



ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS
com ênfase em Gestão por Competências



Denise Ribeiro de Almeida

ADMG95

Análise da Cultura e Comportamento Organizacional

ANÁLISE DA CULTURA
E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas

Pró-Reitor: Lorene Louise Silva Pinto

Pró Reitora de Extensão: Fabiana Dultra Britto

Faculdade de Administração

Diretor: Prof. Francisco Lima Cruz Teixeira

Vice-Diretor: Ernani Coelho Neto

Coordenador do Núcleo de Extensão:

Floriano Barboza Silva

Superintendência de Educação a Distância - SEAD

Superintendente: Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação CDH:

Gisélia Santana Souza

Coordenador do Núcleo de Capacitação:

Antônio Raimundo Cardoso Teixeira Filho

UAB - UFBA

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas EaD

Coordenadora:

Profª Elizabeth Matos Ribeiro

Coordenação de Design Educacional:

Márcia Tereza Rebouças Rangel

Apoio Técnico:

Daniele Ribeiro

Normalização:

Flávia Rosa

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &

Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Capa: Prof. Alessandro Faria

Foto de capa: Pixabay

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo

Julio Neves Pereira

Márcio Matos

Equipe Design

Supervisão:

Alessandro Faria

Editoração / Ilustração

Tarcísio Rodrigues

Camila Moraes Leite

Mariana Netto / Antônio Félix

Design de Interfaces

Raissa Bomtempo

Equipe Audiovisual

Direção:

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Maria Christina Souza/ Priscila Sodré/

Michaela Janson

Câmera/ Edição / Iluminação:

Maria Christina Souza / Jean Lima

Animação e videografismos:

Emerson Lua/ Gilson Rabelo / Rafael

Caldas



Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Sistema de Bibliotecas - UFBA

A447 Almeida, Denise Ribeiro de.
Análise da cultura e comportamento organizacional / Denise Ribeiro de Almeida. -
1ª Edição - 1ª Reimpressão. Salvador: UFBA, 2017.
100 p.: il. - (Coleção Gestão de pessoas com ênfase em Gestão de Competências)

Incluem anexos e atividades

O presente módulo objetiva apresentar conceitos sobre cultura, clima e desenvolvimento organizacional como base para aprofundar a discussão sobre a mudança organizacional e suas relações com a liderança e a motivação e finalmente, avançar na interpretação da cultura organizacional na gestão de pessoas no setor público com ênfase em gestão por competências.

ISBN: 978-85-829-061-9

1. Administração Pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Cultura Organizacional 4. Clima organizacional. 5. Comportamento organizacional. I. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PPRODEP). II. Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). III. Superintendência de Ensino à Distância (SEAD). IV. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. V. Título. VI. Série.

CDD - 350

CDU - 37:658

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
COM ÊNFASE EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

ANÁLISE DA CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Denise Ribeiro de Almeida

Salvador, 2017

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA	9
UNIDADE I – CULTURA, CLIMA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	11
1.1. Cultura e Cultura Organizacional: Conceitos e concepções iniciais	11
1.2. Cultura Organizacional: Formas de apreensão e elementos	20
1.3. Clima Organizacional: conceitos e diferença em relação à cultura organizacional	25
1.4. Pesquisa de Clima Organizacional	30
1.5. Desenvolvimento Organizacional	34
UNIDADE II – MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO	38
2.1. Mudança Organizacional: Evolução conceitual	39
2.2. O Processo da Mudança Organizacional	42
2.3. Liderança e Motivação	49
UNIDADE III – A CULTURA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	62
3.1. Gestão de Pessoas: Do modelo tradicional à gestão por competências	63
3.1.1. Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal	69
3.1.2. Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano	70
3.1.3. Gestão de Pessoas como Modelo Estratégico	72
3.1.4. Gestão de Pessoas como Modelo de Gestão por Competências	74
3.2. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público	77
3.3. Reflexões Finais	93
REFERÊNCIAS	97

Apresentação da disciplina

Seja bem vindo(a) à disciplina Análise da Cultura e Comportamento Organizacional!

Esta disciplina compõe o Eixo de Aprendizagem I do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências intitulado Tendências e Desafios da Administração Pública Contemporânea.

É com grande satisfação que os convidamos a percorrer juntos os conteúdos que serão desenvolvidos e que têm grande importância para o nosso cotidiano tanto na qualidade de servidores públicos como na condição de cidadãos ativos, comprometidos com a qualidade da produção de um trabalho socialmente significativo e relevante das organizações públicas.

O objetivo central desta disciplina é o de garantir o desenvolvimento de novas competências essenciais ao exercício de atividades fundamentais do “novo” servidor público que tem compromisso com a responsabilização da administração pública, visto tratar-se de um ator consciente das demandas e desafios individuais e coletivos impostos pela nova concepção de gestão pública.

Com tal foco, esta disciplina, dividida para fins didáticos em três Unidades Temáticas, constitui-se em um espaço importante para reflexões relativas à Cultura e ao Comportamento Organizacional nas organizações públicas de diferentes naturezas, sempre tomando por base os pressupostos que emergem da Gestão de Pessoas com ênfase na concepção de Gestão por Competências no setor público, conforme os objetivos que seguem:

UNIDADE I – CULTURA, CLIMA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Apresentar os conceitos básicos de cultura, clima e desenvolvimento organizacional e estimular a reflexão sobre eles
- Explorar as principais diferenças existentes entre cultura e clima organizacional.
- Analisar os diferentes níveis de apreensão da cultura no âmbito das organizações.
- Caracterizar os diversos instrumentos utilizados na realização de diagnósticos da cultura organizacional nas organizações contemporâneas, refletindo sobre eles

UNIDADE II – MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

- Caracterizar o processo de mudança no interior das organizações com base em uma perspectiva histórica.
- Estabelecer relações entre o processo de mudança organizacional e as diferentes dimensões da cultura organizacional.
- Refletir sobre as ligações existentes entre liderança e motivação, assim como sobre seus efeitos sobre a cultura e clima das organizações.
- Apresentar metodologias e instrumentos que possibilitem a realização de uma pesquisa de clima organizacional.

UNIDADE III – A CULTURA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- Caracterizar a concepção e evolução dos modelos de Gestão de Pessoas.
- Apresentar algumas reflexões acerca das implicações da cultura e do clima organizacional na gestão de pessoas, dando ênfase à gestão por competências.
- Apresentar o modelo de gestão de pessoas do setor público, com foco no planejamento estratégico e na gestão por competências.

Esperamos que, ao término da disciplina, você tenha ampliado seus conhecimentos sobre o tema análise da cultura e do comportamento organizacional, reconhecendo a relevância dessa formação inicial para que possa compreender melhor os desafios que serão impostos à implantação e consolidação da Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências que vem se consolidando em diferentes segmentos da Administração Pública internacional e brasileira.

No material disponibilizado, você também encontrará orientações sobre as atividades a serem realizadas na perspectiva de que desenvolva competências para a autoconstrução do processo de aprendizagem que a modalidade a distância exige. Nessa modalidade de ensino, como você já tem conhecimento, sustentada na modalidade semipresencial, a organização dos momentos de estudos e o compromisso com as leituras e atividades propostas são fundamentais para o sucesso e alcance dos objetivos do curso e da sua formação.

Finalizamos este primeiro contato desejando que esse material didático permita uma leitura agradável, contribuindo para o seu processo de qualificação profissional e cidadã.

UNIDADE I – CULTURA, CLIMA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Vamos iniciar este tema com a apresentação dos conceitos-chave que serão explorados nesse material de leitura e nas atividades que serão realizadas por você ao longo da disciplina.

1.1. Cultura e Cultura Organizacional: Conceitos e Concepções Iniciais

O QUE É CULTURA?

Daremos início às nossas reflexões sobre este conceito, visto aqui como estruturante, a partir da apropriação dos diferentes sentidos trazidos pelo senso comum, com base em uma simples consulta ao dicionário, conforme pode acompanhar no quadro a seguir:

1. Ato, efeito ou modo de cultivar; cultivo: terras estéreis, em que a cultura é quase impossível. [...]
2. O conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. [Nas ciências humanas, opõe-se por vezes à idéia de natureza, ou de constituição biológica, e está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a base das interações sociais.]
3. A parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc.
4. O processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, um povo, uma nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, criações, etc.; civilização, progresso.

5. Atividade e desenvolvimento intelectuais de um indivíduo; saber, ilustração, instrução. [...] (FERREIRA, 2008)

Sintetizando essas diferentes concepções sob um foco acadêmico, Luppi (1995) afirma que o termo cultura tem sua raiz na palavra latina *cultus*, sendo fortemente associada ao significado de cultivo na agricultura; assim como ressalta que tem estado associada à perspectiva ou sentido de instrução/educação. Contudo, com os avanços dos estudos desenvolvidos pela antropologia, passou-se a dotar o conceito de um sentido mais amplo, fazendo-se com que incorporasse tudo o que se apreende na vida e que é possível de ser transmitido, tanto no nível individual, quanto grupal, quando falamos de pessoas que pertencem a um determinado grupo social.

Dito isso, destacamos que a primeira vez em que se tem registro do uso formal do termo **CULTURA** no meio acadêmico se dá ainda no século XIX, com o trabalho de Tylor¹. Este autor considerava a cultura como um lócus que agrega integralmente os diferentes avanços das pessoas, avanços estes promovidos por meio de processos individuais de aprendizagem. Em outras palavras, a cultura não é vista pelo referido autor como algo intrínseco e geneticamente determinado – como uma característica biológica inata de cada um de nós –, mas como algo a ser apreendido ao longo das nossas trajetórias individuais de vida.



Sabendo um pouco mais

Mais detalhes sobre esta concepção podem ser obtidas no trabalho de Roque Laraia.

LARAIA, Roque De Barros. *Cultura um conceito Antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1986. 116 p.

¹ Antropólogo britânico, considerado o precursor do conceito contemporâneo de cultura, originalmente desenvolvido em sua obra datada de 1871, e intitulada *Primitive Culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Destaca-se que não há tradução em português para essa obra.



Reflexão

Apesar da ideia de avanço trazida pela antropologia ao conceito de cultura, seus estudiosos não fazem juízo de valor entre diferentes culturas. Apenas apontam que elas podem ser diferentes, guardando forte relação com as especificidades de cada sociedade. Ou seja, os estudiosos ressaltam que não há uma cultura melhor ou pior do que outra.

Mais recentemente, ao falar de cultura, Morgan (1996) refere-se ao termo como sendo um padrão de desenvolvimento que se reflete em diferentes sistemas sociais de conhecimento e ideológicos, enquanto outros contemplam valores, legais, ritualísticos, envolvidos no nosso dia a dia. Contudo, destaca este autor que o conceito de cultura é hoje em dia utilizado para definir a possibilidade de diferentes grupos de pessoas terem diferentes estilos de vida.



Sabendo um pouco mais

Mais detalhes sobre esta concepção podem ser obtidas no trabalho de Gareth Morgan.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.



Sessão pipoca

Após assistir os dois vídeos indicados, reflita sobre o que discutimos até este momento em relação aos conceitos de cultura.

<http://www.youtube.com/watch?v=IbHxuOYkzNs>

http://www.youtube.com/watch?v=Lho_2OjFITk

Observe que o primeiro filme é mais lúdico, enquanto o segundo apresenta uma natureza mais acadêmica.

Com base na prática recorrente no campo da Administração de utilizarmos metáforas que permitam relacionar comportamentos individuais ou de grupos, a cultura passa, gradativamente, a partir do início dos anos de 1960, a ser estudada no ambiente organizacional público e privado, dando espaço para o surgimento do termo **CULTURA ORGANIZACIONAL**. O foco dessa nova abordagem sobre o tema era destacar as possibilidades de criar ou promover mudanças nas organizações, tomando-se como ponto de partida um processo cuidadoso de (re)estruturação das relações internas e externas existentes.



Conceito

O termo PROCESSO utilizado, na formulação deste material, refere-se a um conjunto ordenado e sequencial, que tem **começo, meio e fim**, de diferentes **atividades interligadas**, nas quais são consumidos recursos e trabalho do indivíduo e grupos, insumos, equipamentos, etc, com o objetivo de serem produzidos bens e serviços específicos.

Você deve considerar, pois, que “a legitimidade da noção de cultura para o mundo organizacional, está diretamente ligada à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade. Por conseguinte, identificar e classificar os diferentes tipos de cultura e medir sua eficácia tornou-se um imperativo gerencial” (BARBOSA, 2002, p.22). Ou seja, a cultura organizacional é vista como mais um dos possíveis instrumentos que a organização pode lançar mão para alcançar os resultados desejados.

CULTURA ORGANIZACIONAL = ORGANIZAÇÃO + CULTURA

A seguir, apresentamos, na Figura 1, uma linha do tempo que permite que você entenda melhor a forma como esse conceito vai sendo, progressivamente, apropriado e reconstruído no campo da Administração, com vistas a garantir, assim, sua adequação ao contexto social e organizacional.

Figura 1: Linha do tempo da cultura organizacional

PRIMEIRO PERÍODO ... - 1970	SEGUNDO PERÍODO 1970-1990	TERCEIRO PERÍODO 1990 - ...
<ul style="list-style-type: none"> - Contexto histórico: movimentos civis - Ligação com o Desenvolvimento organizacional - Concepção humanística das organizações - Instrumento melhoria das organizações - Retórica do autodesenvolvimento - Cultura não era vista como uma vantagem em competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto histórico: relevância do modelo cultural japonês para economia/organizações - Reflexões sobre o que é cultura organizacional - Ganha importância prática visando transformar a cultura organizacional em vantagem competitiva - Peso dos teóricos e consultores na difusão do conceito - Foco no gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto histórico: forte relação com um contexto de mudança em diferentes dimensões - Cultura organizacional como importante ativo intangível - Mensuração dos seus benefícios - Importância da liderança corporativa na sua consolidação - Foco no estratégico

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de Barbosa (2002, p.12-13).



Sessão pipoca

Após assistir o filme com a mente aberta, reflita sobre a seguinte provocação: **É possível transportar o que é mostrado no vídeo para os ambientes organizacionais que conhece?**

<http://www.youtube.com/watch?v=g8LBDULEnvg>

O vídeo, que traz uma visão da cultura organizacional fora das organizações, provavelmente vai fazer você se questionar se isso é possível.

Ao analisar a figura apresentada acima, sobre a linha do tempo da cultura organizacional, você pode perceber que o conceito de cultura organizacional se distancia, cada vez mais, da visão antropológica que o originou, aproximando-se de perspectivas diversas. Perspectivas estas inicialmente centradas em processos de gestão mais funcional até chegar, na contemporaneidade, à visão da cultura organizacional como um poderoso instrumento de diferenciação estratégica das organizações, independentemente da sua natureza. Esse esforço reflete a busca por uma adaptação mais eficiente das organizações às complexas mudanças tanto do seu ambiente externo quanto interno.



Sabendo um pouco mais

No caso brasileiro, embora as discussões sobre cultura organizacional tenham se iniciado nos anos de 1980, apenas a partir da década de 1990, juntamente com o fortalecimento do uso de ferramentas do planejamento estratégico, é que o tema ganha força e se consolida, ainda que a preocupação com essa abordagem esteja mais presente nas grandes corporações nacionais, revelando um atraso no ambiente das organizações públicas.

Avançando nesta discussão, Fleury e Sampaio (2002) apresentam os diferentes focos e visões que existem nos estudos relativos à cultura organizacional, pontuando que os mesmos não devem ser vistos como concorrentes ou excludentes, mas como dotados de caráter de complementaridade, desenhando o que definem como um “código de muitas cores” ou um arco-íris, conforme mostra a síntese apresentada no quadro abaixo.

Quadro 1: Cultura organizacional – focos e visões

CONCEITO DE CULTURA	LINHA DE ATUAÇÃO	VISÃO DE ORGANIZAÇÃO
Mecanismos regulatório-adaptativos que permitem que os indivíduos se articulem na organização	CULTURA CORPORATIVA	Organismos adaptativos que existem por meio de trocas com o ambiente
Sistema cognitivo compartilhado => mente humana gera cultura através de algumas regras	COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	Sistema de conhecimento => rede regular de significados subjetivos compartilhados pelos membros
Sistema de símbolos e significados partilhados. A ação precisa ser decodificada para ser entendida	SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL	Padrões de discurso simbólico => mantêm-se por símbolos e linguagens compartilhados
Projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente dos diferentes indivíduos	PROCESSOS INCONSCIENTES E ORGANIZAÇÃO	Manifestações de processos inconscientes

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fleury e Sampaio (2002, p.286-287).



Sabendo um pouco mais

Para aprofundar sobre este tema, sugere-se a leitura do capítulo denominado “Uma discussão sobre cultura organizacional”, publicado no livro: *As pessoas na organização*.

FLEURY, M. T.L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

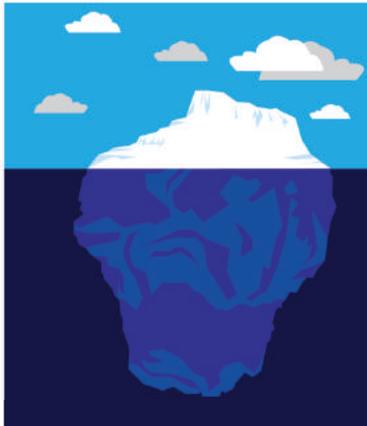
Tentando exatamente sistematizar este complexo código e chegar a um conceito mais estruturado de cultura organizacional, acreditamos que o esforço que melhor sintetiza as diferentes concepções no campo organizacional foi desenvolvido por Schein (1985, *apud* Lück, 2010, p.71). A cultura organizacional é definida neste estudo como um:

[...] conjunto de pressuposições básicas, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Em outras palavras, a cultura organizacional é entendida pelo citado autor como o “folclore” típico daquela organização. Mas para além desta visão, podemos considerar, ainda, que o conceito de cultura é formado por um conjunto formado por crenças, tradições, conhecimentos e senso comum frente a determinados contextos, os quais são transmitidos direta e pessoalmente, de maneira formal ou informal, através tanto de documentos internos da organização, onde estão sistematizados seu processo estratégico, quanto dos comportamentos e atitudes dos seus funcionários no seu conjunto.

A partir desta breve revisão conceitual, utiliza-se como metáfora ilustrativa da cultura organizacional a figura do iceberg a seguir apresentada. Nesta imagem, é possível verificar que apenas 10% do tamanho do iceberg é exposto e essa pequena parte visível representa os valores organizacionais tangíveis; por sua vez, os 90% restantes que se encontram submersos, totalmente ocultos, podem ser considerados como sendo os valores organizacionais intangíveis e, por conseguinte, de mais difícil identificação tanto para o público interno quanto para o público externo.

Figura 2: Cultura Organizacional enquanto um iceberg



VALORES/ARTEFATOS TANGÍVEIS

Estratégias, estrutura organizacional, processos, gestão e liderança, tecnologia, uso de recursos, autoridade formal etc.

VALORES/ARTEFATOS INTANGÍVEIS

Valores, pressupostos e presunções, normas implícitas, interações informais e comunicações não verbais, atitudes, tensões e conflitos, crenças, sentimentos e emoções

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Lück (2010, p. 60-62). Ilustração: Antônio

Em síntese, você deve sempre ter em mente que os estudos e trabalhos que contemplem a cultura organizacional não podem se debruçar, exclusivamente, sobre as dimensões inseridas nos valores/artefatos tangíveis, de mais fácil e rápida percepção. Para entender a cultura de uma organização, é imprescindível que você se aproxime dos seus funcionários, buscando, por meio desse contato, a obtenção de *insights* (percepções) relativos às questões que se encontram no inconsciente individual e coletivo. Esse esforço ganha relevância uma vez que o peso desses aspectos na conformação da cultura organizacional é, em grande parte, maior do que o representado pelas dimensões tangíveis (a exemplo das observações destacadas na análise feita com base na figura do iceberg). Em outras palavras, é muito comum que o não dito mas feito seja mais importante do que o formalmente explicitado.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em conhecer uma perspectiva mais crítica em relação à cultura organizacional, sugerimos a leitura de:

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007

Consideramos que o estudo de diferentes modelos de cultura organizacional, têm assumido, gradativamente, grande importância no mundo organizacional. Visando exemplificar alguns deles, sugere-se a consulta aos sites indicados abaixo como forma de você se apropriar de diferentes concepções e aplicações deste conceito no mundo organizacional contemporâneo.



Sabendo um pouco mais

Citamos alguns exemplos da cultura de algumas organizações brasileiras, a fim de que você possa se apropriar de forma mais consistente de experiências em organizações de diferentes naturezas.

BRDESCO: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>

ODEBRECHT: <http://www.odebrechtonline.com.br/materias/01601-01700/1683/>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA: <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/viewFile/105/144>



Reflexão

Com base nas concepções de cultura e cultura organizacional até aqui vistas, assim como nos exemplos de cultura organizacional trazidos no texto, reflita sobre a seguinte pergunta:

Como você caracterizaria a cultura organizacional da organização na qual trabalha ou já trabalhou?

1.2. Cultura Organizacional: Formas de Apreensão e Elementos



Fonte: https://cdn.pixabay.com/photo/2015/11/03/09/20/network-1020332_960_720.jpg

Ao tomar como ponto de partida o conceito de cultura organizacional anteriormente apresentado por Schein (1985, *apud* Lück, 2010, p.7), outros autores, a exemplo de Fleury e Sampaio (2002), Freitas (1991), Lück (2010), dentre outros, apontam a presença de um sistema integrado composto por três diferentes níveis de apreensão da cultura no âmbito organizacional, caracterizados no quadro a seguir apresentado.

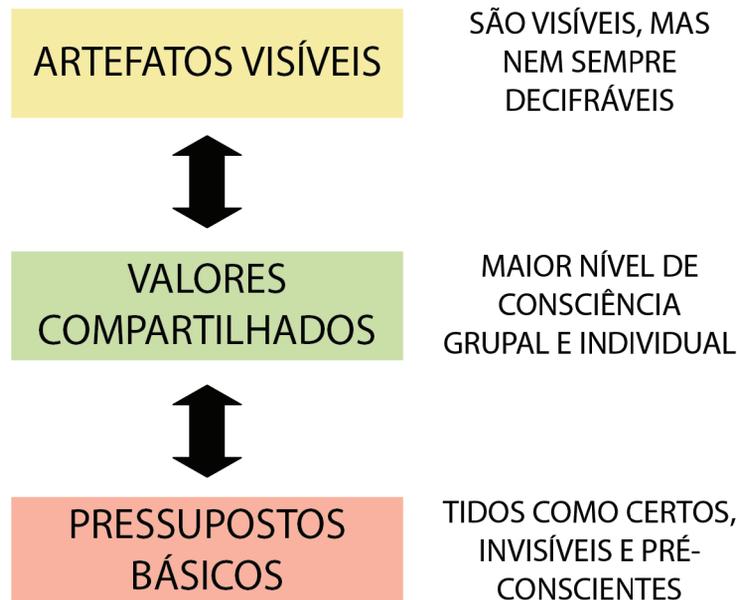
Quadro 2: Cultura organizacional: caracterizando as formas de apreensão

FORMA DE APREENSÃO	CARACTERÍSTICAS
ARTEFATOS VISÍVEIS E CRIAÇÕES	Aspectos da organização que são facilmente percebidos, mas são difíceis de serem interpretados tanto interna quanto externamente. Os principais exemplos são: estrutura organizacional, valores que são expressos documentalmente, forma de se vestir e comportar dos funcionários, etc.
VALORES COMPARTILHADOS	Podem ser conscientes ou inconscientes, representando as idealizações e racionalizações do comportamento dos indivíduos. Difícil de ser identificado apenas por meio da observação direta, sendo identificados com entrevistas a elementos-chave e análise de conteúdo ou discurso dos documentos oficiais.
CRENÇAS E PRESSUPOSTOS BÁSICOS	São invisíveis e normalmente inconscientes, caracterizando a forma como os indivíduos e grupos percebem, pensam e sentem “sobre” uma dada situação. Sua repetição pode fazer com que se assuma que essa é a forma como as coisas realmente são, reduzindo a perspectiva crítica da organização.

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Freitas (1991).

A visão sistêmica destes três níveis – os artefatos visíveis, os valores compartilhados e os pressupostos básicos – revela, além de suas características individuais, um conjunto de inter-relações, graficamente apresentadas na Figura 2 a seguir.

Figura 3: Cultura Organizacional: formas de apreensão



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fleury e Sampaio (2002) e Freitas (1991).

Com base no quadro e figura apresentados acima, você pode perceber que os três níveis interagem e isso faz com que não se possa adotar uma análise simplista e superficial dos fenômenos envolvidos na operacionalização de um modelo de cultura organizacional, não apenas para fins de diagnóstico, como também para a proposta de mudanças da cultura. O intangível sempre deve ser levado em conta. Uma síntese dessa concepção pode ser vista a seguir:

Mesmo as explicações dos membros da organização não são suficientes, pois existem pressupostos considerados tão óbvios que eles nem sequer tomam consciência deles. Tais pressupostos influenciam todo o processo de interação dos membros da empresa sem que eles se apercebam disso na maior parte do tempo. (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 288).

Aprofundando esta percepção, Freitas (1991) afirma que o sucesso ou insucesso da organização guarda estreita relação com o nível de compartilhamento dos seus valores essenciais. Em outras palavras, na medida em que os funcionários se sentem importantes e percebem seu trabalho como fator diferencial para a organização, maior será sua motivação em atuar de forma aderente aos valores organizacionais.



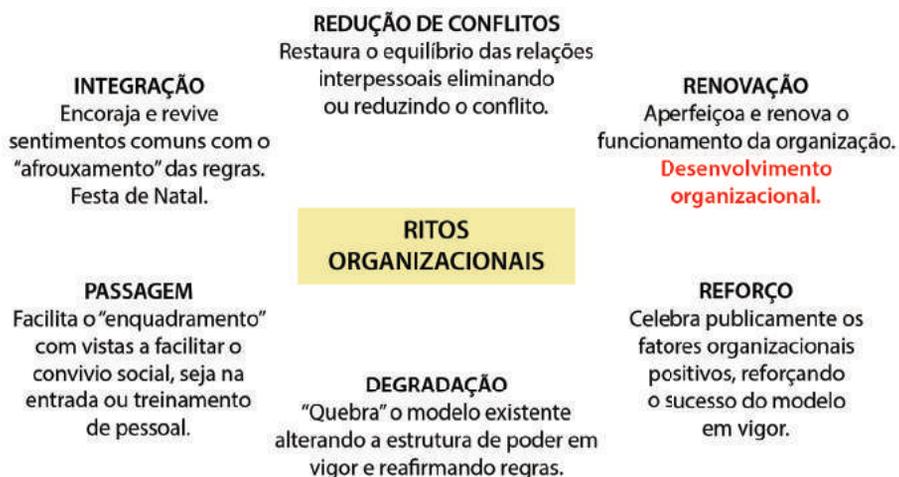
Sabendo um pouco mais

Como exemplo de valores essenciais que devem ser compartilhados entre a organização e seus funcionários, independentemente da natureza da organização, podem ser citados, de acordo com Freitas (1991, p. 18), os seguintes:

- a importância do cliente (no caso das organizações públicas, todos os segmentos da sociedade);
- a adoção da excelência em termos de padrão de desempenho das atividades tanto para o público interno quanto para o externo;
- a qualidade e a busca pela inovação no cotidiano da organização;
- a busca constante pela motivação dos funcionários;
- dentre outros aspectos.

Nesse processo de compartilhamento de valores comuns, assume importância relevante o papel dos ritos e cerimônias praticados no ambiente organizacional. Freitas (2001, p. 21) define esses eventos como “exemplos de atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”. A Figura 4, a seguir, exemplifica os principais ritos existentes em organizações, independentemente de sua natureza, destacando-se que eventos específicos podem assumir características de diferentes tipologias de ritos.

Figura 4: Ritos organizacionais



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Freitas (1991).

Ainda segundo a última autora (1991), nesses ritos, assumem importância fundamental os chamados “heróis”, assim como o processo de comunicação e de normas vigentes². Os “heróis”, aqui equiparados aos grandes líderes, podem ser tanto natos quanto “criados” (vendedor do mês, administrador do ano, etc.), de acordo com o contexto vivenciado pela organização. Esses atores sociais têm como principais funções: servir de modelo, simbolizar a organização junto ao público externo e interno, preservar e amplificar os diferenciais organizacionais, motivar seus colaboradores sob uma perspectiva de longo prazo, inclusive extrapolando os limites temporais do seu período de gestão.



Reflexão

Que tal pensar no perfil dos líderes que tiveram maior relevância na organização na qual você atua ou outras em que você tenha atuado?

Em relação ao processo de comunicação, que pode ser verbal ou não verbal, consideramos que a forma como se dá sua operacionalização favorece o sucesso ou fracasso da organização. Ou seja, a comunicação aberta e o mais transparente possível, via de regra, faz com que a cultura organizacional se consolide e possa se modificar de forma mais adequada às demandas externas e internas com as quais a organização se defronta.



Sabendo um pouco mais

Cada vez mais estilos de comunicação do tipo fofoqueiro, confidente, espiões e conspiradores perdem espaço nas organizações contemporâneas. Mais detalhes ver Freitas (1991, p. 33-36).

Acreditamos que seja interessante, neste momento do curso, apresentar uma síntese que contemple os principais aspectos da cultura organizacional até aqui vistos, o que será feito no quadro a seguir.

² As normas são aqui definidas como “o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam” (FREITAS, 1991, p.33).

Quadro 3: Cultura organizacional: uma síntese

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Razão da existência	Ordenar e dar estabilidade aos indivíduos e grupos e à organização.
Como é formada?	Comunicação e relações interpessoais; estilos de liderança e gestão; processo de tomada de decisão; maneira de lidar com problemas.
Elementos da sustentação	Valores; pressupostos e suposições; expectativas e significados; preferências, sentimentos e emoções.
Como se manifesta?	Costumes, ritos e tradições; histórias e celebrações de heróis; ideias e discursos compartilhados; clima organizacional

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Depois de ler atentamente o Quadro 4, caso tenha ficado alguma dúvida, retome a leitura deste conteúdo para que possa seguir seus estudos de maneira produtiva e consistente, a fim de obter os resultados desejados.



Sabendo um pouco mais

Sobre cultura organizacional através da leitura dos livros de:

TACHIZAWA, Takechy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da e ROCHA, José Antônio de Oliveira. *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

1.3. Clima Organizacional: Conceitos e Diferença em Relação à Cultura Organizacional



Fonte: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/1/1d/Success-2.jpg/1280px-Success-2.jpg>

Iniciamos esta subseção, pontuando que há, no meio acadêmico, a concepção de que cultura e clima organizacional são fenômenos dotados de forte correlação, o que faz com que possa haver alguns aspectos relativos a cada um deles inseridos no outro, segundo o contexto vivenciado pela organização estudada.

Com base em tal visão, autores como Lück, 2010, p. 62) afirmam que o “clima organizacional traduz a dinâmica cultural e que a temperatura deste clima corresponde a uma fotografia da cultura organizacional”. Já Campos (2002, p.125) tem o entendimento de que “a parte mais ampla e imediatamente reconhecível da cultura é o clima organizacional”, sendo, portanto, um fenômeno que resulta das diversas formas de interação dos elementos que compõem a cultura. Aplicando-se esta ideia em relação a um contexto educacional, tem-se em Thurler (*apud* Lück, 2010, p. 62) a seguinte definição: “o clima como reflexo da cultura da escola”, e a cultura determinando em parte “o clima, o moral, o prazer, o bem estar ou a eficácia dos professores e alunos”.

Destacamos que você deve considerar que, apesar desses diferentes conceitos de clima organizacional, há consenso entre os estudiosos do tema de que este deve ser visto como um fenômeno resultante das diferentes interações dos elementos que compõem a cultura

organizacional. Além disso, também deve considerar que o clima organizacional exerce influências diretas e indiretas sobre os comportamentos, motivação e produtividade dos indivíduos que atuam na organização. Uma síntese dessa concepção é trazida em Lück (2010, p. 65) ao afirmar que “[...] o clima organizacional constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional, e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno”.

Em outras palavras, o clima organizacional é identificável pelas representações que os componentes da organização fazem sobre os diversos aspectos contemplados no seu contexto vivencial, assim como pelos estímulos positivos e negativos daí advindos, os quais se refletirão, direta e indiretamente, nos comportamentos adotados, tanto em nível individual quanto coletivo. De toda forma, você não pode perder de vista que o clima organizacional é sempre coletivo, podendo ser visto como o “humor” ou “estado de espírito” daquela organização, podendo, em uma metáfora com o humor/estado de espírito individual, variar mais facilmente de acordo com a situação vivida. Outra metáfora utilizada para descrever o fenômeno é a da *ATMOSFERA ORGANIZACIONAL*.



Sabendo um pouco mais

Com base nos conceitos até aqui abordados, é possível entender que o clima é um fenômeno de natureza mais estática (representando a fotografia), ao tempo em que a cultura é de natureza mais dinâmica (representando o filme).

Ressaltamos que uma boa compreensão sobre o conceito de clima organizacional deve partir do pressuposto de que este não deve ser visto sob a forma de um tipo ideal weberiano³. Na verdade, o clima organizacional comporta-se, conforme a organização, sob a forma de um *continuum*, representado por possíveis escalas intermediárias conforme o quadro a seguir.

³ Para Max Weber, tipos ideais são um instrumento de análise sociológica para o entendimento da sociedade por parte dos cientistas sociais. Com esse objetivo, o autor definiu tipologias puras, destituídas de valor avaliativo, de forma a oferecer um recurso analítico baseado em conceitos, como religião, burocracia, economia, capitalismo, etc.

Figura 5: Continuum do Clima Organizacional

DESAVORÁVEL	INDIFERENTE	FAVORÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> - Frustração/demotivação - Falta de integração e credibilidade organização-funcionários - Improdutividade - Falta da retenção de talentos e alta rotatividade e abstenção. - Pouca satisfação e baixo comprometimento => clientes insatisfeitos - Crescimento de doenças psicossomáticas <p>INSUCESSO DA ORGANIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferença/apatia - Baixa integração e credibilidade organização-funcionários - Baixa produtividade - Baixa retenção de talentos e média rotatividade e abstenção. - Média satisfação e comprometimento => clientes indiferentes - Manutenção do nível de doenças psicossomáticas. <p>ESTAGNAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação/motivação - Alta integração e credibilidade organização-funcionários - Alta produtividade - Baixa retenção de talentos e média rotatividade e abstenção. - Alta satisfação e comprometimento => clientes satisfeitos - Redução do nível de doenças psicossomáticas. <p>SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO</p>

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Bispo (2006).



Sabendo um pouco mais

Caso você queira aprofundar seus conhecimentos acerca deste conteúdo, sugere-se a leitura de:

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, USP, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago, 2006.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 31 jan 2014.

Para termos um exemplo de um campo de atuação da Administração Pública, consideramos o que Lück (2010, p.66-67) aponta para as organizações que lidam com a educação em qualquer nível, mas existem diversos outros exemplos. Nesse trabalho, o citado autor afirma que o clima organizacional pode ser visto como o “jeito”, a “forma” como se operacionalizam as diferentes dimensões contempladas naquilo que denomina do “fazer escolar”; em outras palavras, destaca que se trata de “um momento no conjunto de experiências da escola”. Em síntese, é a partir de um conjunto de ações contínuas postas em curso no cotidiano da organização que se configurará a cultura da instituição de ensino.



Reflexão

Com base no exemplo citado acima, pense sobre a seguinte provocação:

Como estas ponderações trazidas para o ambiente das organizações educacionais podem ser caracterizadas e entendidas na organização na qual você atua ou em outras que já tenha atuado?

A fim de se avaliar o clima organizacional da organização onde você atua ou já atuou, indicamos a seguir algumas questões-chave para que reflita sobre o tema com base nas seguintes perguntas:

- Em que ponto do *continuum* do clima organizacional a organização se encontra?
- Qual sua aderência aos valores organizacionais aceitos e legitimados socialmente?
- Quais são os fatores que criam e mantêm o clima organizacional existente?
- Como os funcionários reagem ao clima vigente?
- O que precisa ser modificado no clima organizacional vigente? Por quê?
- Como utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível para se conseguir melhorar o clima organizacional?

Essas e outras questões serão fundamentais no trabalho de formulação e operacionalização de uma pesquisa de clima organizacional, conteúdo que será abordado na próxima seção.

A exemplo do que fizemos na exposição do tema sobre cultura organizacional, apresentaremos a seguir uma síntese das questões relativas às abordagens sobre clima organizacional.

Quadro 4: Clima organizacional: uma síntese

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Razão da existência	Ordenar e dar estabilidade aos indivíduos e grupos e à organização
Como é formada?	Comunicação e relações interpessoais; estilos de liderança e gestão; processo de tomada de decisão; maneira de lidar com problemas.
Elementos de sustentação	Valores; pressupostos e suposições; expectativas e significados; preferências, sentimentos e emoções.
Como se manifesta?	Costumes, ritos e tradições; histórias e celebrações de heróis; ideias e discursos compartilhados; CLIMA ORGANIZACIONAL

Fonte: laboração própria, 2014.

Em função das diferenças existentes entre os conceitos de cultura e clima organizacional e por reconhecer as sobreposições existentes e a confusão que essa situação pode gerar, impedindo que você estudante compreenda bem esses conteúdos fundamentais para sua formação, decidimos apresentar, sob a forma de quadro, uma síntese das principais diferenças em torno dos dois temas.

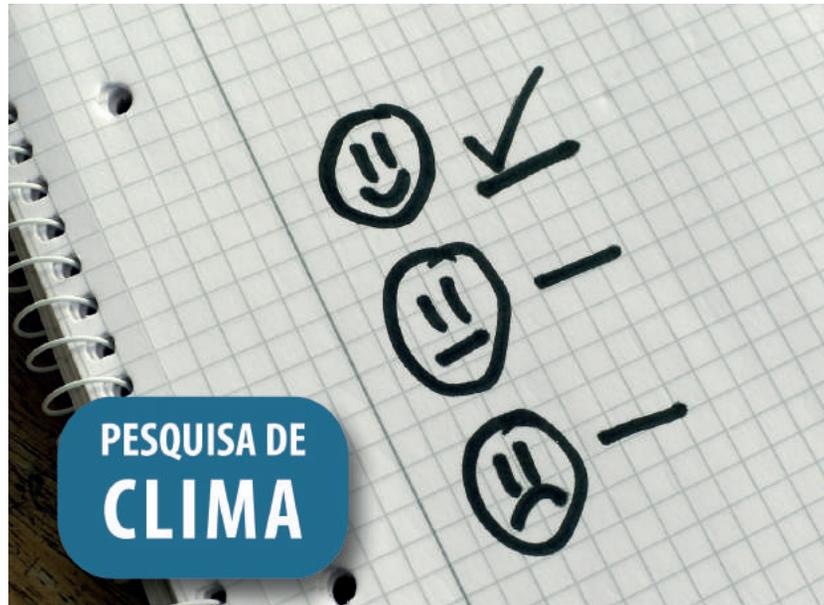
Quadro 5: Cultura Organizacional e Clima Organizacional – suas diferenças

ASPECTO	CULTURA	CLIMA
Natureza	Duradoura mas não permanente	Transitória
Conteúdo	Valores, crenças e características integradas	Percepções e reações imediatas
Como conhecer	Análise de símbolos e outras dimensões intangíveis	Questionários para avaliação de percepções e de nível de satisfação
Nível de inferência	Elevado e distante dos fatos observados	Baixo e próximo dos fatos observados
Elementos estruturantes e estruturados	Emoções, julgamentos e experiências de grande significado	Relações interpessoais e comunicação
Mudanças	Exigem tempo, perseverança e habilidade do nível gestor mais alto da organização	Mais fácil e rápida. Envolve mais o nível gestor intermediário

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Lück (2010, p.78).

Finalizamos esta seção, apontando que as características e dimensões da cultura e do clima organizacional são o ponto de partida para a elaboração de pesquisas de clima organizacional, conteúdo que será explorado a seguir.

1.4. Pesquisa de Clima Organizacional



Fonte: https://cdn.pixabay.com/photo/2017/05/02/10/01/checklist-2277702_960_720.jpg.

A partir do trabalho de Bispo (2006), é possível identificar historicamente que os primeiros estudos sobre pesquisa de clima organizacional foram feitos nos Estados Unidos, por Forehand e Gilmer, tendo como pano de fundo o conceito de comportamento organizacional e a perspectiva da humanização do trabalho, explorado sob a perspectiva da Teoria Comportamental no campo da Administração, que utilizou as ferramentas da Psicologia, notadamente do seu subcampo organizacional. Esses trabalhos já definiam, além da base conceitual, alguns indicadores a serem utilizados neste tipo de pesquisa.

No final dos anos de 1960, os resultados de experiências realizadas por Litwin e Stringer, em três diferentes organizações norte-americanas, comprovaram três situações bem diversas em relação à satisfação e ao desempenho dos indivíduos em relação às suas atividades. Esses resultados contribuíram para a difusão das pesquisas de clima organizacional no mundo. Destaca-se que, no caso brasileiro, essas pesquisas se iniciam no final da década de 1970, tanto em empresas públicas como em organizações privadas.

Por meio da utilização dessa tipologia de pesquisa aplicada, ainda segundo Bispo (2006, p. 3), “é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”,

basicamente através de três modelos básicos e aplicáveis a empresas de diversas naturezas (considerando os modelos de Litwin e Stringer (1968), de Kolb (1986) e de Sbragia (1983)).

Esta metodologia foi desenvolvida também na USP, no início dos anos de 1980, com base em um estudo realizado em 13 instituições públicas de pesquisa. Na sua operacionalização, foi contemplado um conjunto complexo de variáveis internas (estrutura/regras; responsabilidade/autonomia; motivação – recompensa, promoção, remuneração, justiça; relacionamento/cooperação; conflito; identidade/orgulho; clareza organizacional; liderança/suporte; participação/ iniciativa/ integração; consideração/prestígio/tolerância; oportunidade de crescimento/incentivos profissionais; comunicação; cultura organizacional; estabilidade no emprego; transporte/casa/trabalho/casa; nível socio-cultural) e variáveis externas (convivência familiar; férias/lazer; saúde física e mental; situação financeira familiar; política e economia local, nacional e internacional; segurança pública e vida social), conforme destacado por Bispo (2006, p.5-7).

Esses três modelos pioneiros são posteriormente enriquecidos com trabalhos desenvolvidos em âmbitos nacional e internacional e que, gradativamente, incorporam dimensões mais aderentes às demandas postas pelo contexto contemporâneo para o desenvolvimento de novos modelos de pesquisa de clima organizacional.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em ampliar seus conhecimentos em relação aos diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional, sugerimos a leitura completa do texto de:

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, USP, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 31 jan 2014.

Ressaltamos que neste trabalho o autor propõe um modelo próprio bastante interessante e passível de aplicação em organizações públicas e privadas nacionais.

Autores como Neves (2000) e Luz (2003) afirmam que, como esta pesquisa tem por objetivos específicos:

- a. Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa (mais comum);
- b. Determinar o grau de propensão da organização a operacionalizar mudanças;
- c. Avaliar o grau de satisfação dos funcionários enquanto resultado das mudanças; e
- d. Avaliar o grau de socialização de determinados valores culturais entre os funcionários, obrigatoriamente precisa responder às seguintes questões:

- Como serão utilizados os resultados obtidos?
- A organização implantará ações específicas a partir do diagnóstico dos resultados?
- Há condições concretas de se realizar as mudanças sugeridas no ambiente de trabalho?
- Quais serão os resultados destas mudanças nos resultados da organização?
- Qual a real preocupação com os interesses e desejos dos funcionários?
- Quem é o ator mais importante para a organização: o público interno ou o externo?

A operacionalização da pesquisa de clima organizacional segue os passos básicos de qualquer tipologia de pesquisa: planejamento, execução e socialização de resultados.



Sabendo um pouco mais

Uma rápida síntese dos principais passos a serem seguidos em uma pesquisa de clima organizacional pode ser encontrada pelo *link*:

<https://pt.surveymonkey.com/blog/br/como-fazer/os-10-mandamentos-para-aplicar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional/>

Luz (2003) define 10 passos prioritários para a realização de uma pesquisa de clima organizacional:

1. **Obtenção da aprovação e apoio da alta gestão da organização** - Caso a área de Gestão de pessoas não faça isso, a pesquisa pode perder a credibilidade;
2. **Planejamento da Pesquisa** - objetivos; público pesquisado (abrangência); responsável técnico; cronograma de aplicação, tabulação e divulgação; preparação dos gestores; abrangência, etc.
3. **Definição das variáveis pesquisadas** - a partir dos focos de interesse, as organizações normalmente selecionam de 8 a 12 variáveis a investigar.
4. **Montagem e validação dos instrumentos de pesquisa** - importância do pré-teste. Questionários e entrevistas devem sempre ser pré-testados a fim de permitir as correções necessárias à melhor compreensão dos instrumentos, garantindo respostas reais.
5. **Parametrização para tabulação das opções de resposta** - nos questionários, o uso de escalas é bem-vindo por permitir a qualificação de informações fechadas a partir da gradação usada (muito bom, bom, regular, ruim, péssimo ou 1, 2, 3 4 e 5 ou qualquer outra mensuração mais adequada à questão explorada).
6. **Divulgação da pesquisa** - deve ser feita previamente à realização da pesquisa, exatamente para sensibilizar os funcionários da importância de participarem de forma ativa e responsável do processo. Aqui os mecanismos de comunicação interna assumem grande importância.
7. **Aplicação da pesquisa (coleta da de dados)** - a pesquisa sempre deve ser feita no horário do trabalho a fim de garantir que não haja interferência de terceiros. Hoje em dia, o uso de instrumentos eletrônicos em muito favorece a garantia de sigilo ao respondente.
8. **Tabulação da pesquisa** - seleção dos critérios de agrupamento dos dados (por pergunta, variável, conjunto de variáveis, geograficamente, hierarquicamente, por regime de trabalho, etc) ► **CATEGORIZAÇÕES.**
9. **Divulgação dos resultados da pesquisa** - relatório cuidadosamente elaborado e apresentado na íntegra à alta gestão, que define que informações serão socializadas com os diferentes níveis hierárquicos.
10. **Definição de plano de ação:**
 - Determinam-se hierarquicamente as causas a serem enfrentadas;
 - Discutem-se e apresentam-se à alta gestão as ações e medidas cabíveis.

Finalizamos esta seção, pontuando que a pesquisa de clima organizacional guarda estreita relação com o processo de mudança organizacional, conteúdo explorado no item 2 desta unidade temática, contribuindo também para o processo de desenvolvimento organizacional.



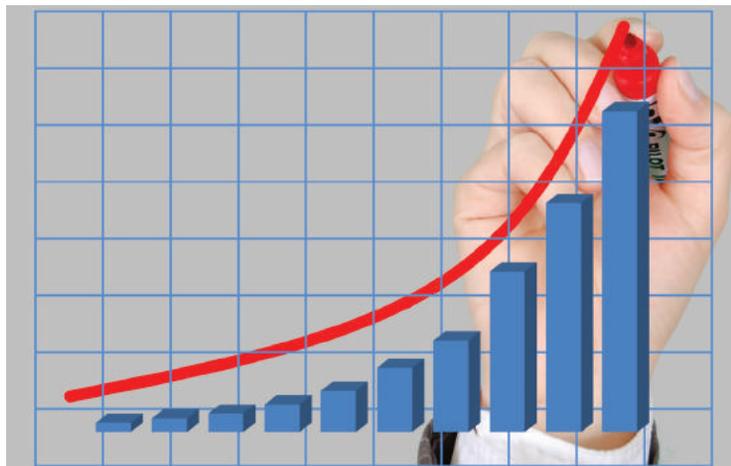
Atividade

Sugerimos que assista um rápido vídeo que sintetiza os conceitos de clima organizacional e pesquisa de clima.

Não deixe de fazê-lo, pois esta é uma atividade importante para a fixação dos conteúdos até aqui estudados.

<http://www.youtube.com/watch?v=wLrd7eNK-vY>

1.5. Desenvolvimento Organizacional



Fonte: https://cdn.pixabay.com/photo/2017/01/05/00/15/profits-1953616_960_720.jpg

O Desenvolvimento Organizacional (DO) possui quatro fontes distintas defendidas por estudiosos da Europa e dos Estados Unidos:

1. **MIT** - desenvolvimento de grupos de treinamento, já no final dos anos de 1940. Abordagem que evoluiu para as técnicas e ferramentas de formação de equipes;
2. **Universidade de Michigan** - com os trabalhos de Likert em desenvolvimento de pesquisa de entrevista e feedback;
3. **Instituto Tavistock de Londres** - adotando o foco da produtividade associada à qualidade de vida no trabalho; e
4. A utilização da concepção da pesquisa-ação, ainda nos anos de 1940, com os trabalhos de Lewin e White, visando tornar a organização mais eficiente (SILVA, 2008, p.363-364).

Já no início dos anos de 1960, consolidando a concepção dessas diferentes correntes no que se refere às inter-relações cada vez mais complexas envolvendo indivíduos, organizações e ambiente no qual essas relações se efetivam, surge o trabalho de Warren Benis, intitulado *Organizational Development: its nature, origins and prospects*, publicado em 1969, sintetizando os principais pressupostos teóricos dessa corrente conceitual (MOTTA, 1982, p.108).

Avançando nessas reflexões, tem-se em Silva (2008, p.365) o conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) sendo expresso como um:

[...] processo sistemático, administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, a fim de melhorar a eficácia na solução dos problemas e no alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda em Silva (2008), tem-se a afirmação de que na busca por aumentar a eficácia das organizações e o bem-estar dos seus funcionários, o DO se ancora em dois pilares básicos:

- a. **O processo humano:** com ênfase nas necessidades e valores humanos e na busca pela melhoria das relações interpessoais e intergrupais, assim como nos processos;
- b. **A tecnoestrutura:** com foco na eficiência e produtividade dos fluxos de trabalho e processos, estrutura organizacional, desempenho e integração da tecnologia aos indivíduos. Por sua vez, esses pilares têm como pressupostos básicos que:
 - a colaboração é mais eficaz do que a ação individual;
 - a cooperação é mais eficaz do que o conflito/competição;
 - a mudança planejada é mais eficaz do que a que ocorre ao acaso e;
 - organizações orgânicas são mais eficazes do que as mecânicas (SILVA, 2008, p.367-368).

As principais características do DO são descritas por Motta (1982) e Silva (2008), como: foco na cultura e processos organizacionais; estímulo à colaboração dos gestores de diferentes níveis no gerenciamento da cultura e processos; participação e envolvimento de todos na solução de problemas; direcionamento à mudança total do sistema; e adoção de uma visão “desenvolvimentista” na operacionalização de melhorias que contemplem os funcionários e a organização.

As fases ou estágios contemplados na implementação do DO nas organizações podem ser melhor compreendidos, a partir do quadro apresentado a seguir.

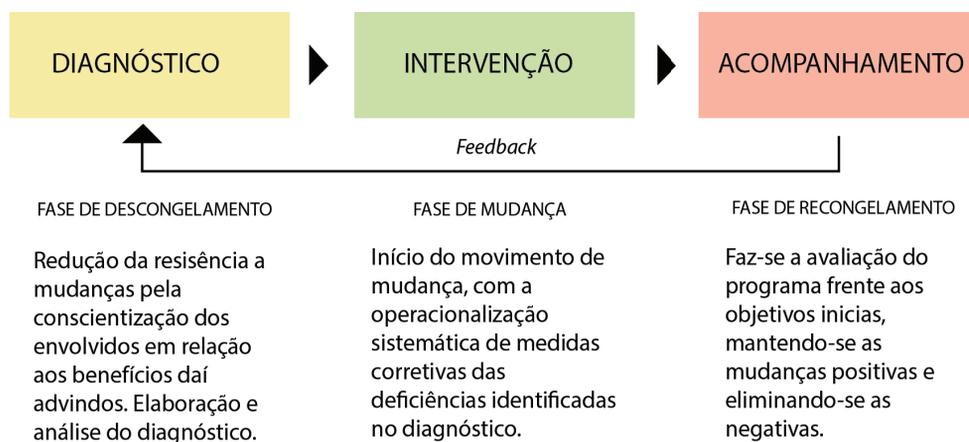
Quadro 6: Características do DO

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS
Conceitual - quando a organização é concebida	Identificação de oportunidade e análise de risco; avaliação de organizações similares do potencial de lucro.
Organizativo - organização social em prol de um objetivo	Definição de localização e infraestrutura; criação da missão e dos processos da organização; comprometimento social e modelo cultural inicial.
Produtivo - produção e entrega dos primeiros produtos/serviços	Valores; pressupostos e suposições; expectativas e significados; preferências, sentimentos e emoções.
Administrativo - implantação de políticas, normas e procedimentos	Definição dos níveis estratégico, tático e operacional do planejamento; início da delegação e descentralização de atividades; racionalização e controle com foco na produtividade; burocratização das atividades administrativas.
Normativo - organização como sistema mais eficiente e menos dependente dos funcionários, mas mais lenta e menos lucrativa	Planejamento estratégico e feedback sistematizado; orçamento e controle implantados adequadamente, ênfase na delegação e descentralização de atividades; ameaças e conflitos organizacionais de peso.

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Silva (2008, p.369-370).

Destacamos que, apesar de os programas de DO serem normalmente desenhados de forma individual para a organização, via de regra, adota-se uma simplificação de um dos modelos tradicionais – o modelo de Kurt Lewin – para fins de exemplificar o processo e os ciclos envolvidos na sua implantação. Esse modelo “padrão” e seus três ciclos encontram-se representados na figura a seguir.

Figura 6: Modelo de operacionalização de um processo de DO



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Silva (2008).



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em aprofundar seus conhecimentos em relação ao DO, sugere-se a leitura do livro de Reinaldo Silva:

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Finalizamos esta seção reforçando que, tendo em vista a importância do tema **MUDANÇA ORGANIZACIONAL** este conteúdo será explorado com maior nível de aprofundamento e detalhe na Unidade Temática seguinte.



Atividade

Agora que terminamos os conteúdos da Unidade Temática 1, sugerimos que, para melhor fixação dos assuntos estudados, você reflita, inicialmente, sobre:

1. Como a cultura e o clima organizacional se inter-relacionam e se complementam na organização na qual você atua ou outra na qual tenha atuado?

Após fazer essa reflexão preliminar, pense na segunda questão relevante para sua formação:

2. Como implantar um modelo de DO na organização onde você atua, atuou ou pretende atuar, listando características identificadas no seu primeiro ciclo – O DIAGNÓSTICO.

UNIDADE 2 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO



Ilustração: por Mariana Netto.

Daremos início ao tema que integra esta segunda Unidade Temática apresentando a evolução do conceito e aplicação da mudança organizacional ao longo do estudo formal da administração.



Sabendo um pouco mais

Antes de iniciar a leitura do texto, recomendamos que assista ao vídeo indicado a seguir:

<http://www.youtube.com/watch?v=m-YkiPAYivY>.

Após assistir o vídeo, sugerimos que faça uma comparação entre os comportamentos dos personagens do desenho e a realidade da organização na qual você atua ou já atuou.

Esta rápida atividade prévia será muito útil na compreensão do material de leitura que vem a seguir.

2.1. Mudança Organizacional: Evolução Conceitual

Consideramos que a apresentação da forma como o fenômeno da mudança organizacional é estudado no âmbito das diferentes escolas da Administração é fundamental para que você consiga perceber, de forma clara, a evolução destas análises em relação ao referencial teórico que serve de base para o estudo das organizações. Esse esforço o ajudará a refletir também sobre o processo evolutivo dos indivíduos e da sociedade.

Antes de tudo, pontuamos que a mudança, seja ela qual for, é uma característica básica do ser humano, permeando mais do que a sua vida em termos individuais e social, ou, como afirma Fischer (2002, p.147), poder ser considerada como:

[...] um atributo inerente à natureza humana e às relações em sociedade. Nem a pessoa que atravessa o rio permanece a mesma cada vez que o faz, nem o rio, seguindo o caminho irrevogável de seu fluxo, consegue banhar com as mesmas águas os pés daquele que o atravessa em diversas oportunidades⁴.

Ainda segundo a referenciada autora, a teoria das organizações, ao longo de grande parte da sua história, pautou-se pelo chamado “paradigma da estabilidade⁵” que fazia com que as organizações pouco buscassem a mudança. De maneira geral, os processos de mudança eram vistos como algo perigoso e nocivo à manutenção/expansão destas, devendo, assim, ser evitada.

Contudo, essas concepções não são estáticas, o que torna importante a apresentação em sequência, sob a forma de uma linha do tempo, de breve síntese, relativa à forma como a mudança organizacional – ainda que não com essa terminologia – tem sido explorada pelas principais correntes do pensamento da Administração.

4 Alusão da autora ao pensamento atribuído ao filósofo grego do século V a. C. Heráclito: “Não se pode percorrer duas vezes o mesmo rio e não se pode tocar duas vezes uma substância mortal no mesmo estado; por causa da impetuosidade e da velocidade da mutação, esta se dispersa e se recolhe, vem e vai”.

5 Estabilidade é um conceito visto aqui como sinônimo de permanência em termos espaciais e temporais.

Figura 7: Mudança organizacional e Escolas da Administração

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	RELAÇÕES HUMANAS	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO
<p>Taylor e Fayol (escola pioneira neste campo de estudos) => visão mecanicista: foco na eficiência da produção industrial (linha de montagem)</p> <p>MUDANÇA Sempre vista como negativa. Promovida pelos engenheiros para alterar processos de trabalho para obter mais produtividade. Não se gerenciava seus efeitos e desdobramentos sobre o indivíduo e seu comportamento.</p>	<p>Mayo e McGregor => foco na gestão para as pessoas e nas relações com o ambiente externo e interno => contraponto à Escola anterior adotando a perspectiva da prevenção e gerenciamento do conflito.</p> <p>MUDANÇA Positiva e conciliando a evolução tecnológica com demandas individuais e de pequenos grupos em detrimento dos objetivos organizacionais => DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Ansoff, Mintzberg e Porter => foco no papel da estratégia no cotidiano das organizações, priorizando a análise das diferentes variáveis do ambiente externo (competitividade, avanço tecnológico, comportamento de consumidores e fornecedores etc)</p> <p>MUDANÇA Passa a ser uma estratégica de ação, introduzindo-se o conceito de TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL</p>

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fischer (2002).



Sabendo um pouco mais

Esta análise pode ser complementada com a leitura do artigo de Wood Jr., disponível no *link*:

<http://rae.fgv.br/rae/vol32-num3-1992/mudanca-organizacional-abordagem-preliminar>

Como o Quadro 9 traz um novo conceito – TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL – que vai ser utilizado no campo dos estudos organizacionais por vezes como sinônimo, outras como algo mais complexo do que MUDANÇA ORGANIZACIONAL, em que pesem as considerações de Fischer (2008) e Wood Jr (1992) sobre o modismo que permeia o primeiro conceito, consideramos fundamental apresentar para você uma definição mais clara do significado de cada um desses dois termos:

- MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** conceito centrado no “paradigma da estabilidade”. Este, apesar de não se contrapor à ideia de que as alterações podem ser harmônicas, considera a mudança, em linhas gerais, como de natureza incremental e que, quando implementadas, sempre devem ter por objetivo principal garantir o desempenho organizacional. Sob tal concepção, mudanças amplas são sempre vistas como riscos que devem ser evitados a qualquer custo, buscando-se, desse modo, a manutenção da estrutura de poder e do status quo vigente.

b. **TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL:** conceito centrado no “paradigma da transformação” da organização de uma forma ampla. Ou seja, abandona o caráter incremental do conceito anterior, e passa a adotar uma visão multidimensional da organização e dos seus ambientes interno e externo. Em outras palavras, entende-se ser fundamental superar a visão de se mudar para buscar a maior racionalização de processos ou setores da organização, com a adoção de pressupostos do chamado “modelo japonês” (foco no binômio qualidade-produtividade).

Sintetizadas essas conceituações, sinalizamos que, no decorrer desse texto, utilizaremos o termo **mudança organizacional** como uma transformação que contempla um leque diversificado de dimensões – estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, dentre outras – as quais têm o poder de causar efeitos tanto positivos quanto negativos, de forma parcial ou na organização como um todo. Em outras palavras, deve ser vista como um comportamento pelo qual a organização busca, segundo destaca Fischer (2002, p. 152):

[...] um aperfeiçoamento contínuo, e não a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e perenemente tornado rotineiros. E que o gestor deve funcionar como um facilitador de condições e recursos que propiciam o desenvolvimento permanente. Ele não centraliza, mas mobiliza as informações e o conhecimento; ele não limita, mas amplia a participação e o intercâmbio; ele não restringe a abrangência, mas coordena ações específicas de mudança para assegurar sua integração.

A partir da apreensão deste conceito fica clara a importância do líder no processo de mudança organizacional, assim como seu papel em relação à motivação do grupo e indivíduos a ele subordinados. Esses aspectos serão explorados em seção posterior deste tema e também já prepara você para a disciplina que será totalmente dedicada a este tema no curso, intitulada Desenvolvimento do Potencial de Liderança.

Sob tal perspectiva, entendemos que, para melhor compreender este complexo processo, você deve conhecer com um pouco mais sobre os três pressupostos que ancoram essa concepção:

1. No mundo contemporâneo, independentemente da natureza da organização, a mudança é um dos processos organizacionais inerentes à dinâmica do seu funcionamento e às suas estratégias de ação ▶ processo contínuo de (re)construção do significado da organização com resultados diretos sobre seus sistemas, processos, políticas e práticas gestoras, com foco no desenvolvimento de novas competências

peçoais e organizacionais (**PATRIMÔNIO INTANGÍVEL**). Deve ser planejada e gerenciada com a utilização de instrumentos adequados à sua operacionalização, tendo-se, ainda, como objetivo a socialização do que está sendo feito junto a todos os níveis organizacionais.

2. A presença de estreita ligação entre estratégia e mudança ► o diagnóstico sobre “o porquê” e “o quê” mudar guarda relação direta, por um lado, com o direcionamento estratégico⁶, e, por outro lado, com um conjunto de elementos que caracterizam sua gestão e determinam seu nível de excelência⁷.
3. A concepção de que a mudança somente se efetiva por meio de ações dos indivíduos ► sendo para isso fundamental a motivação e comprometimento de todos ou de pelo menos da maior parte dos funcionários. Nesse processo, as características da cultura organizacional têm importância fundamental, seja para acelerá-lo, seja para retardá-lo. Em outras palavras, se a cultura valorizar o ser humano e seu trabalho, os níveis de motivação e comprometimento tendem a ser mais altos (FISCHER, 2002, p. 152-154).

Após a apresentação da evolução do conceito da mudança organizacional e de seus pressupostos, traremos, na seção seguinte, o detalhamento do processo de operacionalização da mudança organizacional.

2.2. O Processo da Mudança Organizacional

Consideramos que o processo de mudança organizacional ocorre de forma que afeta diferentes processos organizacionais – definição de focos estratégicos, modelo de gestão adotado, políticas, processos e instrumentos gerenciais, dentre outros – de forma simultânea. Com tais características, para que possa ser levado à frente a contento, é necessária a adoção de uma perspectiva que contemple as dimensões presentes no contexto externo e no interno. Assim, como afirma Pettigrew (1985 e 1987 *apud* Almeida, 2013), as categorias analíticas da mudança podem ser sintetizadas pela tríade composta por contexto-conteúdo-processo, as quais podem ser visualizadas no quadro apresentado a seguir com maior nível de detalhe como:

⁶ Fischer (2002, p.152) define este termo como a face visível do nível de desempenho organizacional, relacionando-se, em última instância, a como a organização é vista e avaliada pelo público externo. Desta forma, tem influência direta no nível de competitividade externa da organização.

⁷ A mesma autora pontua que esta dimensão contempla o desenho, a configuração da organização, condicionando algo como sua competitividade interna, ou seja, o nível de atração que ela exerce sobre seus funcionários.

1. Contexto:

- Externo: relação educação superior x desenvolvimento; contexto político vigente; novas tecnologias; objetivos do segmento de ensino superior.
- Interno: modelo acadêmico e organizacional; estrutura de poder; perfil de liderança; adequação às demandas sociais.

2. **Conteúdo:** caracterização, a partir de March (1991), das estratégias como de exploração ou de exploração.

3. **Processo:** caracterizar as ações estratégicas como incrementais ou radicais. (ALMEIDA, 2013, p.6).

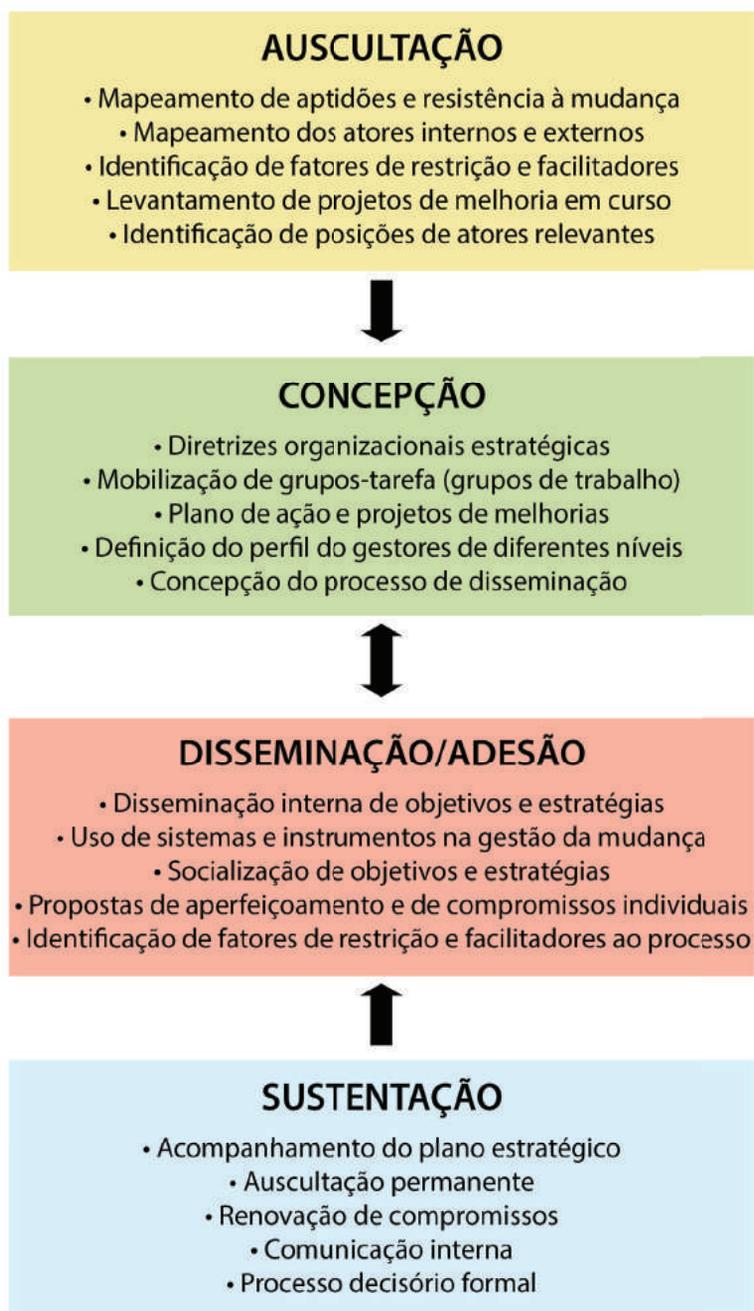
Deste modo, os desafios envolvidos na mudança de uma organização não incorporam apenas a inovação e alteração do seu perfil organizacional, sendo o movimento mais complexo identificar a forma mais adequada de promover a mudança – “como” mudar? – e, em paralelo, garantir alto nível de consciência de todos os níveis hierárquicos a respeito da importância do mudar, de preferência incluindo essas questões nos objetivos estratégicos da organização. Com isto, explicita-se, mais uma vez, a importância do envolvimento real de diferentes indivíduos nesse processo, tornando, para tanto, fundamental sua motivação em relação aos objetivos da mudança estratégica.

Especificamente sobre o processo de mudança organizacional, Fischer (2008, p.155) afirma que este deve:

[...] delinear um modelo de gestão focado em resultados: gerar um programa de disseminação que assegure a compreensão e a adesão do público interno e delinear os instrumentos de gestão necessários para alcançar a excelência da gestão.

A partir daí, sugere-se a adoção de uma metodologia que se operacionaliza por meio de quatro etapas de natureza complementar e inter-relacionada: auscultação, concepção, disseminação e sustentação. Sugerimos que agora, a partir da análise da figura apresentada em sequência, você se aproprie de algumas características e ações envolvidas em cada uma destas etapas.

Figura 8: Fases do processo de mudança organizacional e suas características



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fischer (2002).

Destacamos que o fato de a mudança organizacional se dar sob a forma de um processo faz com que essas quatro etapas não sigam obrigatoriamente uma ordem sequencial. Em outras palavras, podemos nos deparar com diferentes etapas ocorrendo de maneira simultânea, segundo o contexto de mudança vivenciado. Contudo, acreditamos que, para fins didáticos, a figura apresentada auxilia na sua compreensão sobre o processo, suas etapas e principais características.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em conhecer mais cada uma das etapas que compõe o processo de mudança organizacional, sugerimos a leitura integral do trabalho de Rosa Maria Fischer - Mudança e transformação organizacional – disponível no livro **As pessoas na organização**

FLEURY, M. T.L. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Devemos ter em mente que o processo descrito é estimulado pelas chamadas “forças causadoras da mudança”, que podem ser de natureza exógena (externa) ou endógena (interna), conforme descritas a seguir:

EXÓGENAS - necessidade de mudar a forma de se relacionar com seu ambiente externo em decorrência da alteração dos padrões e demandas anteriormente vigentes. Exemplos: adaptação a uma nova legislação; surgimento de nova tecnologia; mudança de valores sociais etc.

ENDÓGENAS - tensões organizacionais nascidas a partir da necessidade da implementação de mudanças estruturais e comportamentais. Exemplos: necessidade de alterar a forma de executar determinada atividade ou de promover mudanças em comportamentos frente a uma nova liderança que vem sendo rejeitada pelo grupo etc.



Atividade

Agora que você já conhece um pouco mais sobre o tema, nós o provocamos a exercitar seus conhecimentos através da seguinte atividade reflexiva:

Caracterize as forças causadoras de mudanças que você identifica que estão atuando sobre a organização na qual você atua ou em outra que você já atuou.

Este exercício de reflexão vai auxiliar você a se apropriar dos conceitos vistos até aqui.

Avançando nas reflexões acerca da mudança organizacional, por considerarmos que as mesmas são cada vez mais constantes e complexas no cotidiano das organizações contemporâneas, sejam elas públicas, privadas ou sociais, entendemos ser fundamental refletir mais sobre as possíveis formas de tratá-las, que podem ter as seguintes características: proativamente, reativamente e “não fazer nada”. As duas primeiras formas são caracterizadas, para fins didáticos, de Mudança Proativa e Mudança Reativa, conforme a figura a seguir apresentada.

Figura 9: Mudança organizacional proativa e reativa

MUDANÇA PROATIVA (PLANEJADA)	MUDANÇA REATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Operacionaliza-se antes do problema em nível externo ou interno se instalar. • Há tempo para os gestores planejarem o processo, fazendo com que os recursos organizacionais sejam utilizados de maneira mais eficiente. • A possibilidade de sucesso é grande, desde que o processo de planejamento da mudança seja levado a sério pelos envolvidos na sua operacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seu “gatilho” é a instalação do problema. • Os gestores “correm atrás” do prejuízo!!!! Vão administrando o problema passo a passo apresentada sob a metáfora de “trocar o pneu com o carro andando”. • Possibilidade de insucesso no processo de superar o problema é grande, pois dificilmente a organização consegue se estruturar e planejar para lidar com a situação.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Ainda segundo Fischer (2002), a terceira forma de lidar com a mudança – “não fazer nada” – infelizmente ainda é muito presente nas organizações contemporâneas, sendo caracterizada por um comportamento de ignorar as novas demandas e desafios que lhes são postos, tanto externa, quanto internamente. São organizações apegadas ao passado, que tentam a todo custo preservar a cultura organizacional, o status quo e a estrutura de poder vigentes. Assim, ignoram esses importantes sinais indicativos de mudança, fortalecendo rituais, costumes, tradição, etc.



Sabendo um pouco mais

Esse fenômeno do 'não fazer nada' tem sido descrito como a "Síndrome do avestruz", que simboliza bem a organização que adota um comportamento similar ao deste animal que costuma, em momentos de crise, enfiar a cabeça na terra e esperar que tudo se resolva com o passar do tempo.

Quem não conhece algum tipo de organização totalmente apegada ao passado onde é comum ouvir os discursos do tipo:

"sempre foi feito assim; desde que entrei aqui o processo de realizar a atividade é esse; o chefe antigo nunca cobrou ninguém em relação ao cumprimento de metas"

Discursos dessa natureza são normalmente seguidos de uma fala do tipo: "então para que mudar?".

Certamente, a adoção dessa postura por períodos longos gera grande possibilidade de estagnação, declínio ou, até mesmo, o fim da organização. Como, então, lidar com essa situação de forma séria e responsável evitando estes problemas? É uma pergunta que você deve fazer para identificar quais as possibilidades de soluções ou resposta possíveis do tipo:

Encarando-o de frente e identificando as reais causas de resistência tanto no nível individual, quanto no grupal, as quais, normalmente, emergem, a partir de um sentimento comum do ser humano em reagir de forma negativa ao novo, ao que ameaça sua posição dentro da organização.

Se esse for o caminho, então, cabe outra pergunta relevante:

Quais são as principais causas que surgem no ambiente organizacional?

- a. **Egoísmo provinciano** - medo da perda de autoridade e do poder de decisão no que diz respeito às questões sob sua responsabilidade.
- b. **Má compreensão e falta de confiança** - falhas provenientes da má comunicação e da falta de transparência, gerando boatos, fofocas, a exemplo do uso de uma expressão muito comum, conhecida como "rádio corredor" etc.

- c. **Avaliações diferentes** - falta de perspectiva multidisciplinar e integrada na resolução de problemas, gerando com isso desperdício de recursos diversos (pessoal, tempo, financeiros, etc).
- d. **Baixa tolerância à mudança** - temor de que a mudança tire o indivíduo ou grupo de sua zona de conforto, revelando talvez uma dúvida de que não sejam capazes de atender às novas demandas. (SILVA, 2008, p. 383).

Ressaltamos que nem sempre a resistência manifesta-se de forma explícita ou ríspida. Contudo, isto não a torna menos grave ou importante de ser “quebrada”. Sinalizamos, ainda, que a possibilidade da presença de resistências procedentes – quando há má concepção e operacionalização do processo – faz com que sempre seja fundamental a realização de debates prévios à implantação da mudança. Como principais estratégias de combate às resistências, Silva (2008, p.383-394) aponta a necessidade de se:

- Garantir a cordialidade e o processo de comunicação claro e transparente;
- Favorecer o maior nível de participação e envolvimento dos incluídos e afetados pela mudança;
- Facilitar a compreensão e apoiar os resistentes mostrando-lhes os benefícios advindos do processo;
- Negociar e buscar o maior nível de concordância e adesão possível.

Caso essas técnicas falhem, a organização pode lançar mão da utilização de comportamentos de manipulação/cooptação e coerção explícita ou implícita, quando, além da importância, a urgência na operacionalização for muito grande, apesar de esta ser considerada uma opção eticamente condenável.



Reflexão

Importante sempre termos em mente que o processo de mudança organizacional dificilmente é indolor, uma vez que mudar, obrigatoriamente, implica em alterar a cultura da organização, o que faz com que, por vezes, junto com esta transformação ocorra uma deterioração do clima organizacional. Em sendo assim, como vimos ao longo desta seção, reflexões acerca da liderança e da motivação dos funcionários são fundamentais quando visa operacionalizar este processo da maneira mais aderente possível aos objetivos da organização. Por conta disso, tais questões serão exploradas na sequência do nosso material.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em se apropriar de uma discussão sobre o processo de mudança estratégica em algumas organizações diferentes, sugerimos a leitura dos artigos:

“Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA”, disponível no *link*: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=931&cod_evento_edicao=67&cod_edicao_trabalho=15543

“Análise do Processo de Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS” <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1648.pdf>

“Gestão Pública Municipal: Análise do Processo de Mudança Estratégica de um Município da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul” <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1082.pdf>

2.3. Liderança e Motivação



Sessão pipoca

Antes de avançarmos nos estudos sobre o tema que conforma esta subseção, sugerimos que você assista ao vídeo extraído do filme *Invictus*, o qual retrata importantes aspectos da liderança, exercício, e que o ajudará a compreender melhor o conteúdo.

<http://www.youtube.com/watch?v=211tsGoram8>

Se você teve a oportunidade de ver o filme indicado, poderá observar que o papel do líder é fundamental em qualquer relação de trabalho, especialmente no processo de motivação dos funcionários. Razão pela qual consideramos fundamental para sua formação neste curso que reflita acerca do que é ser líder, do que é motivação e, sobretudo, acerca

das competências que temos que desenvolver para motivar quem se relaciona profissionalmente conosco. Esse esforço permitirá, portanto, tornar a mudança organizacional mais fácil de ser alcançada através do maior nível de comprometimento das equipes.

Em primeiro lugar, é essencial considerar que os efeitos interpessoais das ações do líder caracterizam-se pela capacidade de influenciar, de forma intencional, sua equipe mediante a utilização de argumentos que defendam as concepções que sustenta e influenciando, positivamente, o comportamento individual ou grupal daqueles que a ele estão subordinados. Essa forma de atuar tem como objetivo principal buscar o alcance dos resultados organizacionais desejados.

Outro aspecto importante a ser destacado é considerar que é essencial observar uma sensível diferença entre liderar e chefiar, visto que, na maioria das vezes, se observa no cotidiano profissional muito mais a presença de chefes do que de líderes. Essa constatação exige que você entenda bem as formas que cada uma dessas manifestações de poder representa no espaço organizacional, tendo em vista seus efeitos sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre o processo de mudança. Para facilitar sua compreensão sobre o tema, apresentamos a seguir um quadro que vai lhe permitir uma rápida visualização das características do chefe e do líder, de modo que possa diferenciar uma manifestação da outra.

Figura 10: Chefia e liderança

CHEFE	LÍDER
• Administra	• Inova
• Poder e controle	• Competência e inspira confiança
• Conflito = aborrecimento	• Conflitos = lições
• Crises = riscos	• Crises = oportunidades
• Tem subordinados	• Tem parceiros
• Manda e amedronta	• Orienta e entusiasma
• Foco no poder	• Foco na cooperação
• Procura culpados e oculta	• Responsabiliza-se
• Fiscaliza	• Comunica e acompanha
• Promete e não cumpre	• Promete o que pode cumprir
• É eficiente	• É eficaz

Fonte: Elaboração própria, a partir de Cavalcanti et al. (2009).



Reflexão

Diante desta breve caracterização, sugerimos que reflita sobre as seguintes questões:

Como eu me classificaria?

Como eu classificaria meu superior hierárquico imediato?

Além das características apresentadas acima, ressaltamos que a liderança, diferentemente da chefia, deve ser vista sempre como um processo composto por três elementos que se complementam: **o perfil do líder, o perfil dos liderados e o contexto institucional (interno e externo)**. Ou seja, um processo de liderança bem-sucedido não depende apenas das características pessoais do líder (aspecto este de natureza mais imutável), sendo também influenciado por suas habilidades, comportamentos e ações, assim como pelo perfil dos subordinados (dimensões que podem ser trabalhadas tanto em termos individuais quanto coletivos) e pela adequação das suas ações em relação ao contexto organizacional vivenciado.



Atividade

Como forma de ilustrar melhor essas considerações, sugerimos que você pesquise, de acordo com o que foi destacado pelo tema, sobre duas lideranças históricas emblemáticas e observe como cada uma alcançou sucesso de um jeito próprio de exercer a liderança, são eles: Gandhi e Hitler.

Em síntese, a liderança deve ser vista como um processo social – grupal e intencional - no qual há permanente interação e influências cruzadas entre indivíduos e grupos. Seu núcleo é composto por **pessoas** – líder e lideradas - um **fato** e um **contexto social**. Cabe destacar que, embora não seja um fenômeno limitado ao campo organizacional, está presente em diversas outras organizações e instituições, a exemplo da família, da escola, do esporte, da política, etc. Mas você terá a oportunidade de aprofundar esses temas,

conforme já destacado, em uma disciplina dedicada, exclusivamente, a essa reflexão, mas voltada para desenvolver competências em liderança. Portanto, para os objetivos desta disciplina, será dada ênfase aos aspectos relativos à organização, por ser este o nosso foco de estudo nesse momento.



Sabendo um pouco mais

Há líderes que são carismáticos para o bem ou para o mal -Gandhi, Irmã Dulce, Hitler, etc. -, mas pessoas comuns também podem se tornar líderes quando desenvolvem, por meio de ensinamentos ou experiências de vida, habilidades que as tornam incomuns, diferenciando-as do perfil padrão.

Caso você tenha interesse em se aprofundar nas tipologias de liderança, sugerimos a leitura do livro denominado **“Liderança de Equipes”**, da autoria de Damáris Vieira Novo; Edna de A. Melo Chernicharo e Mary S. Souza Barradas.

Avançando em nossas reflexões sobre liderança, cremos ser importante sinalizar que, para uma grande corrente de teóricos que estudam as relações entre liderança e motivação para liderar, além dos pontos assinalados anteriormente, é preciso saber combinar, adequada e coerentemente, **HABILIDADES PESSOAIS** e **COMPETÊNCIAS/CONHECIMENTOS TÉCNICOS**. A combinação adequada desses fatores é o que permite, portanto, aos líderes influenciar e conduzir pessoas na busca por atingir objetivos previamente definidos e, preferencialmente, compartilhados pelo maior número possível de indivíduos de um dado grupo.

É desnecessário dizer, pois, que, ao se vivenciar este contexto no âmbito de qualquer organização, o nível de motivação dos seus funcionários será mais elevado, ou seja, se estará diante de um quadro funcional mais motivado e que tenderá a atuar em prol da consecução dos objetivos organizacionais previamente definidos; ao tempo em que é possível afirmar que habilidades e competências possuem uma relação de mútua influência entre si. O que implica ser necessário apresentar a você um rápido esclarecimento sobre o significado de cada uma delas:

HABILIDADES - características que lhe permitem compreender e estruturar, de forma isolada e agregada, questões diversas da vida organizacional com o uso eficiente de recursos. Podem ser divididas em técnica, humana e conceitual.

COMPETÊNCIAS - qualidades do indivíduo que o tornam capaz de analisar criticamente diferentes situações, apresentando soluções que resolvam os problemas detectados. Muitas vezes se fala que a competência é a capacidade de se “pensar fora da caixa”, de inovar. Para alguns estudiosos sobre o tema, um bom gestor precisa desenvolver três competências: conhecimento, perspectiva e atitude, conforme detalhado no quadro a seguir apresentado.



Sabendo um pouco mais

Para aprofundar seus conhecimentos acerca deste conceito e seus desdobramentos, indicamos a leitura do artigo de FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível no *link*: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>

Quadro 7: Caracterização das tipologias de competências

TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
CONHECIMENTO	Conjunto de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o gestor tem a respeito do seu campo específico de atuação. Por conta da inovação cada vez mais rápida, o conhecimento se modifica rápida e intensamente, fazendo com que o gestor deva reciclar-se de forma permanente a fim de não se tornar obsoleto e substituível.
PERSPECTIVA	Capacidade de transformar conhecimento em ação. Ou seja, transformar teoria em prática em situações diversas buscando solucionar problemas da organização pelos quais é responsável. Torna o gestor autônomo já que não precisa depender de ninguém para realizar suas atividades.
ATITUDE	Estilo pessoal de agir, de liderar, de motivar, de se comunicar e de fazer suas atividades. Envolve contrapontos do tipo: dificuldade ou facilidade de trabalhar em equipe; comportamento questionador ou conformista; propenso ou avesso à inovação; empreendedor ou apenas executor etc.

Fonte: Elaboração própria, 2014, com base a partir Almeida (2013).

Avançando na discussão travada até agora, sinalizamos que, na atualidade, com a crescente complexificação do contexto organizacional (interno e externo), o conjunto de habilidades e competências exigido de um bom líder tende a ser cada vez maior e mais completo, demandando, assim, das organizações, esforços crescentes no sentido de

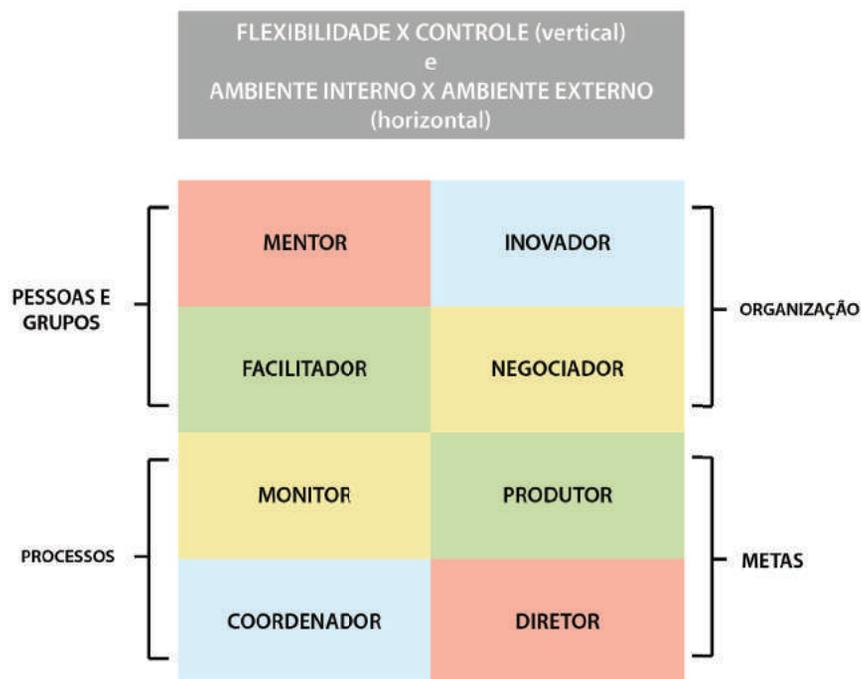
substituírem os tradicionais “chefes” por líderes. Com este foco, depara-se com três possibilidades alternativas e excludentes:

1. Deixar a organização à deriva, o que na prática significa deixá-la a mercê dos “chefes”;
2. Desenvolver internamente potenciais líderes;
3. Contratar no mercado profissionais cada vez mais caros. (CAVALCANTI *et al*, 2009, p.59-63).

Como é desejável que as organizações, a fim de não somente ter sucesso em seus propósitos, mas também incorrer em menores custos, optem pela segunda alternativa, veremos a seguir algumas características de potenciais líderes frente a contextos diversos vivenciados no mundo organizacional. Em sendo assim, trazemos o quadro a seguir, elaborado a partir do chamado Modelo de Quinn, composto por 8 tipologias de combinações entre habilidades e competências, classificadas no seu eixo vertical pelo binômio “flexibilidade x controle” e, no seu eixo horizontal, pela relação entre perfil mais voltado ao ambiente externo ou interno.

Destacamos que, apesar de serem listados para as lideranças, estes tipos ideais podem ser aplicados a todos os níveis hierárquicos da organização, quando queremos nos debruçar sobre a discussão das competências.

Figura 11: Papéis na organização



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Cavalcanti et al (2009).



Sabendo um pouco mais

Para mais detalhes sobre habilidades e competências frente a diferentes contextos, sugerimos a leitura do livro abaixo:

O processo da Mudança, Robert Quinn, Editora: Elsevier /Campus.

Entendemos ser fundamental para a sua compreensão conhecer uma breve caracterização de cada uma das tipologias trazidas no Quadro 13, ainda que você vá se aprofundar nas disciplinas específicas sobre esse tema no desenvolver deste curso. Assim, são descritos os seguintes tipos:

- 1. MENTOR:** empatia e solicitude - habilidade de ouvir, apoiar boas soluções e reconhecer funcionários. Auxilia na capacitação individual dos subordinados. Não deve ser confundido com FRAQUEZA.
Competências: autoconhecimento e autoconsciência; pratica um processo eficaz de comunicação e fornece coaching.
- 2. FACILITADOR:** estimula o esforço coletivo, criando união, moral de grupo e administrando conflitos.
Competências: construção de equipes com objetivos comuns; adoção de processo decisório participativo e administração de conflitos.
- 3. MONITOR:** foco nos controles internos e fluxo de informações - gestão de processos, criação e manutenção de padrões, etc.
Competências: gestão da informação de forma crítica; seleção das informações por ordem de relevância e gestão de processos de forma integral e holística.
- 4. COORDENADOR:** foco no fluxo de trabalhos e controles internos - garantir as pessoas certas no lugar e hora certos, disponibilizando os recursos necessários.
Competências: gerenciamento de projetos (foco em tarefas e flexibilidade para mudar); planejamento do trabalho valorizando conhecimentos individuais e sua aplicabilidade na organização e gerenciamento multifuncional, garantindo a aprendizagem e integração da equipe.

5. DIRETOR: consolida a concepção mais ampla da liderança.

Competências: desenvolvimento e comunicação da visão organizacional; definição de metas e objetivos e planejamento e organização (como alcançar metas e objetivos).

6. PRODUTOR: responsável pela criação de um ambiente interno que deixe todos os empregados produtivos, motivados e comprometidos.

Competências: motivar o trabalho produtivo (eficácia individual, grupal e organizacional); criar mecanismos e usar ferramentas que permitam intensificar o trabalho produtivo (remuneração variável, reconhecimento, etc.) e equilibrar tempo/stress na realização das atividades.

7. NEGOCIADOR: difundir/negociar ideias e comportamentos na organização.

Competências: construir/manter boa base de poder, envolvendo ampla e integralmente as pessoas; negociar acordos e compromissos de forma ampla e apresentar bem seus argumentos.

8. INOVADOR: criar/gerenciar a mudança organizacional.

Competências: pensar criativamente; facilitar a convivência/aceitação da mudança, gerindo-a com boa comunicação e comprometimento junto à equipe/organização (CAVALCANTI et al, 2009, p.65-68).

A partir da caracterização apresentada acima referente à descrição de cada uma das tipologias⁸, listamos a seguir quais as competências e eventuais disfuncionalidades decorrentes da inadequação de cada uma das tipologias, conforme indicado no quadro a seguir.

Quadro 8: Competências e disfunções dos indivíduos a partir do Modelo de Quinn

PAPÉIS	ZONAS POSITIVAS COMPETÊNCIAS	ZONAS NEGATIVAS DISFUNÇÕES
INOVADOR	Inovação, adaptação, mudança	Resposta prematura, experimentação ruim
NEGOCIADOR	Apoio externo, aquis. recursos, crescimento	Conveniência política, não ético, oportunismo
PRODUTOR	Produtividade, impacto	Esforço contínuo, exaustão
DIRETOR	Direção, clareza de objetivos, planejamento	Dogmas cegos, regulamentação arbitrária
COORDENADOR	Estabilidade, controle, continuidade	Tradição férrea, repetição acrítica
MONITOR	Gestão inform., documentação	Rigor ritual, procedimentos inúteis
FACILITADOR	Participação, abertura, discussão	Relações interpessoais e comunicação

Fonte: Elaboração própria, 2013.

⁸ Conforme já citado em nota de rodapé anterior, essas tipologias devem ser vistas como tipos ideais, já que cada um de nós "misturará" diferentes características e exercerá diversos desses papéis, muitas vezes em sobreposição, ao longo da nossa trajetória profissional.

Em síntese, devemos ter em mente que um líder deve ter como competências básicas:

- a. Visão transdisciplinar, que lhe permita encarar os problemas e desafios sob uma perspectiva holística e integrada.
- b. Boa comunicação vertical e horizontal, garantindo a disseminação e a compreensão adequada das mensagens.
- c. Princípios éticos, contemplando tanto os aspectos pessoais quanto profissionais/organizacionais.
- d. Capacidade de motivar sua equipe.

A partir da última competência, partimos do pressuposto de que todo indivíduo que assume uma posição de liderança deve ter claro que seu sucesso não dependerá exclusivamente do seu esforço. Em outras palavras, para ter êxito, torna-se fundamental exercitar suas habilidades e competências no sentido de garantir a constante **MOTIVAÇÃO** da sua equipe. Ou seja, o gestor de pessoas deve se preocupar em responder de forma satisfatória à seguinte questão: **Como influenciar os membros da minha equipe para que sejam mais produtivos?**



Sessão pipoca

Antes de responder à pergunta indicada acima, sugerimos que você assista a um trecho do filme *Gladiator*. Veja o *link* indicado a seguir:

<http://www.youtube.com/watch?v=R2y0Hsta4ag>

Segundo Cavalcanti et al (2009), quando falamos da motivação dos indivíduos/equipes, é importante que se tenha em mente que, embora durante muito tempo tenha sido considerada como de natureza extrínseca, cada vez mais se defende que os indivíduos se motivam pelo que emerge em cada um e da forma como cada um se relaciona com seus desejos individuais. Ou seja, trata-se de um argumento que defende que a motivação é de natureza intrínseca. Com base nessa concepção, questiona-se a competência do líder enquanto um motivador, considerando-se, desse modo, que seu papel é o de estimular, incentivar e provocar a motivação dos liderados, a partir do uso de técnicas que permitam que suas ações se alinhem adequadamente aos objetivos organizacionais.

Há diversas teorias que se debruçam sobre a motivação, mas, como ponto comum a todas elas, é possível reconhecer a existência de duas categorias de motivação: a **INTRÍNSECA**, mais relacionada às chamadas recompensas psicológicas, e a **EXTRÍNSECA**, focada nas recompensas de natureza tangível (salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contrato de trabalho, ambiente e condições de trabalho). Visando ilustrar este construto teórico, apresentamos a seguir a pirâmide de Maslow como referência da base conceitual de tudo que tem sido produzido no campo de estudos da motivação até os dias atuais.

Figura 12: Pirâmide das motivações de Maslow



Fonte: Google.com, 2014.

Complementando o que foi anteriormente discutido acerca das diferentes abordagens de motivações, pontuamos que as necessidades, enquanto não são atendidas, motivam o indivíduo. Mas, a partir do momento em que são atingidas, deixam de “funcionar” como fator motivador, fazendo com que este estímulo migre para a necessidade imediatamente superior. Em outras palavras, podemos concluir que o indivíduo é motivado pela necessidade de suprir deficiências ou se desenvolver, assim, pessoas autorrealizadas sempre buscam novas formas de motivação para dar continuidade a este ciclo.

É necessário, ainda, apontar que há exceções nos comportamentos individuais em relação à “subida” na pirâmide e estas afetam a forma de atuação do líder. À guisa de ilustração dessa afirmação, podemos citar um caso no qual os liderados tenham necessidades

localizadas na base da pirâmide – por exemplo, dificuldades para se alimentar satisfatoriamente –. Diante deste quadro, provavelmente não se motivarão com a oferta de fatores que os levem à autorrealização. Será muito mais efetivo o fornecimento de mecanismos que lhes permitam atender à sua necessidade básica – ticket refeição, ticket alimentação, lanches, etc. Apresentam-se na figura a seguir alguns exemplos práticos de cada um dos diferentes níveis de motivação, visando com isso sistematizar o que foi apontado, até agora, acerca desta questão.

Figura 13: Exemplos das motivações de Maslow



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Afirmamos, ainda, que não há uma forma única de atuação do líder com o objetivo de permitir a presença de um bom desempenho da sua equipe. Porém há algumas ações que permitem que se controlem e avaliem, permanentemente, elementos internos e externos que podem afetar seu desempenho. Assim, o bom líder deve ser o responsável pela construção de pontes que permitam a melhor relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais e grupais. Para tanto, precisa ter a competência de criar um clima organizacional agradável, investindo nas pessoas e tornando-as realizadas com seu trabalho em prol dos objetivos da organização. Essa forma de atuar facilita a mudança organizacional, ao tempo em que auxilia na construção de um novo modelo de cultura organizacional, sem que o clima da organização se deteriore.



Sabendo um pouco mais

Caso você queira aprofundar seus conhecimentos sobre o que foi discutido em relação ao tema liderança e motivação, sugerimos a leitura dos textos abaixo relacionados:

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.247-258.

_____, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.235-246.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2009.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de A. Melo; BARRADAS, Mary S. Souza. *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2010.

Fazendo uma síntese do que foi visto em relação às definições de competências individuais, tem-se, conforme defendido pela ENAP (2012), que a criação das competências individuais deve ser vista de forma processual, onde simples dados são “trabalhados”, tornando-se, a partir desse processo, informações que se reverterão, finalmente, em conhecimento. Ou seja, competências individuais podem ser conceituadas como um conjunto de informações integradas pelo indivíduo dentro de um esquema cognitivo próprio e único. Ainda segundo a mesma fonte, as diferentes competências individuais, ao se agruparem, transformam-se em competências organizacionais, de natureza coletiva. Mas deve ser observado que estas últimas, via de regra, refletem um conjunto maior do que a simples soma das competências individuais.

Sobre o processo de transferência das mencionadas competências (individual e organizacional), pode ocorrer tanto de forma horizontal como de modo vertical. Tal concepção pode ser melhor visualizada na figura a seguir.

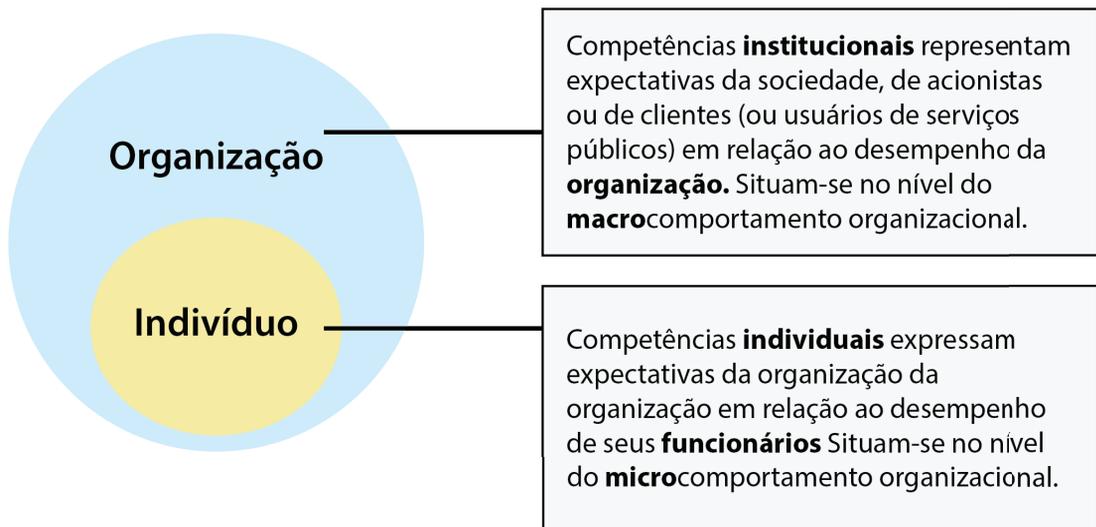
Figura 14: Processos de criação de competências



Fonte: ENAP, 2012.

Uma síntese das principais características dessas tipologias de competências é apresentada na figura a seguir.

Figura 15: Competências organizacionais e individuais - características



Fonte: ENAP, 2012.

Finalizamos esta seção desta segunda Unidade Temática, sinalizando que vários dos aspectos tratados neste e também no tema anterior, que emergem e se concretizam na esfera privada, vêm sendo incorporados, gradativamente, pela administração pública no seu esforço de profissionalização e responsabilização dos agentes públicos, temática esta explorada nos conteúdos da unidade seguinte.



Atividade

Para concluir os estudos desta Unidade Temática, reflita e escreva um texto interpretativo sobre a seguinte pergunta:

Em sua opinião, em que medida as questões relativas aos estilos de liderança e motivação têm afetado, direta ou indiretamente, o processo de mudança/transformação na organização na qual você atua ou em outra organização que tenha atuado?

UNIDADE 3 - A CULTURA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.



Fonte:https://cdn.pixabay.com/photo/2017/05/27/20/34/darts-2349384_960_720.jpg

Iniciaremos o terceiro e último tema desta disciplina, caracterizando o novo modelo de Gestão de Pessoas vigente no Setor Público brasileiro com ênfase na concepção de gestão por competências.

3.1. Gestão de Pessoas (GP): do modelo tradicional à gestão por competências (GC)

Antes de iniciar os estudos sobre o tema em tela, consideramos fundamental apresentar a você alguns fatores condicionantes, cujo conhecimento prévio é necessário a fim de que possa se apropriar de cada um dos modelos de gestão de pessoas existentes ao longo do tempo, conforme indicado no quadro a seguir.

Quadro 9: Fatores condicionantes da GP

FATORES	CARACTERÍSTICAS
Tecnologia adotada	Quanto maior o nível de tecnologia adotado, assim como a rapidez da sua evolução, maiores serão as competências exigidas do trabalhador, que não poderá se limitar a simplesmente “apertar botões”
Estratégias de organização do trabalho	Novas ferramentas tais como o Gerenciamento da Qualidade Total e a adoção dos Grupos Autônomos acentuam a ligação entre a GP e a Gestão do Trabalho, buscando relacionar de maneira mais intensa os objetivos pessoais dos organizacionais
Cultura organizacional	Um dos principais objetivos da GP é reforçar a cultura organizacional vigente, ou seja, normalmente as práticas desta área visam refletir, reproduzir e legitimar as características da Cultura Organizacional dominante
Administrativo - implantação de políticas, normas e procedimentos	Definição dos níveis estratégico, tático e operacional do planejamento; início da delegação e descentralização de atividades; racionalização e controle com foco na produtividade; burocratização das atividades administrativas.
Fatos externos	Tem duas origens: os advindos do mercado (COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS/PORTFÓLIO DE COMPETÊNCIAS) e os provenientes de demandas que emergem da sociedade em geral.

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fischer (2002a).

Ao fazer uma breve análise do quadro anterior, você pode observar a importância da cultura organizacional como instrumento reprodutor do *status quo* vigente de uma dada organização. Por conta disso, é fundamental que os gestores tenham sempre a preocupação em garantir o necessário processo de transformação organizacional como forma de oxigenar, permanentemente, a cultura organizacional. Esse esforço poderá evitar, desse modo, a acomodação na replicação de alguns processos testados e, eventualmente aprovados, mas que a partir de um dado momento não vão mais ser considerados como o

modo mais adequado para atender às necessidades do contexto vivenciado pela organização naquele novo momento.

Entrando na discussão sobre a evolução histórica da GP, consideramos ser esta uma função que nasce com a concepção de Administração Científica ou modelo taylorista que emerge no início do século XX, baseada em pressupostos centrados no desenho da linha de montagem fabril, independentemente do tipo de organização. A figura apresentada a seguir resume graficamente o modelo taylorista ampliado.

Figura 16: Processo Administrativo.



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Almeida (2013).



Sessão pipoca

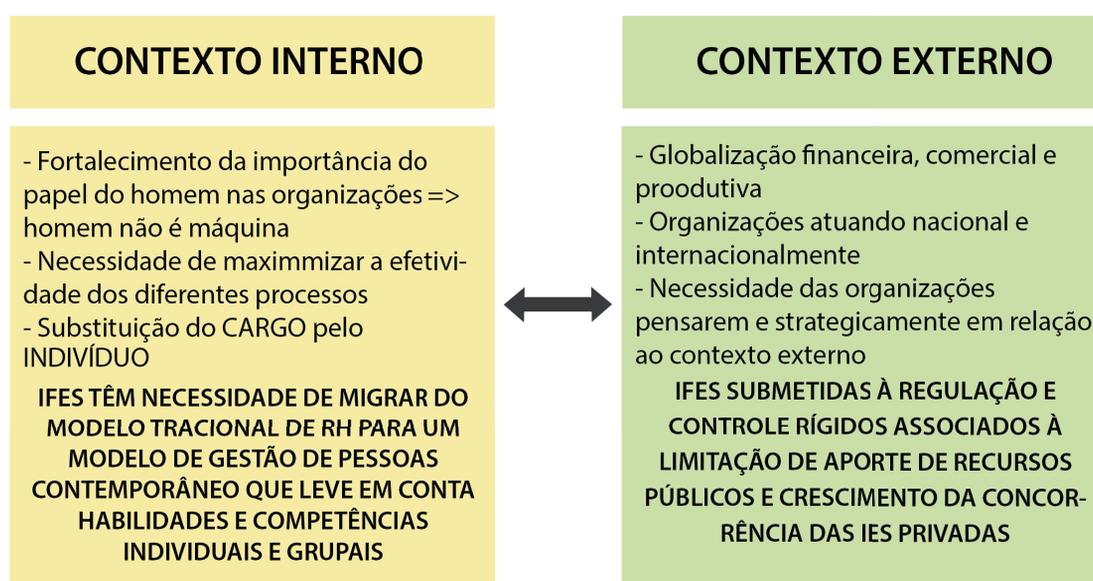
Para uma melhor compreensão sobre o conceito e contexto da Administração Científica, sugerimos que assista o filme de Charles Chaplin, *Tempos Modernos*.

<https://www.youtube.com/watch?v=JePhot6dZwQ>

Sob uma perspectiva histórica, você pode entender que a GP evolui do tradicional modelo baseado em cargos e salários, com base nos pressupostos tayloristas, para a

perspectiva da GC. Tais mudanças ocorrem a partir de modificações tanto do contexto externo quanto no interno das organizações. A figura apresentada a seguir resume graficamente tais transformações à luz do contexto vivenciado por um segmento específico da Administração Pública – especialmente as instituições de educação superior. Este exemplo permite observar distintas práticas adotadas pelo Estado brasileiro no campo da gestão de pessoas no momento mais recente. Dentre estas mudanças, merece destacar a redução de aporte de recursos financeiros que revela uma atuação mais sistemática do Estado como regulador das relações sociais, em detrimento de ser ofertador de políticas públicas, foco no processo de profissionalização da gestão pública, dentre outros.

Figura 17: Transformações contextuais na Gestão de Pessoas



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fleury (2002).



Atividade

Sugerimos que, a partir do exemplo apresentado acima, sobre as práticas de gestão de pessoas no contexto das Instituições de Educação Superior, você aprofunde suas reflexões e conhecimentos sobre o tema em outras organizações que atua ou tem atuado, dando ênfase aos aspectos do contexto externo e interno.

É importante ressaltar que a migração da GP para a GC ocorre ancorada em um tripé composto por dimensões complementares e fundamentais à operacionalização deste processo, como explicitado no quadro apresentado a seguir. Contudo, é importante que estejamos atentos para o fato de que cada organização tem uma maneira única de combinar estas dimensões ao longo da sua trajetória de mudança de um modelo para o outro.

Figura 18: Tripé da Gestão por Competências



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fleury (2002).

Ainda sob uma análise da perspectiva histórica, segundo Fleury (2002) sobre os conceitos aqui tratados, a abordagem da gestão por competência evoluiu e se tornou cada vez mais complexa, a partir do início dos anos de 1970. Para que você conheça um pouco mais sobre esse assunto, apontamos que, em 1973, McClelland definia competência como uma característica individual de realizar uma determinada atividade de forma superior ao que seria o padrão estabelecido ou aceito. Ao longo dos anos de 1980 e 1990, estudiosos norte-americanos – Spencer e Spencer (1993) e McClelland e Spencer (1990) – avançam nesta concepção, incorporando à visão original da GP a perspectiva de que a competência deve ser vista como a combinação dos seguintes elementos integrados e articulados entre si: conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas), denominadas de ‘CHA’, que garantiriam melhorar as performances da gestão organizacional. Ressaltamos, ainda, que, embora estes últimos autores tivessem como

foco de estudo o indivíduo, entendem que as competências devem ter seu foco analítico ampliado, incorporando uma visão mais ampla dos processos que envolvem as organizações. Destacamos, ainda, a presença, até aquele momento, de um foco nas habilidades funcionais tão caras ao modelo de gestão taylorista.

Com a evolução dos estudos sobre a temática e as contribuições dos teóricos da escola francesa, chega-se a um conceito contemporâneo de competência visto por Fleury (2002, p. 55) como “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico e valor social ao indivíduo e à organização”. Ou seja, a competência passa a ser defendida não apenas pela visão reducionista baseada exclusivamente na dimensão de um conhecimento ou *know-how* específico, na medida em que mesmo a perspectiva individual deve combinar três eixos ou abordagens que teriam reflexos totalmente distintos na formação de cada indivíduo enquanto profissionais e seres humanos, conforme destacado a seguir:

- a. Abordagem pessoal – que defende que o indivíduo deve ser analisado a partir das características únicas da sua biografia pessoal e também da capacidade de socializar seus conhecimentos;
- b. Investimento na formação educacional e profissional do indivíduo; e
- c. Na sua trajetória profissional.

Com base na síntese apontada por essa nova abordagem sobre o tema, fica claro que a capacidade relacional é fundamental no sentido de se analisar a presença ou não da competência individual. Essa afirmação ganha relevo à medida que se admite que a competência apenas se manifesta ou é compartilhada, em nível organizacional, se o indivíduo for capaz de socializar o que “sabe”, gerando, assim, valor agregado tanto em nível pessoal quanto organizacional. Em outras palavras, afirmam os citados autores que, para ter competência, não basta saber (ter conhecimentos), é fundamental também ter habilidade de compartilhar.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em aprofundar seus conhecimentos em relação às competências individuais, deve fazer uma leitura mais aprofundada do texto:

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury (org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

Desse modo, para compreender a migração da evolução do conceito de competência individual para o de competência organizacional, cremos ser interessante conhecer o modelo proposto por Fleury (2002), que afirma que a estrutura desta “passagem” tem como fio condutor, como espinha dorsal, a ESTRATÉGIA.

Quadro 10: Gestão por competências e estratégia – características

AÇÃO	CARACTERÍSTICAS (Deve-se SABER:)
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> o que e porque faz julgar (avaliar), escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none"> criar sinergia entre os diferentes envolvidos mobilizar fontes de recursos e diferentes competências
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> compreender os outros e trabalhar em conjunto transmitir informações/conhecimento
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> trabalhar o conhecimento e a experiência em prol da organização rever modelos mentais desenvolver--se
Saber se engajar e comprometer	<ul style="list-style-type: none"> empreender e assumir riscos comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> assumir riscos e responsabilidades por seus atos e decisões
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> conhecer o negócio e o ambiente organizacional identificar ameaças, oportunidades, fraquezas e forças da organização (SWOT)

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fleury (2002).⁹

⁹ Para se apropriar sobre o conceito de SWOT, sugerimos que consulte o glossário que está disponibilizado no conjunto de material didático complementar do curso no *Moodle*.

Com base nessas concepções prévias, podemos agora sintetizar os 4 (quatro) modelos mais tradicionais de GP, tomando como referência desde a origem do tema até chegarmos ao conceito de GC.

3.1.1. Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal (DP)

Segundo Fischer (2002a), este é um modelo de gestão tipicamente norte-americano, fruto do desenvolvimento das organizações e das teorias administrativas que irão emergir naquele país, baseada na abordagem da Administração Científica, conforme já destacado anteriormente. Seu foco está associado a uma visão do trabalho que prioriza a perspectiva de transações processuais/mecânicas, aderente, portanto, aos pressupostos do modelo burocrático (conforme será melhor discutido na próxima subseção).

Como fatores que mais auxiliam o surgimento das antigas concepções de DP, podem ser citados os seguintes:

1. O aparecimento de organizações de maior porte e grau de especialização;
2. A consolidação da cultura norte-americana baseada nos pressupostos da livre concorrência e do individualismo, fundamento das abordagens neoliberais;
3. A maior mobilidade da força de trabalho e o grande número de imigrantes; e
4. A falta de entidades representativas de defesa dos direitos dos trabalhadores.

Naquele contexto, os empregados eram vistos como “um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção” (FISCHER, 2002a, p.19-20). Pode-se afirmar, conforme destacado pelo citado autor, que essa concepção se fortalece e se reproduz de maneira pouco crítica em relação aos fenômenos que integram a cultura organizacional. O que significa reconhecer que os modelos de gestão de pessoal deveriam se preocupar quase que exclusivamente com as transações, os processos e os procedimentos administrativos e organizacionais, buscando de forma continuada encontrar os mecanismos racionais que garantissem que os indivíduos executassem suas atividades da maneira o mais efetiva possível. Dito de outra forma, as palavras de ordem deste modelo eram as seguintes: produtividade, custos eficientes em relação ao trabalho produzido e sistema de recompensa.

Destacamos, ainda, que este modelo, pela sua simplicidade e superficialidade conceitual, além de permitir sua replicação sem maiores adaptações em contextos diversos, é considerado, até os dias atuais, hegemônico para muitas organizações contemporâneas, públicas e privadas. Esse cenário pode explicar, portanto, as razões das dificuldades que

as organizações têm tido para promover mudanças substanciais em relação ao tema gestão de pessoal, de modo a integrar novas e relevantes concepções sobre o tema, relacionadas às pessoas, sua cultura, necessidades e desejos, frente aos objetivos e à cultura organizacional.

Em resumo, o modelo do DP é bastante aderente aos pressupostos tayloristas e de diversos outros estudiosos que integram o movimento e pensamento da Administração Científica. Entretanto, começam a mudança do contexto externo e interno das organizações a partir dos anos de 1930, dominando pela mais profunda crise do capitalismo industrial, desde sua origem no século XVIII, e que vai fundamentar a emergência e força que ganham os estudos desenvolvidos por Elton Mayo e seguidores da chamada Escola das Relações Humanas. Nestes estudos, datados de 1920, há uma aproximação mais intensa de dois campos do conhecimento – o da Administração e o da Psicologia. Esta nova vertente interdisciplinar da gestão de pessoal coloca o indivíduo em outro patamar no escopo das organizações e de sua cultura, conforme será abordado a seguir.



Sabendo um pouco mais

Elton Mayo

Sociólogo australiano responsável por conduzir a experiência de Hawthorne, datada de 1927, e que objetivava estudar a fadiga e os acidentes de trabalho, o *turn over* e os efeitos de diferentes aspectos físicos na produtividade dos indivíduos.

3.1.2. Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

Conforme já destacado na subseção anterior, nesta nova concepção de GP, são utilizados diferentes conceitos da Psicologia como base analítica de suporte para a proposta de novas concepções que permitam compreender melhor e intervir na gestão e nos processos produtivos das organizações a partir do foco no indivíduo. Deslocam-se os olhares da tarefa e da produtividade, bases, na abordagem teórica e práticas do taylorismo, para

serem observadas as interferências do comportamento dos funcionários. Há, nessa nova concepção, a presença de dois modelos teóricos centrais: dos anos de 1930 a 1940, emerge a chamada escola behaviorista de Yale, e, em seguida, emerge a corrente da psicologia humanista com forte tendência ao estudo das organizações. Como expoentes de cada uma dessas correntes, podem ser citados Maslow, representando a primeira, e Argyris e Herzberg, dentre outros, representando a segunda.

A consolidação dessas duas correntes dará sustentação à Escola das Relações Humanas, tendo por foco a denominada “matriz do conhecimento em GP”. Este modelo torna-se hegemônico entre os anos de 1960 e 1970, reconhecendo não somente a importância do gerente imediato ou de linha (de trabalho), como também dos diferentes processos de treinamento gerencial, avaliação de desempenho, dentre outros processos, como facilitadores do processo de desenvolvimento de perfis profissionais aderentes aos novos objetivos organizacionais. Com a emergência desse novo campo comportamental, os temas MOTIVAÇÃO e LIDERANÇA tornam-se, pela primeira vez, conceitos-chave no campo da GP, resultando, assim, em fundamentais no processo de transformação da cultura organizacional. O objetivo dessas novas abordagens comportamentais era, pois, o de garantir que a organização se adaptasse melhor ao contexto externo e interno, como base para dar conta das mudanças advindas do próprio modo de gestão do capitalismo pós-crise socioeconômica de 1929 e Segunda Guerra Mundial, uma vez que as organizações vão sofrer fortes alterações. Conforme descrito no quadro a seguir, este modelo ancora-se em 6 (seis) pressupostos básicos:

Quadro 11: Pressupostos do modelo da GP como Gestão do Comportamento Humano

PRESSUPOSTOS	CARACTERÍSTICAS
Planejamento na alocação das pessoas	Uso de técnicas que permitam a criação de links entre a abordagem do negócio e os interesses pessoais
Comunicação com os funcionários	Adoção de instrumentos de comunicação direta e negociação permanente organização-funcionários
Sentimentos dos funcionários	O gestor deve concentrar esforços em tudo que envolva satisfação das pessoas e em tudo que interfira na CULTURA ORGANIZACIONAL
Gestão dos funcionários	Ainda utilizam mecanismos tradicionais de RH na seleção, treinamento e motivação dos funcionários
Gestão de curto e benefícios	Uso de instrumentos motivacionais para reduzir custo com mão de obra, do <i>tum over</i> , absenteísmo etc
Gestão do desenvolvimento	Preocupação em criar COMPETÊNCIAS que garantam o futuro da organização

Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Fischer (2002a).

Posteriormente, com o avanço dos trabalhos dessa nova corrente, amplia-se, mais ainda, o conceito de GP, o qual passa a contemplar um conjunto de processos operacionalizados pela organização com vistas a administrar as relações organização-indivíduos da melhor forma possível em relação aos seus respectivos interesses. Estes interesses podem ser categorizados da seguinte forma:

- a. Efetividade econômica – resultados decorrentes da redução de custos/maximização de lucros com a GP;
- b. Efetividade técnica – resultado da adequação da ação humana aos padrões de qualidade desejados pela organização no que se refere à produção/distribuição de bens e serviços; e
- c. Efetividade comportamental – resultado da busca de **MOTIVAÇÃO** e satisfação dos interesses dos funcionários.

Fica claro que este modelo apresenta muito mais características de natureza intangível do que o anterior, já que seu foco na obtenção dos resultados e otimização dos processos pauta-se nas relações que a organização consegue estabelecer com as pessoas que nela atuam e interatuam. Assim, passa a assumir importância a busca por soluções consensuais que mitiguem os conflitos existentes entre os interesses dos indivíduos e da organização.

Apresentando essa concepção de outra forma, Fischer (2002a) afirma que é de responsabilidade da organização garantir que seus funcionários permaneçam motivados e afirma que, em contrapartida, os indivíduos devem manter-se envolvidos com os propósitos organizacionais – evidenciando o que se convencionou chamar de “vestir a camisa” –, dando, dessa forma, uma visão de longo prazo para o sucesso dos negócios.

3.1.3. Gestão de Pessoas como Modelo Estratégico

Já no final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, o caráter estratégico passou a ser visto como um novo critério de efetividade para se avaliar o modelo de GP de diferentes organizações ao redor do mundo. Esse esforço foi realizado através de trabalhos realizados na Universidade de Michigan, conforme destacado por Fischer (2002a, p. 24), a GP deveria buscar: “[...] o melhor ‘encaixe’ possível com as políticas empresariais e ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias da organização.”

Com base na afirmação acima apresentada, podemos observar que surgem, nesse contexto, evidências de uma ruptura com o modelo anterior, na medida em que se passa a defender que a presença da motivação no âmbito da organização não é garantia da aderência dos comportamentos dos indivíduos aos objetivos das macro diretrizes organizacionais. Com essa nova percepção, os teóricos dessa corrente de pensamento vão afirmar, inicialmente, que a GP deveria limitar-se a se adaptar e operacionalizar a estratégia e as diretrizes organizacionais, sem, contudo, ter o poder de modificar este contexto. Os trabalhos de Staehle, desenvolvidos a partir dos anos de 1990, em Harvard, põem em curso uma mudança em relação a essa percepção.

Em síntese, este novo modelo de GP vai contemplar 4 (quatro) áreas políticas de RH específicas, a saber:

1. influência sobre os funcionários (filosofia ou cultura da participação);
2. Processo de RH (recrutamento, desenvolvimento e demissão);
3. Sistemas de recompensas (participação, incentivos e compensação); e, por fim,
4. Sistemas de trabalho (nova forma de organização do trabalho com a priorização das estruturas matriciais e em rede¹⁰).

Assim, o modelo de GP passa a ter a necessidade de se adequar rapidamente às variações vivenciadas no contexto interno e externo da organização (*stakeholders*¹¹).

Com base nessa breve descrição sobre o tema, você pode reconhecer que, nesta nova concepção, a área de GP, além de conciliar os interesses externos e internos da organização, defende que deve sempre buscar harmonizá-los com as 4 (quatro) áreas políticas destacadas acima. Em outras palavras, como ressaltou Staehle (1990 apud FISCHER, 2002a, p. 24), “a principal responsabilidade da GP é integrar harmoniosamente as quatro áreas entre si e com a estratégia corporativa”.

Especificamente abordando a experiência brasileira, o citado autor afirma que nossas organizações têm muitas dificuldades de adotar este modelo, notadamente pela falta de cultura de planejamento estratégico, em geral, à qual se associa, também, um preconceito arraigado em relação à área de gestão de pessoas, vista, ainda, de forma errônea como um setor que apenas drena recursos da organização, pouco acrescentando ao seu resultado. Cabe destacar que, infelizmente, essa visão tem estado presente em organizações públicas e privadas.

10 Para mais detalhes sobre esses dois conceitos, consulte o Glossário que está disponível no *Moodle*.

11 Idem.

O citado autor aponta, ainda, para a necessidade de desenvolvermos, nas organizações nacionais, modelos totalmente aderentes ao seu contexto, evitando-se ao máximo a reprodução acrítica de modelos de sucesso em outras iniciativas organizacionais internacionais. Ou seja, ressalta que o modelo de GP deve ser cada vez menos prescritível e genérico, tornando-se na prática um elemento de diferenciação da forma da organização atuar, a partir, portanto, das especificidades do seu contexto interno e externo.

Fischer (2002, p.57) finaliza a caracterização deste modelo, apresentando 5 (cinco) possibilidades de desenvolvimento de natureza mais específica, que devem ser combinadas com a perspectiva da estratégia organizacional:

- (1) **Processo** – que implica conhecer e melhorar os processos organizacionais como um todo;
- (2) **Técnicas** – que implica conhecer em detalhes cada uma das atividades realizadas;
- (3) **Forma** - como a organização estrutura seus fluxos de trabalho;
- (4) **Serviço** – que implica em identificar quais os impactos deste produto/serviço sobre o consumidor final?; e, por fim,
- (5) **Sociais** – que implicam “saber ser”, incorporando atitudes que contemplam autonomia, responsabilização e comunicação.

3.1.4. Gestão de Pessoas como Modelo de Gestão por Competências

Chegamos, agora, à emergência do conceito mais contemporâneo da GP baseado na gestão por competências, movimento que surge no contexto internacional, a partir dos anos de 1980, através da chamada “ofensiva dos países orientais” e suas novas bases de gestão, que vão colocar em xeque os modelos na área, até então hegemônicos. Merece destacar que os norte-americanos – notadamente Porter e Hammer e Prahalad em diferentes estudos – sugerem novos instrumentos que permitem que o modelo estratégico tradicional seja redirecionado para o de gestão por competências, o que implica reconhecer que a gênese dessa nova abordagem já estava, em parte, na matriz da gestão estratégica de pessoas. Surgem então conceitos do tipo: reengenharia, vantagem competitiva e competências essenciais ¹².

¹² Para mais detalhes sobre esses dois conceitos, sugerimos que consulte o Glossário que está disponibilizado no Moodle.

Em relação ao modelo de gestão por competências, apresentaremos uma síntese das contribuições de diversos conceitos desenvolvidos por Prahalad e Hammel, encontrados em Fischer (2002a). Mas, conforme você terá a oportunidade de estudar na disciplina Gestão de Pessoas por Competências, existem diversas abordagens sobre o tema.

Retomando o conceito de *stakeholders*, os citados autores destacam que uma organização, para se diferenciar, deve estar preocupada não somente com sua própria **TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**, mas também com a transformação do seu próprio segmento. Surgem assim dois novos conceitos sobre a GP: (1) as organizações líderes; e (2) as organizações seguidoras. As primeiras são definidas como as que transformam seu segmento colhendo, assim, os ônus e bônus da inovação; ao passo que as segundas se limitam a segui-las.

Com base nessa breve descrição sobre o tema, pode ser apresentada uma analogia entre os conceitos de desenvolvimento de competências organizacionais e individuais. Nesse sentido, consideramos que, para diferenciar essas duas dimensões integradas entre si, você deve questionar o seguinte dilema das organizações contemporâneas: **Como fazer com que à semelhança das organizações, seus funcionários também busquem desenvolver competências de forma sistemática?** A resposta para essa questão passa por analisar como a organização consegue trabalhar as dimensões do desempenho individual, anteriormente vistas, manifestas no comportamento, resultados e realizações, buscando, pois, agregar, simultaneamente, valor para si mesma e para os indivíduos que nela atuam.

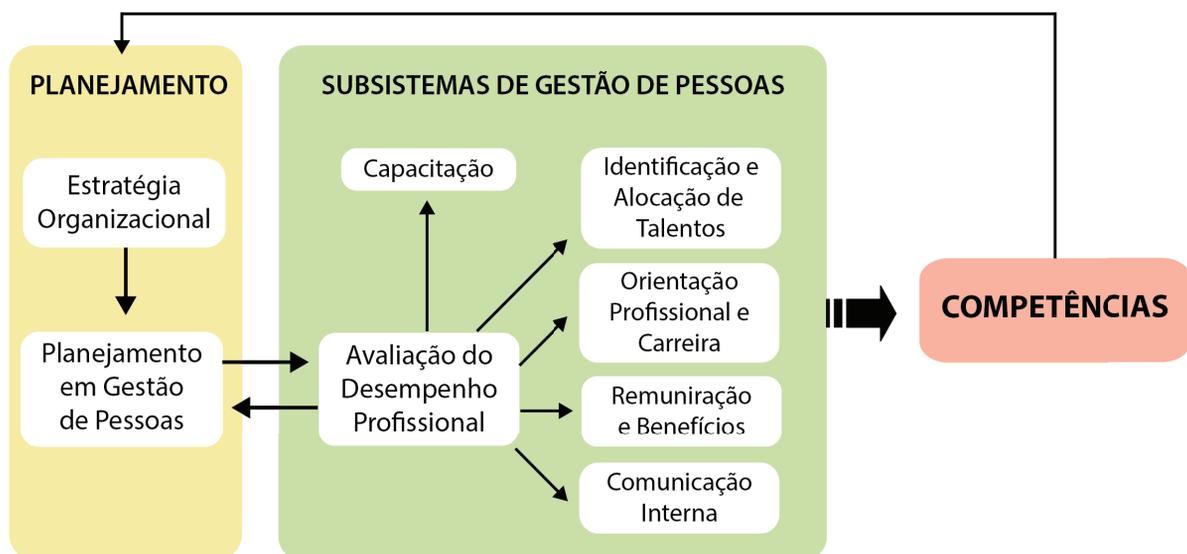
Assim, competências individuais são definidas como sendo as diferentes combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005; FREITAS e BRANDÃO, 2005, *apud* BRANDÃO e BAHRY, 2005, p.180); podendo, ainda, segundo destacado pelos citados autores, ser vistas como a habilidade dos indivíduos em agir frente a diferentes situações profissionais com as quais se deparam em seu cotidiano; funcionando como ligações (*links*) entre atributos individuais e a estratégia da organização. Apontam-se, nesse debate, algumas classificações mais usuais das competências individuais e organizacionais, a saber:

1. **Competências básicas e distintivas:** contemplando suas peculiaridades e singularidade;
2. **Competências genéricas (gerais) e específicas:** levando em conta a função da amplitude da população a quem se destinam;

3. **Competências técnicas e gerenciais:** relacionam-se à natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas na organização e pelas organizações em seu segmento de atuação;
4. **Competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias:** associadas à sua relevância e pertinência no longo prazo.

Assim, como mostra a figura apresentada pela ENAP (2012), a Gestão por Competências pode ser melhor visualizada ao observar a inter-relação entre ações de planejamento e o subsistema de gestão de pessoas.

Figura 19: Modelo de GP por Gestão por Competências



Fonte: ENAP, 2012.

Na próxima seção, daremos prosseguimento a essa discussão, apresentando a concepção da gestão por competências com ênfase no setor público brasileiro.



Sabendo um pouco mais

Com o objetivo de sintetizar o que você viu nesta seção, pode-se chegar à seguinte conclusão: Os modelos de GP evoluem ao longo do tempo (do início do Século XX aos dias de hoje), incorporando, de forma sistemática, diferentes dimensões analíticas. O primeiro deles, totalmente funcional e mecanicista, se destacou

por não levar em conta os indivíduos nas organizações. O movimento subsequente ressalta que as pessoas, seus interesses e necessidades passam a ser o cerne da GP. O terceiro modelo – o estratégico – retoma a importância de muitos dos aspectos relativos à obtenção de resultados, também enfatizado no primeiro modelo, porém coloca a GP em uma posição estratégica relacionada diretamente à estratégia geral da organização. Por fim, você pode observar que a concepção da Gestão por Competências procura contemplar as duas dimensões – organização e indivíduos – de forma articulada.

Mas, em linhas gerais, fica evidenciado que cada uma das abordagens destacadas terá uma maneira particular de encarar a cultura e a transformação organizacional que se refletirão, conseqüentemente, em suas características.

3.2. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público

Para que possamos avançar na discussão sobre o tema Gestão de Pessoas no Setor Público, é fundamental que você se aproprie dos conteúdos expressos nas legislações referentes à adoção da Gestão de Competência no setor público brasileiro. Você aprofundará esse conhecimento em outras disciplinas, mas para introduzir o tema cabe destacar que essa regulação contempla todas as organizações públicas, independentemente do seu segmento de atuação ou esfera (federal, estadual ou municipal). Como terá a oportunidade de se debruçar mais sobre o tema em outras disciplinas deste curso, somente em 2006, mediante a promulgação do Decreto nº 5.707, é que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) é instituída, passando a orientar as mudanças que a Administração Pública federal deverá realizar para ‘modernizar’ a gestão de pessoal. Merece destacar que esta nova lei tem o papel de regulamentar alguns dispositivos já inseridos na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime dos servidores públicos civis. Para concluir essa breve descrição sobre esse movimento formal de mudança da política nacional de GP, foi promulgado o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que legisla acerca dos critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional no serviço público federal, assim como regula a forma de pagamento das gratificações de desempenho de que tratam legislações anteriores sobre o tema.



Sabendo um pouco mais

Para aprofundar seus estudos sobre o tema, sugerimos que consulte as legislações indicadas nos *links* abaixo. Mas ressaltamos que esse conteúdo será melhor abordado na disciplina Novos Marcos Conceituais, Institucionais e Legais da Política Nacional de Gestão de Pessoas.

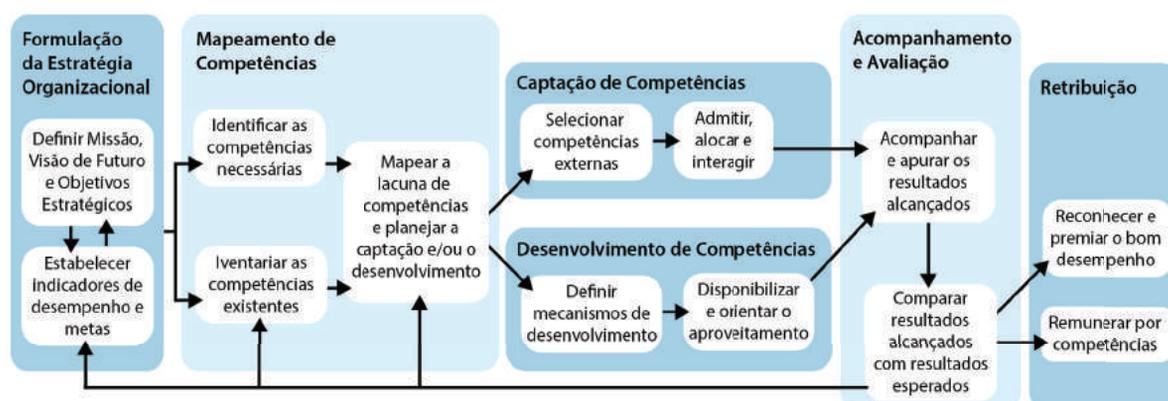
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

http://www.dacc.unir.br/submenu_arquivos/476_lei_8112_90_3ed.pdf

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7133-19-marco-2010-604126-norma-pe.html>

Em linhas gerais, conforme você terá a oportunidade de aprofundar nos estudos das disciplinas Marcos Conceituais, Institucionais e Legais da Política Nacional de Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas por Competências, dentre outras, essa nova abordagem pode ser melhor visualizada na figura 13 indicada abaixo, elaborada pela ENAP (2012). A síntese sobre essa nova concepção de GP destaca que o passo fundamental para dar início a esse processo de mudança é a formulação da estratégica organizacional, passando, em seguida, para o processo de mapeamento de competências, para, assim, dar início às etapas de captação de competências, desenho das ações de monitoramento e avaliação e, finalmente, alcançar a etapa de retribuição.

Figura 20: Modelo de Gestão por Competências



Fonte: ENAP, 2012.

Em que pese ser a gestão por competências uma concepção que tem origem nas organizações privadas, é preciso destacar que também tem sido reconhecida como fundamental para o contexto da Administração Pública a fim de auxiliar essas organizações em seu esforço de modernização, particularmente a partir dos anos de 1980 e 1990, com base nas orientações da chamada administração pública gerencial que tem como objetivo melhorar os níveis de eficiência e resultados das ações do poder público.

Nesse sentido, a adoção desse modelo de GP no setor público faz parte de um esforço amplo assumido não apenas pelos Estados nacionais, mas dirigidos fundamentalmente pelas agências multilaterais (internacionais – ONU, OMC, OMS, OMT, FMI, BM, BID, entre outras organizações que integram o sistema ONU), conduzidas para dotar as Administrações Públicas de capacidade de inovação institucional, organizacional e administrativa. Esse esforço atinge, portanto, diferentes áreas, a exemplo dos instrumentos de planejamento, de gestão de pessoas, de sistemas de informação, dentre outras.

Como você já teve a oportunidade de estudar em disciplinas anteriores sobre a administração pública, esse processo de modernização da gestão e da oferta de serviços públicos inaugura-se no Brasil com a Constituição Federal de 1988, acentuando-se a partir de 1995, mediante as inovações trazidas pela Reforma do Estado – materializada no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE¹³) –, com a aceleração e intensificação de mudanças nas diferentes dimensões dos processos existentes nas organizações públicas, notadamente nas áreas citadas, com o objetivo de adequá-las aos princípios do gerencialismo¹⁴.

¹³ Para mais detalhes, sugerimos que consulte o Glossário disponível no Moodle e reveja os conteúdos de outras disciplinas de formação básica desse curso

¹⁴ Para mais detalhes, sugerimos que consulte o Glossário disponível no Moodle.



Sabendo um pouco mais

Caso tenha interesse em aprofundar seus conhecimentos em relação ao processo de modernização da Administração Pública brasileira, sugerimos a leitura do texto de

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 77-96.



Sabendo um pouco mais

É importante pontuar que, neste esforço de modernização, o gestor público não deve cair na armadilha de replicar acriticamente ferramentas e instrumentos consagrados na esfera privada. Na verdade, deve, sim, atuar de forma ágil e flexível frente a contextos cada vez mais complexos e turbulentos, tendo como princípios orientadores para o desenvolvimento de instrumentos próprios das ações do poder público a eficiência e a flexibilização, mas sem deixar de obedecer aos princípios da legalidade e do devido respeito ao processo democrático. Os objetivos e metas a serem perseguidos devem ser, portanto, promover a consagração dos princípios da descentralização, transparência e *accountability*¹⁵.

Com base na análise dos textos legais que instituem a gestão por competências no setor público brasileiro, é possível depreender a preocupação do governo federal em se adequar ao contexto vivenciado na contemporaneidade pelas organizações internacionais, em âmbito privado e público. Percebe-se, pois, foco nos objetivos das organizações públicas, ao tempo em que se observa também uma preocupação com o desenvolvimento de

15

Para mais detalhes, sugerimos que consulte o Glossário disponível no *Moodle*.

competências organizacionais, a partir da ênfase às diferentes competências individuais que devem ser trabalhadas por meio de processos de qualificação dos servidores públicos, em nível individual e coletivo.

Essas mudanças evidenciam, pois, a necessidade de transformar a cultura organizacional burocrática, principalmente no caso brasileiro, em que essa cultura tradicionalmente convive com a cultura patrimonialista na esfera pública¹⁶, embora esteja gradativamente integrando elementos do modelo gerencialista, voltado para o alcance da efetividade e busca de resultados, sem, contudo, romper com os valores tradicionais. Conforme você já avançou nas reflexões e discussões sobre os princípios que devem orientar as ações do poder público, em disciplinas anteriores, não é possível esquecer que, no caso da esfera pública, os resultados e objetivos a serem alcançados devem extrapolar a dimensão do custo-benefício (princípio orientador dos negócios corporativos e que tem nos lucros sua principal finalidade). Essa particularidade dos fins das ações do setor público não permite, pois, que a racionalização da gestão tenha foco apenas nos resultados financeiros de modo a atender, prioritariamente, às metas do novo regime fiscal baseado no ajuste radical das contas públicas. Essa especificidade se deve, pois, às peculiaridades das ações que o poder público tem que resolver, especialmente as vinculadas às questões sociais e políticas, que, obrigatoriamente, devem ser consideradas como processos carregados de elevada complexidade e subjetividade.

Em relação ao funcionamento da GP no setor público brasileiro, antes da chegada da PNDP que vai introduzir a concepção a gestão por competências, podemos afirmar, com base na análise feita por Almeida (2013a), que este modelo favorece a presença e fortalecimento de diferentes fenômenos disfuncionais que emergem e se consolidam na **GP tradicional** (traduzida tanto na preservação dos valores patrimonialistas como na introdução na administração pública nacional da concepção burocrática), citando como exemplo os seguintes aspectos: supervalorização do tempo de serviço em detrimento das competências individuais; a ausência quase que total de meritocracia e transparência nos processos envolvendo funcionários – as chamadas políticas de pessoal; a “blindagem” de alguns cargos e funções, que passam a ser vistos como “do funcionário x ou y”, e não da organização; dentre outros.

Ao adotar essa forma de gerir de pessoal, a Administração Pública brasileira incorre em erros e potencializa problemas que terminam por fortalecer o patrimonialismo

16 Para mais detalhes sobre modelo burocrático e modelo patrimonialista, sugerimos que consulte o Glossário disponível no *Moodle*.

e as disfunções da burocracia, que se evidenciam nos seguintes aspectos: falta de foco no desempenho e no estímulo à busca pela requalificação profissional do servidor, em detrimento da busca de maiores níveis de eficiência e qualidade na oferta dos serviços públicos. Com base nessa cultura organizacional observa-se que a Administração Pública brasileira limita-se quase que totalmente à mera reprodução do *status quo*, praticamente sem operacionalizar nenhum tipo de mudança na cultura organizacional vigente. Graficamente, você pode visualizar melhor as disfuncionalidades deste modelo, observando algumas de suas principais características na figura apresentada a seguir:

Figura 21: Modelo tradicional de GP no setor público



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Schikmann (2010).

A figura acima permite a você analisar que, na maioria das organizações públicas, está preservado ainda com muito vigor o modelo tradicional de GP. Em síntese, pode-se classificar esse desenho como uma estrutura estanque em relação às demais áreas da organização, observando-se, ademais, o isolamento dos esforços de planejamento em GP em relação aos esforços de planejamento estratégico empreendidos por outros setores. Assim, a preservação de padrão de cultura organizacional tradicional limita-se, via de regra, a reproduzir comportamentos e ações vivenciados pela organização ao longo de sua trajetória, conservando, desse modo, os interesses hegemônicos muitas vezes

expressos em movimentos partidários, corporativos ou personificados em lideranças ‘carismáticas’ (para fazer uso de uma das tipologias definidas por Max Weber).

Apesar da presença ainda hegemônica do modelo tradicional de GP, é relevante sinalizar que, após a mudança do aparato legal anteriormente mencionado, especialmente no período pós-promulgação da Constituição de 1988, fundamentalmente a partir das inovações introduzidas com as ações reformistas do Estado, a partir dos anos de 1990, observa-se uma tendência da emergência de um novo cenário de atuação do poder público nacional. Nesse novo contexto, nota-se que as organizações públicas têm sido impulsionadas a mudar os modos de administrar a coisa pública, mediante a integração, progressiva, de algumas inovações em diferentes áreas e processos, de modo a capacitar a máquina pública para que possa operacionalizar a gestão estratégica com ênfase também na incorporação desse movimento de transformação da Gestão de Pessoas. Podem ser citadas como exemplos deste esforço de modernização as seguintes práticas:

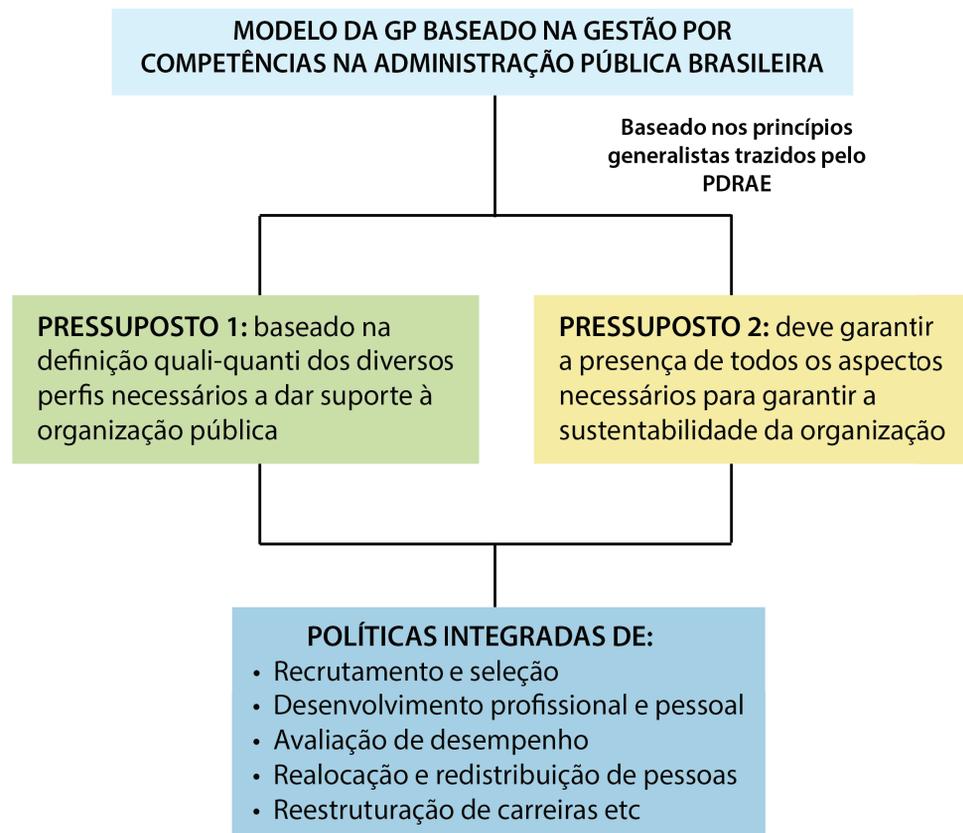
- a. Recrutamento, baseado nas competências individuais necessárias à realização das atividades de cada uma das funções da organização;
- b. Avaliação de desempenho, que permita, além da evolução do funcionário no nível individual, a identificação de necessidades de capacitação aderentes às especificidades traçadas pela organização em seu planejamento estratégico;
- c. Formulação de plano de carreiras, que respeite as especificidades organizacionais, ao tempo em que incorporem parâmetros que visem à busca pela qualificação individual mais aderente aos objetivos organizacionais, dentre outros; e
- d. Definição clara e transparente da estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários. Esta deve sempre atender às demandas qualitativas e quantitativas pelos perfis especificamente buscados pela organização.

Conforme sintetizado por Schikmann (2010, p.18):

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado. A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual ‘departamento de pessoal’, por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de ‘gestão estratégica de pessoas’.

Em outras palavras e conforme já destacado anteriormente, sob esse novo contexto, modifica-se o modelo utilizado no planejamento estratégico da GP. Graficamente esta nova forma de operacionalização da GP pode ser melhor observada através da figura a seguir apresentada:

Figura 22: Modelo de GP baseado na Gestão por Competências no setor público



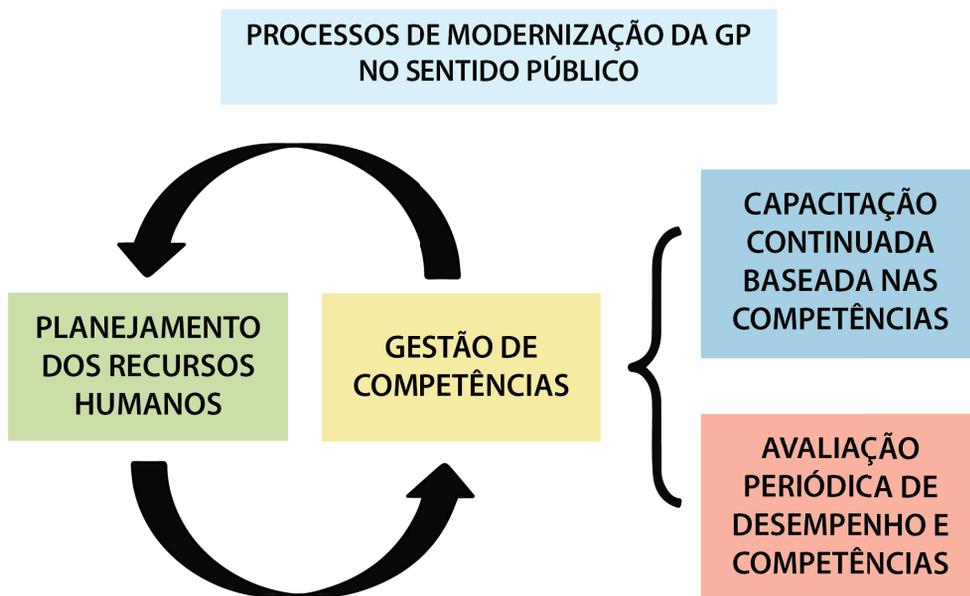
Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Schikmann (2010).

A figura nos permite concluir, portanto, que tem início um processo de modernização da máquina pública, ainda que lento e errático, tendo como um dos seus principais eixos um novo modelo de Planejamento Estratégico. Entendemos aqui que o Planejamento Estratégico de organizações de qualquer natureza – sejam elas públicas ou privadas – guarda relação direta com alguns componentes relevantes que deverão orientar a identidade organizacional como, por exemplo: a definição da missão, visão, objetivos organizacionais e da própria estratégia organizacional adotada. Assim, a definição desses elementos básicos é essencial para que a organização encontre a melhor forma de selecionar, (re)alocar, capacitar e dispensar seus funcionários, sempre com vistas a garantir o seu comprometimento na busca pela obtenção dos resultados institucionais desejados.

Em síntese, os estudos selecionados nos permitem apontar que um dos fatores mais importantes na atuação da GP é garantir que este foco seja socializado o mais amplamente possível junto a todos os funcionários ou servidores que integram a organização. Desse modo, será possível alcançar a contribuição efetiva para a consecução dos objetivos, em nível macro e microinstitucional, respeitadas as habilidades e competências individuais e coletivas. Considera-se, ainda, que a presença desses comportamentos favorece o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo adicionalmente para a melhoria do clima organizacional, por conta da presença de um trabalho dotado de maior significado para todos os funcionários e o coletivo.

O processo de planejamento da GP do setor público também faz parte deste esforço de modernização, tendo por objetivo permitir que diferentes atividades (funções), anteriormente realizadas de forma estanque e isolada e com pouca ou nenhuma relação com os demais setores da organização, desvinculadas do Planejamento Estratégico institucional, passem a ter em sua operacionalização uma perspectiva de maior integração e sinergia, que tem como fio condutor a Gestão de Competências. Essa nova concepção pode ser melhor visualizada na figura apresentada a seguir.

Figura 23: Processo de modernização da GP no setor público



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Schikmann (2010).

Dando prosseguimento às reflexões sobre este novo modelo de GP, abordaremos a continuação de cada uma das funções apresentadas na figura anterior para que você possa ter um melhor entendimento sobre o conteúdo. A primeira delas – o Planejamento do RH –,

como qualquer outro tipo de planejamento estratégico, deve extrapolar a visão limitada à identificação apenas das demandas atuais; ou seja, é fundamental incorporar-se nesta atividade a perspectiva de longo prazo. Sob tal concepção, defendemos que a organização deve utilizar este importante instrumento de gestão com o objetivo de antecipar suas necessidades futuras de pessoal, considerando neste esforço parâmetros qualitativos e quantitativos, assim como respeitando restrições orçamentárias e limites legais.



Sabendo um pouco mais

Sobre planejamento estratégico, é importante que você reflita sobre a seguinte situação:

De nada adianta a organização planejar a contratação de técnicos administrativos se não houver dotação orçamentária que permita o pagamento desses novos funcionários. Esta situação ocorrerá, independentemente, de a organização precisar dessa mão de obra para operacionalizar atividades básicas do seu cotidiano operacional.

É importante destacar que esse instrumento de gestão precisa ser revisitado e revisado de maneira contínua por conta da necessidade de garantir que os funcionários ingressantes e aqueles já pertencentes à organização tenham o perfil necessário às suas demandas atuais e futuras. Desse modo, à semelhança do que ocorre em outras áreas da organização, o planejamento da GP divide-se em três tipologias complementares, a saber:

- **Estratégico:** momento no qual se definem os objetivos básicos e são identificadas e caracterizadas as diferentes forças, fraqueza, ameaças e oportunidades presentes tanto interna quanto externamente à organização. Pode ser conservador/defensivo (estabilidade e manutenção do status quo); otimizador/analítico (mudança/melhoria das práticas atuais) e prospectivo/ofensivo (foco no futuro).
- **Tático:** relaciona-se aos objetivos e metas que pautam a conduta do nível intermediário da organização em seus esforços de contribuir para os objetivos organizacionais.
- **Operacional:** guarda relação direta com o nível mais operacional da organização, sendo objetivado por meio da especificação de procedimentos e normas para a execução das diferentes atividades da forma o mais eficiente possível para a consecução dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, o planejamento estratégico da GP pode ser categorizado, ainda, segundo sua relação de maior integração ou isolamento em relação ao planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido, esse entendimento pode ser observado:

- **Adaptativo:** desenvolvido após a elaboração do planejamento estratégico organizacional, não influenciando na sua concepção final.
- **Autônomo/isolado:** feito por técnicos/especialistas da área sem guardar relação, a exemplo da tipologia anterior, com o planejamento estratégico organizacional.
- **Integrado:** realizado de forma totalmente integrada e aderente ao planejamento estratégico organizacional.

A partir dessa classificação disponibilizada nos estudos realizados por Chiavenato (2005 e 2006), a organização pode adotar diferentes modelos de Planejamento Estratégico da GP, os quais são mais usualmente categorizados em 5 (cinco) tipologias distintas, a seguir explicitadas.

A) Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:

Considera que as necessidades de pessoal variam conforme a demanda estimada do produto/serviço. Assim, a relação entre as variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações que ocorrem sobre outras dimensões (produtividade, tecnologia, acesso externo e interno a recursos financeiros), sendo sua construção baseada em projeções de dados históricos vistos como relevantes e seu foco direcionado para o planejamento operacional.

Esta concepção falha ao não levar em conta fatores imprevistos (greves, mudanças de estratégias da concorrência e da clientela dentre outros). Em outras palavras, é uma definição limitada por balizar suas análises apenas a aspectos operacionais e quantitativos.

B) Modelo baseado em segmentos de cargos:

O exemplo do modelo anterior também se direciona ao nível operacional, sendo o modelo de planejamento de GP mais comum em organizações de grande porte. Sua operacionalização dá através das seguintes etapas:

- Escolha do fator estratégico (plano de expansão, mudança de produtos/serviços, troca de público alvo etc), cujas variações têm efeitos sobre as necessidades de pessoal.
- Definição do nível passado e futuro de cada fator estratégico.

- Definição dos níveis históricos da mão de obra para cada unidade da organização.
- Projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade da organização com base em projeções do respectivo fator estratégico.

C) Modelo de substituição de postos-chave:

Pode ser visto como uma representação visual (gráfica) de que funcionário pode ser substituído ou substituído por outro funcionário quando da ocorrência de alguma necessidade eventual da organização. Para sua operacionalização, é preciso que os funcionários sejam classificados segundo uma escala de três possibilidades em relação às suas probabilidades de promoção: (1) promoção imediata; (2) funcionário requer maior experiência no cargo atual; e (3) funcionário com substituto já preparado. Na prática, esse modelo reflete uma estrutura de plano de carreiras por meio do qual o desempenho individual deve ser avaliado e categorizado como: excepcional, satisfatório, regular ou fraco.

D) Modelo baseado no fluxo de pessoal

Esse modelo se baseia na análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas em toda a organização. Possibilita a previsão das necessidades de pessoal no curto prazo, caso o contexto de atuação da organização permaneça constante ou reflita mudanças pouco expressivas. É visto como um modelo conservador de natureza mais estanque (permanente) e, por vezes, meramente contábil e quantitativista. Apesar dessas questões, possui algum grau de aplicabilidade quando se trata de organização mais estável e acomodada, sem planos de expansão das suas atividades, tendo por foco a manutenção da forma de operacionalização existente. De todo modo, permite que se antecipem questões, tais como: promoções, rotatividade, dificuldades de seleção e recrutamento, dentre outras.

E) Modelo de planejamento integrado:

É o modelo mais amplo e abrangente e indicado para contextos mais turbulentos e complexos. Tem por base quatro fatores-chave:

1. Volume planejado de produtos/serviços.
2. Mudanças tecnológicas atuais ou previstas, com efeitos sobre o nível de produtividade do pessoal.
3. Condições de demanda e oferta no mercado e comportamento da clientela.
4. Planejamento organizacional das carreiras.

Sintetizando a breve abordagem sobre o tema, consideramos que esse modelo precisa sempre estar aderente ao contexto externo e interno da organização, refletindo, assim, sua cultura organizacional e contribuindo para um clima organizacional mais favorável. Outro aspecto a ser observado é que seu sucesso é em muito comprometido pelo nível de envolvimento da alta cúpula na sua concepção, acompanhamento, controle e ajustes. Em resumo, em todo o processo de operacionalização, observa-se que a tendência natural é a de que todo o esforço despendido se perca por conta dos “muitos incêndios” a serem “apagados” no dia a dia da organização.



Sessão pipoca

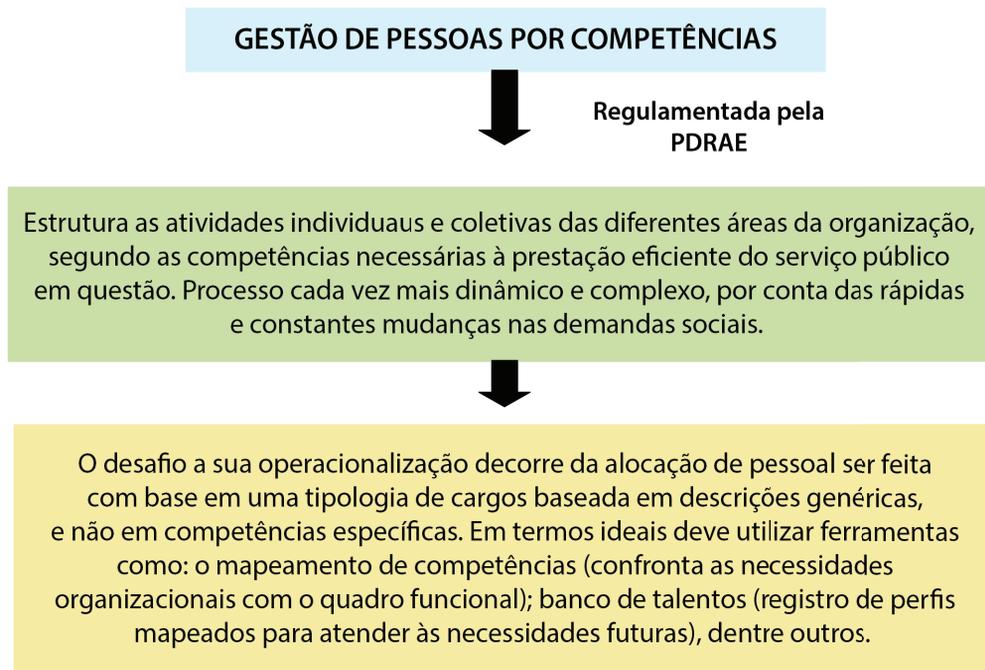
Para que você tenha uma ideia melhor de como funciona o processo de planejamento em uma organização pública, sugerimos que assista a um vídeo que retrata a realidade da UFCE, disponível no *link*:

<http://www.youtube.com/watch?v=zvRVZXwQpEk>

Após assisti-lo, faça uma reflexão comparativa com a realidade vivenciada pela organização na qual atua ou já atuou e reflita sobre o modelo que considera mais adequado ao seu contexto, assim como caracterize qual dos modelos estudados representam a situação real da sua organização em relação ao Planejamento de GP.

Avançando nestas considerações, entendemos que a Gestão de Competências em si, a segunda função do modelo anteriormente apresentado, pode ser melhor visualizada na figura apresentada a seguir.

Figura 24: Síntese da GP no setor público brasileiro



Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Schikmann (2010).

Especificamente, no que se refere à terceira função – a de Capacitação Continuada, segundo competências predefinidas – destacamos que seu início se dá com o mapeamento das competências existentes na organização (conteúdo explorado em uma disciplina específica que você fará para aplicar os conhecimentos sobre o tema), assim como com a definição do perfil de qualificação do pessoal que se encontra em atividade. Tais ações são realizadas com vistas a identificar potenciais *gaps* (traduzido como lacunas) entre as capacidades que já existem e as que a organização precisa desenvolver.

A partir deste esforço de diagnóstico, qualificam-se os funcionários visando-se alcançar os resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (primeira função, conforme definido na Figura 17). Sinalizamos, ainda, que, por conta das mudanças constantes nas demandas sociais por diferentes serviços públicos, esse processo de mapeamento deve ser atualizado com periodicidade predefinida normalmente integrada à periodicidade da revisão do planejamento. Destacamos, também, que o novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências é visto como um dos componentes da meritocracia, favorecendo ou dificultando a evolução individual no plano de carreira da organização.

A quarta e última função – avaliação periódica de desempenho e competências – tem por objetivo permitir a avaliação do desempenho individual e organizacional. Pode ser vista como uma poderosa ferramenta para desenvolver, no âmbito da cultura organizacional, a preocupação com o foco na busca por bons resultados, sendo, portanto, vista como fundamental para que os objetivos organizacionais se alinhem aos individuais e das equipes, obtendo-se maior envolvimento e responsabilização dos envolvidos.



Sabendo um pouco mais

Caso esta relação apontada acima não fique clara, sugerimos que releia a seção anterior, que trata de motivação.

Ressaltamos que, para alcançar níveis satisfatórios de efetividade, a organização deve contar com a participação de todos os níveis organizacionais e guardar estreita integração com a política de capacitação e o planejamento dos RH. Essa estratégia garantirá, pois, a operacionalização de esforços que enxerguem os funcionários de forma mais abrangente e integral, superando o indesejável viés do homem apenas enquanto “recurso” (humano), e não como um ser com necessidades, cultura e motivações próprias.



Sabendo um pouco mais

Caso você tenha interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre esta temática, indicamos a leitura integral dos seguintes textos:

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção da gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público*. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010. p.11-30.

CAMÕES, Marizaura R.de S. Suporte à transferência de treinamento. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público*. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010. p.51-104.

SALGADO, Rosangela F.M. Atuação da Escola da Previdência Social: fatores intervenientes e ações para a institucionalização na Previdência Social. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público*. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010. p.105-120.

Consideramos interessante pontuar, ainda, sob uma perspectiva crítica, que entendemos que é patente que a Gestão Pública brasileira contemporânea requer servidores com elevado perfil de competência e capazes de atender às demandas do cidadão com níveis de eficiência, eficácia e efetividade desejados tanto por estes atores quanto pelas próprias organizações. Com esse objetivo, muitos esforços pela qualificação dos servidores públicos, especialmente os federais, têm sido empreendidos, notadamente a partir da PDRAE.

Contudo, não devemos deixar de refletir sobre alguns problemas que contribuem para que este processo não ocorra da maneira desejada. Dentre eles, podemos citar o fato de que, até na esfera privada, a área de GP luta para ter uma posição de destaque, sendo ainda vista como área menor, o que faz com que seja difícil participar, efetivamente, do planejamento estratégico da organização e, assim, melhor contribuir para a formulação de suas políticas de gestão de pessoas de forma mais aderente às macro políticas organizacionais.

No setor público, esse problema é muito mais complexo em razão de essas organizações não possuírem, na maioria dos casos, departamentos de GP bem estruturados e profissionalizados, sendo, por vezes, a área vista como um “depósito” de funcionários. Agrava essa visão o fato de que esse “depósito” agrega servidores com diversos problemas de natureza comportamental e que lá ficam “encostados” sem efetivamente contribuir para os objetivos organizacionais.



Atividade

Fechando este importante conteúdo da nossa disciplina, propomos que você faça uma reflexão crítica sobre o que foi apresentado, à luz da realidade da organização onde atua ou em outra que já atuou e aprofunde essa reflexão identificando como esta situação poderia ser modificada.

Esse é um exercício individual muito produtivo que poderá se reverter em propostas apresentadas por você à sua organização, dando a esta formação um caráter prático

Na seção seguinte, trataremos sobre algumas reflexões finais sobre os diferentes aspectos explorados por nós ao longo desta disciplina e que poderão servir como sistematização final dos seus conhecimentos.

Reflexões Finais

Após avançar nos estudos propostos nesta disciplina que abordou três temas articulados entre si, consideramos que algumas reflexões podem ser trazidas não a título de conclusões, mas como provocações que o levem a querer se aprofundar em relação às temáticas ora exploradas. Com esse objetivo, pontuamos, inicialmente, que não há como você compreender o tema sobre cultura organizacional sem se debruçar sobre conteúdos que permitam explorar a cultura de cada um de nós, enquanto atores ativos da construção da sua trajetória individual, em nível pessoal, acadêmico e profissional. Esta afirmação sobre a importância de que realmente cada um de nós conheça os conceitos seminais de cultura em muito vai nos auxiliar a compreender melhor nossos colegas e superiores hierárquicos, seja em suas atuações individuais, seja em grupos.

Ficou clara, ainda, a forte interrelação existente entre a aderência da cultura individual à cultura organizacional quando avaliamos, através de instrumento explorado no Tema 1 – pesquisa de clima organizacional (e que terá a oportunidade de ser capacitado neste curso sobre essa abordagem) –, a qualidade do clima da organização onde atuamos ou pretendemos atuar. Em outras palavras, o que desejamos ressaltar nessas considerações

finais é que quanto mais próximas forem as culturas individuais dos funcionários em relação à cultura da organização, melhor tende a ser o clima da mesma, havendo, como visto, um processo de “reforço” cultura-clima-cultura. Essa interação pode contribuir tanto para o maior nível de DO na organização – quando falamos de ambientes mais estáveis – quanto para o menor nível de DO – quando esta tríade impede o processo de mudança (transformação organizacional).

Ao nos debruçarmos sobre este último conceito – mudança ou transformação organizacional –, visto por nós como um processo por meio do qual a organização necessita se aperfeiçoar continuamente, sem se acomodar a repetir o que vem dando certo, ou seja, como falamos no Tema 2, “pensando fora da caixa”, assume fundamental importância, neste movimento, conhecer as tipologias e perfis de liderança (que você também terá a oportunidade de aprofundar no conteúdo de uma disciplina dirigida para esse fim). Além do que já vimos, apontamos que não podemos cair na fácil armadilha de admitir que existe um “tipo melhor de líder”. O perfil de liderança mais adequado sempre será reconhecido em função do contexto vivenciado pelos funcionários e pela organização, como reflete o Modelo de Quinn, detalhado anteriormente.

Em resumo, cabe aqui fazer uma provocação a você: por que o perfil do líder é importante? Como você estudou nesse material didático, a resposta pode ser porque este ator será um dos principais atores envolvidos no processo de motivação e gerenciamento de conflitos organizacionais, aspectos estes com efeitos diretos sobre a cultura e o clima organizacional. Caso ele não tenha as habilidades e competências necessárias para “vender”, de forma adequada, os objetivos organizacionais, destacando suas aproximações e pontos comuns em relação aos objetivos individuais, os funcionários a ele subordinados dificilmente se motivarão, o que tende a elevar o nível de conflito e a enfraquecer o modelo vigente de cultura organizacional, o que, naturalmente terá efeitos perversos sobre o DO.

Em síntese, funcionários desmotivados contribuem para o enfraquecimento da cultura organizacional, deterioração do clima organizacional e do DO, desfavorecem, assim, a operacionalização de um processo de transformação organizacional, que, em sua implementação precisa, obrigatoriamente, contar com o esforço de todos os funcionários ou servidores, tanto em termos individuais quanto em termos de pequenos e grandes grupos, abrangendo, assim, a organização como um todo.

Destacamos que tais concepções, já relativamente consolidadas na esfera privada, no âmbito público apenas começam a ganhar força a partir dos anos de 1995, com a implantação do chamado PDRAE, sendo fortemente impulsionadas a partir da

implantação da PNDP, de 2006, que deu especial ênfase à concepção da Gestão de Pessoas por Competências.

De toda forma, apesar dos enormes desafios a serem enfrentados, não podemos desconsiderar o esforço que vem sendo feito no sentido de profissionalizar a GP na Administração Pública brasileira. É fundamental observar que o processo de gestão de pessoas do governo federal passou a ser mais integrado, buscando-se o gradual afastamento das perspectivas isoladas que não favorecem o fortalecimento da mesma. Nesse processo de integração, conforme destacado no texto, a Gestão por Competências possui papel fundamental enquanto espinha dorsal ou eixo condutor da modernização da administração pública, relacionando o planejamento estratégico da GP aos aspectos de natureza mais operacional contemplados no mapeamento das competências e nas ações dele decorrentes.

Assim, em concordância com Schikmann (2010), consideramos que a área de GP e seu planejamento passam a ter um papel estratégico nas organizações públicas, contribuindo para o sucesso ou fracasso tanto em nível institucional quanto setorial. Tais contribuições refletirão o nível de competência institucional em identificar as necessidades e fazer as alocações de pessoal da maneira o mais eficiente possível.

Ao compartilharmos desta percepção, consideramos que, para o sucesso do planejamento da área de GP, este setor deve analisar, de forma permanente, as informações sobre o perfil dos funcionários em confronto com os resultados obtidos quando da execução de suas diferentes atividades; deve, ainda, coordenar todos os esforços institucionais para suprir as necessidades de pessoal, sempre adotando mecanismos que priorizem a meritocracia e a perspectiva técnica, com destaque para a identificação dos perfis profissionais mais adequados, evitando, assim, a influência de comportamentos clientelistas e pouco meritocráticos, comportamentos estes sempre perniciosos às organizações de qualquer natureza.

Sintetizando, a adoção de uma visão estratégica da GP e das demais áreas da organização deve sempre ser direcionada à obtenção dos melhores resultados possíveis, sempre com a utilização otimizada dos diferentes recursos disponíveis. Pontuamos que todos os conteúdos aqui explorados, após um primeiro estudo e realização das atividades propostas neste material e outras atividades adicionais, podem ser revisitados como forma de garantir sua melhor apropriação e incorporação no seu cotidiano na organização em que trabalha.

Finalizamos essa síntese de aprendizagem, destacando que, na sequência, são apresentadas as referências utilizadas na construção deste material didático, sendo a leitura integral de muitas delas indicada como leitura adicional no corpo do texto.

Destacamos que será disponibilizado no *Moodle* um glossário que tem por objetivo permitir seu acesso a termos talvez ainda pouco conhecidos de forma rápida e ágil. Mas recomendamos que busque novos conhecimentos sobre termos ainda pouco conhecidos, pois esse movimento de pesquisa o ajudará a desenvolver competências para seu auto estudo, disciplina fundamental para a formação em EAD.



Atividade

Sugerimos, como atividade final a ser realizada a partir da (re) leitura desse material, que você retome cada uma das reflexões aqui apresentadas, com o objetivo de entender um pouco melhor o contexto na qual a organização onde você atua ou outra na qual já tenha atuado, opera em relação às condições para avançar na implementação ou consolidação da Gestão por Competências.

REFERÊNCIAS

Básicas:

ALMEIDA, Denise Ribeiro. Curso de iniciação científica. Salvador, UFBA, mimeo, 2014.

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Zahar, 2002. Coleção Passo-a-Passo.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção, São Paulo, USP, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em 31 jan 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567. Acesso em 10 fev 2014.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. Liderança e motivação. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2009.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002a. p. 11-3.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. RAC, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso 12 fev 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: _____ (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

_____. Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do Poder Perverso nas Organizações. [RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 41, n. 2, abr-jun, p. 9-19, 2001.](#)

_____. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NEVES, José Gonçalves das. Clima organizacional, cultura organizacional. São Paulo: RH, 2000.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção da gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010. p.11-30.

SILVA, Reinaldo O. da. Teoria da administração. São Paulo: Pearson, 2008.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional uma abordagem preliminar. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.32, v.3, p.74-87 jul-ago. 1992. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol32-num3-1992/mudanca-organizacional-abordagem-preliminar>. Acesso em 30 jan 2014.

Complementares:

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2013. Bento Gonçalves. Anais eletrônicos...Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=931&cod_evento_edicao=67&cod_edicao_trabalho=15543. Acesso em 30 jan 2014.

_____. Curso de liderança e desenvolvimento de equipes. Salvador, UFBA, mimeo, 2013a.

BARROS, José Márcio. Cultura, mudança e transformação: a diversidade cultural e os desafios de desenvolvimento e inclusão. In: III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, 2007.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.15, n.2, p.73-83, abr/jun 2001.

CAMÕES, Marizaura R. de S. Suporte à transferência de treinamento. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010, p.51-104.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara. Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. *Psicologia escolar e educacional*, Campinas, v.6 n.2 Campinas dez. 2002. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572002000200002 . Acesso em 26 julho 2017.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org): *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.247-258.

_____. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org): *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente 2002, p.235-246.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. edição. São Paulo: Altas, 2006.

ENAP. *Curso Gestão por Competências*. Brasília, 2012. mimeo.

FLEURY, M. T. Diversidade Cultural: Gerenciando a Pluralidade nas Empresas. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul-set. 2000.

KOLB, D. A. et al. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 23. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LÜCK, Heloísa. *Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola*. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUPPI, Galvani. *Cultura organizacional: passos para a mudança*. São Paulo: Luzazul, 1995.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

- MACHADO, Hilka. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. In: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, p. 51-73, 2003.
- MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. Competency assessment methods: history and state of the art. Hay McBer Research Press, 1990.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2004.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Trad. De Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes. Teoria geral da Administração: uma introdução. Contemporânea. São Paulo, Pioneira, 1982.
- NKOMO, S. M.; COX, Jr, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de A. Melo; BARRADAS, Marly S. Souza. Liderança de equipes. Rio de Janeiro: FGV, Série Gestão de Pessoas, 2010.
- PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro (org). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências do setor público. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010. p.105-120.
- SALGADO, Rosangela F.M. Atuação da Escola da Previdência Social: Fatores intervenientes e ações para a institucionalização na Previdência Social. In:
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- TACHIZAWA, Takechy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.



Universidade Federal da Bahia

Análise da Cultura e Comportamento Organizacional

O objetivo central desta disciplina é o de garantir o desenvolvimento de novas competências essenciais ao exercício de atividades fundamentais do “novo” servidor público que tem compromisso com a responsabilização da administração pública, visto tratar-se de um ator consciente das demandas e desafios individuais e coletivos impostos pela nova concepção de gestão pública.



PROGRAD
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

