

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Hélio Arthur Reis Irigaray



Como citar este material:

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

# INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de recursos humanos é, no mínimo, uma tarefa instigante. Sendo assim, nesta apostila, convidamos você a repensar o cenário contemporâneo, as oportunidades que se descortinam à nossa frente e os desafios, muitas vezes inusitados, que devemos enfrentar como gestores, empreendedores ou empregados. Esperamos que esta seja uma jornada autorreflexiva e que, juntos, possamos construir conhecimento, buscando alternativas para conceber um mundo em que as empresas sejam lucrativas, as pessoas sejam felizes e os países sejam econômica e socialmente justos. Utopia?

Com esse objetivo em mente, esta apostila foi estruturada em quatro módulos.

No módulo I, apresentaremos um panorama da área de gestão de pessoas, as suas raízes históricas e os desafios que os profissionais desse ramo enfrentam no mundo contemporâneo.

No módulo II, focaremos os subsistemas de RH, o cotidiano corporativo dos profissionais de RH, os seus papéis dentro das organizações e o uso de *big data* na área, o chamado *people analytics*.

No módulo III, discutiremos as teorias da motivação e o conceito de competências.

Por fim, no módulo IV, abordaremos a relevância e o papel da cultura organizacional nas organizações.

A palavra que nos norteou para desenvolver este conteúdo foi aplicabilidade. Afinal, de que adianta termos toda a teoria do mundo se não soubermos usá-la? Ou pior, de que adianta gastarmos tempo em práticas inócuas, sem considerar tudo o que já foi pesquisado a respeito?

Teoria e prática devem andar lado a lado. Sendo assim, realizaremos esta jornada de (auto)conhecimento juntos e buscaremos alicerçá-la nesses dois componentes.



# SUMÁRIO

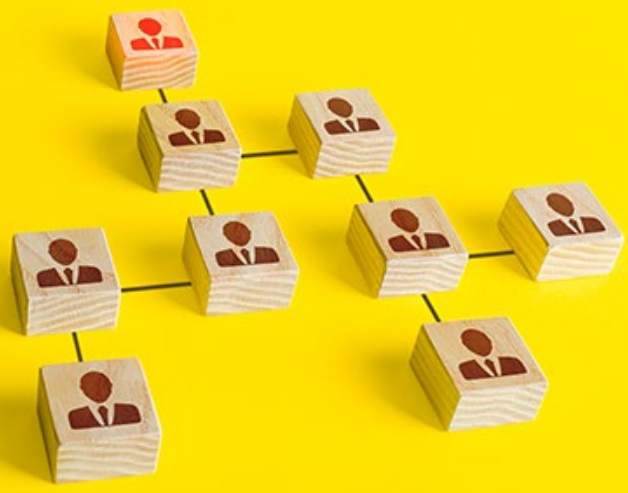
## MÓDULO I – PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS ..... 7

|   |    |
|---|----|
| ORGANIZAÇÕES E PESSOAS: UMA REFLEXÃO .....                          | 7  |
| EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS.....                        | 8  |
| Administração científica.....                                       | 9  |
| Escola clássica.....  | 11 |
| Teoria da Burocracia .....  | 13 |
| Teoria das Relações Humanas .....                                   | 14 |
| Movimento da gestão da qualidade total.....                         | 16 |
| Abordagem contingencial à Administração .....                       | 18 |
| EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS E DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 18 |
| EMPRESA: SISTEMA ABERTO OU FECHADO?.....                            | 21 |
| <i>RESOURCE BASED VIEW</i> .....                                    | 22 |
| DESAFIOS, OPORTUNIDADES E PARADOXOS CONTEMPORÂNEOS .....            | 25 |
| Gestão de pessoas: futuros (des)caminhos .....                      | 25 |

## MÓDULO II – GESTÃO DE PESSOAS E SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS..... 27

|  |    |
|--|----|
| FUNCIONAMENTO DO RH.....   | 27 |
| SUBSISTEMAS DE RH .....  | 29 |
| Subsistema de provisão.....  | 29 |
| Recrutamento .....   | 29 |
| Seleção .....  | 33 |
| Subsistema de aplicação.....   | 35 |
| Cargos e salários.....   | 35 |
| Subsistema de manutenção.....  | 37 |
| Programas de retenção de talentos.....                                 | 37 |
| Subsistema de desenvolvimento.....                                     | 39 |
| Treinamentos.....  | 39 |
| Subsistema de monitoramento .....                                      | 42 |
| Métodos de avaliação de desempenho.....                                | 42 |
| <i>PEOPLE ANALYTICS</i> : IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA.....                 | 45 |
| Etapas do <i>people analytics</i> .....                                | 46 |
| Coleta de dados .....  | 47 |
| Cálculo dos dados .....  | 47 |
| Análise .....  | 47 |
| Modelagem.....   | 48 |
| Níveis do <i>people analytics</i> e uso de <i>big data</i> em RH ..... | 48 |
| <i>Big data</i> e RH estratégico.....                                  | 49 |
| <i>Business intelligence</i> e RH estratégico.....                     | 50 |
| <i>People analytics</i> : como incorporá-lo ao RH estratégico? .....   | 50 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>MÓDULO III – MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIAS</b> .....                  | <b>53</b>  |
| MOTIVAÇÃO .....   | 53         |
| TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....  | 54         |
| Teorias de conteúdo.....  | 55         |
| Modelo das três forças motrizes para a motivação.....               | 55         |
| Modelo da hierarquia das necessidades, de Maslow.....               | 56         |
| Teoria dos dois fatores, de Herzberg .....                          | 59         |
| Modelo E-R-G, de Alderfer .....                                     | 62         |
| Teorias de processo.....  | 63         |
| Teoria das Expectativas, de Vroom .....                             | 63         |
| Teoria de Fixação de Metas.....                                     | 64         |
| Teoria da Autodeterminação .....                                    | 65         |
| Outras teorias de processo.....                                     | 68         |
| COMPETÊNCIAS.....   | 69         |
| Competências: fontes de valor .....                                 | 72         |
| Gestão por competências.....  | 73         |
| Competências gerenciais.....  | 73         |
| Competências técnicas .....   | 74         |
| Competências comportamentais .....                                  | 74         |
| Matriz de competências.....   | 75         |
| <i>CURRICULUM VITAE</i> : COMO VENDER AS NOSSAS COMPETÊNCIAS? ..... | 77         |
| LINKEDIN: COMO CONSTRUIR UM PERFIL ATRATIVO? .....                  | 79         |
| <b>MÓDULO IV – CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....                     | <b>81</b>  |
| CULTURA ORGANIZACIONAL: PANORAMA E DEFINIÇÃO .....                  | 81         |
| ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....                            | 83         |
| Valores.....  | 84         |
| Crenças, paradigmas e pressupostos .....                            | 84         |
| Ritos, rituais e cerimônias.....                                    | 85         |
| Sagas, histórias e heróis.....                                      | 86         |
| Tabus .....   | 86         |
| Regras e normas .....   | 87         |
| TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....                               | 87         |
| <i>PERSON-ORGANIZATION FIT</i> E <i>PERSON-JOB FIT</i> .....        | 87         |
| CONTRATOS PSICOLÓGICOS E CULTURA ORGANIZACIONAL.....                | 89         |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....  | <b>91</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | <b>92</b>  |
| <b>PROFESSOR-AUTOR</b> .....  | <b>105</b> |



# MÓDULO I – PANORAMA DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS

## Organizações e pessoas: uma reflexão

O objetivo da área de gestão de pessoas é entender o comportamento humano nas organizações. Sob esse *guarda-chuva*, buscamos apreender o ser humano bem como as relações sociais existentes no ambiente de trabalho. Esse ambiente de trabalho é caracterizado pelo porte da empresa (grande, pequena ou familiar), pela sua natureza (pública, privada ou sem fins lucrativos) e pelo tipo de indústria e de cultura organizacional.

Intuitivamente, sabemos que as escolas, as igrejas, as empresas e as forças armadas, por exemplo, são organizações. Mas o que elas têm em comum? Todas são entidades sociais cuja atuação é norteadas por metas e objetivos, além de serem projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas, coordenadas e, finalmente, interligadas ao ambiente externo. A rigor, as empresas são, necessariamente, estruturadas de forma civil, possuem cunho econômico-comercial e têm como objetivos explorar um ramo de negócios e oferecer ao mercado bens e serviços.

Quando nos predispomos a estudar gestão de pessoas, recursos humanos (RH) e liderança, devemos-nos perguntar: que semelhanças e diferenças os indivíduos guardam entre si? Apesar de todos nós termos um corpo físico, sentimentos e sensações que nos motivam e influenciam, os nossos comportamentos não dependem, exclusivamente, de nós mesmos ou das empresas. Muitas vezes, eles são respostas a pressões externas, ou seja, provenientes da nossa vida familiar, da cidade onde vivemos, de uma questão mundial de saúde como a pandemia de Covid-19, da violência urbana ou da instabilidade política, por exemplo. Dessa forma, não importa o cargo que ocupemos, no mundo do trabalho, todos nós temos de interagir com outras pessoas; essa não é uma questão única dos profissionais de RH.



Neste ponto, cada a seguinte pergunta: como podemos liderar e motivar o nosso time?

Antes de mais nada, temos de ter empatia para entender as pessoas, reconhecendo as peculiaridades do ambiente em que trabalhamos, isto é, a missão, a visão, os valores, a estrutura e os processos da empresa bem como os fatores exógenos existentes (econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, jurídicos), sobre os quais não temos o menor controle.

Historicamente, as organizações têm sido estudadas e gerenciadas como entidades assépticas, compostas de um grupo de indivíduos que renuncia às suas agendas, ambições e projetos pessoais para se dedicar a um objetivo comum. Honestamente, você acha que esse cenário reflete a vida real? No ambiente de trabalho, todos nós somos iguais? Todos priorizam os objetivos e as metas da empresa? Conseguimos deixar nossos problemas pessoais na catraca para nos dedicarmos aos nossos afazeres profissionais? E quando voltamos para casa, desligamo-nos automaticamente de tudo o que aconteceu no nosso dia de trabalho? Como lidamos com esse mundo a que chamamos Vuca (volátil, incerto, complexo e ambíguo), cuja configuração externa muda rapidamente? Como essa dinâmica impacta as organizações em si (na elaboração da sua estratégia) e os seus funcionários (motivação, engajamento, bem-estar e carreira)?

A seguir, vamos analisar o instrumental que as teorias de gestão de pessoas podem-nos fornecer para responder a essas perguntas? Vamos conhecê-las?

## Evolução histórica da gestão de pessoas

Com certeza, tudo o que chamamos de Administração sempre existiu. A construção das sete maravilhas do mundo e das catedrais medievais, por exemplo, demandou, de uma forma ou de outra, planejamento. O que mudou então? Acertou que respondeu o sistema econômico. A consolidação do capitalismo e a mecanização da produção, a partir do final do século XVIII, resultaram na constituição de um novo campo do saber.

Não é nosso objetivo revisitar todas as escolas de Administração, mas sim resgatar as principais, que até hoje influenciam o nosso cotidiano organizacional. No entanto, para que conduzamos tal discussão, é necessário que tenhamos certeza de que dominamos três conceitos: eficiência, eficácia e efetividade.

A eficiência está diretamente ligada ao uso ótimo dos insumos (terra, trabalho e capital) na produção de um produto ou serviço bem como à prática desse processo com excelência. A eficácia, por sua vez, diz respeito a alcançar êxito ao buscar atingir um objetivo ou meta, ou cumprir uma função. Por exemplo, suponha que você esteja com dor de cabeça e possa tomar o remédio A ou o remédio B. Ambos acabam com a sua dor de cabeça, mas, para fazê-lo, você precisa tomar quatro comprimidos do remédio A ou apenas um do B. Já que ambos acabam com a sua dor de cabeça, ambos são eficazes. No entanto, o remédio B é mais eficiente, pois, com menos insumo (apenas um comprimido), o problema é resolvido.



Agora, se levarmos em consideração a capacidade de esse remédio funcionar regular e satisfatoriamente, faremos referência à sua efetividade. Na Administração contemporânea, a efetividade está ligada à ponderação de questões relativas à sustentabilidade, ou a políticas e métricas de ESG<sup>1</sup> e responsabilidade social corporativa.

## Administração científica

Nos Estados Unidos, no início do século XX, Taylor, engenheiro por formação, buscou utilizar os princípios e conceitos científicos da Administração para formular a proposta de que um gestor deva focar as tarefas a serem realizadas para que sejam eliminados os desperdícios e a ociosidade, principalmente na linha operacional.

A rigor, Taylor sugere uma série de táticas cujo objetivo é otimizar a eficiência na produção e, conseqüentemente, reduzir os custos. Basicamente, a intenção é fazer com que o trabalhador produza mais em menos tempo, sem elevar os custos de produção, ou seja, elevar a eficiência.

Após conduzir várias pesquisas empíricas, Taylor observou que o sistema de gestão da época era falho, dado que os métodos de trabalho não eram padronizados, o que decorria do fato de os administradores desconhecerem os trabalhos, as tarefas e a rotina dos seus subordinados, além de a política de remuneração utilizada nas empresas ser injusta e ineficaz.

Por meio do estudo dos tempos e movimentos a serem realizados pelos operários, Taylor concebeu uma metodologia de padronização dos processos operacionais e métodos, bem como da utilização das ferramentas adequadas para cada tarefa.

Ao fragmentar as tarefas a serem realizadas por meio da otimização dos processos de produção, Taylor liquidou os desperdícios que existiam nos esforços laborais e os movimentos inúteis. Com isso, as empresas passaram a racionalizar a seleção dos operários e a sua adaptação ao trabalho, o que facilitou o treinamento e resultou na maior eficiência e no aumento do rendimento.

Os princípios fundamentais da Administração Científica propostos por Taylor são os seguintes:

a) Princípio de planejamento

Segundo esse princípio, devem-se substituir os métodos empíricos pelos científicos. Sendo assim, nas empresas, os processos decisórios não devem ser mais baseados no improvisado, no senso comum e, muito menos, em opiniões subjetivas. Devem ser adotados procedimentos científicos por meio dos quais o trabalho seja previamente planejado e os movimentos sejam decompostos e minimizados, de tal forma que se otimize o uso do tempo.

---

<sup>1</sup> ESG – *environmental, social and governance* (ambiental, social e governança) – é a sigla usada no mundo corporativo para fazer referência aos indicadores do índice de sustentabilidade e impacto social de uma empresa.

b) Princípio de preparo dos trabalhadores

De acordo com esse princípio, a seleção dos trabalhadores deva ser feita com base na função a ser realizada e nas aptidões desses trabalhadores. Esse procedimento possibilitará que se prepare e treine melhor a força de trabalho, para que seja mais eficiente e eficaz.

c) Princípio de controle

Esse princípio aborda a necessidade de controlar os operários para garantir que os processos estejam sendo realizados de acordo com a metodologia predeterminada, dentro do cronograma e com foco no objetivo.

d) Princípio da execução

Segundo esse princípio, deve-se elencar o que cada empregado deve fazer, de modo a garantir organização e controle.

Será que esses princípios ainda estão presentes nas organizações contemporâneas? Você consegue identificá-los? Repare que muitas empresas ainda se valem de programas de participação nos resultados (PPRs)<sup>2</sup> para motivar os empregados a baterem metas ou engajarem-se. Acreditar que remuneração salarial, incentivos salariais e prêmios de produção são a única fonte de motivação remete-nos ao conceito taylorista de *homo economicus* (em tradução literal, homem econômico), ou seja, aquele que tomaria as suas decisões com o único intuito de maximizar os seus retornos financeiros.

Taylor acreditava que o desenho de cargos e tarefas, a padronização das rotinas e as condições de trabalho asseguravam a eficiência operacional. No entanto, essas medidas reduzem o trabalho a algo simples e repetitivo, como nas linhas de produção.

Será que essas ideias ainda são válidas atualmente? Vamos pensar em consultas médicas, aulas e projetos de uma empresa: todos têm um tempo predefinido para ser entregues, o que nos remete, mais uma vez, ao conceito de tempo-padrão proposto por Taylor.

Apesar de serem a base da produção industrial até hoje, as ideias de Taylor já foram objeto de críticas, dado que pressupõem a superespecialização, o que, no limite, robotiza os trabalhadores, desconsiderando as suas emoções. Mais do que isso, Taylor entendia as empresas como um sistema fechado. No entanto, será que podemos analisar as organizações sem considerar as características econômicas, sociais e políticas do contexto em que estão inseridas?

---

<sup>2</sup> Forma de remuneração estratégica caracterizada pela participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Essa medida tem sido usada em várias corporações como instrumento de integração entre capital e trabalho, e como incentivo à produtividade.

## Escola clássica

Enquanto Taylor realizava as suas pesquisas nos Estados Unidos, simultaneamente, Fayol propunha a Escola Clássica da Administração na França.

Ao contrário de Taylor, que focou os métodos de produção, Fayol focou a distinção das funções básicas das organizações. Para o autor, a empresa seria composta de seis funções básicas:

- técnicas – relativas à produção dos produtos da empresa;
- comerciais – associadas aos processos de aquisição, venda e permuta;
- financeiras – relacionadas com a gestão em si;
- de segurança – referentes à proteção patrimonial;
- contábeis – relacionadas ao controle de inventário, ao lançamento de registros, à confecção de balanços e demonstrativos bem como ao cálculo de custos e receitas, e
- administrativas – referentes à integração das outras cinco funções, sendo a responsável por planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Fayol também identificou 14 princípios básicos da Administração. Esses princípios são, de certa forma, complementares aos elencados por Taylor. Vejamos:

### a) Divisão do trabalho

Independentemente do nível hierárquico, os empregados devem ser especializados, o que assegurará a maximização da eficiência na produção e na produtividade.

### b) Autoridade e responsabilidade

A autoridade diz respeito ao poder de dar ordens. Já a responsabilidade é a sua contrapartida. Fayol recomenda que haja equilíbrio entre as duas.

### c) Disciplina

Elemento necessário para evitar o caos organizacional, deve ser obtido por meio de regras bem estabelecidas.

### d) Unidade de comando

Na prática, significa que cada empregado deve receber ordens de apenas um superior, de tal forma que contraordens sejam evitadas.

### e) Unidade de direção

Existência de um único controle, por meio da aplicação de um plano direcionado a um conjunto de atividades cujos objetivos sejam os mesmos.

f) Subordinação dos interesses individuais ao bem comum

Necessidade de o interesse coletivo prevalecer sobre os interesses individuais.

g) Remuneração

A remuneração percebida pelos funcionários deve ser justa tanto para eles quanto para os empregadores.

h) Centralização

Fayol entende que jaz sobre os ombros dos gestores a responsabilidade final. No entanto, eles também precisam delegar autoridade aos seus subordinados quando pertinente. A questão central é encontrar o grau ideal de centralização, que varia de empresa para empresa, caso a caso.

i) Linha de comando (hierarquia)

Existência de uma estrutura hierárquica rígida, que se baseie em uma linha de autoridade fixa.

j) Ordem

Elemento constitutivo e primordial de toda e qualquer organização, significa que há um lugar correto para cada coisa.

k) Equidade

Sinônimo de justiça, deve pautar o funcionamento de toda e qualquer organização, pois resultará no engajamento dos empregados.

l) Estabilidade dos funcionários

Não se trata de pensar que não deve haver desligamentos. No entanto, Fayol entende que uma alta taxa de *turnover*<sup>3</sup> resulta em prejuízo para empresa, pois, além de gerar despesas, diminui o comprometimento dos empregados.

m) Iniciativa

Capacidade de elaborar um plano e cumpri-lo.

n) Espírito de equipe

Na visão de Fayol, o trabalho deve ser realizado em conjunto, o que demanda uma boa comunicação entre os indivíduos bem como consciência de classe, de forma que os trabalhadores defendam os seus propósitos.

---

<sup>3</sup> Taxa de rotatividade da força de trabalho.

Será que as ideias de Fayol são antiquadas ou ainda estão presentes nas organizações contemporâneas? É possível identificar, nas suas propostas, os organogramas e as distintas funções dos administradores?

Assim como Taylor, Fayol também foi alvo de críticas, principalmente pela sua obsessão por comando bem como por compreender a empresa – assim como Taylor – como um sistema fechado. Fayol foi, inclusive, acusado de construir elementos para manipular os empregados.

Além disso, a rigor, as técnicas, os métodos e os princípios propostos pelo autor carecem de fundamentação empírica, de uma efetiva investigação, não resistindo ao teste de aplicação prática.

Neste ponto, vale a pena refletirmos sobre os impactos das novas tecnologias e redes sociais nas propostas de Taylor e de Fayol. Atualmente, as empresas têm apostado em sinergia, métodos ágeis de gerenciamento de projetos, *home office* (teletrabalho) e operações em lugares geograficamente distantes. É possível seguirmos as recomendações dos dois autores considerando esse cenário? Isso não quer dizer que as propostas de Taylor e Fayol sejam falsas ou não factíveis. No entanto, assim como em todas as pesquisas e teorias acadêmicas, as propostas desses autores devem ser interpretadas dentro de um contexto temporal, social e político.

## Teoria da Burocracia

Weber elaborou uma proposta de burocracia como um modelo de organização social, o qual se guia pelas normas impessoais e a racionalidade dos processos de tomada de decisão. Sob essa ótica, a autoridade é construída no pressuposto de que a capacidade de comando (dar ordens) não pode sobrepor-se ao dever da obediência. Observe como esse tipo de autoridade se diferencia da autoridade carismática, cuja fonte está nos traços de personalidade, bem como da autoridade tradicional, cuja base é o direito de mando.

O principal fundamento da Teoria da Burocracia é a racionalidade, que visa à formalidade e à impessoalidade nas relações humanas.

As premissas da burocracia foram transpostas para os estudos de gestão de pessoas por Talcott Parsons, sociólogo estadunidense, que defendeu a teoria funcionalista da Antropologia e da Sociologia. Para Parsons, a sociedade é um todo organizado por meio de funções, a partir das quais os indivíduos, as instituições e os grupos sociais atuam e interagem. Dessa forma, a sociedade é entendida como um sistema complexo que pode ser dividido em partes, cada uma com um papel individual e específico. A junção dessas partes fragmentadas explica o todo. A sociedade é, portanto, uma totalidade complexa e sistemática para Parsons.

O autor defende o seguinte:

- a propriedade deve ser separada da gestão, ou seja, o dono não deve, necessariamente, gerenciar a empresa;
- normas e regulamentos que assegurem a transparência dos processos administrativos devem ser legalizados;

- a hierarquia de autoridade deve ser respeitada;
- a impessoalidade deve ser observada nas relações e no processo de tomada de decisão;
- as rotinas e os procedimentos devem ser padronizados;
- as competências técnicas devem ser valorizadas e
- os sistemas de recompensa e promoção devem ser pautados pela meritocracia.

No mundo ideal, o sistema burocrático seria perfeito e justo. No entanto, no mundo real, não é assim que as coisas funcionam. As diferenças culturais entre países e organizações, por exemplo, podem gerar disfunções, por conta do excesso de normas e padronizações de rotina.

Como sistema de organização social, a burocracia resulta na concentração das decisões, na despersonalização dos relacionamentos sociais, no formalismo excessivo, na supervalorização das rotinas e no corporativismo, além de dificultar a compreensão, por parte dos funcionários, do que é a empresa como um todo. Sem essa visão sistêmica, os empregados encontram dificuldade ao buscarem autorrealização.

## Teoria das Relações Humanas

Fatores exógenos (econômicos, sociais, políticos, demográficos, tecnológicos) são fontes de pressão institucional e demandam respostas estratégicas por parte dos gestores. Em 1929, logo após a queda da bolsa de Nova York, as relações de trabalho se reconfiguraram nos Estados Unidos, e uma das novas características foi a legalização da negociação coletiva entre os donos do capital e os trabalhadores (por meio dos sindicatos). Essa nova realidade impôs aos gestores um novo desafio: como deveriam se relacionar com os empregados, que, agora, tinham poder de barganha?

A antiga estratégia de coibir a sua entrada nas dependências da empresa não era mais viável, e a pressão por melhores condições de trabalho se intensificava.

Considerando esse contexto, a Western Electric Company aumentou os salários e melhorou as condições de trabalho dos seus empregados. No entanto, a produtividade continuou baixa. Se as premissas de Taylor (*homo economicus*, tempos e movimentos), de Fayol (divisão de trabalho) e de Weber (meritocracia burocrática) estivessem certas, isso não deveria acontecer. Então, por que a produtividade operacional continuava estagnada?

Para responder a essa pergunta, a empresa contratou o professor Elton Mayo, da Universidade de Harvard, e a sua equipe. Foi então realizado o chamado experimento Hawthorne na fábrica de relés telefônicos da Western.

Na primeira fase da pesquisa, um grupo de operárias foi selecionado. Esse grupo teste foi levado a uma sala específica para que fossem pesquisados os fatores físicos e biológicos envolvidos nos processos de produção dos relés. Nesse ambiente de teste, Mayo e os seus colaboradores modificaram a intensidade da iluminação (muito baixa originalmente) e introduziram períodos de repouso. Após essas mudanças, a produtividade aumentou. Mas por que isso aconteceu?

Observou-se que o grupo de operárias separadas para a aplicação dos testes se sentiu prestigiado por ser alvo de atenção e interesse dos diretores da empresa e dos pesquisadores a que prestaram depoimentos. Mais do que isso, o fortalecimento dos laços de companheirismo, o entrosamento entre as operárias e as condições de trabalho mais liberais, sem submissão a uma supervisão excessivamente rígida como a imposta às demais trabalhadoras, resultaram no aumento da produtividade.

Com base nesse experimento, Mayo concluiu que existia uma forte correlação entre a redução da jornada de trabalho e a produtividade do grupo teste, pois essas operárias trabalhavam menos horas e produziam mais. Em uma etapa posterior, contudo, quando os pesquisadores voltaram a ampliar a jornada de trabalho, restabelecendo o total de horas original, a produção continuou a crescer. Essa foi a chave para que Mayo constatasse o quão relevante é o fator psicológico na produtividade, que, até então, vinha sendo negligenciado nos estudos de gestão de pessoas.

Os resultados do experimento Hawthorne impactaram a forma como os líderes e gestores trabalhavam. Fundamentalmente, os sentimentos humanos foram alçados a protagonistas tanto nas pesquisas acadêmicas quanto nas políticas e práticas de gestão. Vamos resgatar alguns desses desdobramentos, que se prolongam até hoje.

Inicialmente, é importante reforçar que o trabalho é uma atividade essencialmente grupal. Sendo assim, para que uma organização seja mais eficiente e eficaz, as pessoas devem estar engajadas. Neste ponto, devemos perguntar se o engajamento dos empregados vai além do preceito de *homo economicus*, defendido por Taylor. Segundo os defensores da Escola de Relações Humanas, a resposta para essa pergunta é sim, pois esses teóricos advogam que somos, fundamentalmente, motivados pela necessidade humana de convivência, reconhecimento e valorização, independentemente do cargo e função que ocupemos (MAYO, 1993). Para esses estudiosos, os conflitos sociais devem ser evitados a todo custo, o que pode ser feito quando os gestores adotam uma administração humanizada, a qual funciona, metaforicamente, como um tratamento profilático.

A premissa básica dessa administração humanizada é reconhecer os trabalhadores como indivíduos, como membros de um grupo social que é influenciado por eventuais mudanças na sociedade em que estão inseridos. Sob esse olhar, a tarefa básica das escolas de negócios, faculdades e empresas é formar indivíduos que:

- saibam pensar sistemicamente e de forma crítica;
- sejam capazes de interpretar o ambiente complexo em que vivemos;
- tenham competência para tomar decisões eficazes com os recursos e informações disponíveis e
- sejam capazes de relacionar-se e comunicar-se com os seus pares, superiores, subordinados, clientes e fornecedores.



## Movimento da gestão da qualidade total

Nas Ciências Sociais, toda e qualquer teoria deve ser interpretada levando em conta o momento histórico e a sociedade em que foi concebida. Para tratarmos da chamada gestão da qualidade total (em inglês, *total quality management* – TQM), precisamos, portanto, analisar o contexto da década de 1980.

No Brasil, a década de 1980 foi chamada de “a década perdida”, em função do pífio crescimento econômico. Nos Estados Unidos e no Reino Unido, esse foi um período marcado pela predominância das teorias neoliberais, que preconizam a desregulamentação econômica, o estado mínimo, a livre concorrência e, também, pela intensificação da disputa de mercados com a indústria japonesa, principalmente a automobilística e eletrônica, a ponto de a rede de televisão norte-americana NBC produzir um documentário intitulado “Se o Japão pode, por que nós não podemos?”

Nesse ambiente altamente competitivo, soou o sinal de alerta nas indústrias estadunidenses, que se viram forçadas a buscar uma forma de aprimorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Essa é a base do movimento da gestão da qualidade total (GQT).

Na GQT, a cultura da organização é construída e definida com base na satisfação do cliente. Desse modo, a empresa é gerenciada por meio de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamentos que visam a esse objetivo. Essa opção estratégica demanda o contínuo aprimoramento dos processos organizacionais, o que resulta em produtos e serviços de alta qualidade.

Na sua essência, a GQT se refere à busca do aprimoramento contínuo, tendo como base o que o cliente valoriza, mas sem negligenciar os empregados (BARBOSA; HERNÁNDEZ VERGARA; YAMANARI; SANTOS, 2020).

A premissa de que há uma interrelação entre a qualidade do que é produzido e o investimento nos funcionários, por si só, justifica a importância estratégica do estudo dos recursos humanos e da liderança. A lógica é a seguinte: funcionários satisfeitos e bem treinados produzem mais e melhor, o que reduz o retrabalho (custo) e aumenta a qualidade do que é produzido. Conseqüentemente, a satisfação dos clientes aumenta. Clientes satisfeitos compram mais e fazem boca a boca positivo sobre os produtos e serviços que adquirem. Financeiramente, a redução do retrabalho diminui os custos e aumenta o *market share* (participação no mercado), o que gera reflexos positivos nas receitas e, conseqüentemente, eleva os lucros.

A teoria básica da GQT foi proposta por Deming (2018), um estatístico reconhecido por auxiliar na melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, e pelo seu trabalho no Japão, onde, a partir de 1950, ensinou os altos executivos a melhorarem os projetos, a qualidade dos produtos, os testes e as vendas no mercado global. Para tanto, Deming (2018) lhes apresentou vários métodos, incluindo a análise de variantes e os testes de hipótese, o que contribuiu para que o Japão se tornasse notoriamente reconhecido pela fabricação de produtos inovadores e de alta qualidade.

## Deming é considerado o estrangeiro que mais gerou impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX.

Com base na proposta da GQT, Deming estruturou os 14 pontos de gestão a seguir:

1. Manter o propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço para que eles sejam competitivos, mantenham-se no mercado e gerem empregos.
2. Entender que cabe aos gestores tomarem consciência das suas responsabilidades e assumirem a liderança para que as mudanças necessárias sejam realizadas.
3. Garantir que o processo de qualidade não dependa, exclusivamente, de inspeção contínua e repetitiva. A rigor, a empresa deve trabalhar para que haja a introjeção do conceito de qualidade do produto por todos os funcionários.
4. Compreender que o preço não pode ser o único atributo diferencial. Efetivamente, a empresa deve buscar minimizar o custo total, construindo relacionamentos duradouros (com os fornecedores também), baseados na qualidade e na confiança.
5. Investir no aperfeiçoamento constante e contínuo de todo o processo, visando aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzindo os custos.
6. Fornecer treinamento *on-the-job* (no local de trabalho).
7. Reformular a liderança empresarial, no sentido de assegurar que os trabalhadores sejam mais eficientes e eficazes.
8. Eliminar o medo.
9. Redesenhar os processos organizacionais, de tal forma que as barreiras entre os departamentos sejam eliminadas e toda a empresa se perceba como uma equipe, e não dividida em *feudos* (marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, etc.). Dessa forma, eventuais problemas na linha de produção e no consumo poderão ser antecipados.
10. Eliminar *slogans*, exortações e metas cujo público-alvo seja os empregados.
11. Eliminar os padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica.
12. Não superestimar as métricas e indicadores. O foco deve ser a qualidade, e não os números. Sendo assim, deve-se promover o senso de orgulho pelo trabalho direto realizado pelos empregados, inclusive aos que trabalham nas áreas administrativas e de planejamento/engenharia.
13. Estruturar e conduzir, periodicamente, um programa de educação, treinamento e autoaperfeiçoamento junto à equipe funcional.
14. Promover o engajamento de todos os empregados, de tal forma que se sintam responsáveis pela transformação a ser realizada.

Deming ficou popular por propor a chamada Regra 85/15. Segundo essa regra, quando algo dá errado, há 85% de probabilidade de que a causa seja uma falha mecânica, gerencial ou processual, e apenas 15% de que seja responsabilidade de um trabalhador individual. No entanto, como

sinalizou Deming, é habitual que um gerente comum se dedique a identificar um *bode expiatório*, ou seja, responsabilizar algum indivíduo (ou grupo específico) pelo problema. Para que isso não ocorra, todos na organização devem-se pautar pelos principais princípios da GQT:

- fazer corretamente da primeira vez para que não ocorra retrabalho oneroso;
- estar atento às falas dos clientes e dos funcionários para aprender com eles;
- investir no aprimoramento contínuo diuturnamente e
- construir um ambiente em que haja trabalho de equipe, confiança e respeito mútuo.

## Abordagem contingencial à Administração

Agora que revisitamos algumas das teorias gerais da Administração, qual delas você considera mais adequada? Como gestor, qual delas você tenderia a aplicar?

Que tal um pouco de todas, considerando o time, a empresa e o problema a ser enfrentado? Essa é a proposta da abordagem de contingência, que sugere o uso de conceitos, técnicas e ferramentas gerenciais de maneira adequada a cada situação, ou seja, essa abordagem parte do pressuposto de que não existe uma teoria geral. Sob essa lógica, cabe ao gestor pesquisar e analisar o problema bem como resolver a melhor forma de solucioná-lo.

A abordagem contingencial incentiva os administradores a apreenderem o comportamento organizacional considerando o contexto situacional. Dessa forma, as situações em progresso – e não regras pré-moldadas, rápidas e rígidas – determinam quando, como e onde as ferramentas gerenciais serão mais apropriadas.

Além da abordagem contingencial e das demais teorias que acabamos de estudar, há muitos outros movimentos no campo da Administração. Escolhemos, contudo, apresentar apenas os essenciais à nossa discussão.

## Evolução histórica dos recursos humanos e da gestão de pessoas

No estudo da Economia, aprendemos que existem três insumos fundamentais para a produção de riqueza: terra, trabalho e capital. Eis o motivo de os recursos humanos e a gestão de pessoas serem tão importantes: ambos são fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por definição, a vantagem competitiva duradoura (ou diferencial competitivo sustentável) é construída por pessoas e conhecimento. No entanto, historicamente, a gestão de pessoas vem sendo tratada de diferentes formas. No quadro a seguir, podemos observar a evolução da área desde 1900 até a atualidade.

Quadro 1 – Gestão de pessoas: de 1900 até a atualidade

|          | 1900-1950<br>Industrialização<br>Clássica <i>Welfare</i>   | 1950-1990<br>Industrialização<br>Neoclássica<br><i>Development</i>                                   | 1990-atualidade<br>Era da Informação  |
|----------|--|--|---|
| peessoas | Fatores de produção estáticos, sujeitos a regras para serem controlados. Um dos insumos de produção: terra-capital-trabalho. | Recursos organizacionais.  | Diferencial competitivo.  |
| Por quê? | Pouca necessidade de adaptação ao ambiente.  | Necessidade de adaptação ao ambiente.<br>Mudanças aceleraram e houve desenvolvimento de tecnologias. | Mudanças intensas: o ambiente externo é turbulento e instável em função da integração global. |

Toda organização está sujeita a pressões externas, que, obviamente, variam de lugar para lugar. Cada país, região ou cidade tem as suas peculiaridades econômicas, políticas, sociais e culturais. Por outro lado, em todos esses lugares podem ocorrer mudanças de forma brusca e inesperada.

**Mudança é uma palavra-chave para gestores, empregados e todo o campo de gestão de pessoas e RH.**

É essencial compreendermos o que mudou, o que pode mudar e como podemos preparar a nossa organização para responder, estrategicamente, a essas mudanças. Essa realidade confere o caráter contingencial da área e a demanda por organizações flexíveis. Sejam do mundo acadêmico ou corporativo, devemos sempre estar atentos, monitorando o ambiente e as suas flutuações, para que possamos propor e efetuar ajustes nas organizações, bem como propor políticas e práticas que as (re)adequem à nova realidade.

Se há tanta mudança o tempo todo, como poderemos desenvolver um planejamento estratégico de recursos humanos? Como dimensionaremos a quantidade de funcionários necessária em cada área? Poderemos prever a taxa de *turnover*?

O conceito de planejamento estratégico de recursos humanos (PERH) surgiu na década de 1980, nos Estados Unidos e, originalmente, se bifurcava em diferentes perspectivas: *Michigan Concept* e a *Harvard Concept*.

A primeira, elaborada por Devana, Fombrun e Tichy (1984), entende que o PERH é o elo que une missão, estratégia, estrutura e RH. Sob esse olhar, totalmente centrado nos fatores temporal-quantitativos da missão e da estratégia, o PERH se limita, essencialmente, a quatro atividades:

- seleção;
- avaliação;
- remuneração e
- desenvolvimento.

Já sob a ótica do *Harvard Concept*, o RH não se limita a um papel coadjuvante, que preconize que as suas políticas e as suas práticas devam somente focar em um alinhamento à estratégia da empresa; a rigor, o RH deve ter o poder de intervir, conforme sugerem Beer e seus coautores (1984). Especificamente, eles apontam quatro áreas-chave de atuação das políticas de RH:

- promoção da participação dos empregados na vida organizacional;
- gerenciamento do fluxo de RH *per se* (recrutamento, desenvolvimento, utilização e demissão);
- sistemas de recompensas e
- sistemas de organização do trabalho.

Os autores também entendem que a organização não é um sistema fechado e, portanto, são impactadas pelos interesses dos *stakeholders*<sup>4</sup> – incluindo os empregados – bem como por outros fatores que variam em função da situação (características da mão de obra, o propósito da administração, as estratégias da empresa, o mercado de trabalho, os sindicatos, etc.).

Independentemente da abordagem, Mascarenhas (2008) defende que o planejamento estratégico de RH é fundamental para toda organização, devendo partir do pressuposto de que os indivíduos são recursos estratégicos essenciais para a geração de vantagem competitiva sustentável. Na visão do autor, o PERH deve buscar a integração interna e externa. No primeiro caso, deve estar alinhado com as políticas e práticas de emprego. No segundo, deve integrar as políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios.

O PERH deve ter caráter proativo, isto é, anteceder eventuais desafios e oportunidades a serem enfrentados pela empresa, tendo em vista que, no curto prazo, as decisões impactam o grau de comprometimento dos empregados, o desenvolvimento das suas competências e, obviamente,

---

<sup>4</sup> Todas as partes envolvidas em um projeto ou que se relacionam com uma empresa (empregados, sindicatos, sociedade, fornecedores, consumidores, etc.).

os custos operacionais. Já no longo prazo, há desdobramentos na qualidade de vida no ambiente de trabalho (o bem-estar dos funcionários) e, conseqüentemente, na efetividade organizacional e no bem-estar da sociedade como um todo.

Dessa forma, nunca podemos negligenciar o fato de que as decisões, ações e políticas de RH são estratégicas e devem estar alinhadas com a missão, a visão, os propósitos e as estratégias da empresa. A área de RH não pode, portanto, ser vista como uma área lúdica, sem preocupações financeiras, tampouco ser reduzida a práticas operacionais. Essa área contempla a elaboração e a implementação de múltiplas políticas e práticas relacionadas à gestão, como o planejamento do trabalho, o engajamento dos funcionários e o desenho da liderança. No limite, busca-se gerenciar o comportamento dos gestores e funcionários, visando otimizar a operação da organização.

O PERH contempla ações de curto prazo (as que são focadas em tarefas e processos) e de longo prazo (as centradas em resultados e entregáveis, que visam gerar valor e diferenciação competitiva sustentável).

## Empresa: sistema aberto ou fechado?

Como vimos, Taylor defendia que as organizações se limitavam a si mesmas. No entanto, posteriormente, ficou claro que as organizações são sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. Essa dinâmica implica que devemos buscar o equilíbrio dinâmico, também chamado de homeostasia. Sendo assim, não importa o cargo que ocupemos na organização, devemos estar atentos aos fatores exógenos (econômicos, sociais, demográficos, políticos, tecnológicos, jurídicos e competitivos) que influenciam a nossa empresa, os seus fornecedores, consumidores e, até mesmo, a nossa carreira.

Pense, por exemplo, no quanto a nossa vida mudou desde março de 2020. A pandemia de Covid-19 obrigou as empresas a buscarem novos modelos de negócio, o *home office* se tornou mais comum, tivemos de (re)aprender a trabalhar em grupo, buscar novas formas de motivar os nossos empregados, entre tantos outros desafios.

Outro exemplo é a reconfiguração econômico-social e política do Brasil. Na década de 1980, a Volkswagen do Brasil operava em um mercado de poucos concorrentes e em um país politicamente instável, cuja economia se caracterizava por altas taxas de inflação e desemprego. Trinta anos depois, a mesma empresa se viu obrigada a enfrentar uma multiplicidade de concorrentes – sul-coreanos, japoneses, chineses e franceses –, que passaram a operar no País após a abertura do mercado, no início dos anos 1990. Além disso, no início do século XXI, a economia brasileira estava em pleno emprego e com baixa taxa de inflação. Todavia, a partir de 2019, a economia brasileira se deteriorou e empresas, e mais de 13 empresas multinacionais, como a Ford, Sony, Roche, Mercedes Benz, Forever 21, Glovo, por exemplo, deixaram nosso país.

Nesses últimos 30 anos, a sociedade brasileira também mudou. As famílias homoafetivas são reconhecidas legalmente, por exemplo, o que demanda das empresas a mudança das suas políticas e práticas. Nesse sentido, a ESG entra na pauta corporativa junto a uma pressão institucional para que as empresas implementem políticas de diversidade e garantam um ambiente de trabalho saudável para todos os trabalhadores, entre outros aspectos.

No que tange à área de gestão de pessoas, o que mudou nesses últimos 30 anos?

O Brasil se tornou um país mais velho, por exemplo, e estas reconfigurações impactaram nas empresas, as quais passaram a enfrentar novos desafios, como recrutar e manter os jovens trabalhadores, cujas crenças são totalmente diferentes da geração que os antecedeu.

Estudar recursos humanos e gestão de pessoas significa buscar entender o comportamento humano nas organizações: como atrair, reter e motivar talentos, e como adequar a nossa empresa às novas leis e legislações, por exemplo. Para tanto, temos de monitorar o ambiente externo. Por exemplo, para algumas pessoas, o vínculo empregatício formal, que lhes garanta salário, benefícios, férias remuneradas e 13º, é fundamental. Para outras, como as mais jovens, um trabalho por empreitada ou por projeto, que lhes permita maior liberdade, é não só aceito, mas desejável.

Obviamente, também não podemos negligenciar os fatores endógenos: missão, visão, valores, propósitos, estrutura e processos da organização. Quando trocamos de emprego, por exemplo, é possível que venhamos a exercer a mesma função, mas a cultura organizacional, certamente, será diferente. Por esse motivo, cada vez mais, as pessoas buscam trabalhar em empresas com que se identificam, que ofereçam um bom ambiente de trabalho ou a possibilidade de equilibrar a vida pessoal com a vida profissional.

Dito de outra forma, identificar os recursos internos da organização é o primeiro passo para compreender que condições a organização tem para responder às demandas do ambiente externo e o porquê de determinadas organizações serem mais bem-sucedidas que outras.

## *Resource based view*

Neste material, não é nosso objetivo cobrir as teorias de estratégia empresarial, todavia, para discutirmos o papel estratégico da área de RH, vamos revisitar uma dessas teorias especificamente: a *resource based view* (RBV) – em português, visão baseada em recursos.

Proposta por Jay Barney, em 1991, a RBV foi construída com base em dois pressupostos:

- as empresas da mesma indústria ou do mesmo segmento podem possuir recursos estratégicos diferentes e
- o desempenho de cada uma delas pode ser explicado pela maneira como administram os seus recursos internos.



Sob a ótica de Barney (1991, p. 13), “os recursos da empresa são todos os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos, as informações e os conhecimentos controlados por ela.” Esses recursos permitem que as organizações concebam e adotem estratégias que maximizem a sua eficiência e eficácia nos mercados que operam.

Ainda segundo Barney (1991), os recursos internos podem ser classificados em três categorias:

- **recursos de capital físicos** – referem-se aos recursos tecnológicos tangíveis, como instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso aos insumos e matéria-prima;
- **recursos de capital humano** – contemplam treinamentos, competências técnicas, sociais e gerenciais dos empregados, capacidade de geração de ideias dos gestores e empregados, e
- **recursos de capital organizacional** – refletem a estrutura formal da empresa, o seu planejamento formal e informal, os seus sistemas de coordenação e controle bem como as relações sociais no ambiente de trabalho, tanto entre os funcionários quanto entre a empresa e o ambiente.

Os recursos internos também podem ser classificados como tangíveis e intangíveis:

a) Recursos tangíveis

Recursos que podem ser identificados de forma objetiva e, por isso, são mais facilmente avaliados. Esse é o caso das instalações, dos estoques e dos equipamentos. No entanto, os recursos tangíveis pouco agregam vantagem competitiva sustentável para a empresa, uma vez que, via de regra, podem ser adquiridos por outros competidores (COLLINS, 1994; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

b) Recursos intangíveis

Recursos que não são tão facilmente identificados e mensurados, como a marca, a cultura organizacional, o conhecimento tecnológico, o grau de aprendizado e os conhecimentos acumulados ao longo da vida da empresa, como confiança (BARNEY, 2007).

A importância dos recursos intangíveis está no fato de terem a capacidade de sustentar ou fragilizar a competitividade de uma organização nos mercados em que opera.

Não podemos esquecer também que esse tipo de recurso não é facilmente copiável. Por exemplo, imagine que uma concorrente queira copiar o modelo de negócios da FGV. Essa concorrente poderá construir um prédio igual, comprar os mesmos sistemas operacionais, usar as mesmas plataformas digitais e, até mesmo, contratar alguns dos nossos professores e tutores. No entanto, copiar a tradição, a respeitabilidade, a marca, as pesquisas conduzidas pelas Escolas, o engajamento bem como o comprometimento dos professores e funcionários não seria nada fácil.

Barney (1991) afirma que há uma forte correlação entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis, por isso algumas organizações se sobressaem quando comparadas às suas concorrentes. Segundo o autor, uma organização possuirá uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes quando adotar uma estratégia que crie valor de forma sustentável, isto é, valendo-se de ativos intangíveis, já que esses ativos não podem ser rápida e facilmente copiados.

No entanto, para que a empresa mantenha essa vantagem, ela precisa monitorar os seus recursos e, sempre que necessário, valer-se de algum componente inovador. Nesse sentido, Barney (2007) propõe que os recursos atuais ou potenciais de uma organização sejam analisados à luz de quatro métricas:

- valor;
- raridade;
- imitabilidade e
- organização.

Esse conjunto de métricas é comumente chamado de Modelo VRIO e serve para avaliar a capacidade de a empresa gerar vantagem competitiva diante dos seus competidores. Vejamos cada uma das suas métricas com mais detalhes:

a) Valor (V)

Aqui são elencados os chamados recursos de valor, os quais, por definição, são os que têm o potencial para que o ambiente externo seja explorado (em caso de oportunidades) ou neutralizados (no caso de desafios).

b) Raridade (R)

Um recurso só será fonte de vantagem competitiva quando for raro, isto é, quando poucos competidores – atuais ou potenciais – tiverem acesso a ele. Atente que, quando nos deparamos com recursos e capacidades que sejam valiosos, entretanto comuns (o que não é raro de acontecer), eles são fontes de paridade competitiva, e não de vantagem competitiva.

c) Imitabilidade (I)

Métrica por meio da qual se avalia a possibilidade e capacidade de os concorrentes nos imitarem ou terem acesso aos nossos recursos raros. Como vimos, esses recursos só poderão ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem tiverem de enfrentar uma desvantagem de custo para adquiri-los ou desenvolvê-los.

d) Organização (O)

Mesmo quando possui recursos e capacidades valiosos, raros e de difícil imitabilidade, a organização deve estar devidamente organizada para explorá-los. Sendo assim, por meio dessa métrica, são avaliados a estrutura organizacional bem como os seus processos e políticas de RH, por exemplo. Na visão de Barney, esses elementos são complementares, uma vez que têm capacidade limitada na geração de vantagem competitiva. No entanto, quando agregados aos outros recursos da organização, passam a ser essenciais.

# Desafios, oportunidades e paradoxos contemporâneos

## Gestão de pessoas: futuros (des)caminhos

Como vimos, uma organização é um sistema aberto. Dessa forma, como profissionais de RH, devemos estar atentos ao que ocorre no nosso país, região, estado, município e, até mesmo, vizinhança. É nosso papel monitorar as reconfigurações da sociedade em que estamos inseridos. O aumento da expectativa de vida dos brasileiros, por exemplo, alongará a vida produtiva.

Consequentemente, as empresas precisarão estar preparadas para promover harmonia entre diferentes gerações no ambiente de trabalho.

É fundamental que também reconheçamos as pressões institucionais por um comportamento ético, relativo a dimensões ambientais, sociais (que dizem respeito à gestão de pessoas e práticas de RH, na maioria das vezes) e de governança.

Há ainda os desafios referentes aos avanços tecnológicos, que são abruptos e reconfiguram o mercado rapidamente bem como o *modus operandi* da empresa e, consequentemente, as habilidades necessárias aos empregados. Não raramente, os novos modelos de negócio enxugam a oferta de empregos ou forçam os profissionais de RH a buscarem formas inovadoras de promover o engajamento de terceirizados ou empregados que trabalham sem vínculo empregatício, como as PJs (pessoas jurídicas).

Ademais, vivemos em um país com uma das piores distribuições de renda do mundo (situação que se agravou por conta da pandemia de Covid-19) e, não raramente, a mão de obra a que temos acesso é desqualificada e despreparada. Cabe, portanto, à empresa treiná-la e capacitá-la.

Se retomarmos a discussão sobre recursos humanos, gestão de pessoas e ESG, o que devemos entender como comportamento ético (não só de líderes e gestores, mas de todos que trabalham na organização)?

Talvez ser honesto seja a primeira coisa que vem à nossa mente: não roubar, não furtar, não aceitar propinas, não danificar o mobiliário, etc. Óbvio, não? No entanto, no ambiente de trabalho, o comportamento ético também diz respeito a como tratamos os nossos colegas, seja eles terceirizados, diretores, pares ou o mais humilde dos funcionários. Referimo-nos ao respeito às diferenças de gênero, raça, origem, orientação afetivo-sexual, crenças ou opinião política, de tal forma que tenhamos um ambiente de trabalho saudável, livre de assédio sexual e moral.

Atualmente, os gestores de toda e qualquer empresa enfrentam situações paradoxais, que exigem uma visão holística da organização, do mercado, da sociedade e dos empregados. Por exemplo, fala-se muito em promover o engajamento dos empregados e motivá-los, mas como podemos fazer isso se as empresas criam vínculos empregatícios cada vez mais fluidos com os seus funcionários? Pensemos no caso de um terceirizado, de quem trabalha por projeto ou de um PJ. Que estímulo esses indivíduos têm para se entregar *de corpo e alma*, sabendo que não há um laço formal com o empregador? Ironicamente, essa mesma organização que enxuga o quadro de

funcionários pressionada por metas e alta produtividade, não paga pelas horas extras trabalhadas e quer ser reconhecida como o melhor lugar para se trabalhar. Por outro lado, os empregados se percebem como empreendedores de si mesmos e investem na chamada carreira proteana, sendo fiéis aos seus propósitos, interesses e objetivos exclusivamente, ao contrário das gerações passadas, que eram fiéis à organização.

Como veremos na discussão sobre *people analytics*, as empresas têm investido os seus recursos em técnicas que otimizam os processos de recrutamento e seleção, de tal forma que os custos sejam minimizados e as escolhas, mais acertadas. Por outro lado, o alto índice de *turnover*, especialmente dos considerados *high potentials*<sup>5</sup>, tem sido alto, o que sugere que as organizações não têm sido bem-sucedidas ao buscarem reter os talentos contratados.

Nessa mesma linha de raciocínio, apesar de promoverem treinamentos, as empresas não têm propiciado oportunidades para que os seus talentos apliquem as suas competências e habilidades.

Juntemos a essa realidade o enorme número de profissionais que não quer mais ter chefe e prefere montar o seu próprio empreendimento bem como as dificuldades encontradas pelas empresas para adequar a sua estrutura e os seus processos às novas tecnologias.

Considerando esses desafios, como podemos elaborar e conduzir o planejamento de recursos humanos de uma empresa? No caso de sermos trabalhadores, como podemos repensar a nossa carreira nos curto, médio e longo prazos? No próximo módulo, refletiremos sobre essas questões com base nos desafios operacionais enfrentados nos chamados subsistemas de RH.

---

<sup>5</sup> *High potentials* são empregados com alto potencial para fazer carreira na empresa, alcançar cargos gerenciais e executivos



## MÓDULO II – GESTÃO DE PESSOAS E SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Neste módulo, apresentaremos o funcionamento da gestão de pessoas, detalhando especificamente os subsistemas de RH: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento.

### Funcionamento do RH

Com base nos desafios e nas oportunidades que as empresas enfrentam atualmente e valendo-se do que já aprendemos com quem nos antecedeu, como é o cotidiano dos profissionais de RH atualmente? Responder a essa pergunta, dissecando os subsistemas de RH, é o objetivo deste módulo.

Você lembra que Fayol propôs uma área específica para controlar a entrada, a permanência e a saída dos indivíduos na organização? Até hoje, essa área existe. Mas será que o RH se limita a esses trâmites burocráticos? Será que a função do RH é apenas solucionar as questões de administração trabalhista, previdência, tributária e relações sindicais? Definitivamente, não. A área de RH exerce um papel estratégico na geração de vantagem competitiva sustentável para a empresa e, nos últimos anos, tem-se reconfigurado em função das novas tecnologias e redes sociais.

Sendo assim, temos a chamada ARH: área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Essa área envolve atividades voltadas para atração, manutenção e desenvolvimento de talentos e, por isso, requer a conjugação de duas realidades: a das empresas e a das pessoas.

A área de ARH foca a estratégia da empresa. Se essa estratégia estiver voltada para a diferenciação, o papel da ARH é assegurar que as pessoas sejam fonte de vantagem competitiva, transformando-as em agentes de competitividade, de modo que as empresas possam buscar formas novas e criativas de gestão.

Na prática, como o RH funciona? A rigor, essa área é dividida em cinco subsistemas compostos de cinco processos específicos. Vejamos:

a) Provisão

Nesse subsistema, estão incluídos os processos que definem quem trabalhará na organização. Essa etapa começa no chamado planejamento de RH, isto é, por meio do levantamento de quantos funcionários precisaremos em determinada área, da análise da nossa tendência de *turnover* e de quantos funcionários deverão ser substituídos em função de aposentadoria.

Essa etapa contempla também a pesquisa de mercado de RH, o recrutamento, a seleção e a integração de pessoas (ambientação do(a) contratado(a)).

b) Aplicação

Nesse subsistema, são desenhadas as atividades que os contratados realizarão na empresa, a fim de que possam ser orientados, acompanhados e monitorados.

Estão incluídos na aplicação os processos de desenho organizacional, desenho, análise e descrição de cargos, o planejamento e a alocação de funcionários, a estruturação do plano de carreiras, os processos de orientação aos empregados e a avaliação do desempenho, bem como a disseminação da cultura organizacional.

c) Manutenção

Esse subsistema é dedicado à reunião de esforços para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias, que possibilitem aos empregados realizarem as atividades e tarefas de forma adequada. Nela estão contemplados o gerenciamento da remuneração, incluindo os benefícios diretos e indiretos, a higiene, a segurança e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como a avaliação do clima organizacional em vigor.

d) Desenvolvimento

Esse subsistema contempla os processos voltados para a capacitação da força de trabalho bem como aqueles que buscam assegurar o desenvolvimento profissional e pessoal. Em termos práticos, referimo-nos às atividades de treinamento e desenvolvimento das pessoas, elaboração e condução de programas de gestão de carreiras, de comunicação e desenvolvimento organizacional.

e) Monitoramento

Esse subsistema envolve os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e para verificar resultados. Inclui bancos de dados, sistemas de informação gerencial e auditoria de recursos humanos e de processos relativos a questões trabalhistas.

Esses processos podem ser abordados como subsistemas de um sistema maior, um processo global e dinâmico, e apresentam duas características principais:

- caráter situacional – variam conforme a organização e os fatores ambientais, humanos, tecnológicos, etc. e
- interdependência – não dependem, necessariamente, um do outro. São potencialmente autônomos para se desenvolverem de forma individual.

A seguir, analisaremos cada um dos subsistemas de RH com mais detalhes.

## Subsistemas de RH

### Subsistema de provisão

O subsistema de provisão tem como objetivo estratégico monitorar a concorrência. Por meio dele, a empresa procura avaliar o que oferece bem como o que deixa de oferecer em todos os campos.

Inicialmente, a provisão deve-se fundamentar em uma pesquisa de RH que vise desvelar tudo o que os concorrentes fazem em termos de recursos humanos. Esse processo de inteligência de RH deve ser realizado frequentemente, no sentido de acompanhar de perto o estado do mercado de trabalho e o modo como as demais empresas se relacionam com os seus funcionários em termos de salário, benefícios diretos e indiretos, políticas e práticas, bem como clima organizacional e qualidade de vida.

Em um segundo momento, a provisão passa para a etapa de recrutamento, o que envolve o uso de estratégias de captação de talentos que se adequem ao propósito da organização e possuam as competências necessárias ao desenvolvimento das atividades demandadas. Esse procedimento pode ser feito dentro da própria organização ou externamente.

Finalmente, é conduzido o processo de seleção, quando a organização tem a oportunidade de avaliar, de maneira mais aprofundada, as pessoas que recrutou, aplicando-lhes testes, executando dinâmicas e entrevistando-as. A partir daí, o responsável pela seleção terá embasamento suficiente para contratar os profissionais adequados às vagas disponíveis.

### Recrutamento

Existem diversos termos para fazer referência a quem trabalha nas organizações. Trabalhadores, empregados, funcionários, colaboradores, *business partners*<sup>6</sup> e talentos são alguns dos termos usados no mundo corporativo. Mas há diferenças entre eles?

---

<sup>6</sup> É a nova identidade de RH. São profissionais cujas funções são gerenciar, definir, alinhar e implementar alternativas para os funcionários, sempre com foco no negócio. Eles trabalham junto aos diretores e gestores na elaboração de estratégias.



Sim, cada um desses termos tem uma origem etimológica que reflete a forma como percebemos o mundo. Por exemplo, a origem da palavra colaborador é “co-laborar”, ou seja, trabalhar junto. Alguns críticos sinalizam que, no sistema capitalista, nós vendemos a nossa força de trabalho e, portanto, não colaboramos. Nesse caso, somos empregados.

Obviamente, podemos usar a expressão com que mais nos sintamos confortável. O termo “talento”, por exemplo, tem sido bastante utilizado, pois faz referência àquilo que as empresas mais desejam atualmente: pessoas com habilidades (*skills*), conhecimentos e competências (na acepção mais ampla do conceito) que contribuam para o desenvolvimento e a implementação de estratégias que resultem no sucesso da organização.

Assim como o capital, a tecnologia e a matéria-prima, os talentos são insumos fundamentais. No entanto, em um mundo Vuca (volátil, incerto, complexo e ambíguo), que competências um indivíduo deve ter para ser considerado um talento?

Antes de mais nada, este(a) profissional deve ser capaz de pensar holisticamente, ou seja, deve ter uma visão sistêmica da organização. Além disso, é importante que se revele motivado(a) e engajado(a).

Talvez este seja o maior diferencial da chamada geração milênio: a capacidade de executar muitas tarefas ao mesmo tempo (ser multitarefa). Por outro lado, há sempre o risco de parecer disperso, o que não é bom. Isso ocorre, frequentemente, nas salas de aula, por exemplo.

Enquanto o professor fala, o jovem aluno está no celular. Nesse caso, o discente pode argumentar que é capaz de fazer ambas as atividades simultaneamente. No entanto, para o docente, falta engajamento e comprometimento.

Esse é um dos desafios para os jovens trabalhadores, para os gestores – que, via de regra, pertencem à outra geração – e também para as empresas, uma vez que têm de decidir que tipo de profissional desejam atrair.

No que se refere ao recrutamento de funcionários, há duas macrocategorias de candidatos:

- **aqueles que almejam *status*** – trabalhar em uma empresa grande ou muito conhecida no mercado e que, geralmente, oferece oportunidades de crescimento profissional e
- **aqueles que buscam qualidade de vida** – horário de trabalho flexível, ambiente informal, etc.

O recrutamento de empregados pode ser externo ou interno (dentro da própria empresa), pode ser feito por programas específicos (como os de *trainee* e de estágio), ou ainda por meio da comunicação da vaga ao mercado (usando a própria *homepage* da empresa ou as redes sociais, por exemplo).

Os programas de seleção de *trainees* utilizados tendem a ser longos, árduos e rigorosos, pois, buscam avaliar a capacidade de relacionamento interpessoal, de iniciativa, de liderança dos candidatos bem como os seus conhecimentos gerais e técnicos.

O processo de recrutamento de *trainees* visa buscar candidatos que estejam alinhados com os propósitos da empresa, o que é condição *sine qua non* para que ele ou ela desenvolva e ponha em prática o seu pleno potencial, assim como para evitar eventuais frustrações nos envolvidos (funcionários e organização).

Esses programas também são um instrumento para que as empresas identifiquem e atraiam talentos. Estagiar é fundamental para quem está iniciando a sua trajetória profissional, uma vez que possibilita o aprendizado de atividades e o desenvolvimento de novas habilidades. Mais do que isso, os estágios permitem adquirir conhecimentos teóricos, refletir sobre a aplicabilidade das teorias aprendidas na Academia e construir competências essenciais para a carreira.

Ao buscarem construir, reformular ou completar o seu quadro funcional, as empresas devem ter processos de recrutamento e seleção – que são complementares, porém distintos – bem definidos.

Os processos de recrutamento têm por objetivo atrair candidatos qualificados, que tenham potencial para ocupar cargos e executar determinadas funções dentro da organização. A rigor, o recrutamento é a porta de entrada de todo empregado na empresa (KOSTAL; WIERNICK, 2017) e é composto de três etapas:

- planejamento;
- execução e
- avaliação dos resultados.

Na primeira etapa, definem-se as características do profissional adequado para o cargo e a funções a serem realizadas. No planejamento, também devemos definir como iremos encontrar esses candidatos, o que pode ser feito por recrutamento externo ou interno.

No primeiro caso, podemos utilizar redes sociais, mídia tradicional, meios televisivos, feiras e eventos realizados nas escolas técnicas, faculdades e universidades, agências de emprego, *headhunters* (recrutadores ou caça-talentos), *sites* corporativos ou consultorias. Quando optamos por essa forma de recrutamento, não podemos deixar de considerar os custos financeiros e temporais envolvidos.

A vantagem do recrutamento externo é a entrada de novas experiências na organização. Além disso, essa opção permite à empresa aproveitar os investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras organizações ou, até mesmo, pelos próprios candidatos. Isso significa usufruir do retorno de investimentos feitos por outros agentes, o que reduz os custos adicionais de treinamento, assegura acesso a novos olhares, perspectivas e ideias, resulta em um maior grau de inovação e possibilita o desenvolvimento de novas soluções para os problemas enfrentados pela empresa.

Há também desvantagens. As contratações externas afetam a política salarial da organização, dado que impactam as faixas salariais existentes, principalmente quando a oferta e a procura de talentos não estão equilibradas, o que a força a oferecer salários e benefícios dissonantes daqueles presentes na sua política.

Ademais, o recrutamento externo pode ser menos seguro, dado que a empresa contrata uma pessoa cuja origem, cuja trajetória e cujo desempenho profissionais são desconhecidos (apesar das eventuais cartas de recomendação). Não obstante os candidatos passem por uma triagem rigorosa, não há como confirmar as suas competências com exatidão, tampouco garantir o seu alinhamento com o propósito da empresa.

Há ainda uma terceira desvantagem quando optamos pelo recrutamento externo: esse processo é muito mais lento e caro, pois requer apresentação e triagem dos candidatos, incluindo os exames de saúde e verificação das documentações. Quanto mais elevado o nível do cargo, mais tempo levará o recrutamento.

A outra opção utilizada pelas empresas para atrair talentos é o recrutamento interno, que tem como vantagens a facilidade de acesso ao profissional bem como o conhecimento do seu histórico e do seu desempenho. Nesse caso, o recrutamento pode ser feito por meio da intranet, por outros meios de comunicação da empresa e pelos chefes.

Neste ponto, cabe diferenciarmos o recrutamento interno do realizado por indicação de outros funcionários (a indicação fica limitada a quem indicou). O recrutamento interno propriamente dito é construído com base em procedimentos e políticas formalmente elaborados e absolutamente transparentes. Nesse processo, assegura-se a divulgação da vaga a ser preenchida em todos os níveis da estrutura organizacional.

Segundo Bohlander (2006), as principais vantagens do recrutamento interno são:

- **geração de motivação no corpo funcional** – ao perceberem que são valorizados e têm a possibilidade de ascender hierarquicamente na organização, os funcionários buscarão o autoaperfeiçoamento;
- **eficiência** – a divulgação ao público-alvo demanda menos tempo. No caso do recrutamento externo, há a possibilidade de o candidato escolhido ter de cumprir um mês de aviso-prévio, o que retarda o processo de admissão;
- **economia** – não são gastos recursos com anúncios, honorários de consultoria externa, testes de seleção e exames admissionais;
- **eficácia do processo de adaptação** – pelo fato de ser familiar à empresa, o candidato não precisará passar pelo período de experiência nem pelos processos de integração e adequação à cultura organizacional, o que mitiga o risco de um eventual choque cultural e
- **compensação dos investimentos em treinamento** – em função da redução de custos com recrutamento, seleção e integração de novos funcionários.

Bohlander (2006) também elencou algumas desvantagens do recrutamento interno. São elas:

- **gasto desnecessário com treinamento** – ocorre quando perdemos o empregado recém-contratado e treinado para um concorrente;
- **o chamado *egoísmo da chefia*** – ocorre quando, com medo de perder os seus funcionários de confiança, os gestores os escondem no departamento;
- **mágoa dos que não passaram no processo seletivo interno e, muitas vezes, não foram promovidos** – para evitar que isso aconteça, é necessário que seja conduzida uma reunião de *feedback*, a chamada devolutiva, de modo que os que não foram aprovados sejam informados do resultado antes da divulgação do nome do candidato selecionado;
- **risco de carreirismo (algo similar à terceirização da carreira)** – ocorre quando um funcionário aposta no recrutamento interno como garantia de sucesso na empresa, o que, no limite, gera um certo grau de acomodação;
- **Princípio de Peter** – fenômeno que ocorre quando uma organização promove, sucessivamente, um empregado até que ele atinja um cargo cujas funções não consiga desempenhar. Para o profissional, é frustrante (dado que põe o seu emprego em risco), e, para a empresa é perigoso, dado que pode gastar tempo e recursos desnecessariamente, e
- **baixa taxa de inovação (geração de novas ideias)** – decorrente pela falta de *oxigenação*. A contratação de profissionais provenientes do mercado, com diferentes experiências, vivências e saberes, pode resultar na renovação dos valores organizacionais bem como no aporte de novas ideias à empresa.

Outra peculiaridade do recrutamento externo é o uso do currículo como instrumento de avaliação da frequência com que o candidato troca de emprego e também da sua trajetória profissional. Já no caso de recrutamento interno, a tomada de decisão é feita com base no histórico de vida profissional e desempenho progressivo.

Por fim, com base nos dados previamente coletados, os candidatos são avaliados e encaminhados ao processo de seleção. Independentemente do processo de seleção a ser utilizado, o RH é fundamental, pois auxilia o gestor responsável pela vaga aberta no que se refere à elaboração do perfil desejado para a vaga e à condução do processo como um todo.

## Seleção

O processo de seleção é realizado com base na comparação entre as competências apresentadas pelos candidatos e as competências que a organização almeja adquirir ou desenvolver. Ao longo desse processo, cabe aos profissionais de RH identificarem e avaliarem cada candidato com base nos seus conhecimentos, no seu caráter, nos seus traços de personalidade, nas motivações declaradas e aspirações explicitadas.

Existem múltiplas técnicas para conduzir o processo de seleção. A maioria começa com base na análise do currículo dos candidatos, que pode ser um documento físico ou virtual, como um perfil no LinkedIn, por exemplo, no caso de um recrutamento externo. Na eventualidade de um recrutamento interno, avalia-se o histórico do funcionário. Em ambos os casos, após essas análises iniciais, são conduzidos testes de conhecimento, psicológicos e situacionais, dinâmicas de grupo e, por fim, entrevistas individuais.

O objetivo dos testes de conhecimento, que podem ser orais ou escritos, é avaliar o grau de conhecimento geral e específico dos candidatos, principalmente no que se refere ao domínio da conjuntura econômica, social e política do País bem como da indústria. Sendo assim, jovens profissionais devem-se manter atualizados, ler jornais e *sites* de notícias confiáveis, além de revistas de negócios.

Os testes específicos, por sua vez, buscam aferir as competências técnicas necessárias, geralmente ligadas à formação acadêmica. Essas avaliações devem ser conduzidas em local apropriado, sem interrupções e, acima de tudo, devem contar com explicações claras a respeito de modo de realização e tempo de duração. Dado o avanço tecnológico, nada impede que sejam realizadas a distância (*on-line*) ou por meio de reuniões síncronas, utilizando *softwares* como Zoom, Teams ou Google Meetings.

Há ainda os testes psicológicos, cujo objetivo é avaliar o perfil dos candidatos bem como a sua capacidade de raciocínio e concentração. Por serem muito específicos, esses testes só podem ser ministrados por profissionais da área de Psicologia.

Os testes situacionais, por sua vez, têm por objetivo simular situações com que os candidatos terão de lidar no cotidiano, de modo a observar a sua reação sob pressão e em conflitos, por exemplo. Nessas avaliações, apresenta-se um problema rotineiro e solicitam-se uma análise e uma proposta de solução adequada.

Os testes situacionais são um instrumento de avaliação da capacidade de o candidato demonstrar o seu conhecimento técnico, portfólio de competências comportamentais, sociais, bem como o conhecimento sobre o negócio e a organização em si, a indústria em que está inserido, os cenários regionais e globais, por exemplo.

Até este ponto, vimos uma série de testes individuais, mas como podemos avaliar o comportamento desses candidatos em grupo? Para realizar esse tipo de avaliação, valemo-nos das dinâmicas de grupo, conduzidas por meio da criação de jogos, vivências e atividades lúdicas. Essas atividades permitem avaliar o comportamento social do candidato – e, dessa forma, identificar algumas *soft skills* – bem como o seu alinhamento com os valores da empresa, o seu estilo de vida, grau de maturidade, traços psicológicos e estratégias de interação social.

A última etapa do processo de seleção é a entrevista. Durante a entrevista, podemos tirar qualquer dúvida a respeito do candidato: as suas impressões, o seu posicionamento, a sua agilidade mental, coerência e capacidade de expressão verbal bem como postura corporal e social.

O processo de recrutamento e seleção é finalizado quando se efetua a contratação do novo empregado. Essa formalização é conduzida pelo RH, área que também é responsável por acompanhar o processo de integração, apoiando o novo empregado, antecipando problemas que possam ocorrer e certificando-se de que eles sejam solucionados com transparência.

## Subsistema de aplicação

O segundo subsistema de RH é chamado de aplicação. É comum que uma organização contrate um indivíduo e, tempos depois, perceba que o seu desempenho deixou a desejar, o que pode ocorrer por falta de adequação ao cargo, de adaptação à função ou de alinhamento à cultura organizacional. Quando isso ocorre, a empresa incorre em prejuízo, perdendo tempo e dinheiro com todos os processos de recrutamento, seleção, rescisão de contrato e encargos sociais.

Para evitar que esse tipo de situação ocorra, é necessário que a equipe de RH conheça, claramente, todas as características necessárias ao profissional que deve preencher a vaga. Nesse caso, é preciso usar um subsistema de aplicação que defina e descreva os cargos e as funções.

A aplicação tem como objetivos analisar e descrever o cargo, ou seja, estudar e deixar em evidência as características básicas necessárias para que uma pessoa desenvolva as atividades que lhes serão solicitadas e que a ajudarão a adaptar-se à empresa. Feito isso, o setor de RH passa a desenvolver um plano de carreira, que é essencial para o profissional que quer ampliar as suas qualidades por meio de capacitação, além de desejar galgar cargos dentro da empresa.

Por último, é aplicada uma avaliação de desempenho, que identifica as contribuições dadas pelos colaboradores, averiguando os pontos positivos e negativos a serem trabalhados. A avaliação tem de ser realizada periodicamente, de modo a possibilitar o acompanhamento da evolução dos empregados.

## Cargos e salários

Quando somos contratados por uma empresa, se não soubermos exatamente o que temos de fazer e a quem devemos reportar, certamente sentiremos insegurança. Por esse motivo, é fundamental que os cargos e as suas funções sejam bem desenhados. Geralmente, esse trabalho é feito pela área de RH, mas o direcionamento dessa responsabilidade pode depender do tipo, do porte e da estrutura da empresa.

As estruturas organizacionais, que podem ser funcionais, divisionais, matriciais, híbridas ou por projetos, são construídas com base na estratégia da empresa. Posteriormente à sua construção, decidimos quantos empregados precisamos contratar, para que cargos, que funções devem ser exercidas e que salários devem ser praticados.

Até o fim do século XX, era usual a utilização de uma descrição de cargo muito detalhada, o que era chamado de cargo restrito (CARVALHO *et al.*, 2015). Por definição, o cargo restrito é caracterizado pelo detalhamento da missão, das atividades, da estrutura, da formação, dos contatos e, não raramente, dos custos da qualidade e dos possíveis desafios a serem enfrentados.

A missão do cargo é a razão da sua existência, isto é, o que deve ser feito, como será feito e por que será feito. Já as atividades, em função da dinâmica do ambiente externo, não podem mais ser detalhadas. Por conta disso, de modo geral, são descritas de forma ampla e genérica. A estrutura identifica a posição do cargo no organograma da empresa: a chefia imediata e os eventuais subordinados. No item formação, são relacionados o nível de escolaridade desejado para o cargo, os possíveis cursos específicos (Word e PowerPoint, por exemplo) bem como a fluência em idiomas. No que se refere aos contatos, é importante destacar que, atualmente, é muito importante saber quem são os fornecedores e os clientes – internos e externos – de cada cargo. Desse modo, posteriormente, será possível avaliar o desempenho do empregado em termos da responsabilidade e da complexidade exigidas. Há ainda o fator custos, que, em geral, refere-se à responsabilidade do cargo sobre a administração de custos existentes ou que poderão vir a existir. Por último, existem os desafios inerentes ao cargo, que, no futuro, impactarão a avaliação de desempenho do empregado.

Em empresas que adotam o modelo de gestão por competências, geralmente, trabalha-se com cargos amplos, os quais permitem uma evolução caracterizada por estágios ou níveis de desenvolvimento. Estes cargos tendem a ser denominados como analista júnior, analista pleno e analista sênior.

Os itens que compõem a descrição do cargo amplo são:

- missão;
- atribuições essenciais e
- requisitos básicos.

A missão do cargo amplo se diferencia da missão do cargo restrito na medida em que não apresenta detalhes que possam caracterizar uma ou poucas áreas de atuação. As atribuições do cargo amplo são também descritas de forma bastante genérica, de forma a evitar a distinção da atividade plena. Os requisitos básicos dizem respeito ao nível de formação necessário à ocupação do cargo, além de alguma especificidade que possa ser fundamental a todos os seus ocupantes.

Já no que se refere à remuneração, é fundamental que, antes de tudo, contemplemos:

- o cenário econômico-social do mundo, do Brasil e da região em que a empresa opera;
- as características do segmento de atuação da empresa;
- o conhecimento necessário aos cargos para o desempenho do negócio;
- a filosofia, a política e os procedimentos adotados pela empresa e
- as relações sindicais e os acordos sindicais.

Além disso, o gestor de RH deve estar atento a alguns elementos da política salarial vigente, como os mínimos salariais e os reajustes coletivos ou individuais.



## Subsistema de manutenção

O terceiro subsistema de RH é a manutenção, cujo objetivo central é a retenção de talentos. Esse subsistema contempla o desenvolvimento de programas que compreendam as necessidades dos funcionários e, no limite, ações que possam ser tomadas para os auxiliar no desenvolvimento e no alcance das suas metas e dos seus objetivos.

Uma das premissas da manutenção é desenvolver planos de benefício e programas a partir de estudos e da interação com os empregados, visando identificar as suas necessidades e, na medida do possível, tentar supri-las. Além disso, esse subsistema também se preocupa em oferecer as condições necessárias para que o trabalho seja desenvolvido com qualidade, observando questões de higiene e segurança no ambiente.

## Programas de retenção de talentos

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações envolve reter os seus talentos, ou seja, evitar que os empregados competentes, engajados ou com alto potencial (também chamados de *high potentials*) deixem a empresa.

Como vimos, Mayo sinalizou que, além de bem remuneradas, as pessoas gostam de ser reconhecidas. Sendo assim, o treinamento e o desenvolvimento são os primeiros passos a serem dados para reter talentos. Essas ações sinalizam que a empresa valoriza o funcionário e acredita no seu potencial.

A capacitação desses não deve ser vista como um gasto, mas sim como um investimento no capital humano da organização.

As estratégias utilizadas para retenção de talentos vão, contudo, muito além dos programas de treinamento e desenvolvimento de competências. As empresas devem investir para que esses profissionais percebam que são valorizados, oferecendo-lhes benefícios indiretos (plano de saúde completo, por exemplo), assegurando-lhes um ambiente de trabalho saudável e propiciando meios para que consigam equilibrar as demandas profissionais com a vida pessoal. Essas ações criam diferenciais que mitigam o risco de esses talentos serem capturados pelos concorrentes.

Não obstante, existem outros fatores que podem aumentar a taxa de retenção de funcionários, como ter uma liderança ativa e saudável. De fato, há uma alta correlação entre as taxas de insatisfação com os gestores diretos e as taxas de demissão.

Outro aspecto muito valorizado é o planejamento de carreira, que, a rigor, não está diretamente associado à remuneração recebida, mas sim a políticas e práticas organizacionais que orientem os empregados no que se refere ao desenvolvimento de habilidades latentes e potenciais.

Apesar de o planejamento de carreira aportar múltiplos benefícios, muitas empresas ainda resistem à sua adoção.

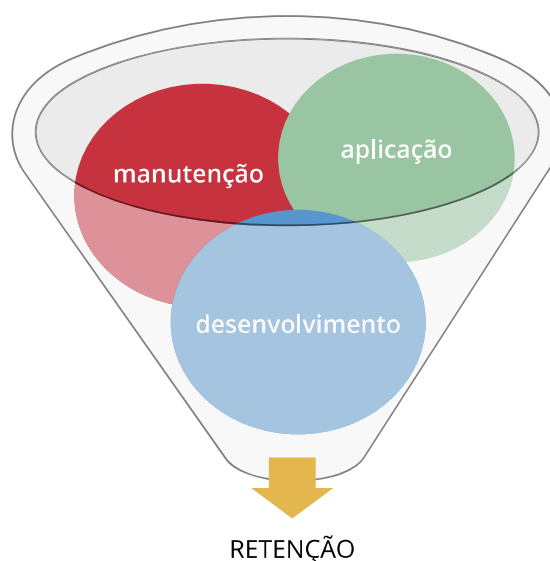
Sob a ótica de Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), um planejamento de carreira eficaz:

- contribui para que a empresa alcance patamares mais elevados de qualidade operacional (bens, produtos e serviços produzidos) bem como de produtividade;
- motiva os empregados a desenvolverem novas competências técnicas;
- reforça o apoio organizacional para que o time explore as suas capacidades potenciais;
- é uma forma de possibilitar a ascensão profissional interna dos empregados;
- é um instrumento de recrutamento interno;
- integra toda a equipe, pois torna transparente os programas e processos de crescimento profissional, o que resulta em mais motivação, aumento da produtividade e redução da taxa de *turnover*;
- proporciona meios para que os trabalhadores alcancem as suas metas e os seus objetivos profissionais, garantindo que estejam alinhados com o propósito e a estratégia da empresa e
- estabelece trajetórias de carreira, de tal forma que os empregados percebam as suas reais perspectivas de desenvolvimento e promoção.

Nesse contexto, o RH tem um papel estratégico: promover o diálogo entre o corpo diretivo, gerencial e funcional da empresa, pois esse fluxo de comunicação (ascendente, lateral e descendente) promove o acompanhamento dos verdadeiros fatores motivacionais, o que, no limite, resulta na prevenção de desligamentos, isto é, aumenta a taxa de retenção de empregados.

Na realidade, a gestão de talentos é um conjunto de práticas e políticas organizacionais, e a retenção de talentos é o resultado da integração de três processos de gestão de RH, conforme podemos observar na figura a seguir.

Figura 1 - Retenção de talentos



Como vimos, as políticas de aplicação dizem respeito a como a empresa dissemina a sua cultura, orienta e avalia os seus funcionários, o que deve ser feito de forma transparente. Já as políticas de manutenção focam processos que criam e asseguram um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os empregados – referimo-nos, especificamente, à política de remuneração e benefícios (diretos e indiretos), às condições de saúde, higiene e segurança (SMS) bem como aos programas de desenvolvimento de qualidade de vida no trabalho. Por fim, há as políticas de desenvolvimento profissional e pessoal, que podem ser propiciadas por meio de programas de treinamento e desenvolvimento de competências, elaboração e assessoramento de plano de carreira ou de desenvolvimento de liderança.

## Subsistema de desenvolvimento

O quarto subsistema de RH é o de desenvolvimento, cujo objetivo é ensinar aos funcionários o modo correto de realizar as suas atividades. Essa ação reduz a possibilidade de erro, os custos com retrabalho e o risco de acidentes de trabalho. Sendo assim, esse subsistema prepara e qualifica os empregados para maximizarem o seu rendimento no cargo exercido.

De antemão, no subsistema de desenvolvimento, é proporcionado treinamento aos funcionários tanto no início da carreira quanto ao longo do processo, de forma a mantê-los atualizados. Em seguida, ocorre o desenvolvimento em si, que enxerga o potencial do profissional e o auxilia a aprimorá-lo.

## Treinamentos

Até meados da década de 1990, era muito comum haver um ritual mais lento e formal de entrosamento dos novos funcionários. Quanto uma pessoa era contratada, ela passava por um período de ambientação e treinamento. Durante esse período, o(a) novo(a) funcionário(a) era familiarizado(a) com a cultura, a estrutura e os processos organizacionais, além de ser apresentado(a) aos novos colegas de trabalho. No entanto, a nova e acelerada dinâmica do mundo corporativo imprimiu um senso de urgência que faz com que os novatos sejam *jogados na fogueira* logo no primeiro dia. As organizações entendem – e esperam – que os(as) recém-contratados(as) estejam aptos(as) a produzir de imediato.

Isso não significa, contudo, que as empresas tenham parado de investir em programas de treinamento e desenvolvimento de competências. Já vimos que elas o fazem, pois são instrumentos que capacitam os seus empregados a serem mais produtivos, eficientes e eficazes, no sentido de enfrentarem um mercado mais competitivo, instável e adverso.

Todos nós, de alguma forma, precisamos de treinamento. Uns precisam desenvolver competências técnicas, outros, competências gerenciais, sociais ou comportamentais. Sendo assim, as empresas dispõem de um portfólio de treinamentos que pode ser entregue de forma, presencial, a distância, informal ou por meio de *workshops*, palestras e seminários, reuniões de correlação, estágios e *trainee*.

#### a) Treinamento tradicional

O modelo mais tradicional de ensino é o presencial, aquele com que estávamos acostumados antes da pandemia de Covid-19. Esse modelo se caracteriza pela presença física do professor no mesmo ambiente físico dos alunos e tem as seguintes vantagens:

- por ser mais familiar, facilita a comunicação verbal e não verbal entre os envolvidos e
- proporciona a resolução de toda e qualquer dúvida em tempo real, ou seja, assim que ocorre.

Esse é o modelo adotado por companhias aéreas como Azul, Gol e Latam para os treinamentos de segurança de voo e situações de emergência, como sobrevivência na selva.

#### b) Treinamento à distância

Os treinamentos a distância, também conhecidos como EAD, são similares ao presencial e, contrariando o senso comum, não começaram em 2020 nem são um fenômeno pós-internet. Em meados do século XX, já havia o treinamento e o ensino por correspondência (via correio).

Atualmente, esse tipo de treinamento é entregue via plataforma *on-line*. A ideia central é diminuir os custos e conseguir atender vários usuários espalhados tanto pelo País quanto pelo mundo.

O treinamento a distância é muito comum em empresas como Ericsson, Petrobras e Banco do Brasil.

#### c) Treinamento informal

O treinamento informal tem como característica o acompanhamento do recém-contratado por um colega mais experiente, o qual é designado pela empresa. Esse tipo de treinamento, também conhecido como *on-the-job*, pode ocorrer quando surge uma necessidade ou até antes, quando é possível antecipá-la.

A maior vantagem do treinamento *on-the-job* está no fato de concentrar-se, especificamente, na tarefa a ser executada pelo trabalhador. Sendo assim, quem está sendo treinado dedica total atenção à aprendizagem, o que pode não acontecer nos treinamentos formais.

Esse tipo de treinamento é comum em algumas operações de chão de fábrica e na prestação de serviços (atendimento em balcão, *check-in* de aeroportos), por exemplo.

#### d) *Workshop*

Um *workshop* ocorre quando indivíduos se reúnem para trocar ideias, opiniões e perspectivas sobre determinado tema. Geralmente, o objetivo é buscar soluções para um desafio ou levantar sugestões a respeito de como aproveitar uma oportunidade. Nesse caso, todos os participantes diretamente envolvidos são solicitados a emitir opiniões, diagnósticos e perspectivas, além de compartilhar as suas vivências.

Algumas empresas se valem de *workshops* para identificar o perfil dos seus consumidores e a sua persona bem como possíveis ações para incrementar a eficácia da política de vendas.

e) Palestra

Os treinamentos oferecidos por meio de palestras ocorrem a partir da apresentação de uma única pessoa, geralmente um *expert*, ou seja, alguém que possui largo conhecimento no assunto em questão. Cabe ao palestrante explicar, tirar dúvidas e apresentar o que há de mais moderno sobre o assunto (estado da arte).

Diferentemente do que ocorre no *workshop*, nesse tipo de treinamento, os participantes tendem a assumir o papel de ouvintes.

Palestras são treinamentos comuns na área de Ciências Jurídicas e de Gestão de Tributos, por exemplo.

f) Reunião de correlação

Os treinamentos realizados por meio de reuniões de correlação ocorrem entre os empregados da empresa. Nesse caso, cada área envia um representante. Por exemplo, pensemos em uma reunião com representantes das áreas de vendas, desenvolvimento de produtos e comunicação. Juntos, esses profissionais podem debater o que cada departamento poder fazer para contribuir com o outro, no sentido de assegurar o sucesso no lançamento de um novo produto.

Para que esse tipo de treinamento tenha êxito, é necessário que haja uma pauta bem definida e que se estipule, claramente, o horário de início e fim, o tempo de apresentação de cada time e quantos minutos serão dedicados ao debate em si.

Neste ponto, é possível que surja o seguinte questionamento: esse tipo de atividade é mesmo um treinamento ou apenas uma simples reunião? Se pensarmos que, nesses encontros, são desenvolvidos o aprendizado cooperativo e a visão sistêmica, podemos melhor compreendê-los como um tipo de treinamento, que, inclusive, é um dos mais utilizados pelas empresas.

g) Estágio

No estágio, a empresa contrata um estudante para aplicar os conhecimentos adquiridos à sua futura área de trabalho. O estagiário é acompanhado por um tutor, o qual compartilha dados, informações e conhecimentos práticos sobre as tarefas a serem exercidas.

h) Programa de *trainees*

Finalmente, há os treinamentos dedicados aos *trainees*, uma alternativa muito comum nas organizações de médio e grande porte atualmente. Nesse caso, estudantes (geralmente, no último ano da faculdade) ou recém-formados são contratados formalmente para assumir uma função específica na empresa futuramente. O *trainee* trabalha em diferentes áreas da empresa, aprendendo diversas tarefas, a fim de obter uma visão global da estrutura e dos processos organizacionais.

## Subsistema de monitoramento

O subsistema de monitoramento tem como função central cobrar resultados dos empregados e fiscalizá-los. Todos os processos realizados são, portanto, controlados.

Nesse sentido, cria-se um banco de dados para cadastrar e controlar todas as informações profissionais dos funcionários, tendo como objetivo acompanhar o seu desempenho de forma individual. Por fim, também é realizada, periodicamente, uma auditoria para fiscalizar os processos realizados em cada setor.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas cujo objetivo é analisar e metrificar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários de determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um empregado durante certo intervalo, de modo a analisar a sua entrega efetiva, o cumprimento de metas, a sua postura profissional, o seu conhecimento técnico bem como a sua relação com a chefia e os demais colegas de trabalho.

## Métodos de avaliação de desempenho

Há vários instrumentos para avaliar o desempenho de um empregado em uma organização, podendo variar em função da necessidade do gestor, do departamento, dos objetivos e metas da avaliação, do perfil dos avaliados bem como da dinâmica de observação utilizada.

A seguir, elencamos alguns métodos clássicos de avaliação, dos mais clássicos aos mais contemporâneos. Vejamos:

- escalas gráficas de classificação;
- escolha e distribuição forçada;
- pesquisa de campo qualitativa ou quantitativa;
- incidentes críticos;
- comparação de pares;
- autoavaliação;
- relatório de desempenho;
- avaliação por resultados;
- avaliação por objetivos;
- padrões de desempenho;
- frases descritivas;
- avaliação 360°;
- avaliação de competências;
- avaliação de competências e resultados
- avaliação de potencial e
- *balanced scorecard*.

Vejamos alguns desses métodos de avaliação com mais detalhes:

a) *Balanced scorecard*

O *balanced scorecard* é uma ferramenta gerencial muito comum na elaboração da estratégia empresarial e, de certa forma, pode ser aplicada à avaliação de desempenho dos empregados, no momento em que são definidas as metas a serem por eles alcançadas em dado período.

b) Autoavaliação

Outra possibilidade é fazer com que cada funcionário avalie a si mesmo. Chamada de autoavaliação, essa técnica é muito apropriada ao final de cada momento de aprendizagem, etapa de trabalho ou período. Pacheco e colaboradores (2015) alertam para a importância de nos autoavaliarmos, pois não há quem nos conheça melhor. Além disso, atualmente, as empresas estão concentradas em debates sobre autoaprendizagem, autoliderança, autodesenvolvimento e autogerenciamento.

A autoavaliação permite aos empregados terem autonomia e corresponsabilidade nos processos de produção, além de requererem a prática da compreensão, da maturidade e da ética pessoal.

c) Avaliação por competências

O modelo de avaliação por competências, outra forma de avaliação, concentra-se nas seguintes dimensões:

- cognição;
- habilidade e
- atitude.

Esse modelo permite que avaliemos a aquisição de novos conhecimentos bem como a sua aplicabilidade no exercício das tarefas e nos ajustes de comportamento dos funcionários. Antes de aplicá-lo, contudo, as competências devem ser mapeadas.

d) Avaliação de resultados

A avaliação de resultados, por sua vez, é um modelo que visa obter uma visão global do desempenho do empregado em determinado período – comumente, um ano. Geralmente, esse *feedback* é dado em duas reuniões com cada empregado. No primeiro encontro, que ocorre no momento do planejamento estratégico, o funcionário estabelece as suas próprias metas de entrega para o ano seguinte. Ao final do período, é realizado um segundo encontro, em que se verifica se as metas foram cumpridas.

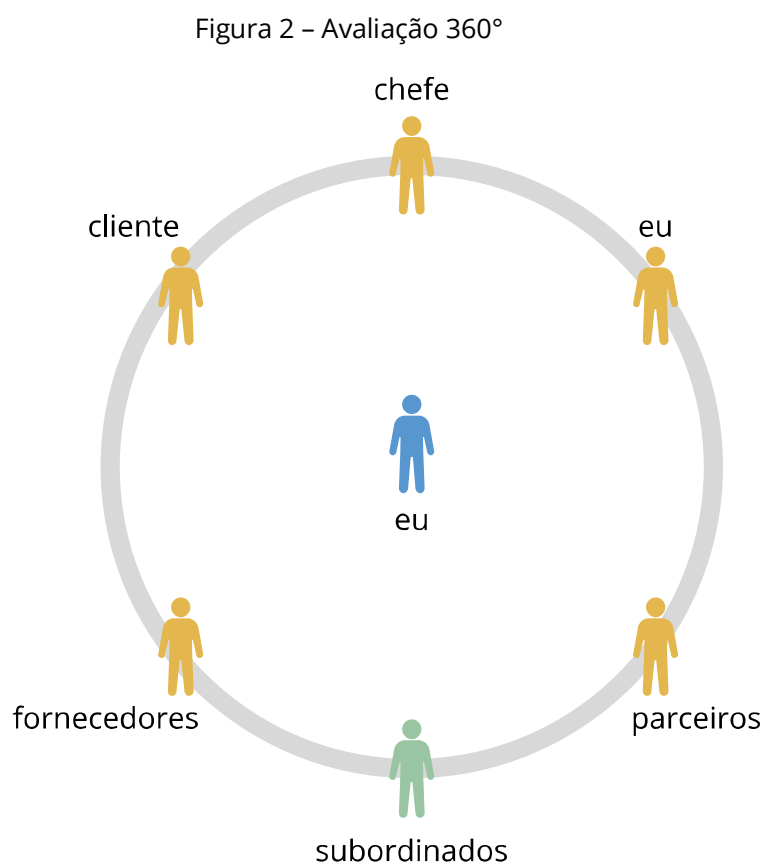
A eficácia desse tipo de avaliação depende da estipulação de indicadores (métricas) de desempenho. O intuito é transformar objetivos (que têm um caráter qualitativo) em metas (que são quantitativas). Por exemplo, um trabalhador pode afirmar que será muito eficiente no ano seguinte, mas isso é apenas um objetivo. Nesse caso, podemos estipular a métrica “produção por mês” para criar uma meta. Essa meta poderia ser vender R\$ 100,000 por mês, trabalhando seis horas por dia, seis dias na semana.

e) Avaliação de desempenho 360°

A avaliação de desempenho 360° – também chamada de *feedback* 360° – objetiva contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais por parte de todos os funcionários. Nela todos (líderes e liderados) são avaliados por todos com que interagem: pares, superiores, subordinados, clientes e, também, é feita a autoavaliação.

Esse método de avaliação de desempenho é o mais adequado para que os empregados se situem quanto às competências valorizadas pela empresa.

Na figura a seguir, apresentamos o esquema avaliativo proposto por esse modelo.



Existem questionários específicos para conduzir a avaliação 360°. Por meio deles, busca-se apreender os comportamentos e as competências desejadas e valorizadas pela empresa, no sentido de que se alcancem os seus objetivos estratégicos.



Ao final da avaliação 360°, devemos ter acesso a informações que nos auxiliem a identificar os desafios e as oportunidades de aprimoramento de cada funcionário. Ademais, essa avaliação deve permitir a confecção de um plano de ação, cujo objetivo é garantir melhorias tanto dos indivíduos quanto das organizações.

O RH é responsável por todo esse processo bem como por assegurar a confidencialidade das entrevistas e dos resultados. A rigor, os participantes devem ter acesso apenas ao resultado final da avaliação, mas não devem saber quem os avaliou. Esse processo permite aos avaliados utilizarem os *feedbacks* recebidos para repensar o seu desenvolvimento e a sua trajetória profissional, especialmente no que diz respeito às competências e aos comportamentos de liderança, dado que esses elementos são percebidos como cruciais.

Esse tipo de avaliação viabiliza a identificação das qualidades do colaborador sob a ótica dos demais *stakeholders*.

Como resultado da implementação das ações de aprimoramento individuais e coletivas, observamos o fortalecimento do senso de equipe. Desse modo, os empregados trabalham melhor, e a empresa passa a contar com empregados mais engajados e produtivos. É, portanto, uma situação ganha-ganha.

Os subsistemas de RH são, essencialmente, os mesmos atualmente, mas houve mudanças em função dos avanços tecnológicos. Por exemplo, algumas empresas usam aplicativos para realizar a avaliação dos funcionários em tempo real. Isso quer dizer que eles são avaliados o tempo todo, por todo mundo (clientes internos e externos). Da mesma forma, os processos de recrutamento e seleção passaram a contar com a possibilidade de processamento e análise de um grande volume de dados e informações, o que ocorre por meio de um sistema chamado *people analytics*, objeto de estudo do nosso próximo tópico.

## *People analytics*: importância estratégica

*People analytics* – em português, análise de pessoas – consiste em uma série de ferramentas gerenciais que visa coletar, organizar e diagnosticar dados sobre as equipes de uma organização. Essas ferramentas são, na verdade, um conjunto de *softwares* que analisa, simultaneamente, diversos dados e informações de múltiplas fontes, visando maximizar o gerenciamento de RH.

As empresas adquirem e usam ferramentas de *people analytics* para auxiliar os seus executivos, diretores e gerentes a acompanharem os seus funcionários individualmente e também em equipe.

O uso eficaz dessa abordagem facilita o processo decisório, mas deve contar, assim como no *balanced scorecard*, com a utilização de métricas e indicadores. Afinal, o que não se mede não se gerencia.

Equivocadamente, gestão de pessoas e recursos humanos são vistas como áreas de menor importância, cujos profissionais agem por “intuição” e tomam decisões subjetivas, uma vez que utilizam abordagens qualitativas. Isso não é verdade. Por meio do *people analytics*, podemos metrificar índices como o engajamento, a produtividade e a satisfação das pessoas com o trabalho, a chefia e a organização como um todo, o que nos possibilita, por exemplo:

- calcular o quanto o nosso investimento em treinamento impacta o aumento das vendas;
- estimar quais dos recém-contratados terão o melhor desempenho em dois anos ou
- prever quais deles têm maior probabilidade de deixar a empresa no mesmo período.

Essas informações são fundamentais para que decisões mais acertadas sejam tomadas e podem reduzir os custos da empresa, tornando-a mais eficiente. Por exemplo, segundo a Nielsen (2020), para cada redução de 1% no *turnover* de empregados, as empresas economizam, em média, US\$ 5 milhões nos negócios. Mas como é possível alcançar esse tipo de resultado?

O uso do *people analytics* indicou uma correlação direta entre a mobilidade interna (plano de carreira, expatriação, etc.) e a retenção, especialmente de talentos com alto potencial (*high potentials*). Os gestores adotaram então políticas e práticas mais transparentes, de tal forma que os empregados identificassem novas oportunidades dentro da própria organização. Muitas empresas estruturaram e implementaram programas de recrutamento interno, o que resultou em uma economia de US\$ 10 milhões apenas nos primeiros oito meses (NIELSEN, 2020).

Outro exemplo da eficácia do *people analytics* é o do Credit Suisse, que conseguiu prever o perfil do candidato/empregado que tenderia a deixar o banco. Dessa forma, reduziu a taxa de rotatividade e economizou em processos de recrutamento, seleção, treinamento e processo demissionário. Mais do que isso, os gestores foram treinados para manter os funcionários de alto desempenho que apresentavam alto risco de fuga. Em termos financeiros, o uso do *people analytics* gerou uma economia de US\$ 70.000.000 desde a sua implantação, em 2015.

Apesar de tantos casos bem-sucedidos, o último relatório da Bain & Company (2020) indica que menos de 5% das empresas utilizam o RH estratégico e o *people analytics*.

## Etapas do *people analytics*

Na prática, a estrutura lógica de um *people analytics* é composta de quatro etapas:

- coleta;
- cálculo;
- análise e
- modelagem dos dados.

A seguir, veremos cada uma dessas etapas detalhadamente.

## Coleta de dados

Inicialmente, devemos proceder à coleta de todos os dados disponíveis, atentando para manter o foco nos mais relevantes. É um erro achar que quanto mais informação melhor. Além do mais, há dados cuja obtenção é muito cara. Dessa forma, devemos escolher com que dados vamos trabalhar baseando-nos na relação custo-benefício.

A coleta de dados e informações pode ser feita nos bancos, sistemas e relatórios da empresa, bem como nas redes sociais (perfis dos candidatos e empregados no Facebook, LinkedIn, Instagram), na mídia tradicional ou em relatórios governamentais e de instituições de classe, por exemplo.

Posteriormente, os dados coletados devem ser processados, o que é feito na etapa de cálculo dos dados.

## Cálculo dos dados

Após a coleta de dados, teremos um grande banco que nos permitirá sanar dúvidas.

Como exemplo, vamos fazer um paralelo com um banco de dados de uma universidade particular que tenha 5.000 alunos. Esse banco tem os seguintes dados de todos os alunos: sexo, idade, CPF, identidade, endereço, área de concentração, notas, registros de ocorrências acadêmicas e financeiras. Assim, se quiser, por exemplo, agraciar com uma bolsa de estudos todos os alunos que tenham um CR<sup>7</sup> acima de 9,5, faremos um cálculo. Por outro lado, caso nosso objetivo seja prever a taxa de inadimplência, será necessário que façamos um cálculo distinto.

Ao processarmos os dados, eles serão apresentados de forma estruturada e clara, o que facilitará o nosso trabalho de análise.

## Análise

A análise é a etapa em que os usuários mais constatarem as vantagens do *people analytics*, principalmente no que se refere à administração de RH.

Com base nos dados analisados, podemos afirmar, por exemplo, o perfil de funcionário com maior taxa de retenção na empresa, a produtividade das equipes bem como os fatores de afastamento e licença dos empregados.

Essa análise nos possibilita vislumbrar novas tendências, lacunas, forças e problemas de equipes específicas, localidades ou, no limite, da empresa como um todo.

---

<sup>7</sup> CR – Coeficiente de Rendimento

## Modelagem

Na etapa de modelagem, efetuamos o cruzamento de todos os dados, variáveis, números e pesquisas. Esse procedimento nos permite desvelar conexões que, muitas vezes, estão mascaradas, como ter ou não filhos, tempo de casa, ter um parceiro(a) fixo(a) e ser bem-sucedido(a) no processo de expatriação. Desse modo, é possível (re)pensar a estruturação de uma equipe, distribuir bônus e benefícios, além de desenhar programas de incentivo e campanhas de conscientização, por exemplo.

Uma modelagem bem-feita pode resultar em uma campanha eficaz para prevenir acidentes de trabalho, por exemplo, como feito pela Vale com os trabalhadores da mina localizada em Carajás.

## Níveis do *people analytics* e uso de *big data* em RH

O *people analytics* é estruturado em quatro diferentes níveis de classificação, conforme o tipo de informação obtido na análise dos dados. São eles:

a) Descritivo (*descriptive*)

O nível descritivo é aquele em que, com o auxílio de ferramentas de *business intelligence* (BI)<sup>8</sup>, o *analytics* é usado para obter a descrição de um evento já ocorrido.

b) Diagnóstico (*diagnostic*)

No nível diagnóstico, apuram-se as causas de um problema utilizando técnicas estatísticas de correlação para extrair dados e estatísticas.

c) Preditivo (*predictive*)

No nível preditivo, por meio de técnicas de análise multivariada de dados<sup>9</sup>, as informações extraídas e os dados históricos são usados para inferir eventos futuros.

d) Prescritivo (*prescriptive*)

No nível prescritivo, visualizam-se prováveis problemas futuros e, com base nas experiências prévias, as ações mais pertinentes para mitigar esses riscos, de forma que se minimizem os impactos na equipe de trabalho e na produtividade da empresa.

---

<sup>8</sup> Tipos de *software* de aplicativo que coletam e processam grandes quantidades de dados não estruturados de sistemas internos e externos, incluindo livros, jornais, documentos, registros médicos, imagens, arquivos, *e-mails*, vídeos e outras fontes comerciais.

<sup>9</sup> Conjunto de técnicas analíticas por meio das quais são analisadas múltiplas informações de diferentes fontes, simultaneamente, para obter uma imagem melhor, mais completa e mais otimizada do ambiente. Em outras palavras, a análise multivariada é uma ferramenta que encontra padrões e relações entre múltiplas variáveis, o que nos permite prever efeitos de uma variável sobre a outra.

## Big data e RH estratégico

Apesar de, muitas vezes, serem apresentados como sinônimos, *big data* e *business intelligence* são ferramentas diferentes. Na prática, o *big data* coleta e trabalha inúmeros dados, relevantes ou não. O *business intelligence*, por sua vez, separa e classifica esses dados para que possam ser mais bem trabalhados.

Ambos têm como gerar diferencial estratégico competitivo para as organizações, já que o cruzamento e a análise de dados de diferentes fontes podem gerar informações que darão uma nova perspectiva para os gestores, facilitando o seu processo decisório de curto, médio e longo prazos. Isso é feito com base em projeções e correlações entre características, variáveis e comportamentos que, aparentemente, eram desconexos.

As ferramentas de *big data* podem ser usadas, por exemplo, no processo de recrutamento e seleção de uma empresa. Em geral, as empresas já têm um grande banco de dados, mesmo não sistematizado, que é alimentado todos os dias. Esses dados incluem desde o perfil dos empregados (sexo, idade, escolaridade, estado civil, se tem filhos, avaliação de desempenho, etc.), o seu histórico, tempo médio de duração no cargo até as suas folhas de horas.

No entanto, em algumas organizações, esses dados ficam espalhados pelos diversos setores, o que inviabiliza o seu cruzamento e análise. As ferramentas de *big data* permitem-nos realizar uma *data mining*, ou seja, a mineração de todos esses dados, explicitando eventuais ligações causais entre os seus melhores profissionais e os candidatos para vagas com perfis semelhantes. Mais do que isso, podemos ainda cruzar essas informações com as disponíveis nas redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, etc.).

Apesar de o *big data* ter-se popularizado, poucos gestores o utilizam para tomar decisões, gerar ideias e ter *insights*, de forma a irem muito além de impressões, intuição ou achismo.

Entre as principais vantagens do *big data* estão as contratações mais alinhadas com a missão, a visão, os valores e os princípios da organização. Com base na análise detalhada das necessidades e dos objetivos da empresa, podemos selecionar profissionais com o perfil da companhia e que tenham vontade de engajar-se e entregar resultados.

Outra vantagem do uso das ferramentas de *big data* é a otimização do tempo; e já que tempo é dinheiro, estamos falando em redução de custos. Essa economia é decorrente da velocidade com que podemos analisar currículos e perfis.

Outro ponto positivo é a possibilidade de fazer a análise de falhas, lacunas e eventuais sobreposições nos processos organizacionais, o que torna a empresa mais ágil e eficiente. No limite, o uso de informações organizadas e estruturadas viabiliza a adoção de estratégias mais acertadas e relevantes para o negócio. Com os dados sistematizados de maneira lógica e exata, minimiza-se a possibilidade de resoluções baseadas em achismos, por exemplo.

## Business intelligence e RH estratégico

O *business intelligence* (BI) é uma ferramenta que capta e organiza um grande fluxo de informações para gerar soluções e construir uma decisão estratégica.

Há diferenças entre o BI e o *big data*. A principal delas consiste no fato de que o segundo tem por objetivo capturar informações de maneira mais ampla, enquanto o primeiro lapida essas informações, levando em consideração a realidade do mercado bem como os desafios e oportunidades para a organização.

O BI identifica as mudanças e tendências do mercado e, por meio de uma lógica baseada na análise multivariada, é capaz de antecipar problemas. Sendo assim, podemos promover um plano de ação para a melhoria de cada área da empresa e da organização como um todo.

No entanto, para utilizarmos o BI de forma eficiente, não precisamos de um banco de dados apenas, mas de profissionais que dominem a ferramenta e sejam capazes de analisar e discernir o que é efetivamente relevante.

No caso da gestão de pessoas, podemos usar essa ferramenta nos processos de recrutamento e seleção. Por exemplo, o BI coleta e analisa dados internos, de forma a identificar o perfil ideal do empregado para a organização, levando em conta as suas competências técnicas (*hard skills*) e sociais (*soft skills*), como relacionamento interpessoal, comportamento e personalidade.

Uma outra possibilidade é usar o BI para reter talentos. De fato, como já discutimos, em dados momentos históricos, em certas localidades, indústrias e funções, há um alto índice de *turnover*. No entanto, há colaboradores que não queremos – nem podemos – perder. Ademais, uma alta taxa de rotatividade de empregados resulta em um alto custo financeiro, além de gerar impactos negativos no clima organizacional. O uso correto do BI aumenta as chances de realizarmos uma admissão assertiva, discernindo entre candidatos com potencial para permanecer ou abandonar a organização.

Finalmente, essas ferramentas também podem ser úteis na construção e no gerenciamento de uma equipe de alta performance. Ao analisarmos as demandas da nossa equipe, as suas inclinações e os seus objetivos, podemos promover ações de ajuste e treinamentos eficazes, além de construirmos relações de confiança entre todos os funcionários – líderes e liderados –, de forma a promovermos o engajamento e o comprometimento com o DNA da empresa e as suas necessidades.

Sendo assim, por meio do uso do *business intelligence* no RH, os líderes conseguem identificar o perfil do time e tomar medidas mais acertadas e estratégicas para desenvolvê-lo. Mas como podemos incorporar o *people analytics* ao RH estratégico? Responderemos essa pergunta no tópico seguinte.

## People analytics: como incorporá-lo ao RH estratégico?

Até este ponto, focamos a possibilidade de trabalhar apenas com os dados da nossa empresa. No entanto, imagine se pudéssemos montar um banco de dados com várias empresas. Mais do que obter sinergia, poderíamos duplicar a nossa capacidade analítica e os nossos benefícios. Teríamos informações sobre as políticas e práticas dos nossos concorrentes e saberíamos, por exemplo, o que

eles estão fazendo para que os seus colaboradores se sintam mais motivados, engajados e satisfeitos. Nesse sentido, além de todos os benefícios que o RH estratégico possibilita às organizações por si só, investir em *people analytics* ainda pode ajudá-las a inovar e obter destaque no mercado, pois essa ferramenta garante – e, simultaneamente, exige – agilidade, praticidade e inovação.

O *people analytics* confere à gestão de pessoas tanto instrumental técnico quanto profissionalismo, desmistificando a imagem de uma área que é tocada à base de intuição, improvisos e experiências prévias. Com base em resultados mensuráveis e na análise preditiva de dados, é possível elevar a eficácia dos processos relativos aos subsistemas de RH.

Para incorporarmos o *people analytics* ao RH estratégico, devemos seguir alguns passos. Vejamos:

1. Determinar os objetivos, isto é, compreender os problemas da organização (por exemplo, profissionais desmotivados, alta taxa de *turnover*, etc.) e elaborar uma estratégia para o cruzamento e a análise de dados.
2. Realizar a coleta de dados *per se*. Nesse momento, o setor de RH sincroniza as observações obtidas nas redes sociais dos profissionais, nas entrevistas e nos questionários.
3. Definir as métricas e os indicadores que servirão para balizar as nossas avaliações.
4. Correlacionar os dados, entendendo a influência de uma variável sobre a outra, no sentido de planejarmos as nossas ações estratégicas. Por exemplo, como podemos avaliar um ponto positivo e um ponto de melhoria do mesmo colaborador, buscando solucionar esse ponto de melhoria? Esse seria o caso de um funcionário produtivo e interessado, mas pouco pontual ou com relacionamento ruim com os demais empregados.
5. Realizar projeções e criar soluções para os problemas que foram previamente definidos.

Podemos perceber que o *people analytics* torna a gestão de pessoas mais eficiente e adequada às verdadeiras demandas da empresa, levando em conta a sua estrutura, a sua cultura e os seus recursos.







## MÓDULO III – MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIAS

Neste módulo, nos dedicaremos à motivação e a sua importância estratégica para as organizações, para os gestores e para os empregados. Para tal, nos debruçaremos sobre as diferentes teorias que buscam explicar este fenômeno.

### Motivação

O que é motivação? Por que as pessoas trabalham, muitas vezes, em situações adversas ou realizam serviços voluntários? Para respondermos a esses questionamentos, devemos resgatar as ponderações de Taylor e Mayo, vistas no módulo 1. Existe uma motivação pecuniária (*homo economicus*), mas também existem motivações psicológicas.

Em uma empresa com fins lucrativos, os funcionários são avaliados pela qualidade da sua produção, ou seja, não basta ser eficiente, é preciso ser eficaz. Sendo assim, esses funcionários devem estar motivados para fazer bem o que fazem, gostar do que fazem e estar engajados no que fazem.

A importância da motivação está no fato de ela ser capaz de despertar os dons mais raros, que, caso contrário, permaneceriam adormecidos (LÉVY-LEBOYER, 1990). Além disso, a motivação é capaz de afetar a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, elevando a sua resposta aos programas de capacitação.

Por definição, motivação é o conjunto de forças internas e externas que define como os indivíduos decidirão a respeito da ação ou do comportamento que irão adotar. Sendo assim, ela está intrinsecamente ligada a fatores psicológicos subjetivos. Apesar de existirem algumas atividades humanas espontâneas, a maior parte das nossas ações é resultante de um comportamento motivador.

Às organizações interessa, portanto, saber qual é o propósito de cada indivíduo, dado que esse propósito motivará os seus comportamentos, que podem ser positivos (confiabilidade, pontualidade, honestidade, criatividade, ética e desejo de ser útil) ou negativos (atrasos, faltas, baixo desempenho, desleixo e falta de compromisso e engajamento). Cabe, portanto, aos gestores identificarem as necessidades e os desejos dos seus subordinados, com o intuito de que se aperfeiçoem.

Será que somos motivados por fatores externos ou esses fatores apenas despertam desejos latentes? Será que precisamos ser motivados para tirar férias ou para nos reunirmos com os nossos amigos? Por que, então, temos de ser motivados para trabalhar?

Quando falamos em motivação, prazer e medo, ansiedade e expectativa andam lado a lado. Entender o que nos tira da inércia ou da zona de conforto, a fim de que empreendamos algum esforço ou corramos algum risco, é muito importante para os gestores, dado que o capital humano é um insumo primordial para que uma empresa gere vantagem competitiva estratégica.

Quando discutimos motivação, estamos questionando como atrair talentos e retê-los, de modo que a taxa de *turnover* seja minimizada. Se partirmos do pressuposto de que, uma vez motivados, os funcionários se engajarão mais, comprometendo-se com a estratégia da empresa e trabalhando melhor, podemos melhor enxergar o quão fundamental é esse tema para a nossa disciplina.

Apesar de as organizações serem gerenciadas e tratadas como assépticas, e por mais que os nossos empregados tentem manter a impessoalidade, escondendo-se sob o manto do profissionalismo, a heterogeneidade é latente (IRIGARAY, 2008). De fato, esses funcionários são de diferentes gêneros, idades, religiões, orientações afetivo-sexuais, classes sociais e, por isso, os fatores que os motivam são também diferentes.

Existe ainda outro fator complicador: essas técnicas motivacionais não funcionarão da mesma forma em todas as empresas, independentemente do tamanho, da indústria, do setor, da cultura e da região onde está localizada.

Para melhor analisarmos esses fatores e buscarmos compreender de que forma se dá o processo de motivação, iniciaremos a nossa discussão pelas forças motrizes da motivação.

## Teorias da motivação

Os estudos sobre motivação, nas áreas de gestão de pessoas e recursos humanos, dividem-se em duas macroperspectivas: teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo se pautam pela seguinte pergunta de investigação: o que motiva os empregados? Já as teorias de processo se dedicam a dissecar os mecanismos subjacentes à motivação, partindo do seguinte questionamento: qual é o papel da motivação no comportamento dos trabalhadores?

Apesar de diferentes, essas teorias são complementares. A seguir, veremos cada uma delas.

## Teorias de conteúdo

As quatro grandes teorias de conteúdo são as seguintes:

- Modelo das Três Forças Motrizes (MCCLELLAND);
- Teoria da Motivação Humana (MASLOW);
- Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG) e
- Modelo E-R-G (ALDERFER).

## Modelo das três forças motrizes para a motivação

Com base em uma pesquisa empírica, McClelland propôs um esquema que sugere a existência de três grandes forças motrizes: realização, afiliação e motivação para o poder. Segundo o autor, essas forças são a base da motivação.

A motivação para a realização é a que move algumas pessoas a irem atrás do seu objetivo, que pode ser dinheiro, poder ou sucesso. Nas empresas, essa força motriz se faz presente nos funcionários que se esforçam mais, esperando receber os créditos por isso.

Já os indivíduos cuja força motriz é a realização não pensam duas vezes antes de tomar para si responsabilidades e assumir desafios. Para eles os *feedbacks*<sup>10</sup> são muito valorizados, pois servem como uma bússola para o seu sucesso. Quando assumem cargos de supervisão, gerenciais, ou executivos, esses profissionais se revelam mais exigentes e esperam que os seus subordinados se comportem da mesma forma.

Por fim, a motivação para a afiliação está associada a vontade de se engajar em relacionamentos sociais; isto é, o desejo de se pertencer a um grupo. Neste sentido, estas pessoas são motivadas pela possibilidade de serem reconhecidas pelo seu empenho e senso de cooperação.

Que tipo de chefes estes indivíduos se tornam? O que você acha?

Eles são aqueles gestores que escolhem seus subordinados não pelas competências técnicas (o que não significa que elas não valham nada nem pesem na decisão), mas dão prioridade àqueles que demonstram mais engajamento com o propósito da organização e com o time, o que chamamos popularmente de “vestir a camisa”. Se por um lado esta estratégia contribui para construção de um clima organizacional positivo, por outro, não funciona para os funcionários, cuja força motriz de motivação é a realização.

Por fim, existe ainda a motivação cuja razão é o poder, que, a rigor, pode ser traduzido como a capacidade de influenciar outros indivíduos, ter o controle das situações, ser o responsável – e ter a última palavra – por decisões importantes ou ser capaz de alterar situações. Os funcionários com essa característica objetivam ocupar um papel protagonista nas empresas, áreas ou setores em que trabalham. Para tanto, estão dispostos a correr riscos inerentes ao processo. Esse tipo de empregado

---

<sup>10</sup> Procedimento que consiste no fornecimento de informações a uma pessoa sobre o seu desempenho, a sua conduta ou ação executada, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

é muito valorizado pelo mercado e disputado pelas empresas. Há, contudo, um porém: a ambição por poder tem um limite. Esse traço de personalidade só deve ser valorizado se esse funcionário priorizar a agenda institucional.

Na prática, compreender essas forças motrizes apontadas por McClelland faz com que os gestores reflitam a respeito de como montar a sua equipe, dar *feedback*, agir e reagir de forma contingencial, isto é, levando em conta o tipo de subordinado com que trabalha (ou quer trabalhar).

Mais do que isso, esse modelo teórico é útil à nossa jornada de autoconhecimento. Que força motriz motiva você? Como você pode usá-la para alavancar a sua carreira? Que riscos são inerentes a ela?

## Modelo da hierarquia das necessidades, de Maslow

No que se refere às teorias da motivação, talvez o modelo mais comum seja o proposto por Maslow, psicólogo estadunidense bastante influente no século XX. Alguns alunos se ressentem de vê-lo em diversas disciplinas da graduação e da pós-graduação, além de, possivelmente, no mestrado e no doutorado. Mas por que isso acontece?

Por ser um esquema mental simples – o que não significa que seja raso –, esse modelo tem servido de base para múltiplos estudos na Psicologia e na Administração.

Não raramente, contudo, incorre-se ao erro de atribuir a Maslow (1943) a concepção de uma pirâmide das necessidades. A rigor, em nenhum momento, o pesquisador asseverou a existência de uma pirâmide. Na verdade, inicialmente, Maslow propôs a hierarquização das necessidades. Anos mais tarde, o pesquisador deu continuidade aos seus estudos e concebeu a proposta de uma holografia hierárquica das necessidades, ou seja, advogou que existiria um conjunto de necessidades invisível, inteiro e global (MORIN; AUBÉ, 2009).

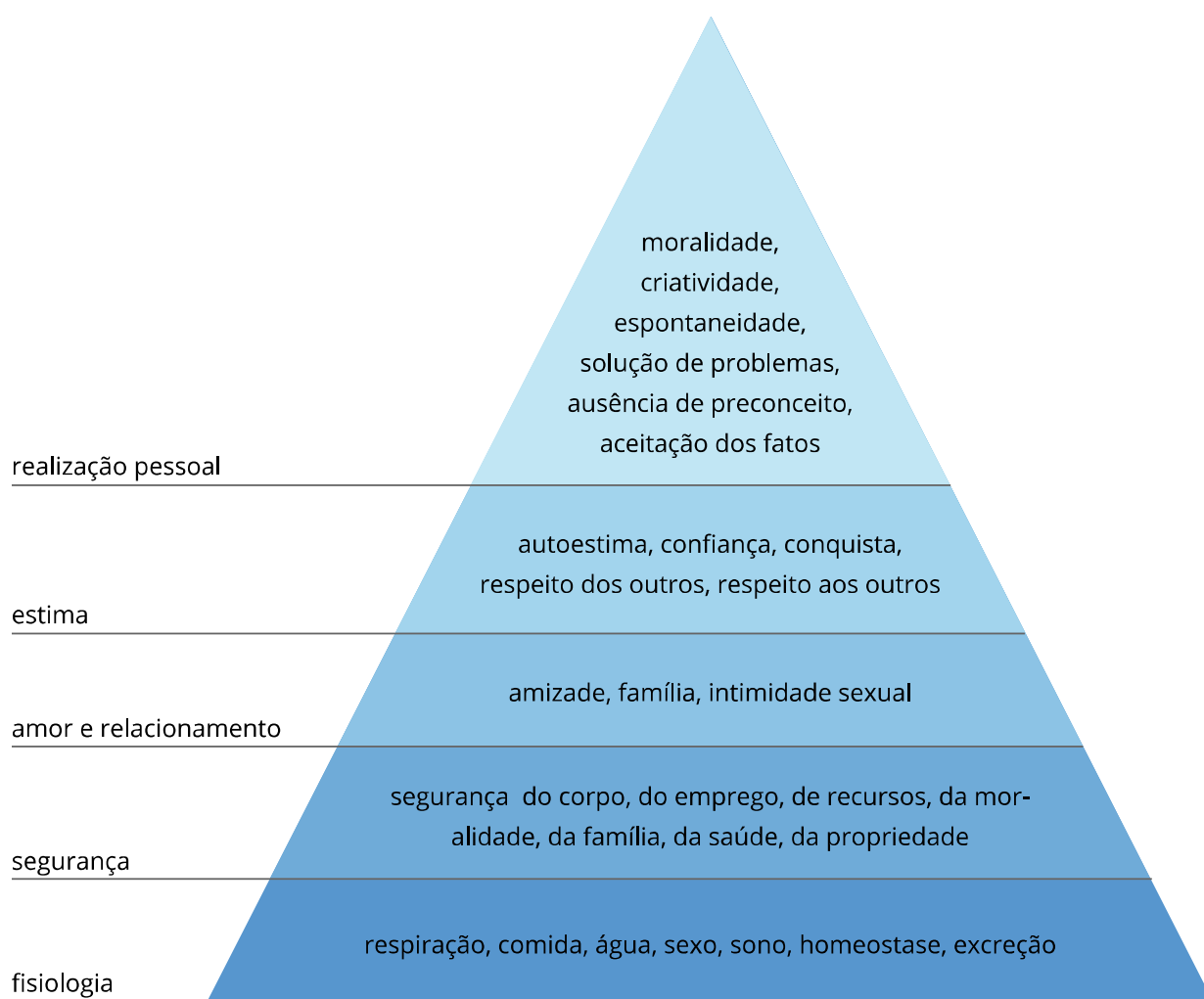
Sob a ótica de Maslow, as necessidades humanas possuem intensidades diferentes e aparecem em uma sequência predefinida. À medida que as nossas necessidades primárias são razoavelmente atendidas – isto é, minimamente satisfeitas –, nós passamos a enfatizar outras necessidades, denominadas secundárias.

A proposta de Maslow ficou conhecida como Teoria da Hierarquia das Necessidades, e a sua lógica central é a existência de cinco diferentes níveis de necessidade:

- necessidades fisiológicas;
- necessidades de segurança;
- necessidades de amor e relacionamento;
- necessidades de estima e *status*, e
- necessidades de realização pessoal.

Anos mais tarde, Maslow incorporou uma sexta dimensão: a da transcendência.

Figura 3 – Hierarquia das necessidades



As necessidades fisiológicas e de segurança, que compõem os dois primeiros níveis inferiores, são as chamadas necessidades básicas, já que dizem respeito à nossa sobrevivência (outro termo também usado para classificá-las).

As necessidades fisiológicas dizem respeito ao nosso corpo e às nossas necessidades físicas: respirar, alimentar-se, hidratar-se, dormir, reproduzir-se, exercitar-se, descansar, etc.

No que se refere ao quesito segurança, estão contempladas as necessidades de seguridade e autopreservação, como a tendência a evitarmos situações de risco e perigo. Também está incluída a dimensão econômica (Maslow nasceu e viveu nos Estados Unidos, em meados do século passado, onde as leis trabalhistas são muito mais flexíveis e não há um sistema único de saúde e seguridade social). A necessidade de segurança econômica diz respeito à capacidade de planejarmos um fluxo de caixa futuro por meio de planos de aposentadoria, garantia contra demissões (no caso do Brasil, FGTS e seguro-desemprego, etc.).

Os três níveis de necessidade elencados na parte superior são amor e relacionamento, estima e, por fim, realização pessoal. O primeiro reflete a nossa carência por amizade, o apego emocional, o senso de pertencimento, a cumplicidade e a afiliação a algum grupo. Este é um bom momento para refletirmos sobre a temporalidade do modelo proposto por Maslow. Por mais interessante que seja, esse modelo retrata a realidade de uma região nos Estados Unidos, em meados do século XX. Reflitamos sobre a importância da amizade na sociedade brasileira; mais ainda, sobre o protagonismo que essa dimensão assumiu durante a pandemia de Covid-19, que se caracterizou pelo isolamento social e, em muitos casos, pela dependência de amigos e familiares para sobrevivência.

No penúltimo nível, encontramos as necessidades de estima e *status*, que incorporam a autoestima e a competência. São sentimentos de autorreflexão e autoconhecimento, e, portanto, tratam do domínio que temos de nós mesmos, do quanto confiamos na nossa capacidade para lidar com as situações, da nossa autoconfiança e do nosso senso de independência. Todos esses sentimentos podem ser reificados na nossa reputação social e profissional, no prestígio, no sucesso, no fato de exercermos um cargo importante, que nos imbuja de autoridade, ou de sermos reconhecidos na empresa ou na sociedade.

Por fim, há a realização pessoal, que também é chamada de atualização de si. Ela se refere ao estado que os indivíduos alcançam quando estão plenamente realizados, no sentido de já terem posto em prática todas as suas habilidades e usado todos os seus talentos. Nesse último nível, estão contemplados o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do nosso potencial bem como a realização pessoal.

Como vimos, anos mais tarde, Maslow incluiu um outro nível na hierarquia de necessidades: as necessidades de transcendência, que se referem ao senso de altruísmo, à autossuperação e a valores como a verdade, a bondade, a justiça e a ordem.

Por meio das suas pesquisas, Maslow reconheceu duas tendências de busca pelas quais as pessoas se engajam: por segurança (*deficit-need*) e por crescimento (*growth need*). Tanto uma quanto a outra delineiam o comportamento humano, apesar de a primeira ser considerada inferior, e a outra, superior.

É possível afirmar que a demanda por segurança se pauta pela necessidade de mitigar as fontes tensão, isto é, um indivíduo se move pela necessidade de preencher uma lacuna existente ou superar um obstáculo. A busca por crescimento, por sua vez, pauta-se pela lógica de manutenção e, até mesmo, de intensificação da tensão existente. Isso ocorre porque esse indivíduo se energiza pela meta, o que o satisfaz.

Por serem distintas, a *deficit-need* e a *growth-need* geram consequências diferentes: a primeira nos permite evitar o adoecimento, e a segunda gera condições para a saúde e o bem-estar. A satisfação das necessidades de segurança produz uma sensação de relaxamento e alívio. Já a satisfação das necessidades de crescimento gera uma sensação de êxtase.

Pensando na prática, como um gestor pode aplicar o modelo de Maslow no seu cotidiano? Como podemos usá-lo com foco no autoconhecimento, no desenho de carreira e na performance organizacional?

Essencialmente, Maslow demonstrou que a sensação de frustração não é necessariamente negativa. De fato, ela faz parte da vida e do nosso cotidiano e, de uma forma ou de outra, pode-nos tirar da inércia e, desse modo, ser um fator motivador. Ademais, quando uma pessoa consegue exprimir e verbalizar a sua frustração bem como identificar as suas causas, ela pode agir para sanar esse incômodo ou sofrimento.

Quando um gestor é capaz de reconhecer os fatores motivacionais dos seus subordinados, consegue torná-los mais satisfeitos e, conseqüentemente, produtivos.

Também podemos inferir, com base nos estudos de Maslow, que as pessoas possuem dois tipos de necessidade: as que gostariam de satisfazer e as que já foram satisfeitas. As primeiras são fatores motivadores muito mais fortes que as últimas, dado que os indivíduos tendem a imprimir mais esforços para obter aquilo que ainda não têm. Essa conclusão é muito importante para os gestores, que podem passar a basear as suas decisões e atitudes no fato de que os seus subordinados ficarão mais motivados e entusiasmados pelo que ainda não têm (promoção, aumento de salários, participação nos bônus, viagens, benefícios indiretos).

No entanto, mais uma vez, temos de lembrar que as pessoas não são iguais. Os seus desejos e as suas necessidades tendem a variar em função da sua história de vida, geração, classe social, crenças e valores tanto culturais quanto morais. Por exemplo, um empregado mais jovem pode ter um viés comportamental mais consumista e imediatista que o dos seus pais. Além disso, pode valorizar mais o equilíbrio entre a jornada profissional e a vida pessoal que as gerações que o antecederam.

Pessoalmente, você conseguiu identificar as suas motivações com base na Teoria da Hierarquia de Necessidades proposta por Maslow?

## Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Na mesma linha de raciocínio de McClelland e Maslow, Herzberg elaborou um modelo para explicar as motivações humanas. Ao buscar compreender quais são os determinantes da motivação no trabalho, Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores.

Para tanto, o pesquisador elaborou um experimento em que solicitou aos participantes que apontassem duas ocasiões específicas: uma em que eles se sentiram bem com os seus empregos, e outra em que se sentiram mal. Em um segundo momento, o pesquisador entrevistava os indivíduos para entender por que essas situações tão diferentes foram tão marcantes.

Herzberg concluiu que as respostas dos entrevistados eram construídas com base em condições distintas que fabricavam sentimentos positivos e negativos. Ao longo das entrevistas, ficou evidente que, quando um sentimento de autorrealização resultava em um sentimento positivo, a sua ausência raramente era mencionada como razão de um sentimento negativo. Da mesma forma, qualquer outro fator citado como ruim – ambiente de trabalho, por exemplo – não era elencado como fator positivo.



Dessa forma, Herzberg identificou a existência de dois macroconjuntos de fatores responsáveis pela motivação humana: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

A proposta de Herzberg difere das de Maslow e McClelland pelo fato de o autor ter inferido que fatores específicos associados ao emprego – segurança, condições e ambientes de trabalho – desagradam os empregados, principalmente quando não estão presentes.

Nos chamados fatores de higiene, estão incluídos o salário, os benefícios, as condições de trabalho, as relações sociais no ambiente corporativo, o estilo de liderança e gestão, a percepção de justiça organizacional e a equidade nas políticas e práticas organizacionais, a percepção de segurança e controle, etc. Esses fatores impactam, diretamente, o grau de não satisfação dos funcionários. Em outras palavras, quando os funcionários notam que o seu ordenado e os benefícios recebidos são compatíveis – ou superiores – com os vigentes no mercado, quando eles se sentem protegidos de riscos e perigos bem como quando são respeitados pelos seus superiores, eles tendem a afirmar que não estão insatisfeitos com o seu trabalho e com a empresa.

A proposta elaborada por Herzberg permite-nos inferir que, quando um empregado está insatisfeito com o seu salário, ele não ficará, necessariamente, mais satisfeito quando receber um aumento. Na verdade, ele apenas ficará menos insatisfeito. A motivação não está ligada, portanto, a apenas um fator. Essa constatação é especialmente interessante para os gestores. Neste ponto, é interessante repensarmos as teorias de Taylor, Fayol e Mayo, apresentadas no módulo 1.

Basicamente, os ditos fatores de higiene permitem, unicamente, suprir as necessidades básicas (listadas por Maslow): necessidades fisiológicas, de segurança, e de amor e relacionamento (as três presentes na base da pirâmide). Reconhecer a relevância desses fatores permite-nos evitar o adoecimento e a baixa produtividade. No entanto, não promove nem intensifica o interesse pelo trabalho e o engajamento junto à organização.

Como os gestores podem aplicar a Teoria dos Dois Fatores para contornar esse problema? Ao reconhecerem os fatores de motivação – aqueles que dizem respeito ao interesse pelas tarefas, pelo aprendizado e pela realização, bem como se referem às responsabilidades e às oportunidades de promoção –, os gestores podem usá-los como instrumento para despertar e estimular os interesses dos seus subordinados. De fato, como concluíram Morin e Aubé (2009), é muito mais provável ouvirmos um empregado dizer “Adoro o meu trabalho porque ele me oferece vários desafios muito estimulantes” do que “Estou, realmente, muito motivado pelo meu trabalho porque a qualidade do ar no meu escritório é excelente.” Podemos observar que esse último comentário apresenta um fator higiênico. Quando presentes, fatores como esse não geram, necessariamente, um alto grau de satisfação, mas apenas mantêm os funcionários em um estágio neutro de satisfação.

Existem outras condições de trabalho que contribuem para a satisfação ou insatisfação do corpo funcional. No entanto, novamente, temos de manter em mente que a sua ausência não resultará em insatisfação.



No quadro a seguir, resumimos as propostas elaboradas por Herzber.

Quadro 2 – Fatores motivacionais e higiênicos

| fatores                            |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| motivacionais                      | higiênicos                          |
| conteúdo do cargo                  | contexto do cargo                   |
| sentimento em relação ao seu cargo | sentimento em relação à sua empresa |
| 1 – trabalho em si                 | 1 – condições de trabalho           |
| 2 – realização                     | 2 – administração da empresa        |
| 3 – reconhecimento                 | 3 – salário                         |
| 4 – progresso                      | 4 – relações com o supervisor       |
| 5 – responsabilidade               | 5 – benefícios e incentivos sociais |

Como podemos observar, os fatores motivacionais estão associados ao conteúdo do cargo e, conseqüentemente, aos sentimentos gerados por ele. Consideremos, por exemplo, um professor. Em termos de trabalho, ser professor significa dar aulas, pesquisar, preparar aulas, corrigir trabalhos, etc. Já a realização diz respeito ao sentido desse trabalho, ao legado que é possível deixar por meio dele, contribuindo para um mundo melhor. O reconhecimento, por sua vez, vem por parte dos alunos, dos pares e da Academia. Por fim, há o progresso (plano de carreira) e a responsabilidade (com o que se ensina).

Os fatores higiênicos, por sua vez, dizem respeito ao contexto do cargo e ao sentimento em relação à empresa. Voltando ao exemplo do professor, a motivação gerada pelo fato de esse professor trabalhar, por exemplo, na FGV-Ebape é resultante de fatores como as condições de trabalho (sala própria, acesso a computadores de última geração e *softwares* que permitem conduzir as pesquisas), a administração da empresa (no caso, engajada na contribuição econômica e social do Brasil), o salário, as relações com o diretor da Escola bem como os benefícios indiretos recebidos (plano de saúde, por exemplo).

No seu modelo teórico, Herzberg defende que as necessidades podem ser satisfeitas pelo enriquecimento das tarefas atribuídas aos empregados, que, desse modo, sentem-se mais valorizados. No entanto, para fazê-lo, temos de contar com uma cultura organizacional que:

- permita aos gestores encorajarem as iniciativas dos seus subordinados;
- admita que o trabalho seja organizado de forma que faça sentido;
- garanta a autonomia dos empregados e
- dê aos empregados *feedback* periódico.

Essas atitudes, alinhadas à delegação de tarefas mais complexas aos subordinados, contribuem para que eles se percebam responsáveis, competentes e, portanto, valorizados.

A Teoria dos Dois Fatores tem sido usada pelas empresas para promover o enriquecimento e a valorização da força de trabalho, por meio de iniciativas como o *front line empowerment*<sup>11</sup>, a autoliderança e a elaboração de políticas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

## Modelo E-R-G, de Alderfer

Tomando como base a Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow, Alderfer elaborou um modelo mais simples, chamado E-R-G – *existence* (existência), *relatedness* (relacionamento) e *growth* (crescimento). A rigor, a proposta é a de que os fatores responsáveis por impactar a motivação e a satisfação dos indivíduos sejam reduzidos a três níveis:

- necessidades existenciais;
- necessidades de relacionamento e
- necessidade de crescimento.

O primeiro nível, as necessidades existenciais, diz respeito aos fatores psicológicos e fisiológicos. No mundo corporativo, elas são a remuneração, os benefícios e todas as condições para que o trabalho seja realizado.

No que tange às necessidades de relacionamento, Alderfer se referia ao desejo de as pessoas serem compreendidas e aceitas pela sociedade, pelos seus pares bem como pelos seus subordinados e superiores na empresa.

A terceira e última categoria, a das necessidades de crescimento, diz respeito aos desejos de autoestima, autorrealização e autoatualização.

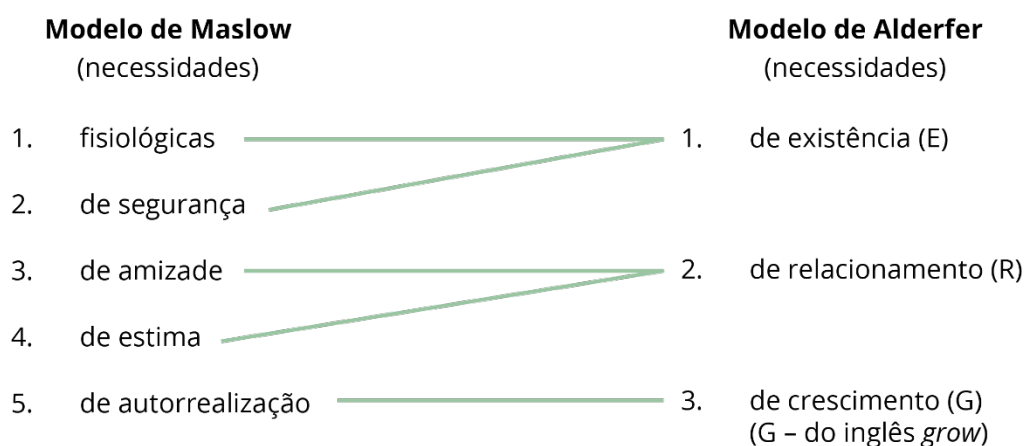
O modelo de Alderfer (E-R-G) e o de Maslow (Hierarquia das Necessidades) não se diferem, unicamente, pela redução de níveis na hierarquia das necessidades humanas. Na proposta de Alderfer, os níveis não são percebidos como rígidos. Pressupõe-se que todos os três níveis podem estar ativados simultaneamente ou que apenas o nível mais elevado possa estar ativo.

Na figura a seguir, apresentamos uma comparação dos dois modelos.

---

<sup>11</sup> Em tradução literal, empoderamento da linha de frente. Ocorre quando a gerência garante certa autonomia aos funcionários operacionais para que tomem decisões, geralmente, de curto alcance.

Figura 4 – Modelo de Maslow *versus* modelo de Alderfer



No modelo E-R-G, caso esteja frustrada com um dos dois níveis superiores, a pessoa pode retornar e concentrar os seus esforços no nível mais baixo, para depois voltar a progredir.

## Teorias de processo

No que tange às teorias de processo, optamos por apresentar a Teoria das Expectativas, de Vroom (1964), a Teoria do Estabelecimento de Metas, de Rousseau (2011), e a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2012).

## Teoria das Expectativas, de Vroom

Com base na premissa de que os empregados escolhem os seus comportamentos em função dos resultados desejados – promoção, aumento de salário, pertencimento a um grupo específico, prestígio –, Vroom (1964) propôs a Teoria das Expectativas (*Expectancy Theory*). Segundo essa teoria, com base no seu poder de agência, os indivíduos investem o seu tempo e energia em alguma tarefa específica quando realizam que ela é um caminho para alcançarem os seus objetivos. Na perspectiva de Vroom, o processo decisório dos seres humanos sempre é racional.

Vroom explica que, no ambiente de trabalho, os comportamentos humanos são motivados pela expectativa, pela instrumentalidade e pela valia. Vejamos:

### a) Expectativa (*expectancy*)

Refere-se à existência de uma correlação positiva e direta entre desempenho e esforço: quanto mais uma pessoa se esforça, maior é a probabilidade de que seja bem-sucedida. Por exemplo, ao final de uma prova, um aluno pode estar confiante de que atingiu a média mínima necessária para ser aprovado, mas, não necessariamente, de que gabaritou a avaliação.

b) Instrumentalidade (*instrumentality*)

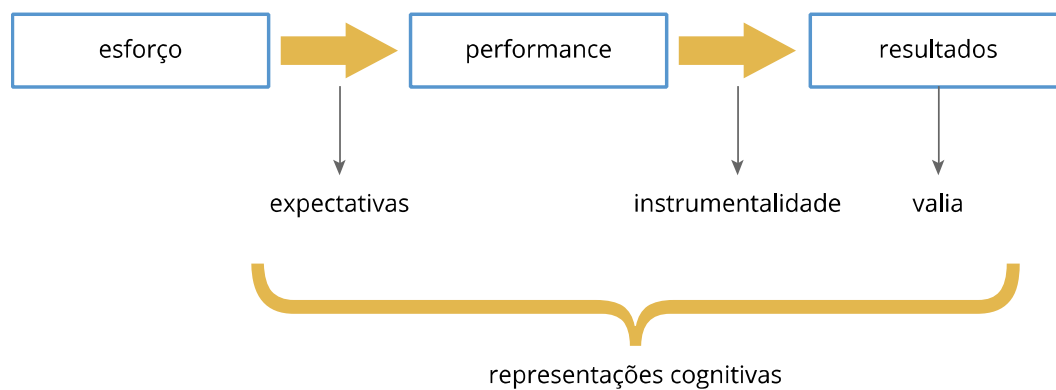
Diz respeito à probabilidade de que certo nível de desempenho possa resultar em algo particular. Por exemplo, ao participar de um processo seletivo para uma multinacional, um candidato pode estar muito mais seguro de que será contratado se obtiver nota máxima no teste de inglês do que se tiver um desempenho médio.

c) Valia (*valence*)

Está associada ao valor que é dado ao objetivo almejado. Pensemos no candidato do exemplo anterior, que gabaritou a prova de inglês: de que valeria essa nota máxima se ele já tivesse sido aprovado em outro processo seletivo, o de uma empresa em que queria muito trabalhar?

Na figura a seguir, apresentamos, de forma reduzida, o modelo proposto por Vroom.

Figura 5 – Processo de motivação concebido por Vroom



Embora o objetivo dessa teoria tenha sido analisar o desempenho no trabalho, ela também pode ser aplicada a outros critérios de avaliação, como aqueles que analisam as taxas de absentéismo, rotatividade de pessoal e comportamentos arbitrários (MOWDAY *et al.*, 1982).

## Teoria de Fixação de Metas

A Teoria de Fixação de Metas, proposta por Rousseau (2011), baseia-se na premissa de que o comportamento humano é intencional e de que as pessoas direcionam os seus esforços para o alcance de objetivos que as energizem. No mundo corporativo, isso significa que os gestores têm a responsabilidade de dar atenção às metas de cada subordinado, observando se são aceitáveis e se engajam o indivíduo.

Para que uma meta seja aceita pelos membros de uma equipe, ela tem de ser racional, isto é, tem de fazer sentido, de tal forma que não gere um conflito interno entre as pessoas, os seus valores morais e propósitos.

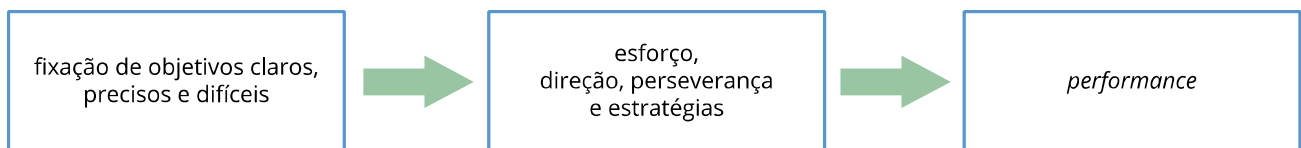
Ademais, as metas devem ser desafiadoras, porém factíveis. Caso isso não aconteça, pode ocorrer alguma situação classificada como assédio moral. Mais do que isso, se a pessoa não possuir as habilidades necessárias para concretizar a missão que lhe foi atribuída ou tiver tempo suficiente para adquiri-las, muito pouco provavelmente, ela se sentirá motivada. No limite, nas empresas, os empregados apreendem melhor o que deles se espera quando os seus esforços são direcionados para objetivos previamente fixados, claros e precisos.

De modo resumido, essa teoria nos permite inferir o que:

- os indivíduos que perseguem um objetivo claro, preciso e difícil rendem mais;
- o desempenho e o nível de dificuldade do objetivo estão positivamente correlacionados;
- o limite das competências deve ser atingido;
- as metas precisamente definidas e difíceis geram resultados melhores que os objetivos difíceis e pouco claros, e
- os objetivos devem despertar o comprometimento e engajamento dos indivíduos para serem cumpridos.

Na figura a seguir, apresentamos a relação entre a fixação de objetivos e a performance.

Figura 6 – Relação entre a fixação de objetivos e a performance



## Teoria da Autodeterminação

Deci e Ryan (2012) propuseram a Teoria da Autodeterminação. Nessa teoria, são apontados três grandes blocos de motivação:

- a desmotivação;
- a motivação intrínseca e
- a motivação extrínseca.

Vejamos cada uma delas com mais detalhes:

### a) Desmotivação

A desmotivação diz respeito ao mimetismo dos comportamentos humanos, isto é, aos comportamentos que são adotados de maneira automática e repetitiva, sem qualquer reflexão a respeito, como os hábitos. Nas empresas, um funcionário é percebido como desmotivado quando não fica evidente a conexão entre os seus atos e as consequências.

A desmotivação se caracteriza pela adoção não refletida de certos comportamentos, também chamada de resignação adquirida (ABRAMSON; METALSKY; ALLOY, 1989).

A desmotivação pode ser classificada como interna ou externa. A diferença está na origem da resignação, que pode ser o próprio indivíduo ou o ambiente exógeno. Por exemplo, um funcionário pode continuar a cumprir as suas funções, mas considerá-las inúteis, pois os objetivos e o padrão de qualidade determinados pela chefia não são factíveis. Quando isso ocorre, a raiz da desmotivação está no ambiente externo. Já quando a desmotivação tem origem na percepção do empregado, que se considera incapaz de desempenhar a tarefa, ela é interna.

#### b) Motivação intrínseca

A motivação intrínseca está associada a quanto um funcionário toma a decisão, por livre e espontânea vontade, de participar de uma atividade em função da satisfação que lhe proporciona.

McCrae e Costa (2008) elaboraram um modelo tridimensional para explicar a motivação intrínseca. Para esses autores, esse tipo de motivação seria resultante de: estimulações, conhecimento e realização.

A motivação intrínseca associada a estimulações está correlacionada ao fato de uma pessoa fazer uma atividade por proporcionar-lhe sensações aprazíveis. Esse seria o caso de um ator ou uma atriz quando pisa em um palco ou de alguém muito religioso quando realiza uma boa ação. Quando esse tipo de motivação está associado ao conhecimento, ela se evidencia pela dedicação dos indivíduos em aprender continuamente e desenvolver novas competências. Por exemplo, os cientistas e pesquisadores que se dedicaram a desenvolver, em tempo recorde, as vacinas contra o Coronavírus. Por último, há a motivação intrínseca associada à realização, que se manifesta quando uma pessoa exerce uma atividade que a desafia. Esse é o caso, por exemplo, de um médico que trabalha no Médico sem Fronteiras e busca salvar vidas com poucos recursos.

#### c) Motivação extrínseca

Pense na quantidade de vezes que fazemos coisas, trabalhamos e assumimos responsabilidades que nos trazem pouca ou nenhuma satisfação (MORIN; AUBÉ, 2009). Por que nos submetemos a essas pressões? A resposta está nas motivações extrínsecas.

As motivações extrínsecas podem ser classificadas como externa, introjetada, identificada ou integrada.

Quando adotamos comportamentos por motivação extrínseca, isto é, que são pouco ou nada interiorizados, fazemos isso porque estamos sujeitos à regulação externa. São, na verdade, reações cujo objetivo é dar uma resposta estratégica a uma pressão institucional ou, simplesmente, obter uma recompensa concreta ou abstrata.

A motivação extrínseca por regulação externa ocorre quando uma pessoa depende de outra para se sentir motivado, o que pode desvelar uma fonte de conflitos interpessoais (BLAIR, 1993). Esse é o caso do namorado ou da namorada que só vai a uma festa se o outro for, ou do discente que se esforça para ser pontual somente para garantir o ponto extra prometido pelo docente.

A motivação extrínseca introjetada acontece quando o fator de motivação está mais introjetado, mas permanece externo. Nesse caso, a motivação passa a ser, gradualmente, internalizada. Isso ocorre quando a pessoa se engaja em uma atividade com o intuito de evitar a sensação de culpa ou de ansiedade, somete para afirmar, perante os outros, o seu valor.

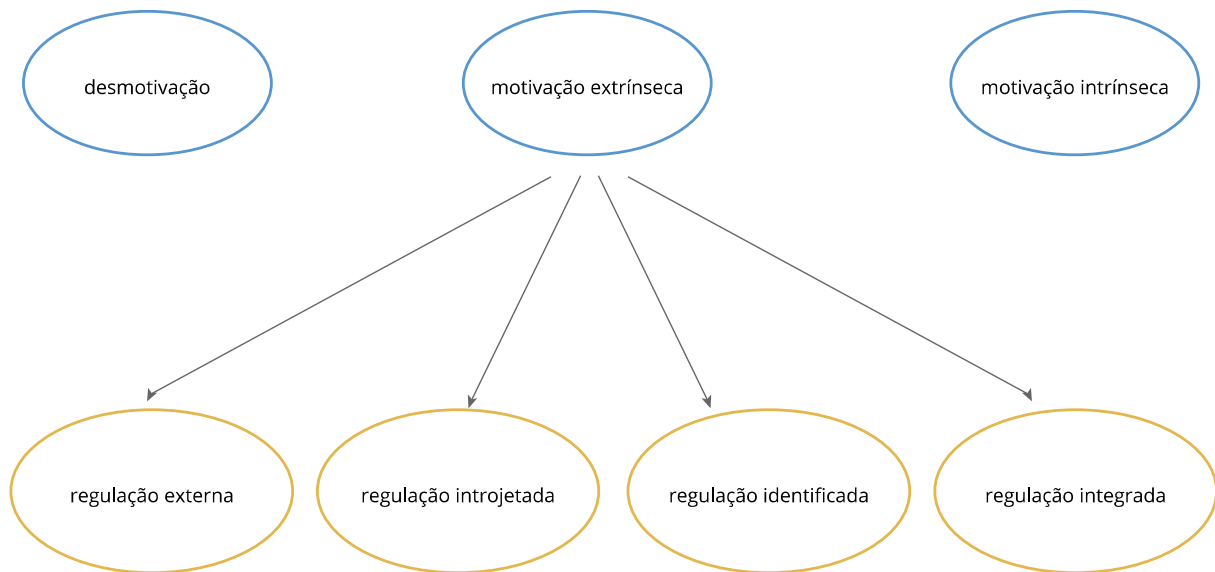
A diferença entre a motivação extrínseca introjetada e a extrínseca por regulação externa está na origem das pressões: na primeira, essas pressões partem da própria pessoa; na segunda, do ambiente. Vamos retomar o exemplo do aluno que se esforça para ser pontual. Imagine que o fator de motivação seja o desafio que lhe foi feito para não chegar atrasado. É uma situação totalmente diferente daquela em que o aluno buscou ser pontual somente pela promessa de nota extra feita pelo professor.

Um grau mais alto de introjeção ocorre quando o indivíduo acredita que não é obrigado a adotar um comportamento específico, mas entende que tem o dever (moral) de fazê-lo. Nesse caso, está envolvido um poder de agência: o sujeito pode escolher se vai ou não adotar o comportamento. Esse é o caso que chamamos de motivação extrínseca identificada. Um exemplo é o empregado que não gosta de participar das festas de fim de ano da empresa. A rigor, não há nada que o obrigue a participar desses eventos, mas ele sabe que o seu chefe e os seus colegas esperam a sua presença, dado que é um importante ritual na cultura organizacional.

O último tipo de motivação extrínseca é a integrada, a qual é pautada pela autodeterminação: a pessoa se sente pessoalmente comprometida com as atividades que realiza, uma vez que as percebe como sensatas e aderentes aos seus propósitos. Isso ocorre nas opções de carreira que se fazem por vocação, também chamadas de *calling* (chamado).

Na figura a seguir, podemos observar uma representação esquemática do *continuum* dos diversos tipos de motivação, conforme proposto por Deci e Ryan (2012) na Teoria de Autodeterminação.

Figura 7 – *Continuum* dos tipos de motivação



Fonte: Deci e Ryan (2012, p. 14).

## Outras teorias de processo

Existem outras teorias de processo, como a chamada Teoria da Equidade, segundo a qual o principal interesse dos indivíduos não está, unicamente, nas recompensas absolutas que recebem pelo seu trabalho. A rigor, eles também são energizados pelas diferenças relativas existentes quando comparados aos seus pares.

Dessa forma, as pessoas buscam sempre ter garantias de que não estão sendo injustiçadas, independentemente do cargo que ocupem ou do salário que recebam. Caso percebam que não há um tratamento equânime entre os pares, serão fonte de geração de insatisfação. Em outras palavras, nas empresas, os empregados comparam os salários, benefícios diretos e indiretos, carga horária, volume de trabalho, promoções, etc. Caso percebam um desequilíbrio, eles podem protestar, boicotar a empresa, engajarem-se em atos de retaliação ou até se desligarem da organização (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Há também a Teoria da Gestão de Sentido, cujo objeto de estudo é o sentido e o significado do trabalho para as pessoas. Algumas realizam as suas tarefas apenas operacionalmente, de forma automática, sem realizarem o impacto causado na própria vida e na sociedade. Esse é o caso dos responsáveis pela limpeza dos banheiros no nosso local de trabalho. Muitas vezes, eles são invisibilizados, vistos como mão de obra facilmente substituível. Mas e se eles fossem valorizados e percebessem que são responsáveis pela saúde de toda a coletividade?

Repare a importância de o gestor transmitir à sua equipe a relevância do trabalho de cada um, independentemente do nível hierárquico ou da função. Esse comportamento deve ser autêntico, genuíno e feito com empatia. No entanto, para fazê-lo, o gestor deve, antes de mais nada, buscar autoconhecimento e ter (cons)ciência do seu próprio trabalho.



## Competências

Já vimos que as organizações podem ser de diferentes portes, naturezas e indústrias, podem ter fins lucrativos ou não, e têm culturas diferentes. No entanto, compartilham o fato de pautarem-se por metas e objetivos bem como por dependerem do seu quadro funcional para atingi-los.

Uma das responsabilidades dos gestores é alinhar o desempenho dos empregados – ou servidores, no caso das empresas públicas – ao objetivo e às metas da organização. Para fazê-lo, o gestor pode lançar mão do modelo de competências.

Apesar de sermos um indivíduo, todos os dias, desempenhamos papéis muito distintos: pai/mãe, professor(a), marido/esposa, filho(a), professor(a), coordenador(a), colega, patrão(ao), etc. Para cada um desses papéis, há comportamentos esperados e competências a serem acionadas para sermos bem-sucedidos.

Na Academia, há diversas definições de competência, que vão das mais instrumentais às mais complexas.

No ambiente de trabalho, geralmente, quando falamos em competências, pensamos na capacidade de os empregados solucionarem problemas, serem eficientes e eficazes. Não podemos esquecer, contudo, que deve haver alinhamento entre a estratégia da organização e a escolha do modelo de competências, de modo a garantir que os objetivos e metas sejam atingidos.

Boyatzis, Spencer e Spencer (1982) e McClelland (1973) propuseram que o termo competência fosse definido como o conjunto de qualificações que os indivíduos têm para executar uma tarefa eficiente e eficazmente. Essa proposta confere às competências um grau de previsibilidade, o que possibilita a definição das qualificações ideais para que se desenvolva um desempenho superior.

Uma das formas de abordar as competências consiste em correlacioná-las a características individuais, considerando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos. No entanto, não podemos negligenciar as peculiaridades de cada organização, que impactam o desempenho das equipes e a entrega das tarefas.

A discussão sobre competências tangencia também o seguinte questionamento: as competências incluem os traços de personalidade, os valores e o estilo das pessoas? No bojo dessa discussão, criam-se os termos *soft skills* (habilidades que refletem os traços de personalidade) e *hard skills* (habilidades técnicas exigidas para a execução de um trabalho específico).

Woodruffe (1991), por sua vez, classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes). Além disso, aponta para a importância de listar as competências difíceis de adquirir (as distintivas, como chamaria Prahalad), as quais devem ser priorizadas durante o processo seletivo.

Nos últimos anos, no mundo corporativo, tem-se usado o termo *power skills*, que se refere às competências comportamentais e interpessoais, cuja principal característica é o fato de não serem facilmente medidas ou avaliadas, pois se reconfiguram constantemente e variam de indivíduo para indivíduo. Por definição, as chamadas *power skills* se referem à capacidade de:

- resolver problemas;
- tomar decisões;
- julgar;
- comunicar;
- autogerenciar-se;
- colaborar e
- ter clareza dos valores.

As discussões sobre o constructo “competência”, muitas vezes, limitam-se ao cargo ou à tarefa, mas há outros olhares. Por exemplo, Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Jacques (1990) valem-se de outros conceitos, relacionados à ação, aos resultados e à realização dos indivíduos. Zarifian (1996) ressalta a importância do conteúdo do trabalho e entende que ele está sujeito a certas mutações, devido à:

- existência de eventos que desencadeiam ações não previstas na descrição da tarefa;
- comunicação, em termos de interações entre os indivíduos, e
- lógica dos serviços, que constitui a característica essencial do próprio trabalho.

Já o alicerce dos estudos de Le Boterf (1994) sobre competências são as características da pessoa em si e como elas se manifestam no ambiente de trabalho (a ação). Nas palavras do autor:

“[...] a competência implica saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições.” (LE BOTERF, 1994, p. 45)

Ademais, a competência não é considerada como algo estático, permanente e imutável, resultante de um conhecimento já obtido, tampouco algo que seja resultado de um treinamento. Le Boterf (1994) propõe que os denominados recursos de competências sejam categorizados como:

- conhecimentos;
- habilidades;
- atitudes;
- recursos fisiológicos e
- recursos do ambiente.

Posteriormente, Le Boterf, Fleury e Fleury (2000) ampliam a definição de competência ao incluírem fatores que agreguem valor e, eventualmente, resultem em competências. Sob essa perspectiva, a competência da seguinte forma:

“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (LE BOTERF; FLEURY; FLEURY, 2000, p. 21)

A visão instrumental e utilitarista do campo da Administração faz com que as competências sejam percebidas a partir de um instrumento de controle chamado “gestão das competências”. Essa ferramenta gerencial relaciona a complexidade de atribuições e responsabilidades dos empregados com a maturidade da organização. Esse conceito contempla a compreensão da realidade da empresa em questão e do seu corpo funcional (incluindo as trajetórias individuais). Sendo assim, propõe-se correlacionar as competências individuais ao valor agregado em cada nível hierárquico, bem como o valor que se agrega em cada um desses níveis ao grau de complexidade das atribuições e responsabilidades.

Sob essa lógica, para sermos promovidos a cargos gerenciais e mais estratégicos, devemos demonstrar mais amadurecimento e um repertório de competências mais robusto e apropriado.

Dutra (2001) entende que a correlação entre complexidade e competências possibilita a elaboração de distintos níveis de complexidade de entrega para cada competência específica. No entanto, é essencial que esses níveis de entrega estejam relacionados com os propósitos da organização e com os elementos valorizados pelo mercado em que ela está inserida (DUTRA, 2001, p. 35).

Esse raciocínio é a base para apreendermos a relação entre competência, tédio e ansiedade. A relação entre capacitação (repertório de competências) e complexidade do trabalho regula as expectativas em relação aos profissionais que atuam em diferentes níveis de responsabilidade, de amplitude mais estratégica ou mais operacional.

Quando existe uma relação saudável entre o amadurecimento profissional (o conjunto adequado de competências) e a ascensão hierárquica, o funcionário fica satisfeito, sente-se bem e mais confortável para tomar decisões. Por outro lado, quando ocorre um desbalanceamento entre o amadurecimento profissional – ou o conjunto adequado de competências – e a ascensão a um nível mais complexo, existe a tendência de serem observados episódios de ansiedade, medo e perplexidade por parte dos empregados, especialmente se as atribuições relativas às novas responsabilidades estiverem muito além das capacidades do indivíduo. Já se as responsabilidades estiverem aquém, pode ocorrer aborrecimento, frustração e tédio.

Empiricamente, o estudo das competências é relevante para os gestores porque lhes permite identificar os treinamentos a serem oferecidos e a quem devem ser oferecidos, bem como lhes possibilita diagnosticar as possíveis razões de insatisfação dos seus subordinados.

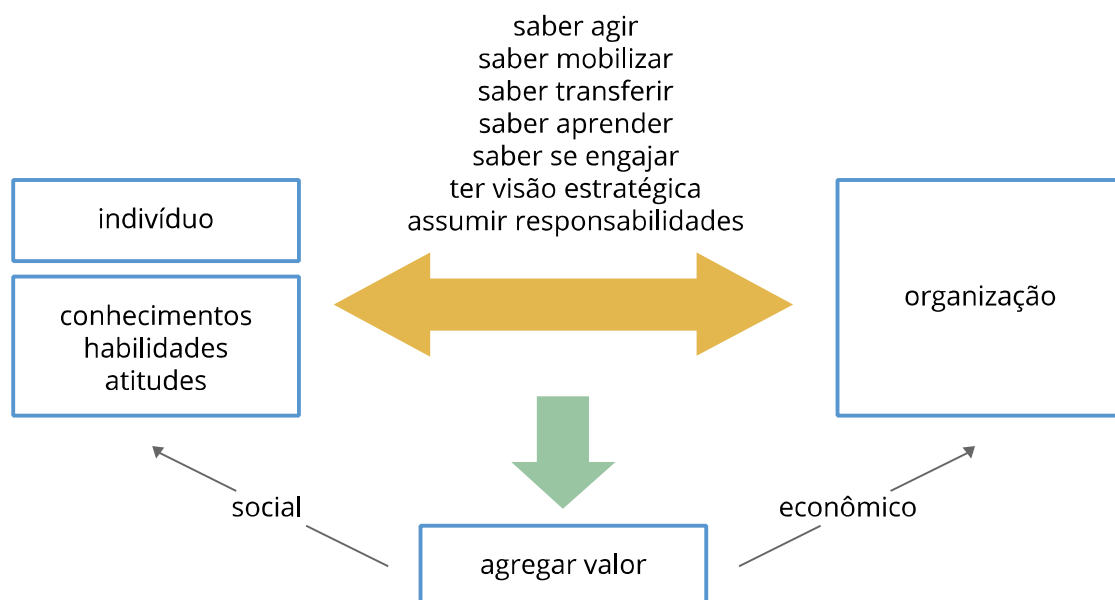
## Competências: fontes de valor

Até este ponto, buscamos definir as competências humanas, mas quando essas competências são acionadas?

Na visão de Zarifian (2001), as competências são reveladas quando os indivíduos (re)agem a situações profissionais que conectam os seus atributos individuais à estratégia da empresa. Por essa razão, as competências são fonte de valor econômico e social para os trabalhadores e para as organizações, na medida em que contribuem para que se atinjam as metas e os objetivos organizacionais.

Na figura a seguir, podemos observar a representação gráfica das competências como fonte de valor para os indivíduos e as organizações, conforme proposto por Fleury e Fleury (2001).

Figura 8 – Competências como fonte de valor



Como podemos observar, as competências são retratadas como o resultado da mobilização individual e da combinação dos recursos e insumos disponíveis: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Essas dimensões da competência são conhecidas como CHA.

O conhecimento corresponde às informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo na sua memória, têm efeito sobre o seu julgamento ou comportamento, e refere-se aos saberes que a pessoa acumulou ao longo da vida, à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos (BLOOM, 1979; DAVIS; BOTKIN, 1994).

Já a habilidade diz respeito à aplicação produtiva do conhecimento, isto é, à capacidade de um indivíduo resgatar os conhecimentos que aprendeu previamente para resolver um problema, tomar uma atitude. Segundo Freitas e Odélius (2018), as habilidades podem ser classificadas como intelectuais (os processos mentais de (re)organização das informações) ou motoras, também chamadas de manipulativas (as que demandam alguma coordenação neuromuscular).

A atitude, por sua vez, diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho em si (FORRIER; DE CUYPER; AKKERMANS, 2018). Na verdade, a atitude diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa com o poder de influenciar o seu comportamento em relação aos outros, ao trabalho ou a alguma situação específica.

## Gestão por competências

A gestão por competências é uma ferramenta gerencial cuja finalidade é alinhar recursos para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para que os indivíduos, as equipes e a empresa como um todo atinjam as suas metas e os seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Esse modelo de gestão é construído com base na estratégia organizacional, que se pauta na definição da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos da empresa. Após o alicerce ter sido construído, definem-se os indicadores a serem utilizados na mensuração do desempenho organizacional. Finalmente, elabora-se o diagnóstico, definindo as competências essenciais da organização.

Essas competências são subdivididas em humanas e profissionais. Para que sejam obtidas, podem-se desenvolver as competências internas, por meio de treinamentos, ou captar competências externas. No âmbito individual, isso pode ser feito recrutando-se e selecionando novos talentos. Já no organizacional, por meio de *joint ventures*<sup>12</sup> ou alianças estratégicas<sup>13</sup>.

Com base nessas escolhas, são formulados os planos operacionais de trabalho e de gestão bem como são definidas as métricas de desempenho e remuneração das equipes e dos empregados.

## Competências gerenciais

As competências gerenciais se referem às seguintes habilidades e capacidades de quem foi escalado para exercer as funções de coordenador, supervisor, gerente ou diretor:

- planejar e organizar as suas tarefas e atividades bem como as dos seus subordinados, de tal forma que os objetivos e as metas estabelecidas sejam mensuráveis e cumpridos eficazmente;
- avaliar a situação-problema, equacionar soluções que resultem em conclusões calcadas em evidências disponíveis;
- ser capaz de expressar-se oralmente, reportar fatos, dados e ideias de forma clara e concisa, nas mais diversas formas de interação social;

---

<sup>12</sup> Em português, empreendimento conjunto, isto é, uma associação de empresas, definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca a sua personalidade jurídica.

<sup>13</sup> Associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos e *know-how* para desenvolver uma atividade específica, criar sinergias de grupo ou como opção estratégica de crescimento. Esse tipo de associação pode ser utilizado para conquistar um novo mercado (geográfico ou setorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica.

- comunicar ideias, fatos e dados eficazmente, por escrito;
- ser persuasivo ao apresentar as suas ideias;
- saber exercitar a escuta ativa com os clientes internos e externos;
- ser motivado e engajado para executar o seu trabalho da melhor maneira possível;
- ter a capacidade de gerar uma boa impressão, atenção e respeito, a fim de obter reconhecimento pessoal;
- entregar resultados com excelência e
- saber liderar os seus subordinados.

## Competências técnicas

As competências técnicas se referem ao conhecimento adquirido por meio da formação escolar e profissional. Geralmente, são as mais destacadas nos currículos e perfis nas redes sociais. São exemplos: proficiência em idiomas, linguagens de computação e treinamentos já realizados.

## Competências comportamentais

As competências comportamentais dizem respeito às habilidades adquiridas por meio de vivências e experiências, sejam profissionais ou pessoais. Tais habilidades podem ser subdivididas em: intelectuais, comunicativas, sociais, comportamentais e organizacionais. Vejamos:

### a) Habilidades intelectuais

Aquelas que são acionadas para identificar problemas e soluções, que são estratégicas e que nos permitem modificar processos organizacionais, mitigar riscos bem como transferir e generalizar conhecimentos.

### b) Habilidades comunicativas

Aquelas que estão associadas à comunicação tanto oral quanto escrita com os subordinados, pares ou superiores hierárquicos, de tal forma que se assegure um ambiente propício de diálogo, colaboração, negociação e trabalho em equipe.

### c) Habilidades sociais

Habilidades que refletem as atitudes e os comportamentos necessários à aplicação de conhecimentos cotidianos nas relações e nos afazeres corporativos, e vice-versa. Nesse caso, estão incluídas as habilidades de relacionamento interpessoal, a facilidade de trabalhar em equipe, a capacidade de negociação e administração de conflitos, o gerenciamento de interesses, além da consciência ambiental, social e corporativa (ESG).

#### d) Habilidades comportamentais

Aquelas que são acionadas para evidenciarmos o nosso senso de empreendedorismo, a nossa capacidade de inovar, criar, aprender, aceitar mudanças de ambientes e processos de forma ética. São exemplos habilidades como iniciativa, criatividade, flexibilidade, adaptabilidade, consciência da excelência e responsabilidade social.

#### e) Habilidades organizacionais

Relacionadas à capacidade de apreensão do negócio em si, ou seja, à capacidade de reconhecer os propósitos, objetivos e metas da organização bem como os seus principais *stakeholders* e os fatores exógenos que impactam o planejamento estratégico. Essas habilidades contemplam o comprometimento com resultados, levando em conta o gerenciamento do tempo e a visão sistêmica da empresa.

Visto que os empregados têm competências distintas e, às vezes, sobrepostas, como se pode gerenciar uma grande quantidade de empregados em função das diversas competências? A melhor opção é utilizar a matriz de competências, ferramenta gerencial que veremos a seguir.

## Matriz de competências

A matriz de competências é uma ferramenta gerencial utilizada para (cor)relacionar os dados e informações mapeados e analisá-los, de modo a obtermos uma visão sistêmica do nosso quadro de funcionários e, dessa forma, agilizarmos a tomada de decisão quanto a recrutamento, seleção, alocação, promoção ou formação de times de projetos.

Essa ferramenta é composta de um eixo vertical, em que são elencados os nomes dos candidatos ou funcionários, e um eixo horizontal, em que são listadas competências a serem avaliadas.

Mais uma vez, devemos atentar para o fato de que o que chamamos de competências é a combinação de três características: conhecimento, habilidade e atitude (CHA). A rigor, essas são as capacidades que tornam uma pessoa (ou, até mesmo, uma organização) capaz de executar atividades específicas.

Por definição, o conhecimento é a proficiência em uma regra, atividade ou prática. A sua importância está no fato de refletir um saber fundamental para o desempenho de uma tarefa ou função específica.

A habilidade, por sua vez, diz respeito à prática, ao *know-how*.

Finalmente, a atitude é a vontade verdadeira de executar uma tarefa, é o desejo genuíno de “querer fazer”. Essa dimensão está diretamente relacionada às atitudes que uma pessoa toma para realizar as tarefas que lhe são atribuídas, ou seja, aos comportamentos que se fazem imperiosos para que ela desempenhe a sua função. São atributos como pontualidade, disciplina, proatividade, criatividade e comunicação.

Esses são os fundamentos para estruturarmos a matriz de competências, cujo objetivo é ajudar os gestores a esclarecerem, evidenciarem e organizarem as habilidades necessárias para o desempenho de uma função (CHA). Dessa forma, podem, de forma justa, transparente e equânime, selecionar o melhor candidato, promover o funcionário mais adequado e distribuir bônus a quem realmente mereça, o que evitará desgastes profissionais e o comprometimento desnecessário do clima organizacional.

No caso de um processo seletivo, a matriz de competências seria assim desenvolvida:

Quadro 3 – Matriz de competências

|                | cargo/função     |                  |                  |                  |                               |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|
|                | competência<br>A | competência<br>B | competência<br>C | competência<br>D | nível geral de<br>competência |
| candidato(a) 1 |                  |                  |                  |                  |                               |
| candidato(a) 2 |                  |                  |                  |                  |                               |
| candidato(a) 3 |                  |                  |                  |                  |                               |
| candidato(a) 4 |                  |                  |                  |                  |                               |

A matriz de competências é útil para avaliarmos não só indivíduos mas também equipes, times, setores e a organização como um todo. Para tanto, devemos definir *a priori* a função e as competências inerentes a cada cargo que pretendemos analisar.

Em um segundo momento, devemos mapear as competências propriamente ditas: os indivíduos (ou grupos) e os seus respectivos CHAs. Os resultados dessas análises devem ser então registrados na matriz, pois servirão como subsídio para o acompanhamento e a avaliação dos candidatos.

Geralmente, durante o processo de construção da matriz de competências, deparamo-nos com algumas competências que são latentes, potenciais ou, simplesmente, não são plenamente utilizadas. Quando isso ocorre, devemos ajustar o time, treinar as pessoas. Antes disso, contudo, precisamos entender o que está acontecendo (é uma questão de despreparo, falta de interesse, desestímulo, clima organizacional negativo?).

Posteriormente, devemos comparar os resultados do levantamento efetuado com as nossas expectativas, o que viabilizará a elaboração de um diagnóstico organizacional. Poderemos, portanto, identificar desafios, oportunidades e lacunas que podem ser resolvidas por meio de um programa de treinamento (mais um subsistema de RH).



Esse fluxo é contínuo. Sendo assim, após a realização desse treinamento, devemos nos certificar de que ele atingiu os resultados esperados. Para tanto, devemos retomar ao primeiro estágio e refazer a matriz de competências.

Se algum diretor lhe perguntar por que devemos gastar tempo e dinheiro com essa ferramenta, você já tem conhecimento para apresentar a seguinte resposta: usar essa ferramenta não é um gasto, mas sim um investimento. Por meio dela, podemos assegurar que a organização não está desperdiçando recursos financeiros em seleções inadequadas, promoções para quem não merece e programas de treinamento desnecessários.

## *Curriculum vitae*: como vender as nossas competências?

Assim que entramos na fase adulta da vida, passamos a enfrentar o desafio de entrar no mercado de trabalho e, quando conseguimos, percebemos que essa luta não acabará tão cedo. Passamos a enfrentar o desafio de administrar a nossa própria carreira, algo que não pode ser terceirizado nem delegado a ninguém: é nossa responsabilidade.

Dúvidas como que rumo tomar, ficar no Brasil ou emigrar, buscar uma promoção dentro da empresa ou ir para o mercado, fazer um mestrado ou continuar apenas trabalhando são comuns e só podem ser respondidas com base no autoconhecimento.

Como você se vê daqui a 5, 10, 20 anos? O que te energiza? Que legado você quer deixar para o mundo? Em que tipo de indústria quer trabalhar? Qual é o seu propósito na vida? Qual é o emprego e a empresa dos seus sonhos? No nosso íntimo, podemos ter resistências éticas ou morais que nos inviabilizem de trabalhar em determinados segmentos e funções. Esta é uma pergunta que apenas você pode responder: há alguma resistência interna para atuar na indústria bélica ou de fumo, por exemplo?

Posteriormente, devemos refletir sobre a cultura organizacional. Que tipo de ambiente de trabalho desejamos: mais formal ou informal? Nesse sentido, devemos levantar informações sobre as empresas antes de realizarmos a candidatura a uma vaga. Na mídia tradicional ou nas redes sociais, podemos encontrar aspectos positivos, como investimentos sociais e ambientais, e aspectos negativos, como escândalos, casos de assédio moral e sexual, atrasos de pagamento dos funcionários, falha no recolhimento do fundo de garantia do tempo de serviço (FGTS), etc.

Tendo essas respostas em mente, podemos pensar em como vender, profissionalmente, as nossas competências e, dessa forma, construir um *curriculum vitae* (CV).

Por mais que hoje em dia sejam usadas as redes sociais também para fins profissionais, como recrutamento, há empresas e indústrias que ainda demandam CVs. Esse é o caso do Banco Mundial, por exemplo. No entanto, a lógica é a mesma, devemos apresentar as nossas qualidades, as nossas metas e os nossos objetivos.

O nosso maior erro é acharmos que um mesmo CV serve para todas as empresas, setores e áreas. Os CVs devem ser customizados em função do que desejamos. Um CV elaborado para a área de RH não será adequado para as áreas de marketing, finanças e logística.

Lembre-se de que a área de RH é muito ampla: com que funções você se identifica? Que cargo quer exercer? Depois de refletir acerca desses questionamentos, você pode elaborar o seu CV demonstrando como as suas competências estão alinhadas com as do cargo que almeja.

Como vimos não há um formato rígido. No entanto, com base na experiência de diretores de RH e *headhunters*, identificamos algumas informações indispensáveis.

Para começar, devemos apresentar os nossos dados pessoais: nome completo, idade e estado civil. Nessa parte inicial, incluímos também telefone e *e-mail*, para que possamos ser contatos com facilidade. Não devemos, contudo, utilizar endereços de *e-mail* infantilizados (é melhor usarmos o nosso nome e sobrenome). Além disso, só devemos anexar uma fotografia se essa for uma exigência explícita. Nesse caso, uma foto 3x4, de rosto, que tenha uma boa definição e retrate uma postura profissional é suficiente.

Devemos também destacar o nosso objetivo e explicitar para que cargo ou área específica estamos nos candidatando. Nesse caso, devemos ser sucintos ao indicarmos o nosso objetivo profissional, que deve ser descrito em apenas uma linha. Devemos ainda evitar a indicação de mais de uma área em um mesmo currículo.

Na sequência, devemos informar as nossas competências técnicas. É importante informarmos o grau de instrução obtido, a instituição de ensino, o curso bem como as datas de início e término. Esses cursos devem ser listados por ordem de importância (pós-graduação, graduação, etc.). Caso haja cursos técnicos, só devemos mencioná-los se tiverem relação com o cargo pretendido. Obviamente, não precisamos retroagir até o ensino fundamental.

No que se refere à experiência profissional, devemos listar os nomes das empresas em que trabalhamos, os cargos ocupados, as funções exercidas (usando verbos no infinitivo) bem como o período de atuação. Devemos prestar muita atenção em como vamos descrever as atividades pelas quais éramos responsáveis, pois elas serão cruciais no processo de seleção, uma vez que revelam as nossas competências e o nosso potencial. É recomendável que a descrição das atividades seja elencada em forma de itens (*bullets*), de modo a facilitar a avaliação.

Ao listarmos os idiomas, devemos citar apenas aqueles em que tenhamos fluência bem como o nosso nível de conhecimento nas dimensões de expressão oral e escrita. Lembre-se de que “portunhol” não é uma língua, logo não afirme ter conhecimentos de espanhol só por falar português. Caso ainda esteja estudando algum idioma, deixe isso claro no currículo. Lembre-se de que, se determinado idioma for necessário para o cargo, você será testado e deverá comprovar o nível declarado.

O mesmo vale para os conhecimentos em informática. Devemos ser honestos quanto ao nosso grau de conhecimento técnico nas ferramentas, linguagens e plataformas.

Alguns profissionais de RH e gestores afirmam que valorizam a inclusão de uma pequena lista com as competências organizacionais e comportamentais do(a) candidato(a). Podemos fazer isso, mas precisamos lembrar que essas competências serão avaliadas durante o processo seletivo.

À exceção dos acadêmicos, que usam a Plataforma Lattes, e dos médicos, que detalham a sua trajetória profissional e experiências, em geral, no mercado, valoriza-se o currículo preciso. Esse currículo deve ter, no máximo, duas páginas e apenas as informações necessárias ao cargo.

Caso você esteja buscando a sua primeira colocação no mercado agora, resalte as suas experiências na faculdade, em estágios, cursos e trabalhos voluntários bem como as suas *soft skills*.

## LinkedIn: como construir um perfil atrativo?

Nem todas as empresas trabalham apenas com CV. Cada vez mais, a prospecção de profissionais é feita por meio de redes sociais. E isso não acontece apenas no LinkedIn. O que postamos no Facebook, no Instagram e em tantas outras redes sociais diz muito a respeito do nosso propósito, dos nossos valores e da nossa história.

No entanto, neste tópico, vamos focar apenas o lado profissional. Podemos começar pelo óbvio: tanto a nossa foto (deve ser uma de rosto) quanto o nosso endereço de *e-mail* devem ser formais, o que retrata o nosso profissionalismo. A imagem de fundo do nosso perfil também pode ser trocada por uma que represente a nossa empresa, a nossa indústria ou o nosso setor.

O próximo passo é redigir um título atraente, pois essa será a primeira coisa a ser vista logo após a foto. Não é recomendável incluir apenas o nosso cargo no título, mas sim descrever as nossas funções de forma criativa e instigante. Lembre-se do que discutimos no tópico sobre subsistema de RH.

No resumo, podemos nos valer do *storytelling*, isto é, uma narrativa fluida sobre a nossa trajetória profissional, demonstrando de que forma contribuimos para as empresas em que já trabalhamos. Também é uma boa ideia adicionar conteúdos de mídia (*links*, por exemplo) que ofereçam um rápido acesso a artigos importantes.

Outra boa ideia é personalizar a URL do nosso perfil público, de modo que ela possa constar nos nossos cartões de visita e assinaturas de *e-mail*.

Adicionar informações de contato, tendo em mente que elas só estarão disponíveis para as conexões diretas, é outra ação essencial.

Também é fundamental solicitar recomendações de colegas, empregadores e professores, pois eles poderão dar depoimentos sobre as suas competências, principalmente as intangíveis. Para solicitar recomendações, siga até a seção “Recomendações”, na parte inferior da página de perfil.

Você aumentará as suas chances de sucesso se:

- conhecer o contato compartilhado pessoalmente;
- o seu contato em comum for um profissional sênior;
- compartilhar uma experiência profissional com o seu *lead*<sup>14</sup>;
- tiver estudado na mesma universidade com o *lead*;
- não solicitar apresentações sempre à mesma pessoa e
- indicar sempre a razão pela qual deseja conectar-se ao *prospect*<sup>15</sup> e o valor desse contato.

Por mais que queiramos muito um bom emprego, é bem possível que que não estejamos dispostos a renunciar a nossos valores, crenças e propósitos apenas por um salário. No cotidiano, passamos praticamente a metade do dia na organização, convivendo com pessoas, políticas e práticas. Sendo assim, o que nos faz feliz não é apenas um cargo, um salário ou uma remuneração, mas sim a oportunidade de trabalhar em um lugar onde nos sintamos bem, em uma empresa com que nos identifiquemos. Daí a importância de conhecer a organização e a sua cultura, tema do nosso próximo módulo.

---

<sup>14</sup> Oportunidade de negócio que forneceu as suas informações de contato, como nome e *e-mail*, em troca de uma oferta da empresa (um conteúdo educativo, por exemplo).

<sup>15</sup> Cliente ou oportunidade potencial.



## MÓDULO IV – CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste módulo, vamos nos debruçar sobre a cultura organizacional, que é uma forma de apreendermos as empresas e que também pode ser usada como uma ferramenta gerencial, que objetiva gerar uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, vamos buscar definir este *constructo* e detalhar os elementos que o compõem.

### Cultura organizacional: panorama e definição

Desde a década de 1980, a cultura organizacional tem sido objeto de estudos, pesquisas e debates tanto no mundo acadêmico quanto no ambiente no corporativo. A cultura organizacional já foi vista como ferramenta gerencial, instrumento de dominação e pressão, já foi correlacionada com a motivação dos empregados, com o estilo de liderança, com as estruturas e os processos organizacionais, bem como vista como o maior desafio para empresas que passam por fusões e aquisições.

A rigor, a cultura organizacional é o pano de fundo de todas as discussões sobre estratégia organizacional, gerenciamento de projetos, alocação de empregados em *home office* – como pudemos observar, dramaticamente, a partir de 2020, com o agravamento da pandemia de Covid-19 – e até sobre a construção de equipes de alto desempenho, times multiculturais, diversidade da força de trabalho e programas de expatriação.

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, paradigmas, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização.

Uma vez institucionalizados e aceitos pelos membros da organização, esses elementos são repassados aos que entram como forma de legitimação, um código de como devem pensar e comportar-se para serem aceitos pelo grupo e, dessa forma, garantirem a sua permanência no time.

A cultura organizacional se subdivide em duas dimensões:

- **visível (ou observável)** – composta de cerimônias, convicções, estética do ambiente de trabalho, uniformes, histórias e comportamentos, e
- **invisível (também chamada de subjacente)** – referente às premissas, às convicções, às atitudes e aos sentimentos.

Segundo Schein (1984, p. 3-4), cultura organizacional é definida da seguinte forma:

“O modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, pensar-se e se sentir em relação àqueles problemas.”

A cultura organizacional se torna tangível por meio de artefatos observáveis, valores socialmente aceitos e premissas organizacionais. No entanto, há alguns antecedentes, como os propósitos da organização, o espírito da indústria e o ambiente de negócios em que a empresa está inserida.

Já vimos que as empresas não são entidades fechadas. Sendo assim, a cultura, a sociedade e o ambiente político do país onde a empresa opera – no caso das multinacionais, do país de origem – influenciam a cultura organizacional.

A cultura organizacional também se faz presente nos subsistemas de RH, podendo ser observada nos rituais de seleção, ambientação e demissão bem como nos modelos de recompensa e distribuição de bônus, por exemplo.

Os impactos da cultura organizacional se refletem no comportamento dos empregados (na sua motivação ou resistência à mudança, por exemplo).

A cultura organizacional tem quatro funções centrais:

- forjar a identidade social;
- promover o compromisso coletivo;
- garantir a estabilidade do sistema social e
- servir como dispositivo consensual.

É importante observarmos o papel estratégico da cultura organizacional nas empresas, uma vez que dão um norte aos funcionários, permeando os processos organizacionais e a forma como as decisões são tomadas, bem como gerando impactos na comunicação, produtividade, eficiência, eficácia e efetividade organizacionais.



## Elementos da cultura organizacional

Se observarmos a cultura organizacional sob a ótica instrumental, podemos entendê-la como uma ferramenta gerencial cuja finalidade central é gerar coesão e senso de identidade coletiva. Ao reforçar crenças, valores e convicções, ela facilita a disseminação de metas, objetivos e estratégias, além de fazer com que o controle seja introjetado no corpo da organização. Os trabalhadores passam a controlar uns aos outros; mais que isso, passam a se autocontrolar, cobrar e, no limite, punir-se.

Independentemente de como a percebamos, portanto, a cultura organizacional pauta os comportamentos individuais, delinea os relacionamentos sociais no ambiente de trabalho e naturaliza as regras, políticas e práticas, por mais violentas que possam ser. Ela define o que é aceitável ou não, podendo ser usada para reservar espaços privilegiados e excluir os percebidos como “disfuncionais” ou “estranhos”.

Essas constatações nos demonstram a importância de apreendermos a cultura da empresa em que trabalhamos ou queremos trabalhar. Mais importante que o organograma físico é o organograma político e as regras do jogo. Para que sobrevivamos ou façamos carreira, devemos estar atentos, levando em conta aquele precioso conselho materno: “Falar é prata, calar é ouro.” Isso quer dizer que, somente por meio da observação atenta, podemos apreender valores, normas, regras e tabus. Nem sempre eles são explicitados; são tácitos e escondem-se sob o manto do profissionalismo.

Ainda sob o olhar instrumental, alega-se que a cultura organizacional é capaz de padronizar o ambiente interno, alinhar o time e, dessa forma, deixar a empresa pronta para trabalhar em prol de um objetivo comum (obter lucro, entrar em um novo mercado, aumentar *market share*, maximizar a produtividade, atingir excelência na produção).

Vamos pensar, agora, em empresas como a Vale, a IBM, a Hydro, a SKF e a L’Oreal. Essas multinacionais contam com matrizes no Brasil, nos Estados Unidos, na Noruega, na Suécia e na França, respectivamente. No entanto, elas têm filiais em dezenas de diferentes países, cada um deles com a sua própria cultura, o que gera um grande desafio: como imprimir a cultura de uma empresa quando ela vai de encontro a valores e crenças locais? Por exemplo, como as organizações podem alocar mulheres em postos de liderança de países que, ainda hoje, não aceitam a ascensão feminina no mercado de trabalho ou enviar funcionários que sejam LGBTQIAP+<sup>16</sup> a países onde essas orientações afetivo-sexuais são criminalizadas?

Há ainda quem considere a cultura organizacional não como uma ferramenta gerencial, mas como uma metáfora, isto é, algo que é inerente à organização e a reflete (SMIRCICH, 1983). Sob esse olhar, podemos nos debruçar sobre o papel efetivo dos empregados na construção da realidade organizacional bem como no desenvolvimento de interpretações compartilhadas que vão delinear as suas experiências (FREITAS, 2008). Essa é a base do argumento que sustenta que se trata de um suave e, por isso mesmo, perverso instrumento de dominação dos empregados.

---

<sup>16</sup> Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, queers, intersexo, assexuais pansexuais e demais identidades de gênero ou afetivo-sexuais.

No entanto, se compartilharmos da ideia de que a cultura é apenas uma variável, abrimos a possibilidade de utilizá-la instrumentalmente, para a elaboração e a implementação de estratégias, estruturas e controles. Essa é a visão inerente ao paradigma funcionalista.

Independentemente de como a apreendemos ou interpretamos, a cultura organizacional é um elemento central nos estudos de gestão de empresas, gestão de pessoas e RH. Sendo assim, é necessário conhecer os seus elementos de modo mais detalhado, como faremos a seguir.

## Valores

Deal e Kennedy (1982) entendem que os valores são elementos centrais da cultura organizacional, dado que são a reificação das expectativas dos empregados, dos gestores, do quadro diretivo e do(s) proprietário(s) bem como dos objetivos, metas e padrões valorizados e desejados.

De fato, os valores sugerem os temas e assuntos mais relevantes a serem considerados, como informações prioritárias no processo decisório ou cargos, funções e profissões valorizados e respeitados no corpo organizacional.

Esse é o caso da Petrobras, cujos valores, explicitados no plano estratégico, definem como essa multinacional pauta as suas estratégias, políticas e práticas corporativas bem como os seus projetos. Esses valores devem, obrigatoriamente, estar presentes no jeito de ser da Petrobras. A rigor, essa empresa elenca como valores: o respeito à vida e ao meio ambiente, à diversidade humana, às diferentes culturas, a todos os indivíduos e comunidades, ao desenvolvimento sustentável bem como aos resultados, às mudanças, ao empreendedorismo e à inovação.

A Vale, por sua vez, assevera o seguinte quanto aos seus valores: “A vida em primeiro lugar, valorizar quem faz a nossa empresa, cuidar do nosso planeta, agir de forma correta, crescer e evoluir juntos e, também, fazer acontecer.”

O compartilhamento desses valores é fundamental, pois torna claros os sentimentos de sucesso pessoal, promove o engajamento de todos os membros com a organização, a autoconfiança do corpo funcional bem como a confiança na empresa, além de favorecer o comportamento ético, construindo compatibilidade com os objetivos da organização e os seus diversos *stakeholders* (POSNER *et al.*, 1985).

Os valores não atuam sozinhos na vida organizacional, sendo reforçados por outros elementos constitutivos da cultura organizacional: crenças, paradigmas, mitos, histórias, sagas, ritos e cerimônias.

## Crenças, paradigmas e pressupostos

Apesar de parecerem sinônimos – por expressarem todas as afirmações que não podem ser questionadas e, portanto, foram naturalizadas –, crenças, paradigmas e pressupostos são conceitos diferentes.

As crenças são as convicções que prevalecem dentro de uma cultura organizacional. Já os paradigmas estão associados aos modelos e padrões que vigoram no ambiente. Os pressupostos, por sua vez, são as premissas que pautam as ações e as tomadas de decisão.



Por exemplo, quando uma organização introjeta que é a líder do mercado (crença), todo o corpo profissional se vê impelido a bater metas de *market share* ou lucratividade. Isso pode, contudo, resultar em atitudes arrogantes. Quando prevalece a premissa de que a empresa entrega os melhores produtos e serviços do mercado, todos do time se veem forçados a buscar excelência em tudo o que fazem. Finalmente, em uma organização que predomine o paradigma da meritocracia, caso se perceba que alguém foi privilegiado por favores ou laços de amizade, o clima organizacional tende a degradar.

Empresas como a Coca-Cola, a Samsung, a 3M, a Tramontina ou a Apple, cujo *brand equity* é o maior do mundo, segundo a Interbrand, investem pesadamente na sua capacidade de inovação e geração de novas ideias, produtos e serviços. Por contas dessas premissas, elas cobram dos empregados que sejam criativos, competitivos e trabalhem em equipe.

## Ritos, rituais e cerimônias

Ritos, rituais e cerimônias são eventos que se repetem, de forma planejada, na vida organizacional. Esses eventos sinalizam sanções sociais que podem ser positivas, neutras ou negativas bem como formais ou informais. Isso envolve o modo como contratações, demissões e treinamentos são conduzidos, a forma como os reconhecimentos são estendidos e as celebrações de fim de ano e confraternizações são realizadas.

Esses eventos, com todo o seu peso simbólico, tornam visível o que há de mais abstrato na cultura organizacional, uma vez que deixam claro o modo como se espera que os membros da organização se comportem, vistam e interajam. Por pautarem o comportamento humano, eles têm a capacidade de aliviar as tensões e pressões normais do cotidiano organizacional.

Essas tensões podem-se referir a relacionamentos institucionais, como negociações, barganhas ou fechamento de um contrato ou acordo, ou conflitos internos, que ocorrem em função de disputas por verbas, capital político, discordâncias e atritos entre os empregados. Nesse caso, é comum serem realizadas reuniões de equipe – também chamadas de *staff meetings* – que visam colher sugestões, discutir propostas ou processos de trabalho.

Existem empresas que reconhecem um trabalho bem realizado por um funcionário por meio de aplausos, sinos, retratos pendurados nas paredes, notas na intranet ou abraços coletivos (*group hug*).

Mas, e quando nos deparamos com situações de luto no nosso ambiente de trabalho? Ou quando devem ser realizadas demissões coletivas, cisões de equipes e rearranjos organizacionais, como fusões e aquisições? Em casos tão drásticos, a cultura organizacional pode ser questionada e, até mesmo, sair fragilizada (FREITAS, 2008), por isso uma das suas premissas é promover e assegurar a estabilidade do grupo bem como construir e manter o saber coletivo.

Os ritos percebidos como desrespeitosos (humilhação de empregados que não batem metas, chacotas dos que não “performaram” tão bem ou apresentaram baixa produtividade) podem gerar sentimentos de injustiça e rancor entre os empregados e, no limite, levar à retaliação e ao boicote por parte do time. Quando esses comportamentos organizacionais vazam para a sociedade e esta os percebe como não éticos, a marca da empresa corre o risco de desvalorizar.

## Sagas, histórias e heróis

Por definição, sagas são narrativas heroicas, de caráter épico, que buscam vangloriar a trajetória da organização ou, em geral, do seu fundador, que enfrentou desafios, crises e barreiras quase intransponíveis.

As sagas tendem a ser mais comuns nas empresas familiares, como Casas Bahia (Samuel Klein), TAM (Rolim), Grupo Sílvio Santos (Sílvio Santos). No entanto, essas figuras quase mitológicas também podem ser encontradas em grandes empresas, como Apple (Steve Jobs), Microsoft (Bill Gates) e Ali Baba (Jack Ma).

As sagas têm a função instrumental de promover a admiração dos empregados, apresentar um exemplo a ser seguido bem como suscitar o orgulho por fazer parte desse grande time, erguido por um ser humano que tinha tudo para ser comum, mas, por conta dos seus grandes feitos, é alçado à categoria de super-herói. Essa imagem vale tanto para o público interno quanto para o externo (clientes, concorrentes, fornecedores).

As histórias se distinguem das sagas por serem consideradas narrativas construídas com base em eventos reais, cuja finalidade é informar sobre a organização *per se*. O principal objetivo das histórias é reforçar o comportamento, os hábitos e as atitudes que já existem no *corpus* organizacional e, dessa forma, enquadrar todos aqueles que se demonstrem desviantes. As histórias servem como mapas de como as coisas devem ser feitas, do que é valorizado naquele espaço social e, portanto, garantem a permanência no grupo.

## Tabus

As histórias, sagas e lendas tendem a mostrar o lado positivo da cultura organizacional. Em geral, são o roteiro da felicidade organizacional e definem os limites e comportamentos toleráveis. Há, contudo, o lado negativo das organizações, aquilo que deve ser evitado e que, não raramente, é silenciado e ignorado: os tabus organizacionais.

Por definição, tabu é sinônimo de algo que é proibido, um pecado, que não é culturalmente aceito (BLIESE; EDWARDS; SONNENTAG, 2017). Os tabus têm um lado misterioso (difícil de ser compreendido) e outro, perigoso, proibido e sujo.

Por exemplo, no mundo corporativo, os grandes escândalos de assédio sexual, crime corporativo, desastre ambiental, fraude e suborno são tratados como tabus. O documentário canadense *The corporation* mostra os comportamentos organizacionais predadores cometidos sob a anuência dos gestores, em nome do lucro.

Você consegue elencar empresas que tiveram os seus nomes envolvidos em escândalos de corrupção, fraude, suborno, crime ambiental e assassinato? Como você acha que esses assuntos são tratados até hoje entre os seus empregados? Como esses crimes impactaram os acionistas, consumidores e demais *stakeholders*? Sinceramente, você sentiria orgulho de trabalhar em alguma dessas organizações?

O fato de tais temas serem considerados tabus não significa que não devamos discuti-los. Pelo contrário, como gestores, empregados ou consumidores, devemos combatê-los e denunciá-los para que os responsáveis sejam penalizados.

## Regras e normas

As normas e regras, sejam explícitas ou tácitas, estão presentes em todas as dimensões da vida organizacional, pois ditam procedimentos, processos e comportamentos esperados e valorizados.

As empresas defendem que são assépticas e, portanto, que o seu sistema normativo se funda na impessoalidade. Basicamente, isso significa que as regras e normas devem ser obedecidas por todos, inclusive pelo seu eventual proprietário (FREITAS, 2008).

As normas e as regras estão disponíveis em meios impressos (manuais de instrução) ou eletrônicos (intranet, *homepage*), podendo ser, sistematicamente, atualizados, o que confere à cultura organizacional um caráter dinâmico.

## Tipos de cultura organizacional

As culturas organizacionais podem ser categorizadas em construtivas, passivo-defensivas ou agressivo-defensivas. Essa categorização se dá em função das crenças normativas, que refletem os pensamentos e os valores de um indivíduo sobre como os membros da empresa devem-se comportar, trabalhar e interagir socialmente.

A cultura construtiva existe quando os funcionários são estimulados a relacionarem-se com os demais trabalhando em tarefas e projetos, o que estimula o seu desenvolvimento. Nesse tipo de cultura, as empresas apoiam incentivos humanistas e apostam em laços afiliativos.

A cultura do tipo passivo-defensiva, por sua vez, tem como característica a crença de que os empregados devem relacionar-se com os demais de forma que não ponham a sua própria segurança no emprego em risco. Sob essa lógica, as crenças normativas, associadas à aprovação e ao convencional, são reforçadas.

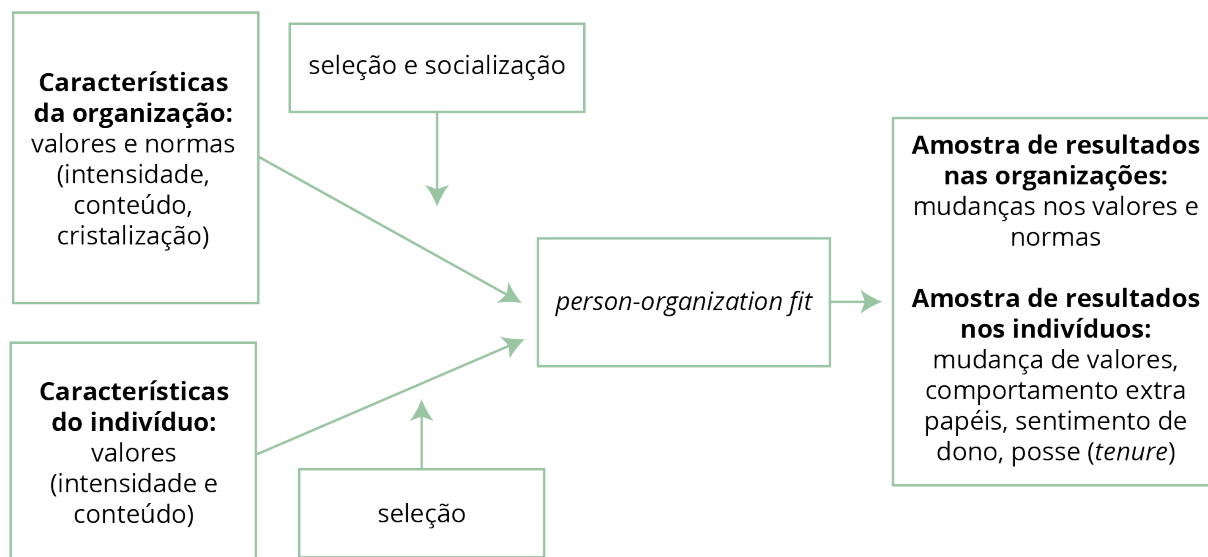
Finalmente, há a cultura agressivo-defensiva, cuja principal característica é o incentivo à execução de tarefas de forma impositiva, visando à proteção do seu próprio *status* e à sua segurança. Nessa cultura, prevalecem as crenças normativas, que refletem características como oposição, poder, competição e perfeccionismo.

## *Person-organization fit e person-job fit*

*Person-organization fit* (P-O *fit*) – em português, alinhamento pessoa-organização – é, essencialmente, a compatibilidade entre um funcionário e uma organização. Trata-se da congruência das próprias crenças e dos valores de um candidato com a missão, os valores e a ética da sua organização.

Chatman (1989) identificou que as características pessoais e situacionais influenciam o comportamento humano e propôs o modelo de pensamento interacional apresentado na figura a seguir.

Figura 9 – Modelo de PO *fit*



Fonte: Chatman (1989).

Esse modelo sugere que o alinhamento se torna possível por meio da relação entre a empresa e o indivíduo. Sendo assim, cabe à organização selecionar o profissional que tenha maior compatibilidade com os seus valores e, posteriormente, socializá-lo na cultura organizacional. Já nós, como profissionais, devemos buscar trabalhar na organização que esteja mais alinhada com os nossos valores e propósitos. Dessa forma, estabelece-se uma relação em que tanto o empregado quanto a empresa podem-se influenciar e mudar os seus valores.

Já *person-job fit* (P-J *fit*) é definido como a compatibilidade entre os indivíduos e o trabalho ou as tarefas que realizam no trabalho. Essa definição se refere às necessidades do funcionário e aos suprimentos de trabalho disponíveis para atender a essas necessidades, bem como às demandas de trabalho e às habilidades do funcionário para atendê-las.

Resumidamente, a adequação pessoa-trabalho (*person-job fit*) envolve a adequação do candidato às tarefas necessárias para ter sucesso em um trabalho específico e é, geralmente, a mais comum. Já a adequação pessoa-organização (*person-organization fit*) se refere a uma correspondência entre os valores essenciais e a cultura de uma organização e as crenças e os valores de um indivíduo.

## Contratos psicológicos e cultura organizacional

A relação entre os empregados e as empresas não se limita ao vínculo de trabalho, que pode ser formal (quando há vínculo empregatício, caracterizado pela assinatura da carteira de trabalho e a definição de cargo, função, carga horária e salário) ou informal (quando o contrato é feito por empreitada ou PJ). Independentemente do tipo de vínculo, há um grau de envolvimento emocional entre os indivíduos e a organização: o chamado contrato psicológico.

Esse termo foi, inicialmente, utilizado por Argyris (1969) para descrever as relações existentes entre os funcionários e a chefia imediata com base na Teoria das Trocas, cuja premissa é a de que, quando há um relacionamento entre duas partes, cada uma examinará, sistematicamente, a relação custo-benefício. Para que esse relacionamento seja mantido, ambas as partes devem acreditar que ele é positivo.

No bojo da discussão sobre contrato psicológico, encontram-se as reflexões sobre as expectativas recíprocas e implícitas entre a empresa e os empregados. Por exemplo, há aqueles que sentem orgulho de trabalhar em uma empresa que investe em ações de responsabilidade socioambiental. Esse sentimento motiva o empregado a produzir e a sentir-se parte da organização. Esse elo de afiliação não consta no contrato econômico, mas se dá na dimensão emocional.

Posteriormente, Rousseau (1990) advogou que o contrato psicológico é construído com base em três componentes: a promessa, a retribuição e a aceitação voluntária. A promessa é feita por meio do processo de recrutamento e seleção, da história e da reputação da empresa, bem como dos seus procedimentos e das suas políticas internas de gestão, nomeadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos. O indivíduo responde então à empresa por meio do seu processo de socialização, integração, desempenho e comportamento.

O contrato psicológico exerce diversas funções no ambiente organizacional. Em primeiro lugar, amplia o grau de segurança tanto do empregado quanto do empregador, uma vez que alinha as expectativas recíprocas. Além disso, amplia a capacidade de realização das partes envolvidas e garante maior autonomia no que se refere à tomada de decisão por parte do empregado. Por último, viabiliza não só o aumento da rentabilidade dos recursos disponíveis na organização, mas também o aumento da capacidade de trabalho, por meio do incremento da coesão das equipes.

Será que todos nós assinamos o mesmo contrato? Apreendemos o mundo da mesma forma? Essa discussão é muito relevante para os gerentes e líderes, no sentido de buscar fazer com que todos os indivíduos dentro da empresa trabalhem em prol das metas e dos objetivos propostos.





## CONCLUSÃO

Ao longo desta apostila, visitamos tópicos relevantes ao tema dos recursos humanos e da liderança. Fundamentalmente, identificamos desafios e oportunidades que aguardam as empresas, os gestores e os empregados.

Descobrimos que as empresas não são iguais e que nelas teremos de conviver com pessoas diferentes, que têm outras motivações e ideias. No entanto, vimos também que, por meio do processo de autoconhecimento, podemos ser bem-sucedidos e felizes.

Com base nas teorias apresentadas e nas discussões realizadas, esperamos ter contribuído para a sua carreira e plena realização. Lembre-se de que não há sucesso profissional que justifique um fracasso familiar. Ao longo desta apostila, visitamos tópicos relevantes para discutirmos Recursos Humanos e Liderança. Fundamentalmente, identificamos desafios e oportunidades que aguardam as empresas, gestores e empregados.

Descobrimos que as empresas não são iguais umas às outras, que teremos de conviver com pessoas diferentes, com outras motivações, mas que também, por meio de um processo de autoconhecimento, podemos ser bem-sucedidos e felizes.

Com base nestas teorias e discussões que tivemos, espero ter contribuído para sua carreira e plena realização. Afinal, lembre-se que não há sucesso profissional que justifique um fracasso familiar.

# BIBLIOGRAFIA

ABRAMSON, L. Y.; METALSKY, G. I.; ALLOY, L. B. Hopelessness depression: a theory-based subtype of depression. *Psychological Review*, v. 96, n. 2, p. 358-372, 1989.

AGUILLERA, R.; RUPP, D.; WILLIAMS, C.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, 2007.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 21, p. 18-25, 2004.

AMORIM, T. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 9, n. 1, p. 35-48, mar. 2010.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana. *Revista de Ciência da Administração*, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

ANTUNES, A. Homofobia em Jorge Amado? *Arquipélago: Revista de Livros e Ideias*, n. 7, p. 19-21, out. 2006.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003. *26th International Congress of Applied Psychology*. Athenas, 2006, CD-ROM.

ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, p. 77-85, jul./ago. 1994.

BAIN COMPANY [online]. <https://www.bain.com/consulting-services/> Arquivo capturado eletronicamente em 21/11/2021.

BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentives: practice vs. theory. *The Journal of Finance*, v. 43, p. 593-616, 1988.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E.; FONTES-FILHO, J. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Rev. adm. contemp.* v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.



BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BARBOSA, F. A.; VERGARA, W. R. H.; YAMANARI, J. S.; SANTOS, K. B. Proposição de um modelo para aprimoramento do sistema de gestão da qualidade. *Sistemas & Gestão*, v. 14, n. 4, p. 435-447, 2020.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after, 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9 n. 1, p. 58-73, 2004.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN- MILLS, D. and WALTON, R. (1984) *Managing Human Assets*. The Free Press, New York.

BELLO, A. *Sujeitos infantis masculinos: homens por vir?* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BETIOL, M. Ser administradora é o feminino de ser administrador? *Anais do 24º Enanpad*, Florianópolis, 2000.

BETIOL, M.; TONELLI, M. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. v. 31, n. 4, out/dez 1991.

BLAIR, B. What does chaos theory have to offer educational administration? *Journal of School Leadership*, v. 3, p. 579-594, 1993.

BLAKE, R.; MOUTON, J. Managerial facades. *Advanced Management Journal*, v. 31, jul. 1966.

BLIESE, P. D.; EDWARDS, J. R.; SONNENTAG, S. Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 389-402, 2017.

BLOOM, Benjamin S. *Taxionomia de objetivos educacionais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1979.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Managing human resources*. Boston: Cengage Learning, 2006.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Rev. adm. Empres*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Dados estatísticos. 2021. Disponível em: <https://www.ministeriodotrabalho.org/dados-estatisticos/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BROWN, S. D.; HIRSCHI, A. Personality, career development, and occupational attainment. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (eds.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013. Chapter 11, p. 299-328.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *RAI*, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun., 2003.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Afterwards/after words: open(ing?) spaces. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 3, p. 607-611, jul. 1992.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Introduction: Spirituality, management and organization. *Organization*, v. 10, n. 2, p. 327-328, 2003.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H.; LEITE, J.; VILHENA, R. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 497-505, 2007.

CARVALHO, I.; LUSTRI, D.; ROCHA, J; SOUZA, M. *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHANLAT, J. F. *Os indivíduos nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 333-349, 1989.

COHEN, A. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLINS, D. J. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 143-152, 2001.

COOPER, C. L.; LU, L. Excessive availability for work: good or bad? Charting underlying motivations and searching for game-changers. *Human Resource Management Review*, ahead of print, 2019.

COUTO, P. R.; PASCHOAL, T. Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. *Psicologia Argumento*, v. 30, n. 70, p. 320-343, 2017.

DAFT, R. *Teoria e projeto das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALTON, G.; THOMPSON, P. *Novations: strategies for career management*. [S. l.]: Novations Group, 1996.

DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. *The monster under the bed*. Chicago: Simon Schuster, 1994.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory. In: VAN LANGE, P. A. M., KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (eds.). *Handbook of theories of social psychology*. California: Sage, 2012.

- DELAHOUSAYE, M. Leadership in the 21st century. *Training*, p. 60-72, set. 2001.
- DEMING, W. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 2018.
- DENISON, D.; MISHRA, A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, v. 6, n. 2, p. 294-223, mar./abr. 1995.
- DEVANA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. M. *Strategic human resource management* New York: John Wiley & Sons, 1984.
- DIEDRICH, R. An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 2, n. 48, p. 61-66, 1996.
- DIEDRICH, R. Lessons learned in – and guidelines for – coaching executive teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 4, n. 53, p. 238-239, 2004.
- DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUMMOND, V. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FAOUR, R. *História Sexual da MPB*. São Paulo: Ed. Record, 2006.
- FARNHAM, A. The trust gap. *Fortune*, p. 67-58, dez. 1989.
- FELIPE, J. Homofobia e construção das masculinidades na infância. *Arquipélago: revista de livros e ideias*, no. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, out. 2006.
- FERREIRA, V.; CARDOSO, A.; CORREA, C.; FRANÇA, C. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FIEDLER, F. The Contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 11, p. 59-112, 1978.

- FLAHERTY, James. *Coaching: evoking excellence in others*. [S. l.]: Routledge, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOLLETT, M. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FONTENELLE, I. Eu Proteu. *XXIX Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- FORRIER, A.; DE CUYPER, N.; AKKERMANS, J. The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, v. 28, n. 4, p. 511-523, 2018.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.
- FREEMAN, R. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.
- FREEDMAN, M; STAGLIANO, A. Differences in social-cost disclosures. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, v. 4, n. 1, p. 68-83, 1991.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson, 2008.
- FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape*, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GODFREY, A. W. Book review: the Cambridge companion to giotto. *Forum Italicum*, v. 38, n. 2, p. 609-610, 2004.
- GONÇALVES-DIAS, S.; MENDONÇA, P. Contesting the sustainability of the cattle industry. *7th International Critical Management Studies Conference*. Naples, Italy, 2011.
- GUTKOSKI, C. Entre tapas e beijos, a novela das oito pauta o debate. *Arquipélago: revista de livros e ideias*, n. 7. p. 19-21. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, out. 2006.

HALL, D. Career development comes of age. *Training & Development Journal*, v. 40, n. 11, p. 16, nov. 1986.

HALL, D. Protean Careers of the 21<sup>o</sup> Century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, 1993.

HALL, D; LAWRENCE, B. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1998.

HALL, D; LAWRENCE, B. Careers in and out of organizations. *The Network News*, v. 4, Boston College, 2002.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar funcionários. In: VROOM, V. (org.). *Gestão de pessoas não é pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HILL, L. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron, 1993.

HUDSON, Frederic M. *The handbook of coaching: a comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Acesso à informação. *IBGE*, [20--]. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br> Acesso em: 18 abr. 2021.

IRIGARAY, H. Prejudice against lesbians, gays, and bisexual employees and its impacts on their health and wellbeing. *Anais 26th International Congress of Applied Psychology*. Athens, Greece, 2006, CD-ROM.

IRIGARAY, H.; FREITAS, M. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, v. 13, p. 57-74, 2013.

IRIGARAY, H. Discriminação por orientação no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? uma análise sob a ótica da teoria queer. *III ENAPG*. Salvador: ENAPG, 2008.

JACQUES, E. In praise of hierarchy. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1990.

JACQUES, E.; CASON, K. *Human capability: a study of individual potential and its application*. [S. l.]: Cason Hall & Co Pub, 1994.

KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 2, n. 48, p. 134-144, 1996.

KILBURG, R. R. *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association, 2000.

KILBURG, R. R. Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 4, n. 53, p. 51-267, 2001.

KILBURG, R. R. Trudging toward dodoville: conceptual approaches and case studies in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 4, n. 56, p. 203-213, 2004a.

KILBURG, R. R. When shadows fall: using psychodynamic approaches in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 4, n. 56, p. 246-268, 2004b.

KINICKI, A.; KREITNER, R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOSTAL, J. W.; WIERNIK, B. M. A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *Career Development International*, v. 22, n. 5, p. 520-545, 2017.

KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. *De la compétence*. França: Editions D'Organizations, 1995.

LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, D. *O homem que amava rapazes e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2002.

LOWMAN, R. Executive coaching: the road to dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 1, n. 57, p. 90-96, 2005.

MADRUGA, L.; GOMES, C.; FLEIG, D.; ALTISSIMO, J; COSTA, V. A valorização da mulher no contexto do trabalho. *Anais do 25º Enanpad*, Campinas, 2001.

MAHER, P. J.; O'SHEA, D. IGOU, E. R. Social cognition in the workplace: the future of research on the meaning of work. In: O'DOHERTY, K. C.; HODGETTS, D. (eds.). *The sage handbook of applied social psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2019.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, A. *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario, 1954.

MAYO, E. *The human problem of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.

MCCLELLAND, D.; BURNHAM, D. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V. (org.). *Gestão de pessoas não é pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCCRAE R. R.; COSTA P. T. The five-factor theory of personality. In: JOHN, O. P.; ROBINS, R. W.; PERVIN, L. A. (eds.). *Handbook of personality: theory and research*. 3. ed. New York: Guilford Press, 2008. p. 159-181.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training & Development*, p. 40-46, maio 1997.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 117-127, 2001.

MENDONÇA, C. H.; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de vida no trabalho de professores da rede estadual de educação de Minas Gerais. In: *Enanpad 2016*.

MENDONÇA, S. H. A.; ARAÚJO, L. S. Esgotamento profissional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. *Revista Psicologia*, v. 2, p. 1-19, 2016.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L.; CUNHA, S. C. P. Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 2, p. 217-227, 2012.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. Perception of justice, moral correctness and employees' mental health. *Anais 26th International Congress of Applied Psychology*. Athens, Greece, 2006.

MORIN, E.; AUBÉ, C. *Psicologia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.



MOTT, L. Homofobia no Brasil. *Arquipélago: Revista de Livros e Ideias*, n. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, out. 2006.

MOTTA, F.; CALDAS, M. (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MULLINS, J.; KOMISAR, R. *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. New York: Mcgraw-Hill Professional, 2009.

NECCHI, V. Caricatos e anormais. *Arquipélago: revista de livros e ideias*, n. 7. Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, p. 19-21, out. 2006.

NEWSTROM, J. *Organizational Behavior: human behavior at work*. 13. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

NIELSEN Co [online]. <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/>, 2020. Arquivo capturado eletronicamente em 23/11/2021.

NKOMO, S.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, J.; MARINHO, R. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Disponível em: <http://www.who.int/nha/country/bra>. Acesso em: 7 fev. 2013.

PACHECO, L.; SCOFANO, A.; BECKERT, M.; SOUZA, V. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, p. 48-54, jul. 1996.

PAUCHANT, T. Management, ethics and health. *Anais 26th International Congress of Applied Psychology*. Athens, Greece, 2006. CD-ROM.

PAULA NETTO, A.; CAPELLE, M.; VILAS BOAS, L. Significado da perda do emprego para as mulheres. *Anais do 25º Enanpad*, Campinas, 2001.

PORTER, M.; KRAMER, M. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 12, p. 78-92, 2006.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J.; SCHMIDT, W. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resources Management*, v. 24, n. 3, out. 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

QUINN, R. *et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. D. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica do Cairu*, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015.

ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROUSSEAU, D. M. The individual-organization relationship: *The psychological contract*. APA handbook of industrial and organizational psychology. v. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization, 2011. cap. 5. p. 191-220.

SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. *XXXIII Enanpad*. São Paulo, 2009.

SAVICKAS, M. L. Career construction theory and practice. *In*: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (eds.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 1990.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SCHEIN, E. H. *Identidade profissional*. São Paulo: Nobel, 1993.

SELYE, H. *The stress of life*. New York: McGraw Hill, 1976.

SILVA, M. O. *Gestão de pessoas por meio do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIRGY, M. J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P. et al. A new measure of quality of work life (QWL) Based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, v. 55, p. 241-302, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 338-358, set. 1983.

SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at work: models for superior performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1993.

TONET, H.; REIS, A.; BECKER, L.; COSTA, M. *Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ULRICH, D.; HUSELID, M.; BECKER, B. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. São Paulo: Alta Books, 2018.

VERGARA, S. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 1964.

VROOM, V.; YETTON, P. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WILBER, K. *O espectro da consciência*. São Paulo: Cultrix, 1990.

WOOD JR, T.; PAULA, A. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 24, p. 39-51, maio/ago. 2002.

WOODRUFFE, Charles. Competent by any other name. *Personnel Management*, p. 30-33, set. 1991.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Hersey: Prentice Hall, 1998.

ZARIFIAN, P. O modelo das competências e suas consequências para os ofícios profissionais. In: *Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências*. Rio de Janeiro, RJ: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. A. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

# PROFESSOR-AUTOR

## Hélio Arthur Reis Irigaray

### Formação acadêmica

- Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-Eaesp – 2008).
- Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio – 1997).
- Bacharel em Economia pela *University of Northern Iowa*, Estados Unidos (1986).



### Experiências profissionais

- Professor adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-Ebape), onde coordena os cursos internacionais e atua como professor em cursos de graduação e pós-graduação.
- Editor associado dos *Cadernos Ebape.br*.
- Consultor de organizações públicas e privadas na área de planejamento estratégico, com experiência profissional especialmente nas áreas de gerenciamento de projetos de responsabilidade social corporativa e gestão de produtos e marcas.







Siga as nossas redes sociais!

