou-se em pesquisa bibliográfica fundamentada em livros de alguns autores da área de administração com foco no tema clima organizacional, seus conceitos, influências e estratégias no ambiente de trabalho. Alguns dos autores são Chiavenato (2014), Dias (2003), Luz (2003) entre outros.

O clima organizacional é uma autorreflexão dos colaboradores da empresa referente a sua vinculação com o sistema organizacional. Sendo o intuito do clima organizacional discutir as características ou os atributos da organização, propondo cinco dimensões: sua estrutura, avaliar o tamanho da empresa, o estilo de liderança usado e a forma

como ela orienta para atingir os objetivos. A necessidade de um clima organizacional harmônico favorece o gerenciamento dos processos referentes ao capital humano e o devido entendimento de sua conceituação é essencial para o gerenciamento das atividades organizacionais.

Conceitos de clima organizacional

De acordo Chiavenato (2008), o clima organizacional está intimamente ligado com a motivação dos membros da empresa. Quando a motivação dos colaboradores está elevada, o clima organizacional tende a favorecer e proporcionar relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os membros. Quando há um nível baixo de motivação, o clima organizacional tende a baixar, demonstrando desinteresse, apatia, insatisfação, depressão dentre outros.

Todas estas variáveis configuram o clima de uma empresa e, através das percepções delas, os componentes da organização ou os profissionais que pesquisam os comportamentos organizacionais podem tirar conclusões significativas da empresa.

Portanto, para Dias (2003), o clima organizacional tem como características a situação em que ocorre o trabalho. O impacto sobre os membros da empresa afeta o grau de compromisso e a identificação dos membros da organização com ela. As organizações que possuem um clima que não é favorável aos seus integrantes têm baixo grau de identificação dos seus membros com elas. O clima é afetado por diferentes variáveis estruturais, como as políticas, planos de gestão, estilo de liderança, sistemas de contratações e demissões.

Desta forma, é de extrema importância por parte das organizações o gerenciamento adequado do clima organizacional para que, por meio de um clima adequado, os gestores consigam resolver problemas relacionados ao capital humano gerando um desenvolvimento da organização.

No que diz respeito ao clima organizacional, é evidente que existem vários fatores que influenciam para que o clima seja favorável e que seja feita uma ligação entre a organização e seus colaboradores. Neste sentido Luz (2003, p.25) afirma que:

O clima organizacional favorece também uma importante ligação conceitual entre os elementos do sistema organizacional e os

determinados comportamentos individuais, ou seja, permite a realização de um vínculo entre os procedimentos e as práticas da administração e os problemas e as necessidades de cada empregado.

Para que as empresas possam ter a execução de suas tarefas e alcançar os seus objetivos, necessariamente precisam investir em proporcionar um clima ideal para os funcionários se sentirem bem entre si. Portanto se as organizações propiciarem a devida importância a implementação de táticas que ajudem a obter um ambiente saudável, diversas variáveis negativas que afetam o ânimo dos funcionários não existirão ou ao menos não afetarão grande parte dos colaboradores, como tensão, discórdia, rivalidade, conflitos, desinteresse para cumprir as tarefas e alta rotatividade.

Segundo Chiavenato (1999, p.440), “o clima da organização depende da forma como os colaboradores interagem entre si, com os consumidores e seus fornecedores em geral”. As possibilidades relacionadas ao clima organizacional são positivas ou negativas sendo que o clima de uma organização tanto pode ser agradável e receptivo como pode ser desagradável e agressivo. Neste sentido, depende dos colaboradores e principalmente do líder que precisa estar com a mente aberta para implementar as medidas necessárias.

Para promover o melhor clima organizacional possível, é necessário o gerenciamento por parte da organização essencial, visto que essa atitude pode trazer muitos benefícios ou até mesmo prejuízos se direcionadas de forma errada. Dessa forma, há necessidade de um trabalho contínuo, para que o processo seja feito de forma eficaz e traga o resultado esperado em relação a manutenção do clima organizacional e seus benefícios.

O clima da organização representa o ambiente interno entre seus membros e está relacionado com o grau de motivação no momento. Portanto a percepção que os integrantes têm em relação aos seus gestores, assim favorecendo proximidade ou não entre eles, também é o fruto do clima da organização, no caso, o clima negativo.

A importância de um clima organizacional devidamente gerenciado para o favorecimento das atividades em grupo é sem dúvidas essencial perante a organização. O clima organizacional pode ser conceituado de várias maneiras. Chiavenato (2008, p.103) afirma que:

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Os seres humanos a todo momento estão se ajustando a várias formas de situações, com objetivos de satisfazer suas necessidades, alcançar os seus objetivos e manterem-se emocionalmente equilibrados. O Clima organizacional gera diversos sentimentos em seus membros, por exemplo: sentimento de alegria, tristeza e esperança. A partir destas expectativas, o capital humano acaba sendo direcionado no sentido da motivação e essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

De acordo com Bispo (2006), o clima organizacional pode ser conceituado como os valores e atitudes desenvolvidas. São sentimentos, atitudes, comportamentos que acontece no dia a dia da organização e esses comportamentos e atitudes podem afetar a estrutura organizacional tanto de forma positiva como negativa. Positivamente é um processo que equilibra o grupo fazendo com que o mesmo trabalhe em sintonia.

Desta forma, as organizações necessitam ter a percepção de que seus colaboradores têm diferentes pensamentos, diferentes atitudes, mas que o bem-estar coletivo deve ser alcançado. Para isso, o clima organizacional é essencial, visto que o comportamento humano pode ser sugestionado e influenciado para agir da forma esperada pela organização. Assim, faz-se necessário que os gestores trabalhem para que o ambiente organizacional favoreça os resultados esperados, com a equipe motivada, direcionada e acima de tudo satisfeita com o desenvolvimento organizacional. O relacionamento interpessoal a cada dia se torna mais importante e, por esse motivo, faz-se necessária a análise e o entendimento da conceituação do clima organizacional.

Tipos e indicadores de clima organizacional

A percepção do clima organizacional pode ser observada através de indicadores que demonstram os sinais referentes a sua qualidade. Um dos principais fatores das organizações é o seu clima organizacional. Independente do segmento no qual a organização está

inserida, contar com um clima organizacional favorável é essencial para que haja harmonia nos processos da organização.

Na visão de Luz (2003), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Quando há um bom clima na organização é possível encontrar um predomínio de atitudes positivas, por exemplo: confiança, entusiasmo, alegria, participação, comprometimento, engajamento, baixo turnover e motivação.

No clima ruim ou prejudicado, alguns fatores o afetam de maneira negativa, tendo predomínio de tensão, resistência manifesta, passiva às ordens, comunicações comprometidas, dentre outros. Um clima ruim torna-se desagradável para as pessoas passarem maior parte do seu dia, portanto torna o clima da organização adverso, assim causando vários impactos negativos, como a alta rotatividade de pessoal.

Em contrapartida, um clima bom é quando os funcionários se sentem lisonjeados em fazer parte da instituição, sendo comprometidos com os objetivos da mesma, os indicadores do clima a avaliação de desempenho, a análise de turnover, programas de sugestão, absenteísmo, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, reclamações nos serviços médicos e desperdícios de materiais são essenciais para o devido entendimento do clima organizacional.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO,2014). Avaliação de desempenho: quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, a informações encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu ânimo, da sua apatia em relação a empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância dos seus gestores, ouvir seus empregados.

Carvalho e Melo (2008), relata que o clima organizacional é captado pelos funcionários das empresas e os influencia diretamente. O clima organizacional tem relação com a satisfação e motivação dos funcionários e reflete na percepção das pessoas e pode indicar uma liderança eficaz.

Neste sentido o clima organizacional propicia criação de um elo entre os colaboradores e as organizações de forma a demonstrar os valores individuais e as diretrizes, fazendo com que haja vários tipos de influência. Dessa forma a organização deve fazer a conciliação entre desejos individuais, objetivos e diretrizes pelo fato de existir a influência tanto de fatores intrínsecos como os fatores extrínsecos dos seres humanos e a partir daí a organização deve mensurar a forma de agir, utilizando o gerenciamento dos líderes para conseguir atingir um clima organizacional desejado e que influencia o desempenho dos colaboradores de forma eficiente.

Pesquisa de clima organizacional

Para encontrar solução de um problema, o primeiro passo é diagnosticar a situação em que a empresa se encontra, ou seja, encontrar o problema e a causa. Sendo assim, deve-se analisar periodicamente o ambiente organizacional, para averiguar a situação do relacionamento da empresa com o funcionário, a satisfação com relação às políticas adotadas, a imagem da empresa perante os colaboradores, a aceitação do plano de benefícios, a confiança e outros fatores que podem indicar se o clima está comprometido, com visão a promover melhorias para alterá-lo.

Segundo Lacombe (2005), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que pode ser utilizado para a investigação do clima com o objetivo de averiguar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa. O clima necessita ser favorável, estimulando a equipe para conseguir melhorar os resultados, incentivando a colaboração e o alto desenvolvimento.

Compreende-se que a pesquisa de clima organizacional é fundamental para que haja um planejamento e uma adaptação da organização com o clima mais indicado para o grupo, valorizando o capital humano e demonstrando os colaboradores que a empresa demonstra preocupação com a administração das variáveis que influenciam na satisfação, gerando assim a confiança necessária para melhoria dos processos organizacionais.

Neste sentido, a adequação da organização em propiciar um clima adequado se faz necessária, favorecendo assim, a organização. Desta forma, descrever a influência do clima organizacional no

ambiente de trabalho é essencial e por esse motivo na concepção do capítulo seguinte a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho será apresentada para o devido entendimento do grau de importância em relação ao desenvolvimento dos colaboradores.

Relevância da influência do clima organizacional no ambiente de trabalho

Compreende-se que é imprescindível ter o domínio da influência do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho, visto que através do controle da influência do clima organizacional as empresas podem evitar o declínio provocado pela insatisfação dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional mal gerenciado. Desta forma, entende-se que o clima organizacional pode influenciar tanto positivamente como negativamente o desenvolvimento e produtividade dos subordinados e, por esse motivo, é fundamental que seja um clima organizacional adequado para gerar benefícios a empresa.

Conforme Bispo (2006), o clima organizacional é a medição da satisfação dos indivíduos que fazem parte da equipe, relacionado com aspectos da cultura ou até mesmo da realidade demonstrada dentro do ambiente organizacional, entre elas estão valorização profissional, comunicação, motivação e satisfação dos colaboradores, entre outras.

A partir do estudo da influência do clima organizacional, tem-se a percepção de que os colaboradores inseridos em um clima organizacional bem estruturado podem aumentar significativamente fatores como produtividade, motivação, valorização profissional e satisfação dos colaboradores. Em contrapartida diminuir níveis de rotatividade que tem impactos negativos, pois com um grau alto de rotatividade não se consegue treinar e qualificar os colaboradores para que exista um treinamento e direcionamento do indivíduo as suas funções.

Para Chiavenato (2008), para atingir a capacidade e produtividade necessárias, as empresas necessitam possuir em seu quadro de colaboradores indivíduos preparados e satisfeitos com as suas funções, as quais devem ser executadas de forma adequada, as organizações podem utilizar métodos de recompensa para que os

indivíduos executem suas atividades com mais motivação, estimulando a competitividade.

Dessa forma, o capital humano é essencial dentro do ambiente organizacional, que, juntamente com o clima organizacional, proporciona melhores resultados, visto que colaboradores com a devida motivação e o devido preparo para execução das tarefas organizacionais inseridos em um clima organizacional adequado podem propiciar com que as organizações possuam um diferencial competitivo.

Para o autor Maximiano (2004), elementos da organização como as circunstâncias laborais, benefícios e convívio com pessoas influenciam a visão que o funcionário possui em relação à empresa. A partir dessa visão gera-se o clima organizacional, visto pelo autor como essência gerada pelo ambiente de trabalho e a percepção do colaborador.

Nesse sentido, entende-se que o clima organizacional nada mais é do que a visão a qual o colaborador tem do ambiente de trabalho, podendo ser uma visão tanto positiva como negativa e a partir de um clima positivo se tem bons resultados. Por outro lado, a partir de um clima organizacional desconhecido se obtém a insatisfação e desmotivação dos colaboradores, resultando no declínio dos resultados organizacionais, prejudicando a organização, por esse motivo a manutenção do clima organizacional junto aos colaboradores é essencial para o desenvolvimento desejado.

Segundo Robbins (2005), os gestores possuem como hábito o foco maior nos efeitos da satisfação dos colaboradores correlacionado com o seu desempenho, e que há uma relação da satisfação com a melhoria do desempenho e o aumento da capacidade laboral dos colaboradores. Para que haja a satisfação o clima organizacional tem que ser ideal para cada caso.

Nesse contexto, entende-se que os indivíduos necessitam de um clima organizacional positivo que os influencie de forma a tornar a execução das suas tarefas agradáveis, para tanto, é necessário que os responsáveis pelo gerenciamento dos colaboradores tomem o devido cuidado para que possam oferecer o clima organizacional adequado.

De acordo com Chiavenato (2004), o meio interno nas organizações é o clima organizacional e por meio dele tem-se a percepção e entendimento das características relacionadas à

organização, relacionando-se o ambiente pessoal da organização no qual é realizada as atividades, demonstrando propriedade no que diz respeito à importância do ambiente organizacional que vem a ser a percepção dos colaboradores em relação a organização, observando-se a influência que o clima organizacional possui na atuação e no comportamento humano.

Dessa forma, o clima organizacional internamente tem a influência necessária para o desenvolvimento das atividades e do comportamento dos colaboradores, que possuem a percepção através do clima organizacional do ambiente ao qual estão inseridos, deixando evidente a relevância do clima organizacional para o desempenho dos colaboradores.

De acordo com o autor Lacombe (2005), a influência do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho está diretamente ligada a um nível de satisfação e motivação do colaborador. A forma com que o colaborador interage juntamente com a empresa, cooperando com o grupo e demonstrando identificação depende de como o clima da organização é apresentado ao colaborador, o convívio entre pessoas geralmente acarreta problemas que podem ser amenizados a partir de um clima que traga um envolvimento maior entre as pessoas.

O gestor responsável pela manutenção do clima organizacional necessita ter o devido entendimento que apesar de ser uma tarefa árdua, o gerenciamento do clima organizacional consegue promover benefícios reais no ambiente de trabalho pela influência que o clima organizacional tem no capital humano e todas as medidas cabíveis devem ser tomadas para que o clima ofereça os pontos necessários para que o colaborador haja da maneira esperada, ajudando no crescimento organizacional.

Dessa forma, nota-se que a liderança influencia relevantemente o clima organizacional em relação ao colaborador, que possui a imagem da organização em seu líder e por esse motivo através de uma liderança bem direcionada. Com a postura eficaz as organizações podem melhorar o relacionamento entre os colaboradores, e por meio da figura do líder, demonstrar a postura da organização em relação aos seus colaboradores. O líder vem a ser fundamental para a melhoria do clima organizacional, pois como pode-se observar, o clima organizacional não vem a ser criado, ele deve ser administrado de

forma a obter melhorias para que o clima seja favorável para os colaboradores. A necessidade por parte da organização em utilizar de ferramentas essenciais para gerar o clima organizacional correto faz com que o líder venha a ser uma dessas ferramentas, pois ele influencia os subordinados e com essa influência ele consegue influenciar o clima organizacional ao redor. A partir dessa influência que o líder tem sobre os subordinados e até mesmo sobre o clima organizacional, a organização consegue ter a percepção de como agir, ir em conjunto com o líder para utilizar a influência do clima organizacional no colaborador, conseguindo assim planejar as etapas necessárias para boa gestão ambiente organizacional.

A performance das organizações depende do impacto causado pelo clima organizacional, que influencia os profissionais claramente na execução de suas atividades. O alinhamento estratégico que acontece dentro das organizações com excelência em seu clima organizacional é evidente. Sabe-se que a dependência das organizações em relação ao capital humano torna-se inevitável para que haja a sinergia necessária entre os indivíduos, e assim manter o clima organizacional com satisfação dos colaboradores e respeito pelos indivíduos, pois deve ser primordial dentro das empresas. Nesse sentido o ideal é que as estratégias adotadas pelos gestores sejam focadas na relação dos colaboradores e na percepção do clima organizacional oferecido.

Entende-se que é fundamental preservar o clima organizacional que está diretamente ligado aos colaboradores. As atividades laborais são relevantes na vida das pessoas e refletem nas suas necessidades. O planejamento estratégico direcionado ao clima organizacional é de extrema importância, os fatores que devem ser analisados são inúmeros. Entre eles estão: a motivação, a liderança e a comunicação. Todos esses fatores, que em conjunto, são estratégicos para conseguir as melhorias desejadas. Sabe-se que o clima organizacional varia de acordo com a organização, o que precisa ser levado em consideração é que o fator principal para conseguir sucesso é conhecer o capital humano e tomar as devidas providências para que haja melhoria e adequação do clima organizacional com capital humano existente.

Considerações finais

Na elaboração deste trabalho evidenciou-se a importância do clima organizacional, pois o clima organizacional influencia o capital humano diretamente e é essencial para o desenvolvimento organizacional, e a partir da opinião e da ideia de vários autores apresentadas na pesquisa conseguiu-se a fundamentação necessária, identificando o clima organizacional como essencial no ambiente organizacional, pois proporciona o desenvolvimento do capital humano e eficiência dos processos organizacionais, tornando-se um diferencial competitivo.

Durante a elaboração do trabalho, compreendeu-se que o clima organizacional está diretamente ligado à qualidade de vida no trabalho, assim como, constatou-se que colaboradores que possuem o clima organizacional adequado possuem motivação, satisfação e bom desenvolvimento. Dessa forma a necessidade que as organizações se mantenham alinhadas e proporcionem um clima organizacional favorável para que haja melhoria nos processos organizacionais, fazendo com que haja êxito e qualidade no ambiente organizacional.

Compreende-se que o clima organizacional favorável é fundamental no ambiente organizacional, e com a concepção desse trabalho foi possível, por meio do entendimento dos capítulos elaborados, entender melhor a importância do clima organizacional. Desta forma o objetivo inicial do trabalho cumpriu-se, visto que, chega-se à conclusão que há relevância do clima organizacional para contribuir para um ambiente saudável e que o tema relacionado à importância do clima organizacional apresenta fundamentos necessários para que sejam feitas pesquisas posteriores relacionadas ao tema apresentado.

Referências

ARAUJO, Luís César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
BISPO, C.A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p.258-273, maio/ago.2006

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional:** ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4º ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8º ed. São Paulo. Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Reinaldo. **A cultura organizacional nas empresas.** 1º ed. São Paulo, Alínea ,2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro. Sextante, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** 2º ed. Rio de Janeiro. Quality Mark. 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2012.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor:** a real informação para os gestores de sucesso. Paraná: Wagner Luiz Marques, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: **A Ferramenta Essencial da Liderança.** Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 2009.

RESENDE, Ênio J. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades:** salário deixa de ser problema para tornar-se solução. 2.ed. Rio de Janeiro: Quality mark: ABRH-Nacional, 2002.

ROBBINS, Stephen, P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA COMO RECURSO PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL¹

Magdiel de Oliveira Santos²

“Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica (...)”.
(Davel & Vergara, 2001, p. 31).

A Avaliação de Desempenho é conceituada como a “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa”. Para Dutra (2004), a filosofia do desenvolvimento dos talentos da empresa, referindo-se sempre às características individuais de uma pessoa, pode ser considerada como competência. Afirma ainda que a chave principal de um modelo que garanta a possibilidade de competição atual e futura é a Gestão por Competências.

A Gestão por competências é um conjunto de ferramentas, processos metodológicos e instrumentos voltados para a gestão estratégica de pessoas no nível organizacional com o objetivo de identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Nesse processo, é realizado o mapeamento das competências, tanto as organizacionais como as individuais (humanas) identificando o gap, ou a lacuna, existente entre as competências exigidas no nível organizacional comparada às competências já disponíveis na organização, tendo como ações a captação (seleção...), o desenvolvimento (treinamento...), e finalmente o acompanhamento e

¹ Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof. Dra. Helena Tonet.

² Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching pelo Centro Universitário de Brasília. Graduado em Gestão de Recursos Humanos e em Administração de Empresas. E-mail: magdieldeoliveira@gmail.com

a avaliação, que funcionam como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação.

A avaliação de desempenho pode ser considerada como uma técnica de gestão imprescindível na atividade administrativa. Tal processo tem espaço privilegiado no gerenciamento da organização, pois as pessoas são fontes decisivas para a geração de resultados e a obtenção da excelência. São elas que, a partir do seu trabalho, promovem mudanças e possibilitam a realização das estratégias organizacionais.

Como ferramenta gerencial a avaliação de desempenho permite à organização mensurar resultados. O grande desafio é a aplicação do instrumento ideal, pois em tempos de intensa competitividade surge a necessidade de alinhar as competências individuais aos desafios das organizações, com isso torna-se cada vez maior o interesse das empresas nas questões relacionadas à gestão de pessoas.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Para o tema proposto foi elaborado o objetivo geral com a intenção de investigar se a utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da empresa e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional. E para o desenvolvimento do assunto, foram organizados os seguintes objetivos específicos: verificar a evolução da gestão de pessoas; descrever, em síntese, os principais métodos de avaliação de desempenho e; discorrer sobre os fundamentos conceituais que envolvem o tema.

A gestão de pessoas e os Recursos Humanos (RH)

Considerando que os recursos humanos necessários à vida da organização dependem em grande parte de uma eficiente política interna de gestão estratégica de pessoas, a equipe responsável pelo setor de Recursos Humanos precisa ter visão global a respeito deste assunto, a qual lhes permita enxergar a organização de fora para dentro.

A nova ordem é a competitividade da empresa por meio da qualidade e da produtividade das pessoas. Sendo assim, uma das atribuições da área de gestão de pessoas é trabalhar a relação empresa-empregado no intuito de alinhar os objetivos individuais com os organizacionais e, manter os colaboradores motivados para o trabalho visando alcançar os objetivos traçados, desta forma tornar a empresa competitiva.

A compreensão da dinâmica do mercado de trabalho é fundamental para fazer uma análise do movimento das pessoas na empresa. Isso possibilitará uma mudança de paradigma de que o mercado de trabalho é representado apenas pelas organizações e suas ofertas de emprego (MASCARENHAS, 2008).

O mercado de trabalho é, na verdade, um sistema de trocas, em que de um lado, alguém oferece seu talento e suas habilidades tendo latentes suas necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas. E de outro, uma organização que necessita desse talento, e que está disposta a oferecer as condições para a satisfação das necessidades e expectativas das pessoas. Sendo assim, é importante que haja valores compartilhados entre colaboradores e organização.

Denominam-se compartilhados os valores que tanto os empregados quanto a empresa têm em comum. Esse conjunto de valores representa a concentração de esforços da administração estratégica de RH na construção de uma cultura organizacional. Não somente formam a pilastra de sustentação de uma cultura, que se destaca assim por ser densa, coesa e homogênea, como também identificam e aproximam as partes (empresa/empregado) no atingimento de objetivos comuns. (MARRAS, 2011, p.295).

Aquelas organizações mais preparadas, com executivos sensíveis, cuja visão ultrapassa o médio prazo, já se deram conta da importância que representa para a consecução dos objetivos organizacionais o fato de ter equipes coesas, que canalizem energias numa mesma direção, com ritmos e vontades que soem em uníssono. Assim como perceberam também que esse uníssono só se consegue através da formalização de princípios (...) endossados, homologados e difundidos pelas diversas lideranças da empresa a todos os componentes da organização. (MARRAS, 2011, p. 297).

As organizações consideradas por Marras (2011), perceberam que o mercado de trabalho tem exatamente os recursos de que necessitam

e que o melhor instrumento para captar pessoas é estabelecer uma boa estratégia de gestão balizada por uma competente equipe de Recursos Humanos. Essa equipe deve ser dotada de uma visão integral do ser humano e, ser comprometida com a função social da empresa que deve ir além do interesse fundamental de lucro e acúmulo de bens materiais.

Nesse sentido, a área de RH, antes, burocrática e puramente administrativa, evoluiu, e exerce o papel de catalisador e qualificador dos recursos humanos, buscando o atingimento das metas corporativas e individuais e ainda, a adequação às exigências de mercado, integrando funções e áreas dentro de um contexto dinâmico de mudanças e pressões crescentes por resultado e diferenciação. Sua postura estratégica e ativa tem nas pessoas e no seu capital humano uma de suas essenciais agregações e valorização.

A captação e retenção de talentos, além de maiores níveis de produtividade, de agilidade, de qualificação, de engajamento e de comprometimento com causas e valores da organização são algumas das principais variáveis orquestradas pelas áreas de RH.

Mascarenhas (2008), considera que o que coloca as empresas sempre em posição de competitividade não são as instalações físicas, o patrimônio em si. O maior proporcionador de qualidade competitiva a qualquer organização é fruto do espírito humano. Baseado nisso, as grandes empresas já possuem diretorias destinadas à gestão do conhecimento organizacional. Isso explica a nova ordem das organizações em nível mundial, em que o conhecimento que os funcionários detêm será o principal patrimônio de qualquer organização.

Neste novo contexto econômico, a pessoa passa a ser o centro do processo, no qual o foco, os holofotes estão voltados para o capital humano, ou seja, para o conhecimento que, cada membro traz na sua bagagem cultural. Na era da informação, o que vale nas organizações não é o valor contábil, mas o valor de mercado, o qual é definido pelo peso do nome, ou seja, da marca.

A bagagem cultural ou o Capital humano dos indivíduos são fundamentais na definição da cultura organizacional na qual estão inseridos. Dessa forma, as organizações vão formando uma cultura própria, incutindo nas mentes e nos corações das pessoas seus valores

e suas crenças, influenciando e transformando o modo de agir dos indivíduos.

O emergir de um novo paradigma veio trazer para dentro dos ambientes organizacionais o perfil de um profissional que não aceita mais ordens vindas de cima para baixo, como se fossem leis. Uma das maiores características do homem moderno é a necessidade de participação e co-responsabilidade.

Devido à própria natureza humana, ávida por liberdade e pelo direito de se autocriar, vive-se em constante conflito entre a necessidade de pertencer a um grupo, a necessidade de sentir-se parte, de participar nas decisões e a necessidade de autonomia. Quando estas três necessidades não são atendidas no espaço organizacional, toda uma estrutura tende a ruir. “A grande inovação associada à *abordagem contingencial* dizia respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis” (MASCARENHAS, 2008, p. 31).

As novas organizações são movidas mais pelo espírito que as une, que pela estrutura hierárquica que as forma. O pertencer à comunidade/organização é definido por um senso compartilhado de objetivos e não por crenças compartilhadas a respeito de comportamentos específicos. Seus membros não assumem papéis prescritos em suas relações com os demais. Não baseiam sua comunidade/organização em regras, mas em desejos. Sabem por que estão juntos.

Esse novo enfoque dado às organizações e à sua forma de liderar pessoas, remete para uma visão mais ampla e otimista, onde passa de uma prática de gestão de pessoas, para um novo paradigma de gestão com pessoas. A nova concepção de gestão com pessoas leva a perceber que as mesmas representam os pilares fundamentais sobre os quais está construída a organização.

É interessante notar que muitos autores, dentre eles Mascarenhas (2008), apontam que a evolução da gestão de pessoas culminou na perspectiva estratégica, que, apesar de se abrir em diversas abordagens, apresentam características comuns. Dentre as características apontadas, buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional.

Gestão estratégica de pessoas nas organizações atuais

Gestão estratégica de pessoas nada mais é do que práticas de gestão de pessoas com foco nos negócios e nos resultados da empresa, ou seja, é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem” (MARRAS, 2011, p. 257). Posto isto, o que se constata é que gestão estratégica de pessoas é a garantia de um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e os objetivos globais da organização.

Mascarenhas (2008), coloca de forma pertinente, que para obter esse alinhamento a área de gestão de pessoas não pode ficar sob a responsabilidade de uma única unidade administrativa da empresa, todos precisam assumir a responsabilidade de gerenciar, ou melhor, liderar pessoas. A alta administração deve atuar de forma compartilhada com outros níveis de gerência, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos. Para que isso ocorra, a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores. As organizações, ao adotar, a gestão estratégica de pessoas precisa migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

É fundamental ter em mente que, para progredir no sentido de apresentar resultados, os colaboradores devem desejar isso e serem capazes disso. No entanto, somente o desejo e a capacidade dos empregados são insuficientes se a gerência não encorajar essas características. A grande inovação associada às novas abordagens diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis.

Isso significa, em termos práticos, a necessidade de uma forma de gestão de pessoas mais flexível e mais participativa, possibilitando aos colaboradores a oportunidade de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos. Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos

funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Para Marras (2011), os gestores devem ser responsáveis pela condução dos interesses da organização e das pessoas, e o desenvolvimento destas pessoas deverá ser questão primordial do novo líder. Outra consideração trazida por esse autor é que o líder será muito importante nos processos decisórios, estimulando a participação dos colaboradores nesses processos.

A aquisição de um enfoque estratégico representa um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações. A adoção da gestão por competências pode gerar expressivos benefícios nessa direção.

Gestão por competências: aspectos históricos e aplicações

No fim da idade média, o termo competência era associado basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a um indivíduo ou a alguma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Isambert-Jamati (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Não é recente a preocupação das empresas em ter em seus quadros de colaboradores pessoas capacitadas para o desempenho eficiente. No início do século passado, Taylor (1970), já alertava para essa necessidade, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizada para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de diversas pesquisas com o objetivo de criar definições para o termo. Marras (2011), por exemplo, ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, envolve não apenas o comportamento do indivíduo, mas suas consequências.

Seguindo definições de Durand (2000), competência é aquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho com base em suas qualificações (conhecimento, habilidade e atitudes), ou seja, um conjunto de qualificações que o indivíduo tem e que coloca em prática o que se sabe. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance de determinado propósito.

Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas, assim como o comportamento exige da pessoa não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes apropriadas. Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também a equipe de trabalho e à organização. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho.

Nesta perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem em situações profissionais com as quais se deparam, e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas. Então, uma competência resulta da intersecção, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. A pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes. Três recursos, ou dimensões da competência.

O Conhecimento é o saber que corresponde a uma série de informações e técnicas assimiladas e estruturadas pelo profissional, que lhe permite desempenhar as funções do seu cargo. Refere-se aos saberes acumulados ao longo da vida. A Habilidade é o saber fazer e corresponde ao uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao alcance de um propósito específico, ou seja, é a capacidade da pessoa de colher conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.

A Atitude, por sua vez, é o querer fazer, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou uma predisposição da pessoa, que determina sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. Permite

às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as ideias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados.

As diversas definições de competência indicam que o indivíduo possui capacidade de compreender determinadas situações e de tomar alguma atitude perante esta. Já no âmbito organizacional, implica dizer, que este conceito é apresentado por meio da gestão por competências, a sua relevância no desempenho das atividades empresariais e, no que confere ao desenvolvimento humano.

Segundo Ruano (2003) a gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão de organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Dutra (2004) acrescenta que a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários.

A gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as competências necessárias à execução de seus objetivos. Trata-se de um processo contínuo, e tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, momento em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos indicadores de desempenho e metas.

No modelo ilustrado por Carbone et al. (2006), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento (diagnóstico) de competências organizacionais, que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para alcançar a estratégia formulada pela empresa e as competências humanas já existentes na organização.

Reforçando o assunto, Brandão e Babry (2005) complementam que na ausência de ações de captação e desenvolvimento por parte da organização, o *gap* ou lacuna tende a crescer. Isso se deve ao fato do ambiente no qual as organizações estão inseridas, exigir continuamente a captação de novas competências, ou, em razão da diminuição da relevância das competências internas que se tornam obsoletas com o passar do tempo em função do ciclo de vida das competências. Desta forma, torna-se fundamental a realização

periódica do mapeamento e planejamento de ações de captação e desenvolvimento de competências.

O processo de capacitação se dá com a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, este processo poderá acontecer no nível individual mediante processo de recrutamento e seleção e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

A etapa desenvolvimento, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização. Esta etapa também pode acontecer no nível individual e organizacional. No nível individual ocorre por meio da aprendizagem (treinamentos, cursos, outros) e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

Na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar, e remunerar, de forma diferenciada, por competências, as pessoas e equipes de trabalho que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Finalmente, na etapa de acompanhamento e avaliação, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final deste ciclo são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

Avaliação de desempenho

Todo colaborador precisa ter um feedback de como está operando o seu trabalho para melhor entender sua função e meta dentro da empresa, afim de melhorar seu desempenho. Nesse sentido, “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” (MARRAS, 2011, p. 165).

A Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para esse fim, pois, é através da avaliação que se pode observar o desenvolvimento produtivo de uma organização. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta as dificuldades, e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Os critérios de desempenho são importantes para ajudar a determinar as responsabilidades nas variadas etapas do processo, bem como, identificar os pontos fortes e/ou os pontos de fragilidade dentro da organização. Dentro dessa lógica, parece natural que os sistemas de avaliação estejam fortemente ligados aos sistemas de informação e de coleta de dados da organização.

Os dados para a avaliação de desempenho devem ser claros, de forma a permitir a compreensão direta dos aspectos em análise. Além disso, eles devem ser comparáveis, ou seja, devem permitir comparações entre pessoas, departamentos e até mesmo entre organizações.

Não é um consenso geral a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Algumas pessoas têm ideia favorável a respeito da avaliação de desempenho e concordam que todo indivíduo deve conhecer como está seu desenvolvimento no cargo, por outro lado, há, embora raro, líderes que empregam o programa de avaliação de desempenho, não por sua própria iniciativa, mas diante de cobranças mesmo sabendo que a avaliação de desempenho não é um fim em si só, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Mascarenhas (2008, p. 246) destaca que “fazer a vinculação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da organização vem sendo um dos desafios mais relevantes aos profissionais de RH que operam segundo as premissas de *gestão estratégica de pessoas*”.

Neste sentido, Marras (2011, p. 166) corrobora que a avaliação de desempenho “trata-se de instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”.

Considerada por muitos autores, um instrumento fundamental de gestão de pessoas e de gestão organizacional, a avaliação é uma ferramenta que permite mensurar a atuação dos colaboradores, visando pressupor comportamentos futuros e conhecer o potencial humano disponível nas organizações. O uso desse instrumento possibilita ampliar o foco de avaliação e promover informações imprescindíveis à gestão organizacional.

O processo de avaliação de desempenho vem sofrendo crescentes alterações, pois, a forma unilateral, sigilosa e vinculada à

remuneração, foi substituída por uma forma de realização com maior abertura e descentralização, num contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. (GRAMIGNA, 2012).

Com o passar dos anos, a avaliação de desempenho passou de métodos de controles para métodos que consideram o colaborador e seu trabalho como parte de um contexto organizacional mais amplo. Com o surgimento da necessidade das organizações de obter instrumentos para estimular o trabalhador e ao mesmo tempo reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas.

Houve evolução nas técnicas de avaliação, onde passaram de modelos de mão única, meio pelo qual o liderado é avaliado pelo líder de maneira unilateral, para outros modelos de avaliação bilateral como a exemplo da avaliação de 360°, que propõe a utilização de várias fontes, líder, liderado, clientes, subordinados.

O grande desafio das organizações é encontrar o modelo ideal, e cada organização vem procurando encontrar e desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Dentre os modelos e métodos contemporâneos de gestão de desempenho que possuem aceitação mais ampla, três são destacadas por Carbone (2006), quais sejam: a Avaliação 360°, também denominada avaliação por múltiplas fontes; a Avaliação Balanced Scorecard; e os Instrumentos de Autoavaliação.

A Avaliação 360 Graus é um dos métodos que pode ser utilizado para avaliação de competências humanas. Neste método os participantes recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores, promovendo ganhos relacionados ao autoconhecimento que propicia incremento na consistência entre auto percepção e, percepção dos outros. (GRAMIGNA, 2012; LEME, 2005).

Esse modelo apresenta vantagens e desvantagens sobre os métodos convencionais. A avaliação 360 graus é a evolução dos métodos de Avaliação de Desempenho. Possui maior amplitude permitindo que o processo seja de maior participação dos envolvidos. Embora aplicado por muitas empresas, deve haver muito cuidado em sua aplicação, pois, por ser muito mais democrático, pode gerar conflitos de opiniões e impedir um consenso.

Por sua vez, a Avaliação *Balanced Scorecard* consiste numa avaliação diferenciada de outros métodos que geralmente leva a uma ótica do resultado econômico-financeiro. Este método baseia-se a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento, alinhando iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos da organização.

Já Instrumento de Autoavaliação é considerado por Carbone (2006) como alternativa para identificar as competências humanas existentes na organização. A utilização desse método é onde o colaborador indica o nível de entrega das competências definidas para o desempenho do seu papel dentro da organização, assim como o grau em que ele domina tais competências. Mediante esta avaliação identifica-se o gap de competências permitindo ponderar a relação entre a competência esperada e a competência entregue. Isso permite o diagnóstico de necessidades de aprendizagem, aplicando à equação a importância da competência diretamente ligada ao domínio (entrega), concluindo qual competência exige maior necessidade de desenvolvimento.

Avaliar significa comparar resultados esperados com os resultados obtidos, isto remete à necessidade de um planejamento de resultados esperados pela organização para que seja comparado entre o que se espera de fato do indivíduo em termos de realização e a sua atuação efetiva. Além disso, é necessário ter um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para garantir o resultado correspondente ao que foi planejado.

Neste foco, as organizações para obterem o crescimento desejado necessitam de métodos de avaliações de desempenho em seus diversos níveis, não somente no nível do indivíduo, mas também no nível organizacional (visando o que almeja). O desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também, das relações interpessoais, do ambiente organizacional e das características da organização. É preciso colocar dentro do processo o planejamento da organização, as metas da empresa, as competências necessárias para obter metas, os objetivos das equipes, e, em último nível, o indivíduo.

Haja vista que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, vez que permite rever estratégias,

métodos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas é necessário um modelo que integre os processos de Recursos Humanos para obtenção de resultados positivos para o crescimento organizacional, sendo necessário alinhar as necessidades humanas à estratégia da organização.

Considerações finais

O resultado desta investigação com base em fundamentação teórica demonstra que as ferramentas gerenciais existem para melhorar a vida profissional, tanto das pessoas quanto da organização. Por isso, o processo de avaliar pessoas é importante. A avaliação de desempenho beneficia não somente o indivíduo, mas também a empresa e os clientes.

As organizações modernas necessitam de um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual. Ele mostra que, em nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado.

No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. E em nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes.

Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, buscase a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

O estudo mostra que, independente do método utilizado por uma organização, todos visam de formas diferentes, avaliar o desempenho dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de suas atividades. Não há um método de avaliação de desempenho hegemônico, mas a

combinação crítica deles pode resultar numa estrutura adequada de medição de desempenho apropriado para a empresa.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

As afirmações, os conceitos e as técnicas aqui apresentadas, não são questões conclusivas, ou seja, este é um tema dinâmico e em constante mudança, tanto para aprimoramento das técnicas de RH quanto da busca pela excelência do desempenho dos profissionais.

A utilização das ciências voltadas ao comportamento humano pode contribuir para o melhoramento das relações de trabalho, quer sejam verticais ou horizontais, e sua influência e aplicabilidade nestes processos podem ampliar os resultados esperados pelas empresas no controle e acompanhamento do capital intelectual de que dispõem. O resultado, são empresas administradas estrategicamente e seus funcionários motivados, dedicados, eficientes e eficazes.

Referências

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?” **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; Brandão, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DURAND, T. “Forms of incompetence”. In: **International Conference On Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ISAMBERT- JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista “L’Orientation Scolaire et Professionele”. In: BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v. 41, n.1. São Paulo, jan/mar./2001.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento.** 2. ED. Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências.** Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo Ed. Qualitymark, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ESTRATÉGIA EXECUTIVA: FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Rosane de Moraes da Silva¹

Mário Aparecido da Silva²

[...] “o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso” [...].
(CHIAVENATO, 1987, p. 275).

O presente trabalho aborda a visão estratégica executiva atrelada ao planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas com ressalva ao impasse relativo em apontar uma incoerência na necessidade, dos empreendedores, de planejar melhor seu ramo de negócio.

Esse trabalho está direcionado ao fato do problema existir e não se abordar uma maneira mais ampla e ordeira de atrelar à necessidade de uma solução. Assim como, mostrar as causas e os impactos que causam a falta do uso dessas ferramentas administrativas em manter o negócio em plena produtividade, ou vislumbrar a necessidade de elevar e/ou levar ao conhecimento dessas ferramentas técnicas ao empreendedor ao abrir seu negócio.

Ao observar as causas e os efeitos nas competitividades, utilizando as pessoas como principal fonte de vantagens, pode-se encontrar nas jornadas corporativas o uso inadequado dos recursos humanos, assim como de seu capital intelectual.

Partindo desse preceito, pessoas cada vez mais são treinadas simplesmente para atenderem às questões de evolução e ao conceito

¹ Graduada em Ciências Contábeis. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera (UNIDERP).

² Graduado em Ciências Contábeis e Administração de Empresas. Especialista em Controladoria e Planejamento Tributário pela Universidade Anhanguera (UNIDERP). Coordenador do curso de Ciências Contábeis na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: marius.anpa@gmail.com

globalização, deixando de lado o condicionamento metodológico às necessidades corporativas e à evolução do indivíduo. Tal fato ocorre pela falta, ou desconhecimento, de um planejamento estratégico, assim como, a capacidade de direcionar as expectativas, com ênfase na visão estratégica, do negócio a empreender que esteja devidamente constituído.

Com a atenuada concorrência, impulsionada pela globalização, as corporações buscam uma melhoria na utilização das vantagens competitivas com treinamentos, individualização do sistema em explorar o capital intelectual, viabilizando capitalizar as necessidades dos processos por meios tecnológicos, e outros mais. Entretanto, deixam de usar métodos favoráveis e contínuos na formação e capacitação profissional dos colaboradores, pois se inferissem a estratégia executiva atrelada ao planejamento estratégico, os modelos corporativos seriam apresentados como sucesso em empreender e não estariam compondo percentual de estatística negativa.

Embora as expectativas fossem direcionar um estratagema para melhor empreender, é claro e evidente que a estratégia executiva, uma vez que usualmente utilizada, ainda é pouco abordada e defendida no meio empresarial, o que caracteriza o objetivo geral desse trabalho, que visa apresentar os efeitos impulsionados pela visão estratégica como ferramenta de planejamento e identificar seus efeitos atrelados ao planejamento estratégico na gestão de pessoas. Busca, contudo, enfatizar como essas duas ferramentas podem elevar e/ou melhorar a competitividade da corporação no mercado globalizado, assim como a transformação do capital humano na utilização das estratégias como ferramentas mantenedoras de uma boa gestão.

Especificamente direcionando, os efeitos desse estratagema, os objetivos específicos desse trabalho relevam: a) apresentar os efeitos do planejamento estratégico na gestão de pessoal; b) apresentar as causas e efeitos do planejamento estratégico atrelado à estratégia executiva como ferramenta de modelo de competitividade; e c) apresentar a necessidade do planejamento estratégico focado na visão estratégicas como medidor de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 373), a importância da gestão de pessoal nas organizações e a relevância em "mantê-los" é que a organização "aplicáveis" e "viáveis" são aquelas que ao longo do tempo mantêm e "retém talentos", viabilizando um "amplo conjunto

de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários. [...]"

Vendo por esse cenário, as corporações não incluem em seus planejamentos e/ou suas reestruturações, sejam organizacionais ou financeiras, o planejamento estratégico baseado na gestão de pessoal, tão pouco ferramentas específicas de avaliações e medições de desempenho com ênfase na qualidade total, o que promoveu Letícia Arcoverde em seu artigo "o que falta para o RH trabalhar de forma mais estratégica", dar ênfase à essa necessidade e à falta de interesse por muitos profissionais em planejar estrategicamente os recursos da gestão de pessoal, o que leva ao interesse em apresentar como seria mais competitivas as corporações caso utilizassem de métodos aplicáveis na prática.

Então, dadas as prerrogativas anteriormente mensuradas, ressalva-se que a metodologia utilizada para esse trabalho foi pesquisa bibliográfica sobre o tema, em que se fez necessário maior conhecimento e visão sistêmica dos procedimentos e maneiras que as corporações formam, capacitam e qualificam seus recursos humanos e que, na maioria dos casos, não dispõem de uma nivelção técnica de conhecimento ou nivelção organizacional e estratégica, além de um grau de maturidade da gestão de pessoas. Quanto ao método de pesquisa, foi através de dados coletados, perfazendo um roteiro em busca de pontos chaves sobre o tema, visualizando a necessidade do planejamento estratégico na gestão de pessoal, estratégia executiva, capacitação e qualificação técnica de conhecimento de mercado, competitividade globalizada além da necessidade do entendimento das necessidades em planejar estrategicamente com foco na gestão e na visão estratégica pelo crescimento e permanência no mercado competitivo, enfatizando a visão estratégica.

Para maior entendimento do assunto, primeiramente é preciso entender que:

Estratégia

Na visão de Paladini e Carvalho (2012, p. 26), estratégia "são ações que têm impacto direto na sobrevivência da organização e que são definidas a partir da análise de cenários amplos, que vão além da organização em si mesma, mas contemplam toda a área externa em que se atua, que podem envolver terceiros".

Para Porter (1996), estratégia nada mais é que um procedimento vasto para a maneira em que uma organização irá concorrer com as expectativas do mercado, levando em consideração as variáveis internas e externas, as quais a organização poderá ou não controlar.

Na mesma esfera de entendimento, Slack *et al.* (1997), na sua visão, propõe que a estratégia seja um modelo de decisões e ações que colocam a empresa em seu espaço, de forma a alcançar suas metas de longo prazo, mantendo seus processos, especificamente dentro do núcleo das decisões específicas, objetivando alcançar suas metas e objetivos específicos.

Sucintamente, Hashimoto (2015), conceitua estratégia de modo análogo, porém, de uma larga visão empreendedora, uma vez que na sua visão, "estratégia é fazer diferente, mas não do que você faz, e sim do que a concorrência faz". Vendo por essa maneira de pensar de Hashimoto, entendemos que muito mais que uma "boa escolha", fundamentalmente a estratégia consiste em "duas etapas: primeira é a identificação dos possíveis caminhos e a segunda é a escolha em si".

Estratégia executiva

De acordo com Kluyver (2010), estratégia executiva caracteriza-se pela oportunidade de criar opções para uma vantagem competitiva por meio de um planejamento a longo prazo, observando as variáveis que não se pode controlar, na perspectiva de reduzir possíveis alterações que poderão tornar a estratégia insustentável, o que, de certa forma, poderá resultar em mais e maiores problemas. Todavia, essa expectativa de resultado poderá manter o ambiente sintonizado na competitividade, tornando possível a materialização das próprias intenções competitivas.

Vendo por essa razão, pode se compreender então que a estratégia executiva engloba uma série de fatores que resultarão na estabilidade organizacional e que a ela, está ligado a múltiplos níveis de estratégias, desde o papel dos *stakeholders*, passando pela visão e missão, até chegar no propósito da sua extensão que é a própria formulação dos seus processos de criação.

Na visão de Karplan (1997), a visão estratégica está fundamentada a quatro pilares norteadores da missão e da estratégia da organização, com o objetivo mantenedor de conservar equilibrados

os indicadores externos, buscando medidas objetivas, resultados facilmente quantificáveis e vetores subjetivos, delineados às medidas de desempenhos, assim como, as medidas de resultados.

Então, baseando-se por essa expectativa, não se pode deixar de relevar e ressaltar que essa visão de Karplan propõe elementar importância na estratégia executiva com base no *Balanced Scorecard* que mantém sua visão e estratégia com objetivos específicos, que particularmente, em busca da unidade produtiva nos processos de desenvolvimento e crescimento organizacional, o que reforça a importância da estratégia executiva focada na gestão de pessoas, uma vez que, diretamente, os resultados, sejam positivos ou negativos, só apontarão quantitativamente ou qualitativamente por meio de decisões tomadas por pessoas, sejam elas de um grau maior ou menor em nível de gerenciamento, qualificado ou não.

Dessa forma, vale ressaltar que a estratégia executiva é parte determinante do planejamento estratégico, em que o corpo executivo deverá manter um elo de transição com as metas de aprendizado e crescimento por meio de investimentos significativos na reciclagem de colaboradores, buscando melhorias nos procedimentos organizacionais, a fim de manter a organização competitiva.

Então, aplicando as configurações didáticas e elementares à disciplina corporativa, pode-se dizer enfaticamente que a visão executiva engloba, respectivamente, a estratégia e o desempenho, análise do ambiente estratégico externo e análise das bases de recursos da organização para que assim possa criar e/ou formular as unidades de gestão com foco no crescimento, o que sustentavelmente viabilizará a estratégia corporativa atrelada ao planejamento estratégico, moldado às unidades globais de negócios, de modo a avaliar todas as expectativas de alavancagem.

Ainda atrelado aos conceitos abordados, é primordial entender que a estratégia traz consigo o estruturado planejamento estratégico, o qual se faz necessário também conceituá-lo.

Planejamento estratégico

Conceituando Planejamento Estratégico, Chiavenato (2004, p. 75) o define como um procedimento gerencial direcionado respectivamente à elaboração de objetivos para a escolha de

planejamento de ação para sua implementação, levando sempre em consideração as condições internas e externas da organização e de seu desenvolvimento desejado. "Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação".

Ainda na visão de Chiavenato, (2010, p. 142), compõem as características do planejamento estratégico, devidamente configurado como "um conjunto de tomada de deliberada e sistemática decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo".

Na visão de Padoveze (2013, p. 101), "planejamento estratégico é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente".

Dessa maneira, pode-se entender que planejamento estratégico é o um procedimento de análise de uma empresa, visto por vários ângulos, com o objetivo de direcionar suas projeções e metas, monitorando seu comportamento empresarial de forma palpável, uma vez que, "o mesmo envolve planos mais longos e deve ser mais abrangente e que certamente deverá ser discutido em níveis hierárquicos mais elevados de característica contínua e não mais um plano feito e refeito a cada ano que passa". (CHIAVENATO, 2010, p. 142).

Dados aos conceitos de estratégia executiva e planejamento estratégico, percebe-se que muitas organizações pecam, nesse aspecto, por não se atualizarem e não estarem no corredor do desenvolvimento e crescimento globalizado, deixam de ver as mudanças e transformações no cenário mundial e não se enquadram nas posições de novos rumos onde o real é a oportunidade em apresentar novos papéis em gerir pessoas, definindo e descrevendo soluções bem-sucedidas.

A gestão de pessoas em um ambiente cheio de variáveis, dinâmico e competitivo, estritamente acelerado pelas influências tecnológicas, tende a reestruturar a organização em uma ordem econômica, capaz de controlar e melhorar as incertezas, uma vez que, nítida e claramente os recursos humanos, implicam diretamente na diferenciação na qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela organização, visando assim, uma política de estratégia executiva com foco nas vantagens competitivas.

Considerando que a administração de recursos humanos é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno, as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões e que, trata-las como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

Assim sendo, fica notável a importância dos recursos humanos (colaboradores no geral) dentro da esfera organizacional, vem assumindo papel estratégico, ganhando forças e sendo cada vez mais como uma grande possibilidade de criar um diferencial de mercado.

A interação da visão executiva com o planejamento estratégico perfaz o que pode parecer simplório na gestão de pessoas, entretanto, significa o atalho necessário para o planejamento estratégico de gestão de pessoal, onde os desenvolvimentos dos recursos humanos possam acrescentar valores aos produtos ou serviços no mercado.

Dessa forma, Chiavenato (2014, p. 56), enfatiza a importância desse mecanismo, gerir pessoas e manter a visão executiva focada no planejamento estratégico, visto que,

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

Visto por esse ângulo, parece fácil, entretanto, se o planejamento como todo não for devidamente estruturado – estratégico, tático e operacional – entendendo que cada uma dessas etapas possui sua relevância necessária antes de colocar em prática o que foi traçado no

planejamento, a gestão das pessoas pode não ter evolução e nem apresentar os resultados esperados, pois é necessário um acompanhamento de maneira conjunta, mensurável, de maneira equilibrada, de forma que a organização, apresente um diferencial competitivo e contínuo.

De certa forma, para que a organização se enquadre nesse novo momento de gestão de pessoas e mantenha uma visão sistêmica do enfoque da visão estratégica com foco no planejamento, é preciso que ela reformule seus processos, reestruture seu desempenho, analise estrategicamente seu ambiente externo, assim como, a base de seus recursos internos, porque crescer envolve inúmeros desafios que na maioria das vezes, porque não dizer, constantemente, são vencidos pelas decisões das pessoas.

Dessa maneira, para consolidar a visão executiva focada nos resultados de planejamentos em busca de uma posição de mercado, a empresa deve integralmente, fazer valer sua missão e visão, mantendo-a com vistas à gestão inerente de pessoas, consolidando sua intervenção nas posições, enfaticamente, nas tomadas de decisões em manter e desenvolver talentos.

Considerações finais

Considerando a realização desta pesquisa como facilitador da metodologia, não apenas documentários, como também no envolvimento de pessoas da área como apoio às diversas variáveis de desenvolvimento, às bases hierárquicas competentes ao Planejamento Estratégico, à Estratégia de gestão administrativa, com o objetivo desafiador em buscar um ponto de equilíbrio na responsabilidade de todos os envolvidos no processo empreendedor, pode-se considerar que a visão executiva é o fator determinante para o sucesso do planejamento.

Com isso, o desenvolvimento dessa pesquisa, "Estratégia Executiva, um Foco no Planejamento Estratégico para a Gestão de Pessoas", permitiu ao longo do curso, mapear um cenário de conflitos em que a infelicidade do não conhecer ou simplesmente ignorar o uso dessas ferramentas, as organizações assumiram a responsabilidade de empreender sem planejar o futuro estrategicamente com base nas

decisões humanas, pessoas qualificadas e polidas pela necessidade de manterem-se competitivas.

Assim, entendendo a necessidade de um modelo de gestão em apoio ao empreendedor entrante, até mesmo àquele está em atividade, que se enquadre nesse cenário, é que minhas considerações se voltam com ênfase à funcionalidade do planejamento estratégico, predominando sua importância dentro do modelo administrativo devidamente fundamentado para o cenário econômico do momento. Dessa forma, fica evidenciado que cada vez mais, torna-se inviabilizado a não operacionalidade dentro de uma visão estratégica do negócio, implementando-a a uma gestão voltada para o desenvolvimento de pessoas, tanto qualitativamente quanto quantitativamente.

Outro fato interessante é que, se falando de planejamento com ênfase na estratégia executiva, é preciso descentralizar o processo de gestão de pessoas, visto a necessidade em que muitos profissionais de apoio, não se embasando à realidade competitiva de mercado ao fator econômico do momento, não têm conhecimentos específicos e/ou conhecimentos básicos para elaborarem um planejamento adequado à cada situação. Ora! Estamos falando de um novo rumo das metodologias de gestão corporativa, em que o Planejamento Estratégico, atrelado à Estratégia Executiva, permitirá uma reestruturação dos negócios, considerando que a eficiência e eficácia passam pelos profissionais gestores e estratégicos em gerir pessoas.

Considerando que o desempenho e crescimento das organizações, se devem e se definem como estabilidade de negócios, aos colaboradores e parceiros que geralmente são a melhor estratégia de relacionamento com empreendedor, seja entrante ou já estabelecido no mercado corporativo, fica evidenciado que a gestão de pessoas está presente em todos os lados do mundo corporativo, abrindo uma visão da sua necessidade nas tomadas de decisões.

Assim sendo, conclui-se que cada vez mais as corporações estarão frente às necessidades de investir mais em pessoas devidamente qualificadas, implicando à necessidade de sua sobrevivência. Todavia, dentro desse contexto, a necessidade de estabelecer sua competitividade não deixará de envolver suas ações estratégicas às pessoas que realmente possam trazer-lhes resultados expressivos, o que reforça ainda mais a importância da visão estratégica focada no planejamento estratégico em busca de metas e objetivos futuros.

A estratégia executiva é um estratagema onde uma pessoa ou um grupo de pessoas com habilidades em tomar decisões em situações de incertezas, de modo que possam apontar por onde os objetivos possam passar e que tenham habilidades em agregar valores aos recursos disponíveis pela organização. Essa estratégia é o foco que deve ser mantido e evidenciado diretamente aos gestores em níveis superiores de gerência, ela deve ser compartilhada estrategicamente aos níveis táticos e operacionais, de forma a fortalecer o elo entre sua visão e a realidade de onde se está, para onde se quer chegar no futuro, delegando profissionais capazes de lidarem com as oportunidades e acompanhar os respectivos acontecimentos dessa era globalizada, e assim, tornar mais fácil o que hoje pode ser complexo, gerir os desafios de empreender ou administrar o desenvolvimento e crescimento da sua organização.

Então, para evidenciar de fato essa necessidade de focar a estratégia executiva com foco no planejamento estratégico, cada vez mais as empresas se deparam com a necessidade de gerir melhor seu capital humano, pois fica cada vez mais evidenciado a necessidade de suporte das aptidões das pessoas que desenvolvam papéis significativos nas corporações, reforçando a ideia central de Chiavenato (2014, p. 153) que diz sobre gerir pessoas: "a orientação das pessoas é o primeiro passo para a adequada aplicação nas diversas atividades da organização. [...].

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas na organização se ela própria não sabe para onde pretende ir." Então, para a devida estratégia com visão plena, deixa claro e evidente que para o nível de planejamento estratégico, os gestores de níveis gerenciais superiores devem enfatizar, assim como, implementar na cultura organizacional, que ao planejar estrategicamente, é preciso compreender os processos de aplicação de pessoas nas organizações nos mais diferentes níveis de gestão, dando assim, às pessoas, meios para que se desenvolvam capacidades e aperfeiçoem-se em suas características e, assim, tornarem-se mantenedoras de uma estratégia competitiva em busca de resultados positivos para a organização.

Dessa forma, os efeitos do planejamento estratégico na gestão de pessoal, causas e efeitos do planejamento estratégico atrelado à estratégia executiva como ferramenta de modelo de competitividade, como necessidade básica do planejamento estratégico focado na visão

estratégica como medidor de desempenho, poderá atribuir, à organização, resultados expressivos e direcionados, em que gestores e pessoal estarão unidos aos mesmos objetivos e metas, permitindo-os mais dinamismo, fortalecimento cultural pessoal e organizacional de modo a não perder o foco da visão, missão e valores da organização, pois a excelência dos organismos e desempenhos estarão atrelados ao crescimento, tanto individual como organizacional, além de conduzir todos à qualidade e à uma liderança competitiva com visão sistêmica do mercado.

Entretanto, no que se limita às condições dessa pesquisa, acesso às informações necessárias e precisas, condições básicas de atrelar ao fato o ato, comparar dados qualitativos e quantitativos em busca de uma visão mais ampla da visão estratégica e suas necessidades em planejamento para gestão de pessoas, estabelecer metas estratégicas direcionando conhecimentos e observando as respectivas vantagens e/ou desvantagens e soluções plausíveis para o equilíbrio da competitividade, se faz necessário mais pesquisas, abordando metodologias bibliográficas e de campo e/ou que se fizerem necessárias, para que se possa mensurar com mais exatidão os efeitos e causas de se planejar, mantendo o foco na gestão de pessoas, expressivamente direcionada à visão executiva, estrategicamente.

Referências

- ARCOVERDE, Letícia. **O que falta para o RH trabalhar de forma mais estratégica.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/4426054/o-que-falta-para-o-rh-trabalhar-de-forma-mais-estrategica>>. Acessado em 05 maio 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

HASHIMOTO, Marcos. **Estratégia Executiva**. Valinhos: 2015.

KARPLAN, Robert S. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 21. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia – Uma Visão Executiva**. 3. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústrias e concorrências**. Rio de Janeiro. Campus, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.a edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SUSTENTABILIDADE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Osnir Martins Rodrigues¹
Antônia Érica Linhares Monteiro²

“ Se nossos filhos têm febre, os levamos ao médico. Bem, nosso planeta tem febre, e já sentindo isso há algum tempo. Está alguns graus acima do que deveria estar. Os Cientistas já nos deram sua resposta. Podemos ter apenas 10 anos para agir, antes que se torne irreversível” (AL GORE, 2006).

Neste início de século, as preocupações com o meio ambiente ganham maior notoriedade em virtude dos efeitos de desequilíbrio provocado pelo homem. Desde a Revolução Industrial as empresas exercem o papel central, no quesito causa e efeito. Para reduzir estes danos foram realizados inúmeros encontros, conferências, tratados e acordos assinados pelos países do mundo, tendo como destaque a Conferência de Estocolmo 1972 na Suécia, e na década de 80, quando surgiu pela primeira vez o termo Desenvolvimento Sustentável.

Dentro desse contexto Bazerman e Hoffman (1999) enumeram quatro motivos para que as empresas possam conquistar a sustentabilidade: busca pelas inovações tecnológicas; estarem envolvidas nas decisões políticas e regulamentares do governo; como integradoras do meio social, acumulando poder, recursos e conhecimento para influenciar nas questões ambientais, econômicas e sociais e, por último, podem se beneficiar com a criação de inovações, satisfazendo as preferências da sociedade em relação a produtos e serviços, resolvendo problemas sociais e ambientais.

¹ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo – FPL em Pedro Leopoldo-MG. Docente do Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste (UNIDESC), Faculdade Anhanguera de Valparaíso-GO (Kroton Educacional) e Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF). E-mail: osnirmartins2005@yahoo.com.br

² Graduada em Administração pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso-GO.

Desse modo, vale ressaltar que a sobrevivência das organizações está ligada aos padrões de conduta por ela desenvolvida na preservação do meio em que está inserida.

As organizações sentem a necessidade de adequar-se a um mundo altamente globalizado com negócios cada vez mais competitivos. Tal cenário definiu a necessidade de as empresas procurarem adaptarem-se às exigências atuais, buscando o desenvolvimento, de modo a garantir a sua sobrevivência no mercado.

O advento da Revolução Industrial e o crescimento populacional ocasionaram o aumento de consumo e a necessidade de produzir cada vez mais para suprir as necessidades de uma sociedade capitalista, porém, esse modelo econômico vem tornando-se inviável.

Diante de recursos naturais cada vez mais escassos, começa a despertar o interesse social, novas exigências dos consumidores e pressão política para garantir a manutenção da qualidade ambiental para gerações atuais e futuras. Diante disso, as organizações têm o poder essencial e transformador para gerar mudanças e minimizar impactos ambientais consideráveis.

As empresas exercem um papel indispensável na garantia da preservação do meio ambiente, bem como na qualidade de vida da sociedade. Quando se fala em questões ambientais, pode-se dizer que as atitudes atuais das empresas refletem diretamente não somente no futuro da humanidade, mas também no futuro da própria corporação, levando em conta que a ideia que desenvolvimento sustentável, é hoje, sinônimo de visão, estratégia e sobrevivência para as empresas.

A situação atual sugere uma visão mais competitiva e, sobretudo, responsável em relação à problemática socioambiental. Uma empresa sustentável precisa ter uma postura ética, e de colaboração com a sociedade.

As organizações que se propõem alinhar o desenvolvimento de suas atividades comerciais com a preservação do meio ambiente, preocupando com a qualidade de vida das gerações atuais e futuras, assim como o bem-estar da sociedade, têm um melhor posicionamento no mercado com um potencial e diferencial competitivo muito relevante.

A proposta do presente ensaio é apresentar a importância da prática da Sustentabilidade como diferencial competitivo para as organizações modernas.

Percebe-se a relevância do tema, tendo em vista que atualmente é uma preocupação mundial com a preservação do meio ambiente, a necessidade de minimizar os impactos ambientais provocados por muitas organizações, provocando o aquecimento global, comprometendo a qualidade de vida dos seres humanos, dos animais e da biodiversidade no planeta.

Para o desenvolvimento deste objeto quanto à metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a qual segundo (OLIVEIRA, 2007, p. 69), compreende a consulta em trabalhos teóricos desenvolvidos anteriormente, como forma de apropriação de outras contribuições, que tem como benefício a possibilidade de ampliação da cobertura de fenômenos que o pesquisador seria capaz de pesquisar diretamente como livros, artigos, revistas especializadas, jornais entre outros.

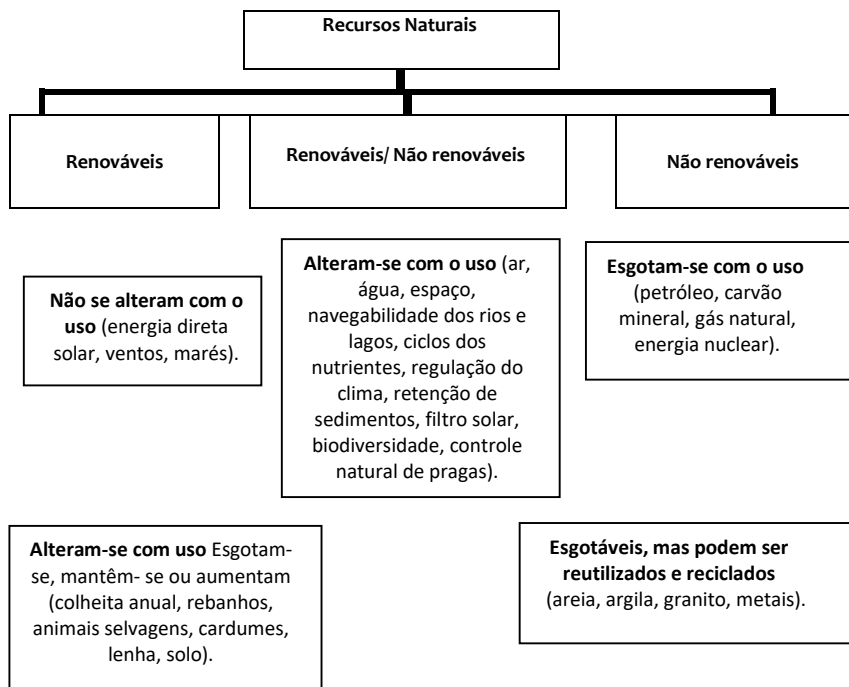
Como hipótese, estabeleceu-se: A prática da Sustentabilidade pelas organizações as tornam competitivas no mercado atualmente dinâmico, competitivo, inovador e globalizado com novas exigências de consumidores e da sociedade.

Sustentabilidade: conceito e evolução

O entendimento do conceito da sustentabilidade está ligado à compreensão do conceito de recursos naturais, levando em conta que o desenvolvimento sustentável prioriza a preservação do meio ambiente juntamente com a valorização do ser humano como ser sociável capaz de desenvolver-se sem agredir o meio em que vive. Segundo BARBIERI (2007, p. 8), os recursos naturais são bens e serviços originais ou primários dos quais todos os demais dependem.

Envolve elementos ou partes do ambiente físico e biológico que podem ser úteis ou acessíveis à produção da subsistência humana. Assim são recursos naturais renováveis aqueles que podem ser obtidos indefinidamente de uma mesma fonte. E recursos naturais não renováveis são aqueles que estão em uma quantidade finita, que em algum momento irá se esgotar se for continuamente explorado conforme a figura 1.

Figura 1 – Recursos naturais renováveis/não-renováveis.



Fonte: Adaptado de Barbieri (2007, p. 09).

Dada a escassez dos recursos naturais como petróleo, carvão mineral, gás natural, madeira e outros, percebe-se que, no Brasil, diversas empresas estão encontrando soluções com a produção de recursos renováveis entre os quais podemos citar: Etanol (álcool) que é fabricado a partir da cana de açúcar (cujo bagaço é utilizado para a produção de energia), madeira de reflorestamentos, energia solar e eólica, biodiesel, entre outras. Hoje o Brasil é destaque no cenário mundial concernente a produção de energia renováveis, notadamente na produção do álcool e reflorestamentos.

De acordo com Costa e Santos (2005, p. 66), “o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações”. Diferencia-se do desenvolvimento econômico, pois o desenvolvimento sustentável não provoca o esgotamento dos recursos naturais, enquanto o

desenvolvimento econômico utiliza crescentemente energia e recursos naturais, tornando-o insustentável.

Almeida faz uma comparação entre o sistema cartesiano, utilizado há tempos, e o novo sistema sustentável, que está sendo implantado, aos poucos, no cotidiano da população e das organizações, quadro1.

Quadro 1: Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade

Cartesiano	Sustentável
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico;	Orgânico, holístico, participativo;
Fatos e valores não relacionados;	Fatos e valores fortemente relacionados;
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas;	Ética integrada ao cotidiano;
Separação entre o objetivo e o subjetivo;	Interação entre o objetivo e o subjetivo;
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação;	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia;
Conhecimento compartimentado e empírico;	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo;
Relação linear de causa e efeito;	Relação não-linear de causa e efeito;
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes;	Natureza entendida como um conjunto de sistemas relacionados, o todo maior que a soma das partes;
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos);	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais;
Ênfase na quantidade (renda per capita);	Ênfase na qualidade (qualidade de vida);
Análise;	Síntese;
Centralização de poder;	Descentralização de poder;
Ênfase na competição;	Ênfase na cooperação;

Fonte: Adaptado de ALMEIDA (2002, p. 28).

Percebe-se muito claramente uma grande ruptura do sistema Cartesiano para o Sistema Sustentável, este último adotado com muita frequência por praticamente todos os países do mundo. Um sistema mais flexível, descentralizado e que tenha a natureza entendida como um conjunto de sistemas relacionados, sendo o todo maior que a soma das partes.

Quadro 2: Principais acontecimentos relacionados com o desenvolvimento sustentável

Ano	Acontecimento	Resumo
1962	Publicação do livro Primavera Silenciosa (<i>Silent Spring</i>)	Livro Publicado por Rachel Carson que teve grande repercussão na opinião pública e expunha os perigos do inseticida DDT.
1968	Criação do Clube de Roma	Organização informal cujo bjetivo era promover o entendimento dos componentes variados, mas interdependentes – econômicos, políticos, naturais e sociais, que formam o sistema global.
1968	Conferência da Unesco sobre a conservação e ousor racional dos recursos da biosfera	Nessa reunião, em Paris, foram lançadas as bases para a criação do programa: Homem e a Biosfera (MAB).
1971	Criação do Programa MAB da Unesco	Programa de pesquisa no campo das ciências Naturais e sociais para a conservação da biodiversidade e para a melhoria das relações entre o homem e o meio ambiente.
1972	Publicação do livro Os limites do crescimento	Informe apresentado pelo Clube de Roma no qual previa que as tendências que imperavam até então conduziram a uma escassez catastrófica dos recursos naturais e a níveis perigosos de contaminação num prazo de 100 anos.
1972	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo, Suécia	A primeira manifestação dos governos de todo o mundo com as consequências da economia sobre o meio ambiente. Participaram 113 Estados-membros da ONU. Um dos resultados do evento foi a criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA).

1980	I Estratégia Mundial para a conservação	A IUCN, com a colaboração do PNUMA e do <i>World Wildlife Fund (WWF)</i> , adota um plano de longo prazo para conservar os recursos biológicos do planeta. No documento aparece pela primeira vez o conceito de “desenvolvimento sustentável”.
1983	É formada pela ONU a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNMAD)	Presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, <i>Gro Harlem Brundtland</i> , tinha como objetivo examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento e apresentar propostas viáveis.
1987	É publicado o informe Brundtland, da CMMAD, o “Nosso Futuro Comum”	Um dos mais importantes sobre a questão ambiental e o desenvolvimento. Vincula estreitamente economia e ecologia e estabelece o eixo em torno do qual se deve discutir o desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável.
1991	II Estratégia Mundial para a Conservação: “Cuidando da Terra”	Documento conjunto do IUCN, PNUMA e WWF, mais abrangente que o formulado anteriormente baseado no Informe de <i>Brundtland</i> , preconiza o reforço dos níveis políticos e sociais para a construção de uma sociedade mais sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Cúpula da Terra	Realizada no Rio de Janeiro, constitui-se no mais importante foro mundial já realizado. Abordou novas perspectivas globais e de integração da questão ambiental planetária e definiu mais concretamente o modelo de desenvolvimento sustentável. Participaram 170 Estados, que aprovaram a Declaração do Rio e mais quatro documentos, entre os quais a Agenda 21.
1996	ISO14000 – Gestão Ambiental	No dia 1 de outubro de 1996, a <i>International Organization for Standardization (ISO)</i> , publica a norma ISO14000 que tem por objetivo promover e estabelecer diretrizes para a implementação de sistema de gestão ambiental nas diversas atividades econômicas que possam afetar o meio ambiente e para a avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas internacionalmente.
1997	Rio+5	Realizado em <i>New York</i> , teve como objetivo analisar a implementação do Programa da Agenda 21.

2000	I Foro Mundial de âmbito Ministerial – Malmo (Suécia)	Teve como resultado a aprovação da declaração de Malmo, que examina as novas questões ambientais para o século XXI e adota compromissos no sentido de contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável.
2002	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio+10	Realizada em Johannesburgo, nos meses de agosto e setembro, procurou examinar se foram alcançadas as metas estabelecidas pela conferência do Rio-92 e serviu para que os Estados reiterassem seu compromisso com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.
2005	Protocolo de Kyoto	O Protocolo de Kyoto entra em vigor, obrigando países desenvolvidos a reduzir gases que provocam o efeito estufa e estabelecendo o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo para os países em desenvolvimento.
2007	Relatório do Painel das Mudanças Climáticas	O Painel intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC) divulga seu mais bombástico relatório, apontando as consequências do aquecimento global até 2100, caso os seres humanos nada façam para impedi-lo.
2010	ISSO 26000 – Responsabilidade Social	No dia 1 de novembro, a <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) divulga a norma ISO26000 para a responsabilidade social e que terá grande impacto nas organizações, tornando-as mais sensíveis ao engajamento em projetos visando o desenvolvimento sustentável.
2012	Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio+20	Realizada entre 13 e 22 de agosto, teve como foco a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de DIAS (2011, p. 40-42); DONAIRE (2008, p. 116-117).

O quadro 1 retrata os diversos acontecimentos mundiais (Reuniões, Encontros, Conferências, Protocolos entre outros), em que autoridades governamentais, lideranças empresariais, cientistas, representantes de Organizações Não Governamentais – ONG's em cujos eventos têm se discutido e assinado grandes Acordos Climáticos, em que os governos tem se comprometido a diminuir os impactos

ambientais e fazer altos investimentos para preservação do meio ambiente, evitando assim o aumento do Aquecimento Global.

Ressalta-se que no final do mês de junho de 2019 na cidade de Osaka no Japão, aconteceu o encontro do G20, reunião dos líderes dos vinte países mais ricos do mundo, dos quais o Brasil faz parte, onde discutiu-se, mais uma vez, sobre este importante assunto que é a Sustentabilidade, em que estes países, com exceção dos Estados Unidos, firmaram novos compromissos para cuidar melhor do meio ambiente do nosso planeta.

Adotar práticas sustentáveis nem sempre exige investimento, é um diferencial que, na maioria dos casos, é decorrente de processos simples empregados na rotina da empresa, resultado de projetos bem sucedidos, seja em uma organização de pequeno, médio ou grande porte, tudo de acordo com sua estrutura.

Vantagem competitiva

Em um mundo de negócios extremamente dinâmico, mutável e imprevisível, as competências que a empresa possui servem para criar valor para o cliente, para o fornecedor, para a própria empresa, para a própria pessoa, para a comunidade, para a sociedade e para a nação. As empresas precisam ser competitivas, mas não basta satisfazer os *shareholders* (proprietários, colaboradores, governo, sociedade, consumidores, fornecedores, acionistas e investidores).

Sobre a responsabilidade ambiental das organizações, Chiavenato (2014), nos fala que:

A responsabilidade da empresa vai além e expande-se aos *stakeholders* (indivíduos, grupo ou organizações que tem interesses materiais ou não na empresa), sociedade e governo que fazem pressão pra uma atuação empresarial ecologicamente correta e socialmente justa, de maneira que não é suficiente apenas o sucesso econômico. É preciso oferecer algo a mais aos demais agentes que participam direta ou indiretamente. (CHIAVENATO,2014, p. 128).

Existem duas maneiras de obter vantagem competitiva: por meio da liderança de custos ou diferenciação. A liderança de custos ocorre quando os custos das atividades são menores que os do concorrente. Isso se dá de duas formas; através do controle de custos

ou reconfiguração da cadeia de valor. A diferenciação ocorre através da criação de valor para o cliente, o que acarreta mais custos. Ao optar pela diferenciação a empresa executa atividades que agregam valor e influenciam na compra (PORTER, 1989).

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação. (PORTER, 1985, p. 3, tradução nossa).

A vantagem competitiva visa trazer privilégios à organização frente aos concorrentes, visando tornar-se líder em seu setor e manter-se no mercado, em meio à competitividade. PORTER (1989), enfatiza que a vantagem competitiva de uma empresa se dá através do valor que ela cria para os seus clientes e que deve estar acima do seu custo de produção.

Ainda sobre a vantagem competitiva (BARNEY, 1991) nos afirma que

[...] uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. (BARNEY, 1991, p. 102, tradução nossa).

Uma organização que se preocupa com o meio ambiente, com a Sustentabilidade, tornando-se uma empresa socialmente e ambientalmente responsável gera um valor extraordinário para seus negócios junto ao seu ambiente interno e externo, junto ao mercado, tornando-a uma organização bem conceituada, admirada com seus produtos e serviços desejados pelos clientes, aumentando assim seu faturamento e aumento dos seus ativos.

Chiavenato (2014), relata que valor é algo que enriquece a organização e que contribui fortemente para o seu sucesso, é buscar incessantemente maneiras inovadoras de ganhar dinheiro para

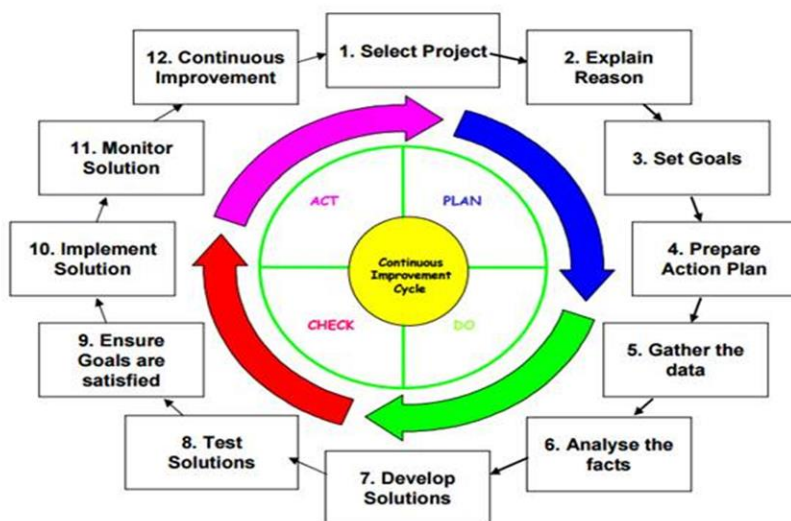
continuamente agregar riqueza ao negócio. Isso é possível através da criação da cadeia de valor.

ISO 14001/2015

Uma das certificações e normas mais reconhecidas e importantes, até para exportações em alguns casos, é a ISO 14001, que faz parte da família da ISO 14000. Ela estabelece um sistema de gestão ambiental (SGA), auxiliando no cumprimento da legislação ambiental, utilização eficiente dos recursos e redução de resíduos, ganhando assim vantagem competitiva e a confiança dos Stakeholders (ABNT, 2015).

Um Sistema de Gestão Ambiental, segundo SEIFFERT (2011), possui entre seus componentes uma política ambiental, o estabelecimento de objetivos e metas, o monitoramento e medição de sua eficácia, a correção de problemas associados ao sistema, análise e revisão de forma cíclica, tendo o aperfeiçoamento como Idea central. Um SGA baseado no ciclo PDCA (*plan, do, check e act* ou planejar, executar, verificar e agir), fornece ajuda a empresa para identificar, gerenciar, monitorar e controlar os processos de maneira holística.

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Universal Class. Disponível em: <<https://www.universalclass.com/articles>>.

Implementar a ISO 14001 é se comprometer com o comportamento ético empresarial frente à sociedade e ao meio ambiente. Mostra que a empresa preocupa-se e prioriza o consumo sustentável (FURNIEL, 2011).

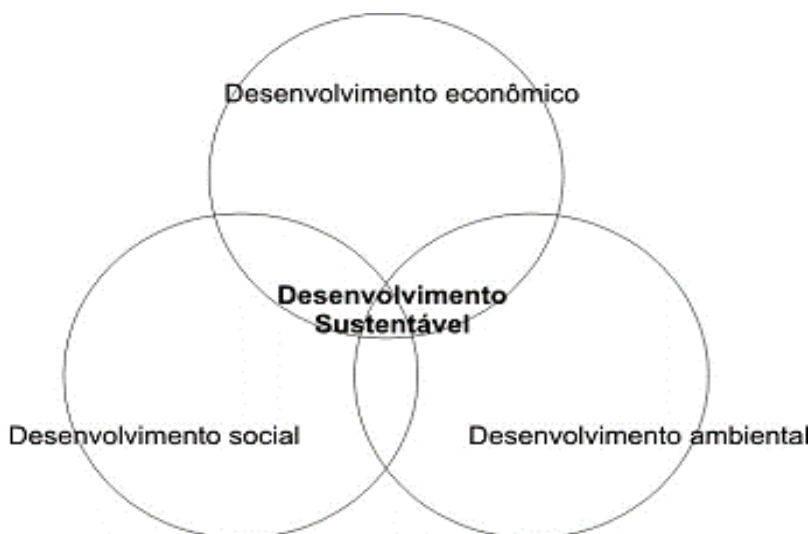
A ISO 14001 foi formulada e alinhada com a ISO 9001, facilitando um sistema que integra gestão ambiental e o sistema de qualidade. (CICCO, 2006.)

Conforme a ISO 9001 (ABNT, 2015) os princípios da qualidade são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento de pessoas;
- Abordagem de processo;
- Tomada de decisões baseadas em evidências;
- Gestão do relacionamento;

Para as empresas que possuem certificação ambiental, como a ISO 14001, se tornarem percursoras do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social, gera um diferencial em seu rótulo, gerando uma vantagem o que as torna mais competitivas no mercado.

Figura 3: O Tríplice Resultado



Fonte: Pereira, Silva, Carbonari (2011, p. 86).

Entende-se que a importância do tripé da sustentabilidade, baseia-se no processo de tomada de decisões da empresa que deve levar em conta as três dimensões: social, econômica e ambiental. Na prática as empresas acabam focando muito mais na gestão ambiental e ecológica, esquecendo-se dos outros pilares, porém, na verdade para alcançar o desenvolvimento sustentável, as empresas devem focar suas decisões nos aspectos financeiros e sociais, além do ambiental.

Ao falarmos nos aspectos financeiros, isto nos remete à dimensão econômica das empresas, que segundo Claro e Amâncio (2008):

A dimensão econômica consiste na empresa gerar lucros ao mesmo tempo em que planeja e atinge seus objetivos, identificando os pontos fortes e corrigindo os pontos fracos, visando sempre o crescimento da lucratividade, sempre considerando as questões sociais e ambientais. Dentre tais práticas temos como exemplo: custos com mão-de-obra, carga tributária que incide sobre as operações da empresa, demanda pelos produtos/serviços da empresa, importância da concorrência nas atividades da empresa e aos investimentos para o desenvolvimento da comunidade (CLARO e AMÂNCIO, 2008, p. 295).

De nada adianta a empresa possuir um Sistema de Gestão Ambiental, uma ótima logística reversa (também conhecida como logística inversa, é a área da logística com foco no retorno de materiais já utilizados para o processo produtivo, visando o reaproveitamento ou descarte apropriado de materiais e a preservação ambiental e tem como exemplo a reciclagem de materiais como vidros, aço, ferro, alumínio, papelão entre outros) e em contrapartida pagar mal os seus funcionários. É preciso focar os seus investimentos financeiros para médio e longo prazo, para que a empresa sobreviva por muitos anos.

Para melhor medir e monitorar o desempenho das organizações em relação à sustentabilidade surge os chamados indicadores de sustentabilidade (indicadores são expressões quantitativas ou qualitativas que fornecem informações sobre determinadas variáveis e suas inter-relações, como exemplo, indicadores da qualidade do ar, da água, do ambiente laboral entre outros), dados os avanços na área da responsabilidade corporativa.

Considerações finais

Uma organização só se torna verdadeiramente competitiva quando apresenta um diferencial, algo a mais do que seus concorrentes na comercialização de produtos ou serviços. Empresas Sustentáveis e com responsabilidade socioambiental conseguem ter mais confiança e credibilidade maior e diferenciada junto a seus clientes, colaboradores, fornecedores, governo e sociedade.

A contribuição deste ensaio foi apontar por meio de leituras e pesquisas em livros, artigos, revistas especializadas e outras fontes, a importância de as organizações serem empresas sustentáveis e praticar ações de responsabilidade social e ambiental.

Atitudes simples como apoio financeiro a projetos voltados para a Sustentabilidade como reciclagem de lixo, reflorestamentos de áreas degradadas, recuperação de nascentes, campanhas de conscientização para se evitar desmatamentos, queimadas, destino do lixo e esgoto em mananciais de águas, reaproveitamento da água, investimentos para minimizar os impactos ambientais em energias renováveis, contribuindo para minimizar o aquecimento global, o aumento dos chamados gases de efeito estufa, entre outras ações, assim como apoio e financiamento de projetos sociais, fazem toda diferença, contribuindo diretamente para que estas organizações sejam mais bem vistas no mercado.

Pode-se observar também que as empresas têm três papéis importantes: Econômico, Social e Ambiental, pois quando adotam práticas ambientais e sustentáveis é possível promover um desenvolvimento econômico sustentável, contribui para melhorar a qualidade de vida da sociedade e contribui de uma forma relevante para a Sustentabilidade do Planeta.

Implementar a ISO 14001 é comprometer-se com o comportamento ético empresarial frente à sociedade e ao meio ambiente. Mostra, que a empresa, se preocupa e prioriza o consumo sustentável. Este selo de qualidade credencia as empresas com um grande diferencial competitivo no mercado local e internacional, ou seja, estas organizações tem todo o seu processo gerencial, abrangendo todas as áreas da empresa com foco em uma gestão ambiental e sustentável.

Este ensaio não está pronto e acabado. A pesquisa não se esgota por aqui. Pode ser aperfeiçoado, aprimorado com novas pesquisas, novos estudos por meio desta e de outras metodologias para levantamento de dados e informações, tendo em vista que o objeto de estudo é muito vasto, uma preocupação mundial com a Sustentabilidade e uma grande preocupação de todas as organizações de aprimorar seus esforços com práticas socioambientais permanentes para que, a cada dia, sejam empresas com um grande diferencial competitivo.

Referências

- ABNT NBR ISO 14001:2015. **Sistema da Gestão Ambiental**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/>> . Acesso em 23 de junho de 2019.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio na sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2002
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17(1), 99-120, 1991
- BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BAZERMAN, M.; HOFFMAN, A. **Sources of environmentally destructive behavior: Individual, organizational, and institutional perspectives**. Research in Organizational Behavior, v. 21, p. 39-79, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo, Manole, 2014.
- CICCO, F. **Sistemas integrados de gestão - agregando valor aos sistemas ISO 9000**. Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade, 2006. Disponível em: <<https://www.qsp.org.br/artigo.shtml>>. Acesso em 25 de junho de 2019 .
- CLARO, Priscila Borin de Oliveira. AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de administração, São Paulo, v.43, n.04, out./nov./dez. 2008.
- COSTA, Tacilla da; SANTOS, Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade na sociedade civil brasileira: o caso Gapa-Bahia**. Salvador: UFBA, 2005. Dissertação (Mestrado em administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005

DIAS, R. **Gestão ambiental responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

FERREIRA, Leonardo; SILVA, Eliana Belo. **Gerenciamento e controle da qualidade**. Londrina-PR: Editora e distribuidora Educacional, 2016.

FURNIEL, Igor. **ISO 14001 a importância e vantagens**. Disponível em: <<http://www.artigos/tecnologia/iso-4001-importancia-e->>. Acesso em 30 de junho de 2019

OLIVEIRA, M. **Como fazer pesquisa qualitativa?**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PEREIRA, Adriana; SILVA, Gibson Zucca; Carbonari, Maria Elisa. **Sustentabilidade na Prática**. Valinhos-SP: Anhanguera Publicações, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Priscila Miranda de Carvalho Coletto¹
Geisrael Teles de Jesus²
Isabel Cristina Marques Fensterseifer³

“Não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente impacientes diante do mundo que não fizemos, acrescentando a ele algo que fazemos”. (FREIRE, 1996, p.32).

O termo cultura organizacional é notoriamente observado como um objeto de vasta relevância aos estudos de gestão, em especial nos estudos organizacionais. É importante inicialmente conceituar o termo organização: "sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas", **Barnard (1971)**⁴. O autor complementa ainda que, a organização existe quando há pessoas capazes de comunicarem entre si, elas estão dispostas a contribuir com ação para cumprir um propósito comum e a cooperação delas é essencial para a sobrevivência da organização.

¹ Mestranda em metodologias para o ensino de linguagens e suas tecnologias pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. Enfermeira. Residente em área específica da profissão pela Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde (FEPECS/SESDF). Docente e Gestora do curso de enfermagem na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: priscilacoletto@gmail.com.

² Graduado em administração de empresas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás.

³ Doutora em Patologia Molecular pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Patologia Molecular (UnB). Graduada em Farmácia. Docente e Gestora do curso de farmácia na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás.

⁴ Chester Barnard (1886-1961) deixou dois livros dos quais o primeiro é sua obra-prima, *The functions of the executive* (Harvard University Press, 1938) e o segundo, *Organization and management* (Harvard University Press, 1948), constitui uma coleção de ensaios variados publicados 10 anos depois.

Um dos principais objetivos de uma organização é o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Contudo, tal demanda não é fácil de ser alcançada, pois diversos obstáculos aparecem ao longo de sua existência.

A cultura se faz presente em qualquer organização, independente do ramo de atuação da empresa, do país em que atua e do nível econômico e social de seus trabalhadores e suas hierarquias. Shein (2009)⁵, afirma que:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p. 1).

A cultura organizacional possui atualmente um campo próprio dentro dos estudos organizacionais. Dentre os autores pesquisados, muitos conceituam a cultura a partir de seu ponto de vista. Muitos dividem em níveis, outros categorizam em elementos, propiciando um vasto conjunto de experiências.

Cabe mencionar também, que há diferença entre cultura e clima organizacional e é importante pontuar:

Cultura e clima organizacional são tópicos complementares. Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura da organização, tais como modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa". (RICARDO LUZ, 2003, p. 29 *apud* OLIVEIRA, 1995, p. 21).

O embasamento teórico possibilitou alcançar o objetivo geral de delimitar os conceitos mais relevantes relacionados à cultura organizacional e analisar a influência que exerce sobre o desempenho nas organizações. Possibilitando também, uma análise sobre cultura no clima organizacional.

⁵ O professor Edgar Schein nasceu nos Estados Unidos, no ano de 1928. O escritor foi um grande contribuinte na área do desenvolvimento organizacional, devido a suas pesquisas e análises. É Phd em psicologia Social, pela Harvard e lecionou na Sloan School of Management, no MIT, por um período de, aproximadamente, 40 anos.

Apesar de diversos estudos com análises de gerenciamento cultural, poucos abordam a cultura da organização o seu relacionamento com o desempenho organizacional. O estudo não pretende esgotar os fatores responsáveis pela alteração no desempenho organizacional, pois há inúmeros fatores que possam levar uma organização a um desempenho superior, o foco deste estudo será a questão cultural.

O ensaio se inicia com a apresentação de alguns conceitos de cultura, sob a análise de teóricos de referência neste tema, que, através de variados posicionamentos, abordam o assunto, levando em consideração a compreensão sobre o que é cultura organizacional. Contudo, deu destaque ao pensamento do autor Edgar Schein, que além de seus numerosos artigos em periódicos profissionais, autor de 14 livros, é pioneiro do estudo em cultura organizacional.

O objeto foi abordado por meio do seguinte procedimento metodológico: a pesquisa bibliográfica, que possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto, (GIL, 1994). As fontes de pesquisa foram trabalhos originais e publicado pela primeira vez pelos autores, dentre eles: livros, artigos em revistas científicas, anais de congressos.

Conceito de cultura organizacional

Diversos estudos comprovam a existência de diversos conceitos sobre cultura organizacional. A ideia de cultura organizacional surgiu entre as décadas de 1970 e 1980 e desde o início houve uma ampla gama de definições e interpretações. Apesar dessa particularidade, seu estudo nos permite compreender que há um consenso sobre a existência da cultura organizacional e de sua importância. Considerado um dos autores destaque sobre o assunto, Schein define:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o

comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. (SCHEIN, 2009, p. 1).

Segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhados em toda a organização, ou seja, seus mitos, maneiras e ações são representados de alguma forma por todos os seus colaboradores. Para eles, a cultura pode ser edificada e controlada pelos chefes, diante de um código de regras formais e informais aplicado a todos os componentes da organização.

Para Chiavenato (1996), “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.” As organizações por si só apresentam, em sua grande maioria, uma estrutura organizada e com cargos definidos. Porém, pode-se dizer que, dentro da mesma organização formal existe uma organização onde há uma maneira diferente de fazer as coisas e em que os procedimentos são adaptados às pessoas que os exercem.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1989, p. 15).

Schein (2009) acredita que cultura e liderança caminham lado a lado. Uma de suas principais obras, publicada no ano de 2009, foi o livro *Cultura Organizacional e Liderança*, em que expõe a forma de fazer com que o conceito abstrato de cultura seja utilizado de uma forma prática.

Schein (1992) também propõe um modelo teórico de cultura organizacional composto por três níveis ou dimensões 1) artefatos - incluem os elementos identificáveis de maneira simples numa

organização como a arquitetura, mobília, código de vestimenta. 2) valores - são os valores declarados por uma organização, como as regras de comportamento. Corresponde à forma como os indivíduos apresentam, a todos, a organização onde trabalham. 3) pressupostos básicos - São as ações tomadas de maneira normalmente inconsciente e correspondem à essência dessa cultura, constituindo a parte de maior dificuldade na sua identificação

Dentre diferentes conceitos, Luz (2003, p. 34) diz que, “de uma forma muito simples, a cultura organizacional pode ser entendida como conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização”. E em resumo, um conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade (LUZ, 2003, p. 32).

Ainda de acordo com o autor Luz (2003, p. 32), a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida. Não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas, confinadas de um mundo exterior.

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários. (LUZ, 2003, p. 32).

Segundo Smircich (*apud* HOLLENBECK, 2000, p.367), “a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Ainda na opinião desse autor, a cultura organizacional desempenha quatro importantes funções: Facilita o compromisso coletivo. Dá aos membros uma identidade organizacional. Promove a estabilidade organizacional. E molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes.

De acordo com Schein (1992, *apud* Araújo, 2006, p.309):

É um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1992 *apud* ARAÚJO, 2006, p. 309).

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização formal vai sendo modificada e, com esses ajustes, surge uma cultura que vai se disseminando entre as pessoas e que se incorpora à empresa gradualmente.

Percebe-se então que, organizações podem estar inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico, no entanto, apresentam características particulares. Isto deve-se a diversos fatores, como o modelo de gestão que encontram, o tipo de liderança prevaiente, o comprometimento de seus pares, a cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão compor uma cultura organizacional em cada organização.

Considerado a influência do meio na cultura organizacional, Schein (1984), projetava que o fato de conhecer uma organização afundo, participando do seu cotidiano, não asseguraria o entendimento de como sua cultura surgiu, como ela veio a ser o que é, ou como ela poderia ser alterada de acordo com possíveis situações. Nesse sentido, não existe uma cultura, a menos que exista um grupo que a “possui”, sendo esse um conjunto de pessoas que estão juntas o tempo suficiente para ter problemas significativos compartilhados, que tiveram oportunidades para resolver esses problemas, observando os efeitos de suas soluções e que receberam novos membros. Assim, a cultura do grupo não pode ser determinada a menos que haja um conjunto bem definido de pessoas com uma história compartilhada, (Schein, 1984).

Neste contexto pode-se inferir que a cultura de uma organização é composta pela percepção, conceitos e a maneira como cada indivíduo se relaciona e se comporta diante das ações organizacionais, e esta é influenciada pelo meio externo, formando um ciclo contínuo de transformações. Muitas organizações, por sua cultura, tornam-se objeto de admiração de seus colaboradores, consumidores, fornecedores e até mesmo de outras organizações.

O clima organizacional associado à cultura

Pode-se definir um grupo como um conjunto de pessoas cujos membros possuem uma história compartilhada, (SCHEIN 2009 p.11). Quaisquer grupos organizacionais segundo Schein (2004), compartilham de dois importantes conjuntos com que todos os grupos, não importam seus tamanhos, devem lidar: (1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender, (SCHEIN, 2009). O autor defende que a cultura é tão poderosa que, o conhecimento de cultura organizacional se torna, então, parte integrante do processo de gestão em si.

A natureza da cultura de um grupo é o seu padrão de suposições básicas, compartilhadas, internalizadas e assumidas como verdadeiras. Embora muitos fatores moldem a cultura, é por meio das práticas que ela afeta os membros de determinada organização, levando a afirmar que as “percepções das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional” (FERREIRA et al., 2002, p. 273).

Ainda segundo Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que envolve todos em todas as horas, sendo constantemente exercida e criada pelas interações dos indivíduos, e moldada por uma postura de liderança e um conjunto de regras e normas que orientam e restringem o comportamento. O autor destaca que o aprendizado do grupo organizacional ocorre à medida que estes buscam soluções para os seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Apesar de destacar estas dimensões, ele enfatiza a liderança como criadora e mantenedora da cultura e é um elemento fundamental.

Uma administração participativa e a interação de todos os colaboradores de uma organização, são elementos essenciais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, potencializando o processo de desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional. Como consequência, se torna possível solucionar os problemas organizacionais de maneira conjunta, e contribuir com o desenvolvimento da organização.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional envolve sentimentos e valores de um grupo como um todo, numerosas

variáveis que podem influenciar no desenvolvimento das organizações. As características da liderança e o clima organizacional são considerados cruciais como agentes facilitadores ou inibidores das atitudes no ambiente de trabalho.

Clima organizacional, nas palavras de Scheiner (1975), refere-se às percepções compartilhadas do ambiente de trabalho, políticas, práticas, procedimentos, atitudes e sentimentos compartilhados que caracterizam a vivência em cada organização. Outra definição atribuída é a de Chiavenato (2002), que afirmam que o clima organizacional é decorrente da cultura organizacional, sendo que é observável por padrões recorrentes de comportamentos, atitudes e sentimentos compartilhados característicos das relações estabelecidas dentro de determinada organização. Além disso, o autor ressalta a importância dos funcionários para o sucesso do negócio, afinal uma empresa é composta essencialmente por pessoas. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com os negócios, assim como uma cultura desorganizacional, pode acarretar problemas com produtividade, absenteísmo e rotatividade no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004, p.334), descreve que a desmotivação pode provocar apatia, desinteresse, e insatisfação, efeitos negativos que comprometem o clima da organização de forma considerável. É importante manter a motivação dos colaboradores, pois ela tem conexão direta com o clima organizacional, e pode impactar de maneira negativa ou positiva a toda estrutura organizacional.

Vale ressaltar que alguns outros elementos, podem também, influenciar no clima organizacional: o ambiente físico, os recursos tecnológicos e materiais, a estrutura da organização, as relações interpessoais e as relações com as lideranças (formais e informais). Estes, também, podem constituir fatores ligados à cultura organizacional.

Em outras palavras, entende-se que as empresas que não desenvolvem sua cultura organizacional para o favorecimento de um clima organizacional saudável, estarão sujeitas a um ambiente propício a desmotivação, conflitos e dissensões entre gestores e colaboradores, falta de entrosamento entre os departamentos, falhas no processo de comunicação, alta rotatividade de funcionários, falta de comprometimento das pessoas em suas

atividades e em relação aos objetivos organizacionais, resultando até mesmo em problemas financeiros.

Desenvolvimento: adaptabilidade externa e integração interna segundo Schein (2009)

Para Schein (1988), a questão da interação entre o ambiente externo e interno é fundamental para a compreensão da cultura organizacional. O ambiente externo está exigindo constantes adaptações das organizações de modo a garantir a sobrevivência. Deste modo, a necessidade de administrar e integrar o ambiente interno para se ajustar ao ambiente externo e aos objetivos da organização.

Em obra recente o autor (Schein, 2009), atualiza elementos da cultura organizacional relacionando-os com o fator desenvolvimento. São como “mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar” (Schein, 2009, p. 30). Assim, constituem as soluções encontradas pelos grupos para resolver determinados problemas, tornando-se indiscutíveis e passadas (de forma inconsciente) para os novos membros da organização.

Tabela 1: Elementos da cultura organizacional adaptação de Schein, 2009, p.82. 104, 128

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Adaptação externa e de sobrevivência	Missão e estratégia: obter entendimento compartilhado da missão e da tarefa principal.
	Metas: desenvolver consenso sobre elas, derivadas da missão.
	Meios: desenvolver consenso sobre o que utilizar para atingir as metas, como estrutura da organização, divisão do trabalho, remuneração e autoridade.
	Mensuração: desenvolver critérios a serem usados para mensurar quão bem o grupo trabalha para atingir suas metas. Essa etapa envolve a coleta de informações oportunas e úteis para interpretação, controle.

	Correção: desenvolver consenso sobre as estratégias corretivas a serem usadas, caso as metas não estejam sendo atingidas.
Integração interna	Criar linguagem e categorias conceituais comuns: de forma que um grupo e seus membros consigam se comunicar, interagir e se entender.
	Definir fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão: o grupo deve ter capacidade de se definir: critérios de quem faz ou não faz parte.
	Desenvolver normas de intimidade, amizade e amor: qualquer grupo deve determinar as regras para os relacionamentos entre os membros, e como a abertura e a intimidade devem ser tratadas no contexto da gestão das tarefas da organização. É fundamental para as questões afetivas.
	Definir e alocar recompensas e punições: qualquer grupo deve saber o que são recompensas e punição, e as razões.
	Explicar o inexplicável (ideologia e religião): qualquer grupo enfrenta eventos inexplicáveis cientificamente (religião), que devem receber significado para que se possa reagir a eles.

Fonte: Alves Filho (2016, p.46, adaptado de Schein, 2009, p.82. 104, 128).

Através da instância cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas e externas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos, os fracassos organizacionais, tudo isso como um meio de desenvolvimento. Ramos e Freitas (2013) afirmam:

[...] faz-se necessário compreender o comportamento e, sobretudo, as subjetividades que perpassam os sujeitos organizacionais, sendo que estes são o reflexo da organização e, ao mesmo tempo, refletidos por elas. Assim o aspecto cultural deve ser evidenciado nos estudos que permeiam esses espaços, já que são fatores determinantes de desempenho relacionados não somente à produtividade, mas, também, ao processo comunicacional das empresas [...]. (RAMOS & FREITAS, 2013, p. 42).

Cultura organizacional e o desenvolvimento das organizações

Devido à grande importância da cultura corporativa e a suas potenciais implicações para as empresas, ampla atenção tem sido dispensada ao tema. A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças valores e políticas internas e externas de uma organização. Em outras palavras a cultura desenvolve diretrizes para uma empresa. (CHIAVENATO, 2002)

O autor também defende que, a cultura corporativa determina o perfil e o comportamento de uma organização, influenciando a criação de diferencial competitivo que pode determinar o sucesso do negócio e, com isso, é considerada um recurso estratégico, que direciona a empresa para o sucesso da sua eficácia e, de modo consequente, para o crescimento do seu desempenho.

Entende-se, portanto, com base na Visão Baseada em Recursos (VBR), que a cultura corporativa pode ser considerada um recurso estratégico sustentável, controlado pela empresa; que apresenta características específicas, que podem determinar o sucesso ou o fracasso do negócio; que, por sua vez, aumenta a eficácia organizacional, distinta para cada perfil cultural; e que, de modo consequente, reflete-se em melhor desempenho. (BARNEY, 1986, p. 28).

Tendo em vista a afirmação de French & Bell (1981 *apud* CHIAVENATO, 2004, p.380), o desenvolvimento organizacional acontece quando se investe na cultura organizacional, e deve acontecer em toda sua estrutura, envolvendo todos os níveis da organização, desde os diretores até os colaboradores. Existem organizações que são flexíveis e buscam adaptar-se as novas tendências. Outras já são conservadoras, e são resistentes às mudanças e rejeitam a inovação.

French e Bell (1981 *apud* CHIAVENATO, 2004, p.380) descreve desenvolvimento Organizacional como:

Esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergruppal - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização

da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa. (FRENCH & BELL, 1981 apud CHIAVENATO, 2004, p.380).

Chiavenato (2004, p.43), menciona que vários aspectos são importantes, tais como, liderança, trabalho em equipe, habilidades e competências pessoais de seus colaboradores, mais que acima de tudo, é imprescindível que exista uma cultura organizacional aberta e incentivadora para o desenvolvimento de uma organização . O autor também afirma que, as organizações devem desenvolver a sua capacidade de encantar os colaboradores a ponto de fazê-los vestirem a camisa da empresa, através da ética e ênfase na criatividade e inovação, melhorando até mesmo a imagem da empresa. As empresas que buscam a inovação o um bom desenvolvimento organizacional, são reconhecidas e se tornam referenciais, também, através da gestão do seu modelo de cultura organizacional. Segundo Robbins:

Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade. Enquanto que uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. (ROBBINS, 2005, p. 213).

Nessa pesquisa quatro dimensões culturais, segundo (DENISON & MISHRA, 1995 p.12), e estão positivamente relacionadas com a efetividade. Envolvimento e participação: que criam um senso de propriedade e responsabilidade; Consistência: cultura forte, com membros bem socializados, melhora a efetividade porque facilita a troca de informações e comportamento; Adaptação: capacidade para promover a mudança interna em resposta às condições externas; Missão: propósito e significado, agrega um conjunto de razões não-econômicas do porque o trabalho na organização é importante.

Segundo Barney (1986), existem três características ou qualidades que uma empresa deve possuir para que sua cultura seja considerada como um fator de desempenho superior: A cultura precisa ter valor e deve permitir atuar de forma a obter altas vendas, baixos custos, altas margens de lucro. A cultura tem que ser rara, possuir

características incomuns. A cultura não pode ser perfeitamente imitável.

É fundamental mencionar, como um achado importante, que Amabile e Griskiewicz (1989), identificaram características de organizações que são capazes de desenvolvimento com efetividade e publicaram em um documento, denominado *The Work Environment Inventory (WEI)*, cinco situações favoráveis às atitudes criativas nas organizações, a seguir:

- 1) Liberdade quanto aos meios disponíveis para completar as tarefas necessárias para atingir os objetivos definidos;
- 2) Recursos suficientes, incluindo as instalações físicas e informações, assim como tempo para explorar, amadurecer e desenvolver ideias;
- 3) Trabalho desafiador, pela realização de tarefas nem tão simples nem que tenham um grau de dificuldade capaz de causar a percepção de serem de impossível realização (percepção de insucesso e incompetência), grupos de trabalho caracterizados pela diversidade, colaboradores com diferentes referências, motivados pela tarefa sob suas responsabilidades, desejando cooperar e compartilhar conhecimento, dispostos a reconhecer e incorporar as contribuições de outros membros do grupo;
- 4) Lideranças/supervisores encorajadores, que reconheçam as novas ideias, esforços e sucessos dos colaboradores; e
- 5) Reconhecimento e apoio da alta direção da organização.

Gordon (1985) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de investigar o relacionamento entre cultura corporativa e performance da organização. Com esta pesquisa Gordon (1985) conclui:

Procurou-se demonstrar que diferentes indústrias têm desenvolvido modelos culturais diferentes [...]. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortes determinantes. Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir de uma visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional. (GORDON 1985, p. 783).

A cultura organizacional deve ser flexível as mudanças, pois o mundo está em constante evolução, todos os dias surgem novas

tendências e novas tecnologias, e a maneira de pensar e agir dos indivíduos são influenciadas pelo meio. É na cultura organizacional que se concentra a essência original das organizações, mas é em sua evolução que se encontra o sucesso.

Considerações finais

O resultado deste estudo reforça a literatura existente que indica forte correlação entre cultura, clima e desempenho organizacional, evidenciando a importância de algumas variáveis como: processo de comunicação, estrutura, gerenciamento do clima, dentre outros, na organização.

Deste modo, demonstrou a importância do conhecimento sobre a cultura devido ao impacto no desempenho. A organização deve procurar compreender a sua cultura e desenvolvê-la para manter vantagem competitiva. Portanto, as organizações devem procurar fontes para gerar uma cultura própria que realce características que a levarão a gerar um desenvolvimento superior.

Não menos importante, é necessário promover a participação: incluir as pessoas nas decisões leva a um maior comprometimento, pois ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização. As empresas devem valorizar o capital humano e intelectual, incentivar seus colaboradores, dando a eles a possibilidade de participar do processo de tomada de decisão, reconhecer e dar recompensas pelos resultados alcançados, apoiar a inovação e a criatividade, pois essas são as características de uma cultura organizacional progressiva, onde predomina um clima organizacional favorável ao desenvolvimento.

O contexto determinará a necessidade da cultura em ser mantida ou modificada. Portanto, para poder gerenciar a cultura de uma organização é preciso primeiro conhecê-la, identificando com a maior precisão possível a cultura que se deseja manter ou a que se pretende atingir. Naturalmente, que a escolha e a eficiência que ela terá dependente de vários fatores relacionados tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo.

Através desta pesquisa foi possível identificar conceitos importantes sobre cultura organizacional e estratégias para garantir

uma melhoria de desempenho. Academicamente, este trabalho pretende contribuir para as organizações como um referencial teórico para auxiliar na identificação da importância da cultura organizacional pode indicar possíveis caminhos um melhor desempenho.

Referências

- ALVES FILHO, E. M. **Cultura Organizacional de Cursos de Ciências Contábeis: um estudo em duas universidades públicas** / Dissertação: p. 29, São Paulo, 2016.
- BARNEY, J. **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?** *Academic Management Review*, 11(3), 656-665, 1986.
- CHESTER I. Barnard. **As funções do executivo**. Tradução brasileira da Editôra Atlas, São Paulo, 1971.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA : Addison-Wesley, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Riode Janeiro: Campus, 2004. p.18. p 43. p.334 p. 373, p. 380.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DENISON, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organizational Science*, 6, 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- FERREIRA, Maria Cristina et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. *Estudos de Psicologia*. v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez. 2002.
- GORDON, G. G.; DITOMASO, N. **Predicting corporate performance from organizational culture**. *Journal of Management Studies*, v. 29(6), p. 783- 798. 1992.
- LUCA, M.M.M (2016). *Cultura Corporativa Criativa, Intangibilidade e seus efeitos no Desempenho das Empresas*. **Anais do XVI International Conference in Accounting**.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**.

Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, p.29, Niterói. 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b. p. 213. p. 132

SCHEIN, E. H. (1984). **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

SCHEIN, E. H. (2009). **Cultura organizacional e Liderança**. (A. B. Brandão, Trad.). São Paulo: Atlas.

SCHMITT, D. R. (1984). **Interpersonal relations: cooperation and competition**. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 2, 377-383.

SILVA, A. V., Tsukahara, P. M., Nunes N. F. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**, 1a ed. Brasília, 2017.

ZANELLI, J. C., & SILVA, N. (2004). **Cultura organizacional**. Em J. C. Zanelli, J. E. BorgesAndrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (p. 407-442). Porto Alegre: Artmed.

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO PROPULSOR POSITIVO DO COLABORADOR NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Patrícia Pâmela Magalhães Ribeiro¹

Rafael Jesus de Oliveira²

Pollyanna Pereira Ferraz³

Lauanna Martins Lopes⁴

“É com o coração que se vê corretamente; o essencial é invisível aos olhos”. (Antoine de Saint-Exupéry, O Pequeno Príncipe)

As empresas buscam, cada vez mais, um bom relacionamento e controle entre os colaboradores, movidos por emoções e crenças que impulsionam a terem atitudes e comportamentos, influenciando na tomada de decisões e clima organizacional, com poder decisivo sobre o futuro da empresa.

Por meio desta pesquisa, entendem-se melhor os fatores emocionais que ajudam a determinar algumas atitudes humanas, como podem atuar no sucesso pessoal e profissional das pessoas, e principalmente a importância de controlar essas emoções afetadas pela variabilidade do ambiente organizacional.

¹ Graduada em Administração de empresas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: patriciapamellamr@gmail.com

² Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela PUC-Goiás, Pós-graduado em Finanças e Controladoria pela UNIVERSO, Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universo, professor titular na Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: rafael.j.oliveira@anhanguera.com

³ Psicóloga pela UNIP – Universidade Paulista, especialização em Psicopedagogia pela FACIBRA – Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz. Psicóloga na Prefeitura Municipal de Valparaíso vinculada à Secretaria de Educação. Docente do curso de Psicologia na Faculdade Anhanguera Valparaíso. E-mail: pollyannaferraz@hotmail.com

⁴ Pós-graduada em Gestão de Pessoas por Competências e Coaching pelo IPOG, com certificação em Master Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela UNIEURO, e professora titular pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás. E-mail: lauanna.lopes@anhanguera.com

A Inteligência Emocional no ambiente de trabalho possui valor significativo no que tange o bom relacionamento da equipe de colaboradores e o controle das emoções que culminam diretamente nos resultados profissionais. Neste âmbito surge a questão: Como a Inteligência Emocional pode ser um fator positivo no desempenho dos colaboradores dentro de uma organização?

Analisar as crenças como gerador de emoções e barreira para o sucesso nas organizações ajuda a explicar como são geradas algumas emoções e o quanto podem influenciar a carreira profissional. Outro fator importante no desempenho de um funcionário são as bases da Inteligência Emocional sobre a tomada de decisões, que pode determinar até mesmo a vitalidade de uma empresa e o uso da IE no ambiente de trabalho que pode servir como uma ferramenta eficiente de controle emocional e efetiva no funcionamento da organização. Busca-se então admitir a importância de saber administrar as emoções como fator provedor no aumento do desempenho dos colaboradores na organização.

A metodologia adotada nesta pesquisa trata-se de revisão de literatura com método de revisão bibliográfica qualitativa básica, de caráter descritivo-exploratório, dentre os principais autores que serão pesquisados estão Daniel Goleman (2014); José Carlos Polozi (2017); Vieira (2015) e outros citados nas referências bibliográficas deste trabalho.

O controle e orientação das crenças sobre o alcance dos objetivos profissionais e organizacionais

A crença está ligada ao ato de acreditar em algo, quer seja de maneira positiva ou negativa. Fatos, acontecimentos, pensamentos, verdades ou mentiras estão diretamente vinculados sobre a possibilidade de crer. A crença se origina das experiências aprendidas desde a infância e está em constante transformação, diante dos novos conhecimentos adquiridos continuamente, Marques (2016).

As empresas procuram funcionários com bom relacionamento interpessoal e com flexibilidade para serem controlados ou moldados, pois são movidos por emoções (experiência subjetiva associada a temperamento, personalidade e motivação) e crenças (ato de acreditar em algo) que caminham juntas, provocando atitudes e realizações do

funcionário perante as decisões a serem tomadas no ambiente de trabalho, afirma Marques (2016), “as crenças ajudam a moldar o que surge dos relacionamentos. Se alguém tem e valoriza crenças que sugam energia, seu campo coletivo reagirá de acordo com essa atitude”.

As crenças vêm de berço pelo que foi presenciado (visto; ouvido; sentido), juntamente com os estímulos emocionais de maneira consciente ou inconsciente. Elas influenciam diretamente a Inteligência Emocional e pode impedir ou promover as pessoas de alcançarem o sucesso pessoal ou profissional, como no exemplo de Polozi:

Uma criança derruba água no chão, a mãe briga, humilha e destrata. Na mente da criança fica gravado que se ela tenta e erra, apanha e dói, então, ela para de tentar. Porque toda vez que tenta e erra, os incompetentes emocionais dos pais fazem questão de mostrar a incapacidade dela, de realizar as coisas e com dificuldade em elogiar as virtudes e acertos. Cresce e se torna insegura e com medo. (POLOZI, 2017, - youtube -).

Em seu estudo Goleman (2014, p.13), afirma “o circuito social e emocional do cérebro de uma criança aprende através dos contatos e das conversas com todos que ela encontra durante um dia, essas interações moldam o circuito cerebral”. Para que seja gravada essa crença é necessário atenção, para obter uma lembrança clara do aprendizado ou conhecimento, propiciando o armazenamento na memória.

Existem pessoas que almejam o sucesso profissional e buscam formas de consegui-lo, correm atrás de seus objetivos e metas, mesmo com as dificuldades e barreiras impostas em seu cotidiano. Outras se limitam e sujeitam-se a permanecer na mesmice, com o necessário, embora sofram sobre as mesmas circunstâncias dos que lutam por mais, e mesmo tendo capacidade igualitária neurofisiológica (cérebro com as mesmas funções). Neste âmbito surgem os sentimentos de capacidade (os que lutam), e incapacidade (os que continuam na mesmice) promovidos pelas crenças gravadas na mente, Polozi (2017).

O fator de sociabilidade concentra-se nas relações sociais e na influência social. Este fator difere do fator de emocionalidade na medida em que ele avalia a influência de alguém em uma variedade de contextos sociais, e não apenas em relacionamentos pessoais com a família e os amigos. Indivíduos

com alto índice de sociabilidade são bons ouvintes e comunicadores eficientes. (TORRES-CORONAS e VIDAL-BLASCO, 2016, p. 35).

A capacidade de acreditar positivamente em si ou em algo que se busca e permanecer com pensamentos construtivos abre as portas para que os objetivos sejam alcançados ou realizados, na mesma proporção em que acreditar negativamente e ter ruminções infrutíferas pode formar barreiras às realizações e impedir que o sucesso seja concretizado. A linha em que divide essas crenças opositoras é a decisão de continuar ou abandonar esses pensamentos, e assim chegar a uma solução experimental. Conta então Goleman (2014), que um estudo de uma mini-indústria de estudos do cérebro inconsciente a serviço do *marketing*, mostrou que artigos de luxo mostrados às pessoas, levam a pensarem em artigos de luxo e tornam mais autocentradas em suas decisões. Desta forma fica evidente a força e influência das crenças e pensamentos, sobre as escolhas de sucesso ou fracasso.

Hansen *et al* (2018), a autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional. A autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças fraquezas, necessidades e impulsos.

As crenças se relacionam com a Autoconsciência, em que algo em que passou a ser acreditado permanece na memória, e é utilizado para tomar decisões e manter nossas atitudes nos trilhos, pois agora o colaborador já sabe as possíveis consequências de dado assunto devido sua experiência pessoal, ou seja, é viabilizado o controle sobre as crenças, e em conjunto com a Empatia que facilita os relacionamentos no trabalho, a Autoconsciência pode ajudar no sucesso profissional, como defende Goleman:

A autoconsciência, por exemplo, promove à autogestão. A empatia, por sua vez, é à base da habilidade de se relacionar. A fraqueza desses pontos pode sabotar uma vida ou carreira, enquanto a força aumenta a realização e o sucesso. (GOLEMAN, 2014, p.11).

A necessidade de estar em contato com outras pessoas é primordial para adquirir crenças e gerar conhecimentos, afinal nenhuma organização funciona sem capital intelectual. A troca de experiências alimenta a mente e se torna necessária à constituição do

aprendizado, entretanto, existe certa dificuldade para se trabalhar em grupo, pois as pessoas são diferentes e pensam de formas diferentes. O autocontrole da crença e a empatia auxiliam nessa questão, ampliando a compreensão do universo das outras pessoas, podendo se estabelecer um consenso de opiniões e condutas, Goleman (2014).

A criação de uma autoimagem ou autoconsciência de como o colaborador acredita ser, às vezes pode se apresentar como barreira e dificultar os relacionamentos na empresa, pela inflexibilidade das crenças, que neste caso costuma esquecer seletivamente os defeitos pessoais e visar somente às virtudes, não aceitando nem mesmo críticas construtivas para melhorar o trabalho em equipe, Goleman (2014).

Uma boa orientação das crenças pode conduzir e fortificar os fatores motivacionais e emocionais em busca de alguma conquista pessoal ou organizacional, consolidando as metas estipuladas com maior facilidade e proveito efetivo no caminho para alcançar os objetivos, visto que, a autoconsciência regula as emoções e torna perceptíveis as emoções alheias (habilidades críticas para conduzir o ambiente de trabalho). Quando se consegue manter o controle na formação das crenças, os pensamentos de um colaborador ficam mais cautelosos, e ele passa a se preocupar mais com a equipe que o cerca e com o alcance da visão da empresa, aprimorando sua atenção e compreensão, Goleman (2014).

Segundo Costa Faria e Barros (2016), “a inteligência emocional trata-se da capacidade de conciliar a emoção e a razão, ou seja, usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções” (apud Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, Pina e Cunha, & Rego, 2007).

Indivíduos com alto grau de emocionalidade possuem uma grande variedade de habilidades relacionadas à emoção: reconhecer emoções internas, perceber emoções e expressar emoções (TORRES-CORONAS e VIDAL-BLASCO, 2016, pg 35).

Uma das preocupações da atualidade sobre as crenças está no novo formato de educação voltado para internet, onde existem conteúdos sem qualidade e totalmente disponíveis até para crianças, podendo deixar sua formação deficiente no campo pessoal e no futuro mercado de trabalho. Essa tecnologia de distração influencia também os colaboradores e a organização no aspecto em que divulgam suas

crenças e opiniões deliberadamente, podendo gerar conflitos internos no trabalho. Quando nosso cérebro está voltado para aprendizados construtivos, nos dedicamos e desempenhamos da melhor maneira possível, completa Goleman:

A educação aprimora os modelos mentais. Como tomadores de decisão no trabalho, essa lógica surgiria em tudo, desde como investir nos processos de manufatura e na obtenção de material, até estratégias comerciais e de prevenção de risco. (GOLEMAN, 2014, p.152).

O que acontece é que as crenças aprendidas ao longo da vida devem ser boas e produtivas, do contrário irão fazer as pessoas sofrerem e causarão prejuízos a todo ambiente, “É como pedalar e somente patinar”, explica Vieira (2015). As oportunidades que surgem são perdidas, pois o próprio colaborador se trapaceia de alguma forma, voltando a sua condição limitada.

Vieira (2015), afirma que “As crenças irão produzir os resultados”, isso acontece porque na crença automotiva o colaborador que fica mais confiante, resultando em maior resiliência e foco. Neste contexto Vieira (2015), criou uma figura ilustrativa que propõe que o ato de acreditar juntamente com as emoções leva a um resultado, como mostra na Figura 1:

Figura 1 – Pirâmide do Indivíduo

CRENÇA DE:	COMPETÊNCIA EMOCIONAL	COMPORTAMENTO / ATITUDE
MERECIMENTO	TENHO	TER
CAPACIDADE	POSSO	FAZER
IDENTIDADE	SOU	SER

Fonte: Vieira (2015), You Tube, Reprogramação de Crenças – Série Inteligência Emocional.

Para maior chance de estar entre os que lutam e alcançam bons resultados em sua carreira profissional devem-se analisar suas próprias crenças, pois geram comportamentos, como explica Alves (2016), “tudo o que fazemos é baseado no que acreditamos, ou seja, baseado em nossas crenças internas”. Outro ponto importante é construir uma educação emocional saudável, e com capacidade de autorregulação.

A reprogramação das crenças é uma mudança essencial na geração de boas oportunidades. Pensar positivo, agir positivo e ser positivo, trará chances convenientes e o colaborador passará a se comportar e comunicar de maneira positiva, abrindo novas portas e beneficiando o crescimento profissional. A empresa deve motivar seus funcionários sobre suas fortes crenças, que se apresentam em constante crescimento, Miranda (2016). Se não existir a reprogramação das crenças tudo volta a ser como antes (volta ao estado inicial), repetindo os mesmos padrões, erros e meios de busca, até chegar a um mesmo resultado e voltar de novo, por isso, a relevância em reformular as crenças.

Principais aptidões emocionais para o sucesso profissional

A Inteligência Emocional está diretamente ligada à facilidade com que as pessoas podem identificar as próprias emoções e as dos outros, e administrar e controlar essas emoções, utilizando-as como uma ferramenta inteligente na busca de alcançar seus objetivos, principalmente no trabalho. O uso inteligente das emoções pode ser responsável por proporcionar o sucesso ou insucesso na tomada de decisões pessoais e profissionais, além de determinar atitudes importantes das pessoas diante da diversidade de acontecimentos diários na organização, Goleman (2014).

Segundo Albano (2016), “autocontrole, zelo e persistência, são aspectos de pessoas que possuem alto QE (Coeficiente de Inteligência Emocional), que é uma das variáveis dentro dos 80% sobre os fatores de contribuição do sucesso na vida”. Ser inteligente, possuir um bom QI (Coeficiente de Inteligência) é um diferencial para empresa, principalmente se estiver ligado aos requisitos necessários à profissão, entretanto, um bom QE é destaque no que se refere ao êxito profissional. Em uma pesquisa de Goleman (2015), realizada em torno de um levantamento sobre como a Inteligência Emocional poderia

influenciar no desempenho profissional, ficou claro como fator decisivo que o comportamento e controle emocional, sempre estiveram presentes em alguns profissionais executivos, mesmo com algumas limitações ou sem conhecimento sobre as habilidades emocionais que possuíam, e que a existência do QE foi fundamental nos bons resultados organizacionais. Goleman conta que:

Quando a teoria da inteligência emocional no trabalho começou a receber uma atenção generalizada, com frequência ouvimos executivos dizerem – sucessivamente, veja bem – “Isto é incrível” e “Bem, eu sempre soube disso”. Eles estavam reagindo à nossa pesquisa que mostrou um vínculo incontestável entre a maturidade emocional de um executivo, exemplificada por capacidades como autoconsciência e empatia, e seu desempenho financeiro. Em termos simples, a pesquisa mostrou que “sujeitos bons” – ou seja, homens e mulheres emocionalmente inteligentes – chegam na frente. (GOLEMAN, 2015, p.53).

Nem todos possuem a capacidade de controlar suas emoções, que constantemente são pressionadas pelo convívio com outros colaboradores da organização, mas é evidente que trabalhadores com cargos superiores detêm maior habilidade sobre os aspectos da Inteligência Emocional, pois além de sustentarem um maior número de relacionamentos, precisam utilizar o poder de persuasão e habilidade empática para controlar e guiar seus subordinados, de forma em que os mesmos acreditem estar realizando a atividade por vontade própria, com uma feliz dedicação ao trabalho. Focar-se no emocional, utilizando as aptidões emocionais básicas facilita o trabalho dos superiores como propõe Goleman:

Para que obtenham resultados, líderes precisam dos três tipos de foco. O foco interno nos põe em sintonia com nossas intuições, nossos valores principais e nossas melhores decisões. O foco no outro facilita nossas ligações com as pessoas das nossas vidas. E o foco externo nos ajuda a navegar pelo mundo que nos rodeia. Um líder fora de sintonia com seu mundo interno será um desorientado; um líder cego para o mundo dos outros será desinformado; os líderes indiferentes aos sistemas maiores dentro dos quais operam serão pegos de surpresa. (GOLEMAN, 2014, p.12).

De acordo com Albano (2016), a Inteligência Emocional tem como base a união de cinco aptidões que permite a eficiência e eficácia do uso inteligente das emoções, assegurando maior teor de assertividade e segurança na hora de tomar uma decisão no trabalho, são elas:

O conhecimento sobre as próprias emoções: Conscientes de suas emoções (Autoconsciência) as pessoas tomam decisões melhores e com maior segurança. Reconhecer a emoção no momento em que ela ocorre é uma das bases da Inteligência Emocional, e permite que o colaborador observe seu conteúdo emocional, tomando consciência da mesma e agindo com cautela (Autoconhecimento), Guelha (2014).

Não identificar as sensações emocionais, pode deixar o funcionário vulnerável em relação às decisões e atitudes a serem desenvolvidas. Muitas vezes as pessoas têm dificuldade em reconhecer seus defeitos e comportamentos emocionais, por não prestarem atenção no que está sendo feito, explica então Goleman (2014), “[...] nossas emoções e motivações criam distorções e desvios em nossa atenção que normalmente não percebemos, e não percebemos que não percebemos”, dessa maneira surgem os conflitos internos e externos ao colaborador.

Hansen *et al* (2018), relaciona a Síndrome de *Burnot*, ao agravamento do estresse e ao esgotamento no trabalho, e a psicologia positiva tem como perspectiva o trabalho da inteligência emocional como apoio. Os colaboradores com maior percepção e controle emocional, tendem a ter um controle maior sobre suas vidas, com maior confiança nas decisões que devem tomar, e maior probabilidade assertiva.

Lidar com as emoções: Sabendo administrar o emocional, o ambiente se torna propício e equilibrado para o colaborador e para os que estão a sua volta. A partir do instante em que se dirigem as emoções de maneira adequada, nasce o autoconhecimento, que possibilita afastar a tristeza ou ansiedade e tranquilizar-se, por exemplo, dominando a situação, Guelha (2014).

Existe inicialmente a imprescindibilidade de conhecer suas emoções, e o fator causador dessas emoções, porque possuindo essas habilidades poderá ser feita uma análise das possibilidades de lidar com a situação, realizando as melhores atitudes emocionais possíveis e podendo controla-las ao invés de ser controlado, como diz Goleman (2015), “O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua,

é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos”, pois as emoções podem privar um colaborador de se desenvolver, decidir e tomar atitudes, estagnando sua carreira e reconhecimento profissional.

As experiências sobre ocorrências já vividas ou parecidas com a situação em que está a desenrolar-se facilita tomar decisões e permite maiores chances de escolhas acertadas e frutíferas. Funcionários bem desenvolvidos emocionalmente lidam com a emoção, orientando seus sentimentos e impulsos para um desempenho de excelência e efetividade dentro da organização, sendo capazes de criar um ambiente de confiança e equidade, Goleman (2015).

Motivar-se: É controlar e estimular as boas emoções para alcançar as metas estipuladas. Para a automotivação, competência e a criatividade, as emoções devem ser estimuladas em prol das necessidades, que servirá de condutor no alcance dos objetivos. Goleman (2014), afirma que “Não importa como se chega lá, um foco equilibrado dá a partida na entrega”, ou seja, se o funcionário tem a pretensão de crescer profissionalmente, deve se dedicar utilizando o autocontrole emocional como um propulsor para automotivação que o levará a partida e desenvolvimento do trabalho de conquista pretendido.

Os indivíduos com uma alta pontuação de autocontrole, têm a capacidade de gerir e regular pressões externas. (TORRES-CORONAS e VIDAL-BLASCO, 2016, pg 30).

Não é fácil motivar-se estando disperso, e com os diários fatos que ocorrem na vida organizacional como a pressão excessiva de exigências exercidas por superiores e conflitos entre os colegas de trabalho, misturado às turbulências frequentes da vida pessoal, a dificuldade se torna ainda maior. Goleman (2014), esclarece a solução desse problema admitindo que “Para aproximar o trabalhador desmotivado do campo do foco, é preciso elevar sua motivação e seu entusiasmo, evocando um senso de propósito e acrescentando uma dose de pressão”. Neste cenário fica clara a precisão dos líderes de trabalharem em cima do colaborador na medida certa para ajudá-lo a motivar-se, pois o colaborador portador dessa mobilização própria inclina-se a eficácia e bom rendimento.

Reconhecer emoções nos outros: Adquirir empatia reconhecendo a diversidade de emoções dos outros, torna possível

suprir a necessidade e ajudar/auxiliar os que estão a sua volta. Colaboradores que possuem empatia são mais sensíveis às emoções alheias, o que aumenta sua capacidade de negociação e interação no ambiente de trabalho, Guelha (2014).

O profissional empático é mais sociável e por isso transmite a equipe uma facilidade de aproximação, isso o torna maior conhecedor do local de trabalho e dos colegas permitindo que adquira informações e experiências importantes, podendo ser entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos, desenvolvendo uma boa maneira emocional de lidar com as pessoas que estão ao seu redor. Dessa forma se sobressai profissionalmente transformando este conhecimento adquirido em uma vantagem competitiva sobre o bom relacionamento interpessoal e a amigável confiança criada sobre as aproximações.

Em seu livro sobre liderança Goleman (2015, p.21), conta o caso de uma gerente de marketing que liderando uma equipe problemática, soluciona o problema da equipe ouvindo os colaboradores, e afirma que “[...] sua empatia permitiu que ela entendesse a constituição emocional de sua equipe”. Neste contexto fica claro então que um passo essencial ao sucesso é procurar entender melhor as emoções e fatores emocionais dos que o cercam, pois eles também fazem parte da organização e são necessários a mesma.

Lidar com relacionamentos: Mistura do controle pessoal com empatia que possibilita o bom convívio organizacional e proporciona facilidade nas interações com terceiros, pois neste âmbito o colaborador dispõe da competência de gerir as emoções dos outros, Guelha (2014).

Após conhecer as próprias emoções o profissional deve aprender a controlá-las de forma que no calor do momento consiga pensar duas vezes antes de agir. Não é fácil fazer isso, pois se sabe que as pessoas são extremamente diferentes umas das outras, no entanto, é necessário, afinal um colega de trabalho não é como um ente da família que busca sempre perdoar. E quando ocorrem situações chatas entre os funcionários, é fundamental ser resiliente, indaga Goleman (2014), “a resiliência emocional se resume à rapidez com que conseguimos nos recuperar de problemas nesses casos”, para não prejudicar as atividades que devem ser desenvolvidas na organização,

retornando rapidamente e efetivamente ao estado formal de trabalho, com um emocional recuperado.

O ideal no ambiente de trabalho é que ele seja saudável para a equipe de trabalho, onde seja propícia a interação entre os funcionários e gere relacionamentos construtivos, mas nem sempre é assim. E o grande problema está no fato de que, além dos atritos entre colegas de trabalho a falta de saber separar o profissional do pessoal, acaba atingindo as atividades de trabalho. A necessidade de um agente apassivador com habilidades e aspectos emocionais bem estruturados na organização facilita o funcionamento constante das atividades e mantém o fluxo vitalício contínuo, Goleman (2015).

A importância do desenvolvimento da inteligência emocional no trabalho

A Inteligência Emocional é a aptidão de lidar e saber usar as emoções em prol de algum objetivo guiando-as sobre o caminho de realizações almejadas. No ambiente de trabalho a falta de habilidade no uso das emoções e problemas comportamentais, gera demissões que poderiam ter sido evitadas se o indivíduo possuísse controle emocional, como afirma Dias:

A incapacidade de se relacionar com os outros e de lidar com situações delicadas estão entre os principais fatores que prejudicam a imagem e a carreira de muitos profissionais. Pensando nisso, desenvolver a **inteligência emocional** no trabalho pode ser um grande diferencial. (DIAS, 2017).

Como as pessoas passam mais tempo trabalhando e interagindo com os colegas de trabalho do que em seu meio familiar, acabam expostas as diversas situações diárias emocionais intensas com outros funcionários da empresa, aumentando a possibilidade de emoções negativas que interferem em sua capacidade produtiva, deixando clara a grande necessidade de trabalhar as emoções que permitirão o sucesso nas organizações, Jaoui (2017).

São diversos os motivos em um processo que desencadeia o crescimento profissional, mas uma capacidade que está presente na maioria dos funcionários e que tornou possível subirem no plano de cargos ou que de alguma forma se destacassem, foi a Inteligência

Emocional. Goleman (2015, p.13), cita um estudo de David McClelland – pesquisador do comportamento humano e organizacional – que teve como descoberta o fato de que altos executivos com capacidade de inteligência emocional faziam com que suas divisões superassem em 20 por cento as metas anuais de receita, enquanto os que não tinham essa capacidade ficavam com 20 por cento a menos sobre a meta. O sucesso organizacional conta com o apoio de líderes emocionalmente desenvolvidos, com sensibilidade para perceber em uma simples conversa, por exemplo, o motivo do fraco desempenho de um colaborador, solucionando o problema e o motivando para melhorar.

Indiscutivelmente existe o fato de que os líderes devem ser exemplo para os demais, pois representam e realizam o gerenciamento de toda organização. Neste aspecto é fundamental que possuam aptidões emocionais de acordo com a necessidade de cada empresa ou área de atuação, além de saber lidar com as diversas personalidades de colaboradores. Existem vários estilos de líderes que tornam possível um melhor clima e desempenho empresarial com seus estilos de liderança, suprimindo as necessidades de comando funcional da organização com um bom uso da Inteligência Emocional. Goleman, explica os estilos de liderança, e como se deve agir para se enquadrar em algum estilo no Quadro 1:

Quadro 1: Estilos de Liderança

Estilo de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima de escritório	Quando é apropriado
Visionário (Autoritário)	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com a equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultado de alta qualidade de uma equipe motivada e cometente
Autoritário (Coercitivo)	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Com frequência, altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Adaptado de Goleman (2015, p. 48), Livro: Liderança – A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso.

Situações desconfortáveis constantemente são vivenciadas nas organizações, e apesar de os níveis hierárquicos (submissão e abuso de autoridade) também ser um fator motivador de conflitos em algumas circunstâncias, não é o único causador dos mesmos, mas ocorrem com certa frequência, descreve Goleman sobre sua publicação no LinkedIn:

Ter um chefe abusivo é uma das situações mais estressantes. Por exemplo, se for um supervisor que você não pode evitar, além da carga emocional da agressão existe o ônus adicional de se sentir impotente. A longo prazo, essa pode ser a receita para exaustão emocional e o esgotamento. (GOLEMAN, 2015, p.50).

Esses atritos costumam ocorrer também entre profissionais de mesmo setor que desempenham as mesmas funções, pois o intenso convívio e mudanças repentinas de humor trazem a tona sentimentos, emoções e comportamentos indesejáveis, gerando discussões e desafetos. As profissões da atualidade exigem cada vez mais das pessoas, a globalização gerou uma grande pressão no desempenho das atividades empresariais - principalmente sobre o aspecto competitivo (concorrência) -, e como se não bastasse essa condição, o acúmulo de desavenças integra a dificuldade no clima organizacional, como afirma Dias:

Relações desfavoráveis entre colaboradores, a falta de postura de algum colega, o estresse do dia a dia, um feedback negativo, um chefe insatisfeito ou mal-humorado e diversos outros fatores podem deixar o funcionário desestabilizado e prejudicar o ambiente de trabalho. (DIAS, 2017).

Um exemplo claro da importância da gestão emocional está no fato de que a maioria das atividades realizadas por qualquer que seja o segmento profissional, exige atenção do colaborador para desempenhá-la responsabilmente, pois seu trabalho costuma afetar diversas pessoas dentro e fora da organização. E como estar atento com um emocional abalado ou fragilizado? Uma discussão ou término de um relacionamento, transtornos e problemas familiares, e perda de entes queridos, são alguns exemplos de fatos que podem desestruturar um profissional, retirando sua atenção e foco,

umentando a probabilidade de que aconteçam erros e prejuízos empresariais. Pensar nestes acontecimentos é inevitável, afirma Goleman (2014, p.22), “tais pensamentos entram sem pedir licença por um bom motivo: eles nos fazem pensar o que fazer sobre o que está nos incomodando”, por essa razão as emoções precisam estar administradas para que o colaborador não tenha atitudes impulsivas ao qual possa se arrepender, e para que seja tomada a melhor decisão possível mediante o presente cenário. A Inteligência Emocional bem trabalhada ajuda o colaborador a manter a calma e o foco se comprometendo com sua função e a desenvolvendo com excelência, além de evitar possíveis falhas em suas atividades, como orienta Goleman:

Muito recentemente, a ciência da atenção floresceu para muito além da vigilância. Essa ciência diz que nossa capacidade de atenção determina o nível de competência com que realizamos determinada tarefa. Se ela é ruim, nos saímos mal. Se é poderosa, podemos nos sobressair. A própria destreza na vida depende dessa habilidade sutil. Embora a conexão entre atenção e excelência permaneça oculta a maior parte do tempo, ela reverbera em quase tudo que tentamos realizar. (GOLEMAN, 2014, p.10).

O colaborador emocionalmente inteligente atento ao mundo à sua volta e dedicado a buscar a realização de seus objetivos e da sua empresa, não costuma perder as oportunidades que aparecem para sua carreira, pelo contrário, ele organiza essas habilidades essenciais extraindo ao máximo das oportunidades que surgiram. Conta Goleman (2014, p.16) sobre um executivo de uma empresa financeira, que se perguntava: “Quando percebo que a minha mente esteve em outro lugar durante uma reunião, me pergunto quais oportunidades eu perdi ali mesmo”. As oportunidades flutuam por instantes, para serem agarradas. Se o colaborador não há percebe, ou percebe e age equivocadamente sobre distrações emocionais, na mesma velocidade em que a oportunidade surgiu, ela desaparece.

Alguns trabalhadores bem sucedidos que diante das escolhas certas uniram o útil ao agradável, ou seja, a necessidade de trabalhar com o prazer de trabalhar naquilo que gosta, mantêm maior foco e torna o ambiente otimista. Esse alinhamento permite ao colaborador à entrega ao trabalho, realizando o que está além das obrigações,

tornando-o resiliente e notável sobre os demais colegas. O fato de ser satisfatório leva o funcionário a sentir e exalar boas emoções, pois o prazer no trabalho desencadeia a busca por sensações de saciedade pelo que se gosta ou necessita e motiva uma maior produtividade, por exemplo, a alegria (emoção) de completar um desafio antigo da empresa. Se o colaborador está exercendo uma atividade que gosta automaticamente realizará um bom trabalho, transmitindo emoções positivas e férteis, criando um clima agradável com a equipe. Todos são beneficiados com um universo emocional estabilizado, Neto (2016).

A Inteligência Emocional agrega à organização uma maior comunicação entre os colaboradores, impõe limites comportamentais, permite a tomada de decisões sobre análise emocional nos outros, admite um bom trabalho em equipe, consente a sobrevivência aos inconvenientes, diminui a rotatividade de funcionários e conseqüentemente aumenta o nível de produção. Diante desses inúmeros benefícios todos ganham (colaborador; equipe; organização), e a Inteligência Emocional se torna essencial às organizações e ao sucesso profissional, Dias (2017).

Torna-se essencial então que a empresa busque um clima organizacional benéfico e positivo para equipe, incluindo feedback (em hora e local adequado) das atitudes de funcionários que não são aceitas pela empresa respeitando os valores pessoais e profissionais de ambos. Deve incluir também treinamentos comportamentais onde estejam bem definidas as políticas, regras e condutas éticas da organização, para que possam ser controladas (emoções) gerando ideias e bons resultados, ao invés de danos ao ambiente de trabalho, Dias (2017).

Considerações finais

Entende-se que é necessário controlar a formação das crenças, pois elas possuem papel fundamental na criação das percepções emocionais onde o colaborador tomará decisões justas e evitará atitudes precipitadas. As crenças possibilitam também a ligação da emoção com o comportamento, de forma que no ato de um acontecimento os dois se fundam coerentemente.

Outro aspecto importante constatado sobre a Inteligência Emocional é que para trabalhar o emocional, são exigíveis cinco habilidades imprescindíveis ao uso inteligente das emoções. O

funcionário que domina essas habilidades dispõe de um maior desempenho no relacionamento interpessoal. Ele se autoconhece, permitindo o gerenciamento de suas emoções e adquire sensibilidade (empatia) para entender ações emocionais da equipe, facilitando o convívio organizacional.

Todos os aspectos apresentados são inclusos ao ambiente de trabalho e conduzem a um desenvolvimento profissional de excelência. Ser inteligente emocionalmente diferencia o colaborador dos demais, facilitando seu crescimento profissional, deixando-o atento a oportunidades. No âmbito organizacional a empresa ganha indiretamente no aumento da produtividade, sobre os bons relacionamentos.

Portanto, a crença sensata e realista juntamente com os acontecimentos rotineiros, induz o manifesto emocional que deve ser trabalhado seguindo as aptidões e habilidades sobre o alicerce da Inteligência Emocional, que desenvolverá o autoconhecimento e a percepção sobre os outros colaboradores, e ocasionalmente trará à empresa um clima favorável benéfico a ambos os lados.

Referências

Albano. **Tenha controle das suas emoções** - LIVRO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL- DANIEL GOLEMAN. Canal Youtube: Seja uma pessoa melhor. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xrQlgD2jVw4>> Acesso em: 08 de Abr. de 2018

ALVES, Marisa de Abreu. **Crenças**. Disponível em: <<http://www.marisapsicologa.com.br/o-que-sao-crencas.html>> Acesso em: 09 de Out. de 2017.

DIAS, Luiz. **Como desenvolver Inteligência Emocional no trabalho?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-desenvolver-inteligencia-emocional-no-trabalho/101732/>> Acesso em: 09 de Out. de 2017.

COSTA FARIA, Liliana; BARROS, Fabíola Mascarenhas Loureiro **Emotional Intelligence in the people selection: a study with technical human resources**. *Psique, Journal of Research Centre for Psychology of the Universidade Autonoma de Lisboa*. Jan-Dec 2016, Vol. 13, p79-99.

GOLEMAN, Daniel. **FOCO**. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Objetiva, 2014, 296p.

GOLEMAN, Daniel. **LIDERANÇA: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Objetiva, 2015, 144p.

GUELHA, Sara. **Os 5 domínios da inteligência emocional**. Disponível em: <<https://oficinadepsicologia.com/os-5-dominios-da-inteligencia-emocional/>> Acesso em: 13 de Abr. de 2018.

HANSEN, R.; FABRÍCIO, A.; ROTILI, L.B.; LOPES, L. F. D. **Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos**. Revista Gestão Organizacional. V.11 nº1, Jan-Abr. 2018.

JAQUI, Tália. **Como avaliar seu comportamento o trabalho**. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/como-avaliar-o-seu-comportamento-no-trabalho/>> Acesso em: 08 de Set. de 2017

MARQUES, José Roberto. **O que são crenças?**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-sao-crencas/>> Acesso em: 09 de Out. de 2017.

MIRANDA, Roberto. **O Poder das Crenças – Inteligência Emocional**. Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=MzbrfhRao3g&t=185s>> Acesso em: 17 de Mar. de 2018.

NETO, Akim Rohula. **Prazer, dor e emoções**. Disponível em: <<http://www.psiconline.com/2016/04/prazer-dor-e-emocoes.html>> Acesso em: 22 de Abr. de 2018

POLOZI, José Carlos. **A melhor Palestra de Inteligência Emocional e Coaching de 2017** - Polozi Coaching. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JGQVFKKv13M>> Acesso em: 04 de Set. de 2017.

TORRES-CORONAS, Teresa; VIDAL-BLASCO, María-Arántzazu. **O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. jan/mar 2017, Vol. 19 nº 63, p30-47.

VIEIRA, Paulo. **#6 Reprogramação de Crenças – Série Inteligência Emocional**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=K9lDv6ywFXM&t=79s>> Acesso em: 17 de Mar. de 2018.

BURNOUT NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA POR MEIO DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO

Ronan Cruz Amoras¹
Natália Tatsch Wiesiolek²
Patrícia Mota Milhomem³

“Nem todas as empresas precisam investir em qualidade de vida, promoção de saúde ou coisa parecida. Só aquelas que querem ser competitivas no século XXI.” (Robert Karch)

Com o avanço da tecnologia, os setores de bens e serviços se tornaram cada vez mais competitivos. Atualmente, o ramo de

¹ Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Pará (2014). Especialização em Planejamento, Gerenciamento e Execução de Obras pelo Instituto Nacional de Cursos (2018). Especialização em Gestão de Projetos pela Universidade de São Paulo (2017). Mestrando pela Universidade de Brasília (2016) em Construção Civil. Atuou como Assistente de Pesquisa em Estudos das Modelagens de Processos Integrados – Projeto MAPROEx. Atua como Assistente de Pesquisa Chefe no Projeto MAP – realizado no Exército Brasileiro e atua como prestador de serviços na área de Engenharia Civil para a Construtora Serviminas. Faz parte do grupo de pesquisa Núcleo de Apoio e Desenvolvimento à Pesquisa (NADESP) e Grupo Lean – Grupo de Estudos e Pesquisas *Lean Thinking* pela Universidade de Brasília.

² Graduanda em psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Ex-membro de grupos de pesquisa em Psicologia Social, Psicanálise e Medidas em psicologia. Participou também do projeto de extensão Escuta Diversa e realizou monitoria na disciplina Psicologia Social 1. Atualmente, cursa o 6º semestre do curso, realiza estágio bacharel em psicologia organizacional, com enfoque em mapeamento de competências e é estagiária no Projeto de Pesquisa MAP (UnB). Possui interesse nas áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia do trabalho e Psicologia Social, com ênfase em Comportamento Consumidor.

³ Mestre em Estruturas e Construção Civil na Universidade de Brasília, possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Pará (2016). Atua como Assistente de Pesquisa no Projeto MAP - a ser realizado no Exército Brasileiro. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Construção Civil, atuando principalmente nos seguintes temas: Durabilidade e Patologia das construções; Qualidade de materiais e Gestão de obras públicas.

construção civil ocupa um lugar de destaque na economia Brasileira, empregando milhares de trabalhadores (formais e informais).

Segundo Bowen, Edwards e Lingard (2012) e Leung et al. (2015) funcionários do ramo da construção civil constituem uma população de alto risco de ocorrência de estresse ocupacional devido a fatores estressores como a natureza dinâmica do trabalho, que consiste em constantes mudanças de tarefas, prazos e no próprio local de trabalho. Ademais, pesquisas recentes (PAIC, 2015) demonstram uma queda no produto interno bruto (PIB) trimestral referente a indústria da construção civil. Com isso, os empregos se tornaram mais escassos, aumentando a insegurança dos trabalhadores e, conseqüentemente, elevando os níveis de estresse.

A possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho é outro fator estressante que afeta o desempenho dos trabalhadores. De acordo com informações da Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho (Ministério da Previdência social, 2016), ocorreram mais de 600 mil acidentes de trabalho relacionados à construção civil, entre os anos de 2006 e 2016. A alta incidência de acidentes pode ser resultado de agravos como o alcoolismo, doenças mentais e psicossomáticas ocasionadas por estresse ocupacional ou, mais especificamente, recorrentes da Síndrome de *Burnout* (BORGES e MARTINS, 2004).

O estresse ocupacional intensificado, aliado à tensão emocional prolongada, pode gerar a Síndrome de *Burnout*, também conhecida como esgotamento profissional. Tamayo (2009), explica a síndrome a partir da percepção de desajuste do indivíduo com seu trabalho. Assim, a distância ou incompatibilidade das expectativas do trabalhador com a realidade do trabalho é uma das principais causas do esgotamento. O desajuste pode se dar nas esferas de relacionamentos socioprofissionais, autonomia no trabalho, senso de justiça, recompensa monetárias e reconhecimento do trabalho executado. A falta de alinhamento desses quesitos resulta em um aumento da exaustão, absenteísmo e falta de engajamento nas tarefas.

O estudo dos efeitos do estresse no trabalho ainda é muito recente e incompleto. De fato, a importância do estresse no trabalho foi reconhecida apenas em 2002, na Comissão Europeia sobre Saúde e Segurança no Trabalho, onde o o impacto de questões psicossociais na saúde e segurança de trabalhadores foi discutido (Comissão das

Comunidades Europeias, 2002). Deste modo, torna-se clara a importância de maior aprofundamento no assunto.

Essa pesquisa se justifica, também, devido às dimensões que o setor representa. O ramo de construção civil no Brasil é encarregado por empregar grande parte da população ativa do País. Sendo assim, o alto índice de incidência de transtornos decorrentes do estresse, em especial a Síndrome de *Burnout*, afeta a saúde mental e física de muitos trabalhadores. Em vista disto, fica evidente a necessidade de se entender questões relevantes referentes ao tema: quais trabalhos foram mais citados? Quais são os autores mais relevantes? Quais as linhas de pesquisas mais estudadas atualmente?

Uma vez delimitado o problema, esse estudo tem como objetivo geral avaliar a evolução dos estudos sobre Síndrome de *Burnout* no setor de construção civil nos últimos 10 anos (2008 a 2018) utilizando o Teoria do Enfoque Meta-Analítico Consolidado, que se trata de uma abordagem derivada da meta análise, porém com um objetivo distinto de mapear a literatura, propondo marcos conceituais (MARIANO et al., 2011). A seguir, apresenta-se na seção 2 a metodologia da pesquisa, e na seção 3 descrevem-se os resultados obtidos através de enfoque meta-analítico. Na seção 4 apresenta-se a conclusão da pesquisa e sugerem-se futuros trabalhos.

Metodologia

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório por meio do enfoque meta-analítico. O enfoque meta-analítico utiliza o critério de impacto de revistas e artigos para escolha do material a ser utilizado. Tem como objetivo combinar bases de dados conceituadas, para dessa forma apresentar uma base de material confiável. O enfoque meta-analítico possibilita obter os melhores autores, artigos e revistas, e também realizar uma análise das técnicas estatísticas, das técnicas amostrais, das linhas mais pesquisadas e das abordagens utilizadas (MARIANO et al., 2011). Nesse trabalho, adotou-se enfoque meta-analítico (MARIANO et al., 2011), adaptado em 5 passos:

- **Análise e apresentação das revistas da disciplina** - Engloba identificar as revistas mais utilizadas no contexto estudado;
- **Coleta de dados para alimentação da base de dados** - Engloba a realização da pesquisa sobre o tema usando como filtro as

palavras chaves do tema. Realiza-se, então, uma busca dentro de um espaço temporal a ser definido pelo pesquisador;

- **Seleção de revistas relevantes da disciplina** - Nessa fase selecionam-se as revistas mais relevantes, utilizando alguns critérios de relevância tais como fator de impacto;
- **Análise dos autores, artigos e abordagens** – Realiza-se a análise através de mapas de calor e posterior leitura dos artigos concernentes aos núcleos de calor;
- **Análise das Palavras Chaves** - A análise das palavras chaves dos artigos proporciona importantes elementos a respeito da evolução do tema em questão e das linhas de pesquisa.

Foi utilizado o software VOSviewer para elaboração de mapas de calor. Esses mapas usam cores mais quentes, tendência ao preto, e fontes em negrito para enfatizar autores/conceitos que são usados com frequência, enquanto as palavras que são usadas apenas esporadicamente são mostradas em cores mais frias, tendência ao branco, e fontes menores (ZUPIC; ČATER, 2015).

Resultados

A seguir são apresentados os resultados obtidos utilizando as 6 etapas de implementação da pesquisa bibliográfica de caráter exploratório por meio do enfoque meta-analítico com o tema Síndrome de *Burnout* no setor da construção civil.

Análise e apresentação das revistas da disciplina

Essa análise foi realizada por meio da base de dados da: *ISI Web of Science* no período de 07 a 09 de maio de 2018. Segundo García e Ramirez (2004), a *ISI Web of Science* é conhecida internacionalmente como uma das melhores e mais completas. Foram pesquisadas as revistas relacionadas ao tema a partir da base do *ISI Journal Citation Report Edition* e obteve-se 244 revistas, considerando as categorias relacionadas a *Construction Building Technology, Engineering Civil, Ergonomics, Psycholog Applied*. Em seguida, ranqueou-se as mesmas segundo seu Fator de Impacto (FI), que quanto maior o FI da revista (periódico), mais relevante/expressivo em determinadas áreas do conhecimento o mesmo será (Tabela 1). O Fator de Impacto de

determinado periódico é definido como a razão entre o número de citações recebidas pelos artigos publicados no periódico nos dois anos anteriores à avaliação, dividido pelo número de artigos publicados no período (*Journal Citation Reports*, 2017)

Tabela 1: Principais revistas.

Revista	Fator de Impacto
Journal of Management	7.733
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	7.644
Journal of Hazardous Materials	6.065
Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering	5.786
Organizational Research Methods	4.783

Fonte: Adaptado *InCites Journal Citation Reports*.

Seleção de revistas relevantes da disciplina

Identificadas as revistas com maior Fator de Impacto, procedeu-se a busca "Burnout", refinando o resultado para a categoria do *Web of Science* "Engineering Civil" no espaço temporal de 10 anos (2008-2018). Filtrando-se apenas para artigos, encontrou-se 25 artigos, sendo que após a leitura de seus resumos filtrou-se para 11 artigos ligados ao tema foco desta pesquisa. Com isso, identificou-se, em ordem decrescente de acordo com o Fator de Impacto, as principais revistas com publicações sobre o tema.

Tabela 2: Principais revistas que publicaram sobre o tema.

Revista	Fator de Impacto
Journal of Computing In Civil Engineering	2.310
Journal of Management In Engineering	2.011
Journal of Construction Engineering And Management	1.735

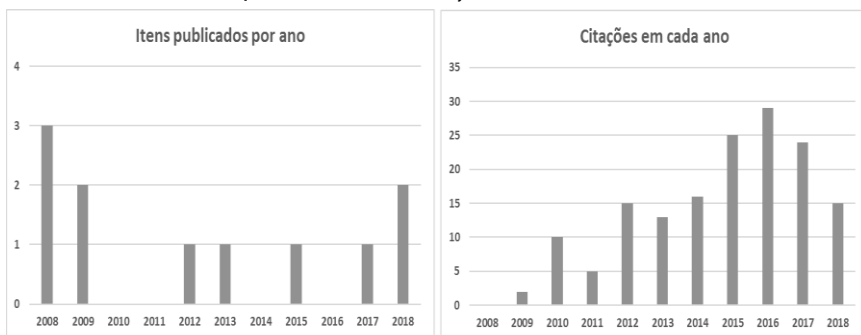
Fonte: Adaptado *InCites Journal Citation Reports*.

Vale ressaltar que as revistas/periódicos que publicaram artigos sobre o tema (Tabela 2), não estão inseridas entre as primeiras revistas com maior fator de impacto para a área (Tabela 1). Sugerindo que apesar do tema ser relevante, ainda não alcançou os periódicos mais

relevantes da área. Entretanto, esta questão pode estar relacionada com o fato dessas revistas não publicarem tanto sobre psicologia aplicada em engenharia civil.

A Figura 1 apresenta o quantitativo de publicações, imagem do lado esquerdo, e apresenta a evolução do quantitativo de citações, imagem do lado direito, desde 2012, considerando a base da *Web of Science*. Os artigos têm apresentado uma alta e apesar de que no momento da pesquisa o ano de 2018 não tenha transcorrido todo, pode-se concluir pelos anos anteriores que os assuntos nesta base têm se mantido na média de citações. Isso demonstra o interesse dos pesquisadores nesse assunto, em que Segundo Mariano e Santos (2017), o crescimento de citações e quantidade de artigos publicados revela a importância científica do tema, conforme a Lei de Obsolescência da Literatura e Teoria Epidêmica de Goffman, responsáveis por mensurar o declínio ou progressão de determinada área de conhecimento baseando-se nas publicações e citações sobre um tema.

Figura 1: Evolução do quantitativo de publicações e evolução do quantitativo de citações desde 2008



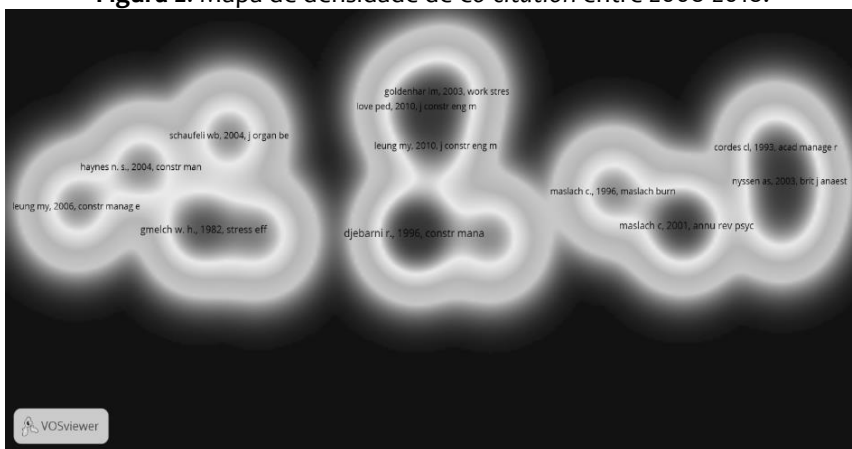
Fonte: Adaptado base *Web of Science*.

Análise e apresentação das revistas da disciplina

Para análise dos autores e dos artigos, ou seja, uma visualização da estrutura conceitual da área, optou-se pelo uso de gráficos chamados mapas de calor. Esses mapas usam cores mais quentes e fontes em negrito para enfatizar autores/conceitos que são usados com frequência, enquanto as palavras que são usadas apenas esporadicamente são mostradas em cores mais frias e fontes menores

(ZUPIC e ČATER, 2015). Foram realizadas duas análises bibliométricas, uma de citação (Figura 2) e outra de *Coupling* (Figura 3). A análise de Citação verifica aqueles artigos mais são citados, e a medida que aparecem juntos a outros, sugere uma semelhança entre estes estudos, já o *Coupling* projeta os fronts de pesquisa desde a perspectiva de que trabalhos que estão citando juntos trabalhos importantes devem tratar do tema desde uma perspectiva similar.

Figura 2: Mapa de densidade de *Co-citation* entre 2008-2018.



Fonte: Base *Web of Science*, extraído do software VOSviewer.

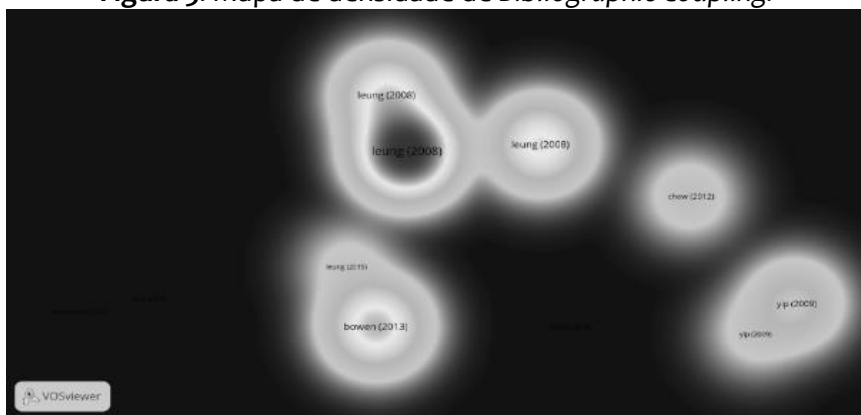
Na Figura 2 apresenta um mapa de calor de *Co-citation* no período de 2008-2018. Quanto mais próximos os autores, maior a similaridade dos trabalhos e quanto maior for seu nome, mais citado ele foi. Analisando os trabalhos que se destacam entre 2008-2018 percebe-se que se destaca Djebarni (1996) que investigou e analisou o impacto do estresse sobre a eficácia dos gerentes. Descobriu-se que o impacto do estresse sobre os gerentes do local seguiu o padrão em forma de U invertido. Além disso, os resultados mostraram que o impacto do estresse depende, em grande parte, do tipo de estressores. Já Leung et al. (2010), buscam identificar os vários estressores que afetam dois tipos de estresse de trabalhadores da construção (estresse no trabalho e estresse emocional) e explorar os impactos dos dois tipos de estresse sobre a ocorrência de acidentes de trabalho em Hong Kong. Já Maslach et al. (2001), tiveram como objetivo examinar o passado e o futuro da pesquisa sobre *Burnout*. Com relação ao passado,

tentaram fornecer uma visão geral de como o campo cresceu e se desenvolveu nos últimos 25 anos. Nyssen et al. (2003) procuram medir os efeitos do estresse em conjunto com as fontes de estresse e características do trabalho, usando questionários auto relatados, em vez de indicadores fisiológicos, a fim de diagnosticar melhor o estresse em anestesistas.

Pode-se perceber extensos estudos que buscam abordar a importância de aprofundamento para entendimento da Síndrome de *Burnout*, suas causas e consequências, qual sua relação com o ambiente de trabalho e o trabalhador, como evitar e mitigar.

Já na Figura 3, foi realizada a análise de *Bibliographic Coupling*, com a finalidade de encontrar aqueles trabalhos que são *fronts* de pesquisa neste momento, linhas sólidas sobre *Burnout* no ambiente da construção civil. Procedeu-se a análise dos trabalhos que se destacam entre 2008-2018, levando-se em consideração os núcleos de calor com tons mais fortes, tendendo ao preto. Inicialmente pode-se perceber o trabalho de Leung et al. (2008a), que objetivou investigar o impacto do estresse no desempenho dos gerentes de projetos de construção.

Figura 3: Mapa de densidade de *Bibliographic Coupling*.



Fonte: Base *Web of Science*, extraído do software VOSviewer

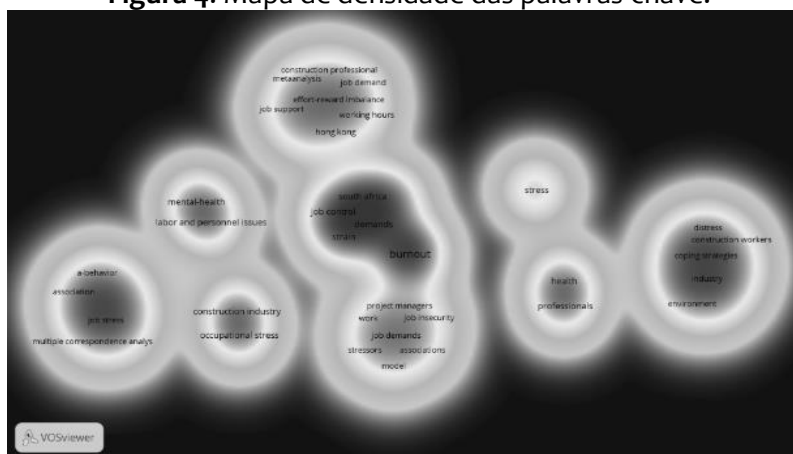
A análise de correlação e a modelagem de equações estruturais são empregadas para descobrir as relações entre os diferentes tipos de estresse (isto é, estresse objetivo, *burnout* e estresse fisiológico) e os desempenhos do trabalho (desempenho de tarefas, desempenho interpessoal e desempenho organizacional) dos gerentes de projetos de

construção. Já Leung et al. (2008b) investiga as relações causais entre os estressores e o estresse dos engenheiros de custos de clientes e contratados. Dois modelos integrados de stress-stress foram desenvolvidos para esses dois grupos de engenheiros de custos usando o modelo de equações estruturais. Em outro front, Bowem et al. (2012), examinam o estresse do trabalho vivenciado pelos profissionais da construção civil da África do Sul, um país em desenvolvimento caracterizado por dificuldades econômicas e problemas sociais, como desigualdade e criminalidade, destacam a necessidade de novas pesquisas para explorar as relações entre o estresse e o tipo de trabalho realizado, e a eficácia dos procedimentos de gerenciamento do estresse.

Análise das Palavras Chaves

Finalmente foi realizada uma análise da frequência das palavras-chave dos artigos entre 2008-2018 da base *Web of Science* com o intuito de ratificar as principais linhas de estudo dos últimos anos (Figura 4).

Figura 4: Mapa de densidade das palavras-chave.



Fonte: Base *Web of Science*, extraído do software VOSviewer.

Pode-se notar que a palavra chave *Burnout* foi evidenciada como mais forte expressão da linha de pesquisa prazer e sofrimento no trabalho, seguida das variáveis controle no trabalho, esforço e demanda. Verificando-se na nas proximidades (acima do centro), se pode notar que as variáveis esforço, demanda, relação entre esforço e

recompensa, horas trabalhadas, controle no trabalho mostram-se expressivas quando relacionadas ao contexto da construção civil e *Burnout*, e aparece com mais intensidade na África do Sul (continente africano) do que em outros continentes. Já abaixo da mancha central também se identificam que, administração de projetos, insegurança no trabalho, demanda de trabalho e modelos associados ao estresse são variáveis com grande expressão na área de pesquisa que engloba prazer e sofrimento no trabalho (*Burnout*) e construção civil.

Além do mais, é possível ainda verificar que as duas manchas vermelhas menores, localizadas aos lados extremo oposto ao centro, indicam a esquerda que a pesquisa em *Burnout* está associada às variáveis estresse no trabalho, ao comportamento e as múltiplas análises correspondentes. Já a extrema direita o *Burnout* está relacionado ao estresse, aos trabalhadores da construção civil, às estratégias de enfiamento, à indústria e ao ambiente de modo mais moderado que a mancha central como descrito anteriormente.

Por fim, percebem-se duas duplas de manchas amarelo e amarelo esmaecido bem próximas da grande área central, que evidenciam as variáveis saúde mental, trabalho e questões pessoais, construção industrial e estresse ocupacional à esquerda; bem como a direita as variáveis profissão e saúde evidenciando menor grau de importância da pesquisa relacionadas ao *Burnout* e construção civil.

Considerações finais

O objetivo geral foi avaliar a evolução dos estudos sobre Síndrome de *Burnout* no setor da construção civil nos últimos 10 anos, utilizando o enfoque meta-analítico. A metodologia da pesquisa foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, realizando uma adaptação do enfoque meta-analítico.

Os resultados identificaram que existe uma forte linha de abordagem que analisa o impacto do estresse no trabalhador da construção civil, por exemplo no seu desempenho. Tem-se a preocupação de descobrir as variáveis antecessoras dos diferentes tipos de estresse, seja o estresse objetivo, *burnout* e estresse fisiológico. Pode-se perceber extensos estudos sobre as relações entre o estresse e o tipo de trabalho realizado, e a eficácia dos procedimentos de gerenciamento do estresse.

Pode-se perceber que por meio da aplicação do método de enfoque meta-analítico consolidado, é possível identificar na literatura os estudos mais relevantes de uma determinada área. Como sugestão para trabalhos futuros, a aplicação do enfoque poderá ser expandida para outras bases de dados

REFERÊNCIAS

- BORGES, H.; MARTINS, A. **Migração e sofrimento psíquico do trabalhador na construção civil: uma leitura psicanalítica**. *PHYSIS: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 14 (1), p. 129-146, 2004.
- BOWEN, P.; EDWARDS, P.; LINGARD, H. **Workplace stress experienced by construction professionals in South Africa**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 139, n. 4, p. 393-403, 2012.
- Commission of the European Communities. (2002). **“Communication from the Commission—Adapting to change in work and society: A new community strategy on health and safety at work 2002–2006.”** COM (2002) 118 final, Brussels, Belgium.
- DJEBARNI, R. **The impact of stress in site management effectiveness**. *Construction Management & Economics*, v. 14, n. 4, p. 281-293, 1996.
- GARCÍA CRUZ, R.; RAMÍREZ CORREA, P. **El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto de estudio**. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (2004), p 1-16, p. 1-16, 2004.
- JOURNAL OF CITATION REPORTS. **Journal Impact Factor**. Disponível em: < <http://ipscience-help.thomsonreuters.com/incitesLiveJCR/glossaryAZgroup/g8/4346-TRS.html> >. Acesso em: 07 de maio 2018.
- LEUNG, M., BOWEN, P., LIANG, Q.; FAMAKIN, I **Development of a job-stress model for construction professionals in South Africa and Hong Kong**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 141, n. 2, p. 04014077, 2014.
- LEUNG, M.; CHAN, Y.; OLOMOLAIYE, P. **Impact of stress on the performance of construction project managers**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 134, n. 8, p. 644-652, 2008a.
- LEUNG, M.; CHAN, Y.; YUEN, K. **Impacts of stressors and stress on the injury incidents of construction workers in Hong Kong**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 136, n. 10, p. 1093-1103, 2010.

LEUNG, M.; CHAN, Y.; CHONG, A.; SHAM, J. F. **Developing structural integrated stressor–stress models for clients’ and contractors’ cost engineers.** *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 134, n. 8, p. 635-643, 2008b.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. **Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais.** In: Congresso Internacional de Administração-Inovação Colaborativa e Competitividade. 2011.

MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. Revisão da Literatura: **Apresentação de uma Abordagem Integradora.** In: Anais XXVI Congresso Internacional AEDEM | 2017 AEDEM International Conference - Economy, Business and Uncertainty: ideas for a European and Mediterranean industrial policy? ISBN: 978-84- 697-5592-1. Reggio Calabria- Italia. 2017.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout.** *Annual review of psychology*, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

Ministério da Previdência social (2016). **Base de Dados Históricos de Acidentes de Trabalho.** Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/aeat/>.

NYSSSEN, A.; HANSEZ, I.; BAELE, P.; LAMY, M.; KEYSER, V. **Occupational stress and burnout in anaesthesia.** *British Journal of Anaesthesia*, v. 90, n. 3, p. 333-337, 2003.

PAIC. **Pesquisa Anual da Industria da Construção.** Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/54/paic_2015_v25.pdf. 2015.

BOWEN, P.; EDWARDS, P.; LINGARD, H. **Workplace stress among construction professionals in South Africa: The role of harassment and discrimination.** *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 20, n. 6, p. 620-635, 2013.

TAMAYO, M. R. **Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem.** *Psicologia: reflexão e crítica.* Porto Alegre-RS, v. 22, n. 3, p. 474-475, 2009.

ZUPIC, I.; ČATER, T.. **Bibliometric methods in management and organization.** *Organizational Research Methods*, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Silvana Campos Morais Costa¹

Nora Jaqueline Barbosa²

Tamires Jácome dos Santos³

“[...]o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”. (MARRAS, 2000).

Dentro de uma empresa o departamento de Recursos Humanos – RH é responsável por desempenhar uma lista de tarefas específicas, dentre sua particularidade é necessário: selecionar, contratar, desenvolver, engajar, reconhecer, motivar, atrair e reter os colaboradores ou funcionários.

Na visão de Chiavenato (2006), a gestão de pessoas é um processo de conjuntos integrados, dinâmicos e interativos que destacam os seis processos básico de gestão, que são os seguintes: Processo de agregar pessoas, Processo de aplicar pessoas, Processo de recompensar pessoas, Processo de desenvolver pessoas e Processo de manter pessoas.

Para Chiavenato (2006), as pessoas passam a construir um elemento básico, o sucesso empresarial, tanto como recursos como estratégias de

¹ Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás (FVP). Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Pedagogia pela Universidade Anhanguera (UNIDERP). Atualmente é professora e coordenadora de pós-graduação na mesma instituição. E-mail: silvanacamposmorais@gmail.com

² Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás (FVP) e Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Psicopedagogia pela mesma Instituição. E-mail: jaquelinelopesnk@uol.com

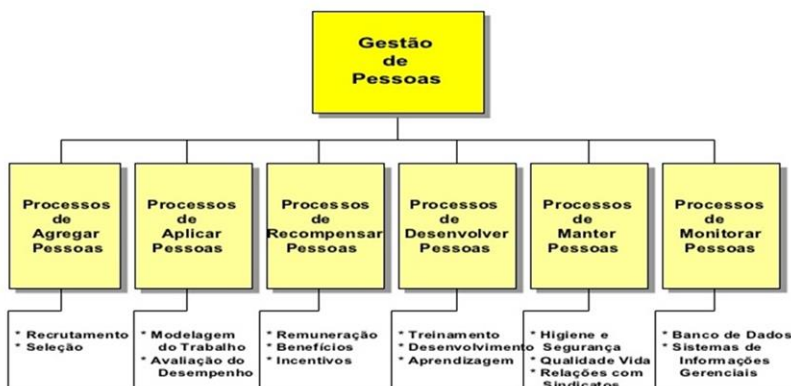
³ Graduada em Administração pela Faculdade Anhanguera de Valparaíso de Goiás (FVP). E-mail: tstamires.ts@gmail.com

recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar o ganho ou manter uma vantagem autossustentável da organização em relação aos concorrentes de mercado. As organizações estão mudando conceitos e alterando suas práticas gerenciais em vez de investir diretamente no produto e estão investindo nas pessoas. São as pessoas que garantem o sucesso em uma empresa, desta forma nada mais justo que ocorra um investimento da parte da empresa sobre seus colaboradores. O colaborador transforma as horas trabalhadas em valores!

Para que o negócio tenha bons rendimentos não se pode apenas pensar em produção sem dar a devida atenção à equipe que mantém os sistemas trabalhando. Lidar com os funcionários é uma tarefa difícil. É preciso valorizar a força de trabalho e demonstrar para os trabalhadores o quanto são importantes para a empresa. Eles precisam se sentir parte daquilo que estão fazendo, do contrário a atividade laboral não fará sentido e a tendência é de que o rendimento deles não seja tão efetivo.

A gestão de pessoas busca um papel bem mais elaborado com flexibilidade das operações, com segmentos amplos e modernos, as pessoas são dependentes das organizações para atingir seus objetivos em comum e cumprir suas metas.

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato, 2006, p. 131.

Gerir pessoas por competências representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Na era da informação, as organizações de pequeno porte requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de mudanças e turbulências no meio dos processos e comportamentos organizacionais.

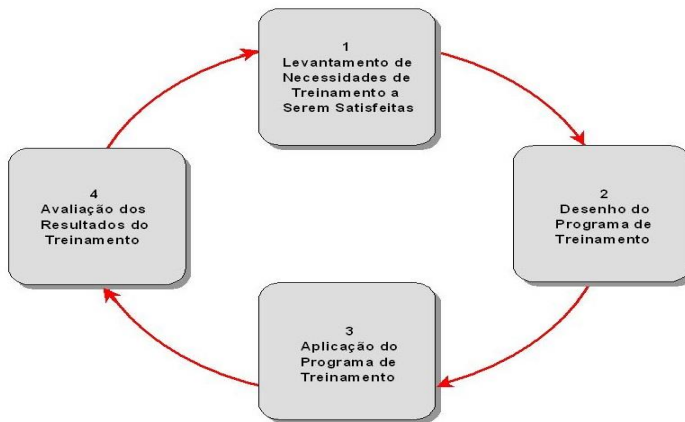
Treinamento

O treinamento pode incluir o ensino básico de leitura e introdução, de cursos básicos aos avançados, e uma espécie de orientação de liderança empresarial. A maioria dos treinamentos usa a atualização e aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. O recurso humano das empresas, com os treinamentos, vem se tornando cada vez mais importantes para as novas tecnologias e novos modelos de gestão e estruturas organizacionais.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando os seus comportamentos. Experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo (CHIAVENATO 2006, p. 339).

As quatro etapas de treinamentos envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto o processo da decisão estratégica para a solução, implementação da ação da avaliação e o controle dos resultados para obter as resoluções e ações no treinamento. Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado para obter o resultado almejado para atingir o nível de desempenho através do desenvolvimento contínuo de pessoas para desenvolver e criar cultura interna favorável ao aprendizado e comprometido com as mudanças na organização.

Figura 2 As quatro etapas do processo de treinamento.



Fonte: Chiavenato, 2006, p. 342.

O treinamento no trabalho inclui rodízio de tarefas, programas e aprendizagens, preparações de substitutos eventuais e programas formais de mentores, que podem causar ruptura no ambiente, e por isso as organizações investem em treinamentos dentro e fora da organização. A maioria, das pessoas, processa e internaliza coisas novas e difíceis, que podem ser traduzidos em diversos estilos de aprendizagem. Os funcionários recebem oportunidades e experiências em que possam simular e praticar as suas novas habilidades.

Avaliação de desempenho

Ao realizarmos a avaliação de desempenho individual ou em grupo é possível identificar diversas especificidades que demonstraram as necessidades de melhorias dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. É o processo de rever atividades produtivas passadas para avaliar a contribuição que os indivíduos fazem para alcance dos objetivos dos sistemas administrativos. A avaliação deve ser mais que uma atividade orientada, pois é um processo que serve para julgar ou estimar, excelência e qualidades de uma pessoa (CHIAVENATO 2006, p. 223).

Um dos papéis, da avaliação de desempenho, é de identificar talentos e qualidades incorporados na organização. Com este método da avaliação de desempenho o colaborador terá oportunidade de desenvolver habilidades valiosas.

A importância do clima organizacional para o setor de recursos humanos

O clima organizacional refere-se ao meio interno de uma empresa, envolvendo subordinados, supervisores e direção. Esse clima organizacional está relacionado ao ambiente de trabalho que trazem consequências no desempenho do colaborador.

Para Luz (2003), a análise do clima organizacional serve para identificar onde encontra-se situadas as grandes deficiências das organizações e demonstra as direções onde possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham favorecer uma melhor integração entre as metas dos indivíduos e as institucionais. A gestão de clima organizacional representa uma importante ferramenta na área de recursos humanos para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham.

No contexto trazido por Luz (2003) e Chavienato (2006, 2010), o clima organizacional tem as seguintes características:

- Refere-se a situações em que ocorrem no trabalho;
- Tem certa permanência, apesar de experimentar mudanças por situações conjunturais;
- Tem forte impacto sobre os membros da empresa;
- Afeta o grau de compromisso de identidade dos membros das organizações com ela. As organizações que possuem o clima não são favoráveis aos seus integrantes tendo baixo grau de identificação com seus membros;
- É afetado por diferentes variáveis estruturais, com estilos de liderança, política, plano de gestão, sistema de contratação e demissões;
- O absentismo e a rotação de pessoal excessiva podem ser indicadores de clima de trabalho indesejado;
- Mudança do clima organizacional é sempre possível, porém, é necessário um amplo processo de mudanças organizacional;

O clima organizacional está relacionado com a motivação dos membros da empresa. Quando há uma elevada motivação dos funcionários, o clima organizacional tem a favorecer e proporcionar

relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Quando ocorre uma baixa motivação por parte dos membros da empresa o clima organizacional tende a baixar, demonstrando caos, desinteresse, apatia, insatisfação e depressão. Desta forma o clima organizacional representa o ambiente interno e está diretamente relacionada com o grau de motivação existente.

Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por elas, como coautores); credibilidade; integração; união; adequação do processo de seleção/premiação, entre outros. (KAHALE, 2003, p. 25).

Sendo assim, o clima organizacional possui uma ligação direta com a produtividade, emoções, motivações e os resultados dos funcionários de uma empresa, confiando à hipótese de que um clima estando bom, o colaborador trabalhará de uma maneira produtiva e motivada.

O resultado do clima organizacional se resulta em uma série de fatores que devem ser analisados conjuntamente. Independente, deste clima ser favorável ou desfavorável, a análise periódica do ambiente de trabalho serve para verificar a situação do relacionamento entre a empresa e o funcionário. A satisfação em relação às políticas adotadas, a confiança e a aceitação dos planos de remunerações e benefícios de imagem da empresa perante os funcionários, os vários outros fatores que poderão indicar se o clima organizacional está comprometido em promover melhorias para atingi-los.

Comportamento Organizacional

O campo de comportamento organizacional aproveita muitos conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais, incluindo psicologia, sociologia, ciências políticas e antropologia, pois todas são importantes para a compreensão do comportamento das pessoas em cenários organizacionais.

O departamento de recursos humanos ou de administração de pessoas tende a aplicar princípios de ciências comportamentais, cultura e clima ao local de trabalho, pois enquanto está ligada diretamente ao

comportamento organizacional e orientada ao gerenciamento de recursos humanos, visa uma maior preocupação com a organização e cria um clima melhor ao implementar sistemas para atrair, desenvolver e motivar pessoas.

Pode-se demonstrar que o comportamento organizacional é uma área muito extensa e importante para o setor de recursos humanos, pois abrange focos comportamentais em níveis individuais ou em grupo, teorias organizacionais focalizada nos fenômenos organizacionais e ambientais, e gerenciamento de recursos humanos que se preocupa em aplicar o desenvolvimento organizacional, visando um melhor desempenho do recrutamento e seleção, treinamento e que estejam interligadas com o comportamento do clima organizacional, assim, almejando o crescimento da organização.

O comportamento organizacional no setor de recursos humanos

O Recurso Humano é uma área que envolve vários tipos de capacidade do grupo e do individual, com isso o clima, a cultura e os diversos comportamentos.

O comportamento organizacional preocupasse com o estudo do comportamento, das atitudes e desempenho em ambiente organizacional; o efeito da organização e do grupo informal sobre as percepções, sentimento e ações dos trabalhadores; o efeito do ambiente sobre a organização, seus recursos humanos e objetivos; e o efeito dos trabalhadores sobre a organização, no que tange sua eficiência, eficácia e efetividade. (CARAVANETES, 2008, p. 28).

A gestão de pessoas relacionada com o comportamento organizacional é uma área de conhecimento integrante para ciências sociais que analisa o comportamento. Trata-se de um campo interdisciplinar que compartilha conceitos provenientes de várias outras ciências sociais. O comportamento organizacional compreende os micros problemas do cotidiano da empresa, tais como, percepção, motivação, aprendizagem e dinâmica.

O clima e o comportamento organizacional são áreas de trabalho que estão sendo observadas e analisadas, e que estão ligadas diretamente ao ambiente de trabalho e sua satisfação, juntamente com a motivação dos funcionários, são percebidas as qualidades e relações com

os colaboradores. A empresa deve investir nos seus funcionários para buscar um clima e comportamento de qualidade, se as pessoas estiverem mais focadas em suas atividades poderão ter mais liberdade para trabalhar, criar e ter novas ideias.

Com as mudanças constantes no cenário mundial, as pessoas e os comportamentos delas estão mudando. De maneira correlativa, o clima na corporação está direcionado a atitudes das pessoas. Toda diferença se encontra na maneira em que se trabalham salários, promoções e motivações dadas pela empresa.

Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho leva o colaborador a obter satisfação e realização. A falta da qualidade de vida no trabalho faz o profissional ficar desmotivado, estressado, aumenta os problemas de saúde, diminui o tempo de produtividade e com isso acarreta prejuízos à empresa e, conseqüentemente, reduz os lucros da organização.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para a satisfação e o bem-estar do trabalhador na execução de suas tarefas. (RODRIGUES, 2002, p. 28).

O setor de recursos humanos é responsável por promover ações que levem o colaborador a analisar-se e preocupar-se com a melhoria do ambiente de trabalho e qualidades necessária na vida do profissional. A qualidade de vida no trabalho interfere em todas as áreas da vida de um indivíduo.

A qualidade de vida no trabalho é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mais também em toda a sua existência, em tempos difíceis, é vital que a qualidade de vida no trabalho constitua como uma mola propulsora na busca de uma energia motivacional por ora comprometida estimulando as pessoas. (RODRIGUES, 2002, p. 95).

A prática da motivação faz parte de nossas vidas. Quando um funcionário se sente motivado automaticamente ocorrerá o aumento na produtividade e a satisfação no trabalho, além da considerável redução de absenteísmo, atrasos, queixas, e assim por diante.

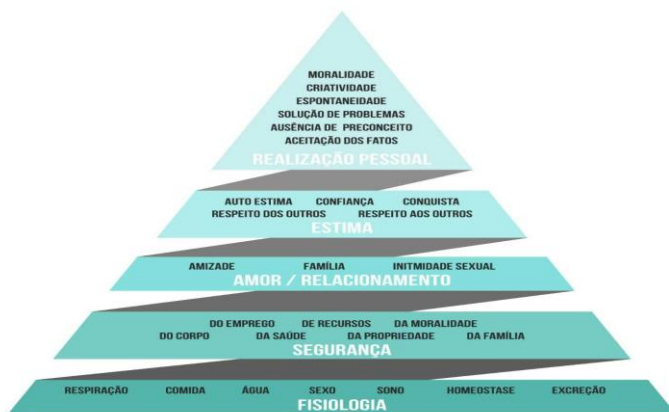
O processo de motivação e as necessidades não satisfeitas geram tensão que reduzem estímulos e provocam comportamentos ou atividades voltadas a satisfazer a necessidade humana de reduzir a tensão. A motivação é o processo de estimular um indivíduo para empreender a ação que conduz a satisfação de uma necessidade ou a realização de uma meta desejada.

É necessário obter um grau mínimo de satisfação antes que a necessidade deixe de preocupar um indivíduo. Uma vez alcançada esse ponto, a pessoa ficará livre para sentir atenção associada ao nível seguinte da hierarquia e experimentar um novo conjunto de comportamentos destinados a satisfazer a nova necessidade.

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações. Para melhor entender essa citação, é importante conhecer a teoria da Hierarquia das necessidades, proposta por Abraham Maslow, onde as necessidades são vistas em forma piramidal e em níveis de importância e influência. (MAXIMIANO 2004, p. 350).

A Hierarquia de necessidades de Maslow (2005) trata de uma divisão em que as necessidades, de nível mais baixo, devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. A seguir a figura apresentada trata-se da chamada Pirâmide de Maslow:

Figura 3: Hierarquia das necessidades



Fonte: Maslow, 2005, p. 115.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da empresa são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de seu trabalho, com isso envolvem aspectos intrínsecos e extrínsecos de cargos. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes à produtividade individual ou grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

De conformidade com Maslow (2005), os 5 níveis a serem "escalados" por um ser humano são:

- Atender as necessidades básicas ou fisiológicas;
- Atender as necessidades de segurança;
- Atender as necessidades Sociais ou de associação;
- Atender as necessidades de Status ou Autoestima;
- Atender as necessidades de Auto Realização.

Quando uma necessidade é suprida, deixa de ser a motivadora e o indivíduo passa a ser motivado pelo nível seguinte das necessidades, sendo assim, surgem novas necessidades, com isso faz-se necessário saber em que posição na pirâmide de Maslow cada indivíduo se encontra, para assim motivá-lo de acordo com suas necessidades.

De acordo com Maslow (2005), as necessidades básicas dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie (alimentação, repouso, abrigo e todas as necessidades fisiológicas). As necessidades de segurança caracterizam a busca de proteção contra ameaças ou privações, seja segurança física ou financeira. Já as necessidades sociais são as necessidades de associação, de participação, sentimentos, tais como, os de pertencer a um grupo, de troca de amizade, de afeto e amor. As necessidades de autoestima envolvem o reconhecimento das capacidades pessoais de um indivíduo e o reconhecimento dos outros, diante de sua capacidade de adequação às funções que desempenha.

Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada. (MASLOW, 2005, p. 96).

Diante dessas informações, entende-se que os fatores que contribuem para a desmotivação de um funcionário são muito abrangentes e devem ser tratados com prioridade, pois a insatisfação de um indivíduo pode causar um “efeito dominó”, afetando os outros e gerando um grupo desmotivado e que causa prejuízos à empresa.

A influência e o desenvolvimento da cultura organizacional para a gestão de recursos humanos

Cada cultura organização tem suas características próprias, suas personalidades seu modo de ser e acontecer e suas peculiaridades. A sociedade moderna e, sobre tudo, uma sociedade organizacional, assim como as organizações, proliferam-se pelo mundo todo para produzirem uma infinidade de bens e prestarem variados serviços. A cultura é um importante conceito para se compreender as sociedades humanas e os grupos sociais. A antropologia tem prestado muitos exemplos de culturas de várias sociedades do mundo e em diferentes eras.

A cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos membros como uma maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2009, p. 158).

A cultura organizacional apresenta valores e sistemas de conceitos compartilhados que visa um ambiente organizacional mais estimado e conservador.

De acordo com Chiavenato (2010), a Cultura Organizacional, também conhecida como Cultura Corporativa, é a reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização.

Para Robbins (2003), a cultura organizacional possui barreiras para os processos de mudanças, podendo haver resistências dos indivíduos. A cultura dominante expressa valores centrais, dominando o macro que dão a organização uma personalidade distinta, e a cultura qual da empresa. No entanto, existem as subculturas que são desenvolvidas

como um reflexo de problema, experiências ou situações comuns enfrentadas pelos membros.

A cultura organizacional representa a percepção comum mantida pelos membros de uma organização. Mas o conhecimento de que se existe aspectos comuns não significam que não pode haver subculturas. A maioria das grandes organizações possuem uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas (ROBBINS. 2004 p. 75).

A cultura organizacional, que deve ser estabelecida em cada empresa, tem sua própria identidade que se adapta ao convívio e seus desafios enfrentados pela empresa. A gestão de pessoas tende atuar diante do mercado de acordo com as novas tecnologias e padrões estruturados em um mundo cada vez mais competitivo e econômico. Hoje a nova moderna gestão de pessoas é um dos principais desafios da cultura organizacional, pois é responsável por reunir hábitos e ajudar a crescer no mercado de trabalho, entretanto, os funcionários serão valorizados de acordo com suas atitudes, valores éticos e morais dentro da corporação.

Se investir em uma cultura organizacional adequada fortalecerão os seus negócios, trazendo maior satisfação e tendo uma análise da cultura em um cotidiano vivido pelas pessoas externas e internas das empresas. Uma boa gestão poderá estimular a empresa a crescer e cada vez mais ganhar força e se tornar eficientemente produtiva. A integração dos funcionários com o departamento de recursos humanos é uma chave essencial para se aplicar a cultura na empresa, pois esse departamento está ligado às necessidades das pessoas e suas diretrizes.

A cultura organizacional pode criar disfunções, que prejudicam a capacidade de revolver os problemas de convivência interna e adaptação externa. Disfunções na cultura organizacional são desvios no comportamento coletivo, que fazem o papel de degenerações sociais. As disfunções, assim como a própria cultura, não são percebidas pelos membros do próprio grupo ou organização (MAXIMIANO, 2012, p. 318).

Toda empresa tem em vista a missão, a visão e os valores para qualquer negócio crescer com estabilidade. Toda cultura tem suas características e personalidades. As pessoas são únicas de comportamentos e possuem estilos de gestão com valores experientes.

As crenças formam a cultura dentro das empresas, que são variáveis e ajudam nos procedimentos éticos para um desenvolvimento de clima organizacional.

Qualidade de vida como vantagem competitiva

A valorização dos funcionários, não como mão de obra física, mas como capital intelectual, tem sido um dos fatores de competitividade. As organizações demandam funcionários com amplo conhecimento e elevado nível de experiência, pessoas capacitadas para criar e alterar processos, visando sempre à melhoria.

Chiavenato (2006), argumenta que as pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que, por sua vez, passaram a ser reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Isso significa que as empresas que não valorizam capital humano e intelectual sujeitam-se a ser ultrapassadas no mercado, conseqüentemente, à baixa produção e pouco lucro.

Chiavenato (2014), também afirma que a qualidade de vida no trabalho pode ser conceituada como:

- Desenvolvimento e utilização de capacidade: Estimular e aproveitar as habilidades. Isso proporciona maior percepção e autonomia do trabalho exercido;
- Integração: Estímulo de relacionamentos interpessoais, a fim de eliminar preconceitos e promover senso comunitário;
- Condições viáveis de saúde e segurança no trabalho: Fornecimento de serviços como ginástica laboral para os colaboradores; Ergonomia adequada nos equipamentos e móveis; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; Apoio contra dependências químicas.

Para Rodrigues (2002), cada organização deve avaliar seu ambiente e identificar quais são os fatores negativos que tem afetado seus colaboradores, que os desmotiva, e interfere na produtividade. O estado psicológico também deve receber atenção, pois há fatores externos da vida do trabalhador que podem afetar diretamente nos resultados da organização. Fatores como: Distância de locomoção de casa ao trabalho; Meio de transporte; Influências político-sociais; como também há fatores emocionais como discussões de família, conflitos com colega de trabalho,

decepções emocionais etc. Por isso há a necessidade de conhecer seus funcionários e lhes proporcionar melhores condições de trabalho.

Quando o trabalho é compartilhado, os resultados aparecem mais facilmente, os erros podem ser minimizados, reduzidos e até mesmo eliminados. Desta forma, para que o sujeito tenha boa saúde física ou mental, deve haver um clima adequado propiciado pela organização, que por sua vez resultará numa boa qualidade de vida no trabalho, favorecendo a formação e a manutenção de indivíduos mais criativos, serenos, responsáveis e com capacidade para demonstrar ou desenvolver novas habilidades, gerando, assim, um melhor retorno para a própria empresa. (RODRIGUES, 2002, p. 35).

O funcionário, que era visto como uma máquina, passa a ser valorizado como fator indispensável para o sucesso das organizações. Sendo assim, a garantia de condições de trabalho adequadas resultará no aumento da saúde mental e física dos colaboradores, o que proporciona lucro e produtividade. Atitudes como essas tornam o ambiente de trabalho mais agradável e faz o colaborador se sentir bem em trabalhar nessa empresa, gerando aumento na produtividade. É uma relação “ganha-ganha” entre contratante e contratado.

Liderança

A presença de um ou mais líderes pode parecer um fator positivo diferenciado para o gerente. O valor de um líder pode incentivar os colegas a ser positiva, produtiva e exigente. A liderança implica em algo mais que responsabilidade por supervisão ou autoridade de um líder que atua na empresa e como um incentivador capaz de manter o melhor das aptidões e realizações sociais e moral do grupo. A confiança é algo atribuído à liderança e quando lideramos, confiamos em um líder que se dispõe colocar seus valores e credibilidade para modular conhecimento e cooperação no grupo ou em apenas um colaborador.

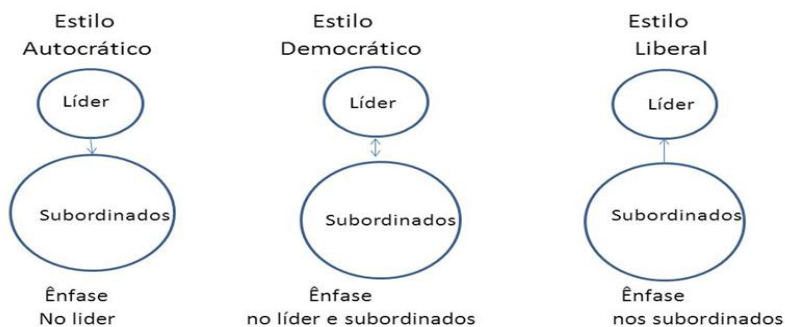
É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos (ROBBINS 2004, p. 304).

Uma das essências do líder é identificar e solucionar problemas e nesse sentido os problemas precisam ser vistos como uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Os líderes transacionais conduzem e motivam seus seguidores em direção às metas, para serem buscadas e alcançadas e com isso estabelecem papéis e exigências na execução das tarefas. À medida que as equipes crescem, também aumentam a importância do líder na empresa para orientar os membros. A liderança em equipe é algo facilitador para obterem suas próprias decisões e desafios enfrentados para a equipe permanecer única e preparada a ter excelência nas tarefas.

Os estilos de lideranças enfatizam no agir dos funcionários das empresas. A liderança está em transição desses estilos, que são, por sua vez, um estilo de liderança mais técnica, burocrática e autoritária e com dimensões importantes para uma atuação mais humana e participativa, que está exigindo dos gerentes, fortes investimentos, fortes conhecimentos e desenvolvimento de liderança individual ou em equipe. Esses estilos de lideranças são: Autocráticos, Democráticos e Liberais. Seu comportamento no cargo revela que a maioria dos gerentes realiza um grande número de realidades, rápidas atividades e variedade dos comportamentos dos líderes conduzidos pelos seus estilos e preferência de abordagens, que tentam identificar os estilos específicos de conduzir as ações de credibilidade dos estilos de líderes.

Figura 4: Os três estilos da etapa liderança

LIDERANÇA



Fonte: Chiavenato, 2006, p. 151.

Os líderes eficazes dominam as dificuldades e agem com equilíbrio e sabem a hora exata de deixar os indivíduos ou equipe sozinhos e quando se deve intervir nas decisões ou opiniões dos clientes para a empresa. O líder precisa se adequar aos diferentes comportamentos e cultura da organização, assim como, influências de cada estilo de liderança ou mentor.

Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi detectar a importância do setor de recursos humanos para o clima e cultura organizacional. Mensurar como a presença e a falta de clima e cultura acabam afetando os setores da empresa e as pessoas, e identificar os pontos para melhorar e desenvolver esses aspectos. Possuir um ambiente de qualidade de vida satisfatória para possibilitar e elevar o clima e cultura para uma relação recíproca de respeito e confiança, aumentando as expectativas que os colaboradores possuem a respeito da estabilidade do crescimento profissional, aumentando sua estabilidade.

Na elaboração desde trabalho foi possível compreender as necessidades e as motivações das pessoas que buscam uma maior interação entre os funcionários e os líderes, pois ambos precisam ter a visão que o setor de recursos humanos tem. Um trabalho em equipe, onde leva a todos os funcionários a encontrarem seu potencial e atingirem seus objetivos desde a seleção, recrutamento e contratação para trabalhar no ambiente de trabalho. A qualidade de vida no trabalho traz a possibilidade da realização de objetivos pessoais de cada indivíduo.

Para atingirem tais objetivos, as organizações se preocupam, cada vez mais, com as pessoas e seu capital intelectual, para assim implementar um ambiente satisfatório e saudável com qualidade de vida no trabalho para o colaborador ceder mais autonomia nas atividades exercidas e permitir mais participação dos funcionários na tomada de decisão, garantindo um clima e um cultura voltadas para o seu bem-estar.

Portanto, é de extrema importância a criação de um clima e uma cultura que sejam agradáveis no ambiente de trabalho, pois onde há interação e integração entre todos os cargos há também efetividade organizacional. Assim as empresas conseguem associar ao setor de recursos humanos sua importância na empresa, promovendo produtividade, e ambos os lados ficam satisfeitos.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. São Paulo. Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 5º ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo. Atlas, 2006.
- DIAS, Reinaldo. **A cultura organizacional nas empresas**. 1º ed. São Paulo, Alínea, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 2º ed. Rio de Janeiro. Quality Mark. 2003.
- MASLOW, Abraham. **Maslow's Hierarchy of Needs**. 2005. Disponível em: <http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.aspLast>. Acesso 07 maio 2019.
- MAXIMIANO, Antônio. **Teoria geral da administração**. 4º ed. São Paulo. Atlas. 2004.
- RODRIGUES, Marcos Vinicius, **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 4º ed. Fortaleza. Unifor. 2002.
- ROBBINS, Stephen. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. 3º ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2003.
- ROBBINS, Stephen. **Fundamentos da Administração**. 4º ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2004.
- SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Porto Alegre: ISSN, 2004.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. 1º ed. São Paulo. Atlas. 2009.

A modernização dos métodos de gestão impõe uma alteração nas características que norteiam os processos administrativos, apontando o ser humano como autor central de todas as atividades relacionadas à condução das empresas. Dessa forma, no teor desta obra, podemos vislumbrar uma evolução que deixa claro o papel do elemento humano como fator fundamental para o sucesso de qualquer organização, ocupando lugares de destaques na gestão de novos projetos e processos existentes, bem como na influência dos rumos que o mercado adota.

Nesse contexto também podemos vislumbrar a importância da inovação tecnológica como fator presente nesse novo cenário, que é caracterizado por métodos revolucionários dentro de um contexto revelador da necessidade de consideração de competências da mesma forma que dos resultados apresentados.

Assim, podemos afirmar que as mudanças na gestão das organizações também geram uma mudança cultural evolutiva.

De maneira geral, a obra que você tem em mão é recomendada a estudantes de graduação, de pós-graduação lato sensu, bem como a todos aqueles que necessitam da gestão organizacional em seu cotidiano.

Rafael Gonçalves Campolino
Rosana Teresinha D´Orio de Athayde Bohrer
(Organizadores)