

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**PLANO DE CARREIRA versus CRESCIMENTO DO
INDIVÍDUO E EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES – O
caso Instituto Batista de Educação de Vitória (ES)**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

JOSÉ ROBERTO DE OLIVEIRA

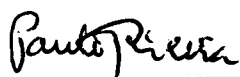
Rio de Janeiro - 2001

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO MESTRADO EXECUTIVO**

**PLANO DE CARREIRA VERSUS
CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO
E EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES
- o caso Instituto Batista de Educação de Vitória (ES) -**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
JOSÉ ROBERTO DE OLIVEIRA**

**E APROVADA EM:
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**



**PAULO REIS VIEIRA – Doutor em
Administração Pública (PHD)**



**PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA – Doutor em
Administração Pública (PHD)**



**CARMEN PIRES MIGUELES – Doutora em
Sociologia**

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para que este trabalho se realizasse.

Ao professor Paulo Reis Vieira, meu orientador, pela compreensão, respeito e competência demonstrados.

Aos professores e colegas do Mestrado Executivo da Fundação Getúlio Vargas – FGV, pela convivência, e especialmente à professora Valéria de Souza pela participação efetiva com conselhos e encaminhamentos ao longo da realização desta pesquisa, enfim, pelos valiosos ensinamentos.

À professora Carmen Pires Migueles, pelos conselhos e sugestões.

Ao Instituto Batista de Educação de Vitória – IBEV, em especial ao seu diretor geral professor Derli Baiense Moreira, pelo apoio e abertura dos espaços organizacionais dessa instituição, possibilitando-nos a realização do presente trabalho.

Agradecimentos especiais à Emilia Maria Soares, pela amizade, comentários, paciência e competência na revisão dessa dissertação.

Ao Arthur, pelos momentos de ausência e por tudo o que só o amor é capaz de construir.

À simpática Marta, pela paciência e ajuda no trabalho de digitação.

Aos meus pais, irmãs e familiares, que compartilham na minha realização.

Às minhas filhas, Clarice e Raquel, pela paciência e compreensão, e a Eunice, minha esposa, a grande responsável pela superação de todos os obstáculos e, certamente, pela conclusão deste trabalho.

“No sentido positivo, o poder é aquele que é exercido em proveito mútuo, tanto de quem o exerce como de quem é o seu objeto. É o associado aos interesses coletivos expressos nos objetivos e na missão organizacional. Modifica tanto os que influenciam como os que são influenciados. Os que exercem o poder, nesse sentido, devem ser portadores de idéias sobre o objetivo comum. Trata-se do poder exercido menos como algo constrangedor e mais como uma necessidade ou utilidade para aqueles a quem se dirige” (Motta, 1999).

“Todo profissional está empenhado no uso do conhecimento para consecução de objetivos (...). O profissional recorre ao conhecimento científico, seu e de seus colegas, e ao conhecimento obtido através da própria experiência. A dependência maior da primeira fonte de conhecimento do que da segunda é o que distingue o profissional do leigo” (Mcgregor, 1992).

“Somente o esforço continuado pode neutralizar as tendências inerentes ao homem no sentido da difusão e má direção. O superior precisa compreender realmente o que espera obter de seus administradores subalternos. O subordinado, por seu turno, precisa saber por que tipo de resultados ele deveria se responsabilizar. Sem um empenho maior, nem o superior nem seus subordinados saberão e/ou compreenderão este conceito e suas idéias não serão conciliáveis, muito menos idênticas” (Drucker, 1975).

“As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados é necessário que o gerente trate as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional” (Chiavenato, 1999).

RESUMO

A temática aqui proposta tem por objetivo analisar até que ponto a implementação de um plano de carreira pode vir a ser um fator de crescimento do indivíduo e de maior eficácia no Instituto Batista de Educação de Vitória (IBEV). Assim, no presente Estudo de Caso foram realizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo mediante aplicação de questionário (entrevistas focalizadas, semi-estruturadas) de forma a embasar conceitualmente a temática e com informações relevantes caracterizar a Instituição, para estabelecer a relação entre plano de carreira, plano de vida e a utilização do capital humano como um fator de crescimento do indivíduo e de maior eficácia organizacional.

Os elementos que compõem o quadro de recursos humanos do IBEV serão apresentados e interpretados sob um enfoque dialético compatível com as proposições de **plano de carreira e plano de vida**, dos autores elencados na bibliografia.

No transcorrer dessa dissertação serão contracenados os conceitos de plano de carreira e plano de vida que por um longo período de tempo e talvez ainda hoje, são pensados como não correlacionados. Isto acontece porque, para conseguirmos correlacionar estes conceitos e sistemas, necessitamos aprender a analisá-los de uma

perspectiva macro. Neste ponto, pode-se juntar estes conceitos e entender as suas correlações. É claro que estes relacionamentos são complexos, o que é uma das razões pelas quais eles não são enxergados.

Olhando para este quadro geral através do conceito plano de carreira/plano de vida, é fácil concluir que o IBEV é um sistema complexo com subsistemas ativos (humano e técnico) e uma estrutura geral (estrutura). Esta estrutura irá prover meios com os quais os subsistemas irão interagir, e conseqüentemente prover diferentes possibilidades de interação.

As interações entre os atores do sistema terão conseqüências que poderão ser medidas através de investigações quantitativas e qualitativas. Estas conseqüências são, por exemplo, qualidade, eficiência organizacional, lucro, satisfação com o trabalho, comprometimento com a organização, ou pode-se dizer de maneira mais geral que estas conseqüências são referentes à saúde do indivíduo e à saúde da organização.

Este sistema complexo chamado IBEV existe e interage em um sistema maior, chamado mercado, que por sua vez é parte de outro sistema, que é a sociedade. O ser humano é também um componente destes dois outros sistemas. Este, então, age e interage em ambientes distintos e correlacionados, que são a instituição (como funcionário), o mercado (como consumidor) e a sociedade (como membro). Por se constatar que o sistema humano em questão interage uma certa quantidade de horas exclusivamente ou quase exclusivamente com a instituição, e uma mesma ou maior quantidade de horas com a sociedade, então não podem ser excluídas realidades da vida de alguém, do seu trabalho na organização ou do seu convívio com família e amigos.

ABSTRACT

Our main goal is to find out if the use of career plans can help a person to develop his skills or not, along with the development of the Vitória Baptist Education Institute (IBEV) as well. So in this *case study* we used bibliographic and field researches (like semi-structured, focalized applications) in order to have a good foundation and relevant information to show the real institution, establishing a relation between career plans, life plans and the use of human capital as a factor of individual growing and better organization performance.

The IBEV human resources elements will be shown and interpreted under a dialectic focus, compatible with the **career plans** and **life plans** proposition of the classified bibliographic authors.

Throughout this dissertation, career plans and life plans will relate to each other, although for a long time they're thought of having no relation at all with each other. That happens because in order to relate these concepts we have to learn to have a macro perspective of them. At this point, we can put them together and understand their relationship. Of course these are very complexes relationships, and that is why it is hard to see them.

Looking at this picture through the career plans/life plans concept, it becomes easy to conclude that the IBEV it's a complex system with active sub-systems (technical and human) and a general structure. This structure will provide different interaction probabilities.

The interactions between the systems actors will have consequences that can be measured through quantitative and qualitative investigations. These consequences are, for instance, quality, organizational efficiency, profit, job satisfaction, compromise with the organization, or in a general way, we can say that these consequences refer to the person's and the organization's health.

This complex system called IBEV exists and interacts in a bigger system called market, which on its turn is part of another system, called society. The human being is also a component of these two other systems. He acts and interacts in distinctive and correlated environments, which are the institution (as an employee), the market (as a consumer) and the society (as a member). We then conclude that this human system interacts a certain amount of time almost exclusively with the institution, and a greater amount of time with the society, so we can never exclude somebody's life realities from his work at the organization, or from his relationship with family and friends.

DEFINIÇÃO DE TERMOS

Análise do potencial - identifica nas pessoas a capacidade atual e futura de tomar decisões efetivas.

Administração de cargos e salários - é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

Administração holística - visualiza o homem dentro de um contexto organizacional humano e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo.

Avaliação de Desempenho - instrumento gerencial que permite mensurar, de forma imparcial e concreta, o desempenho das pessoas no exercício de suas funções, fornecendo elementos para o crescimento individual ou da equipe, com vistas ao aumento da produtividade empresarial.

Análise de potencial - identificação das potencialidades do empregado, latentes ou manifestas, visando a sua aplicação e desenvolvimento. Envolve habilidades e aspectos da personalidade, paralelamente aos aspectos de formação e evolução funcional na empresa.

Behavioristas - Adeptos do estudo do comportamento humano.

Carreira especialista - trajetória da vida profissional desenvolvida por ramo de especialidade técnica.

Carreira generalista - trajetória da vida profissional direcionada para área técnica e não-técnica (gerencial).

Carreira - curso da vida profissional ou emprego que permita uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo.

Downsizing - um dos novos paradigmas da administração, que cuida da diminuição de tamanho da hierarquia nas organizações, resultando na redução de cargos de chefias.

Endomarketing - marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa.

Empowerment - ou empoderamento – conceito de aumento do controle, incremento à auto-estima, impulsionando a qualidade dentro da organização. Outro dos novos paradigmas da administração, cujo objetivo é transmitir responsabilidades e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajudá-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa.

Empregabilidade - entende-se o conjunto de habilidades de um profissional que o tornam capacitado a ser absorvido pelo mercado de trabalho, à luz da nova era da sociedade pós-industrial.

Job rotation - é a prática do rodízio de funções entre operadores.

Job training - é uma modalidade de treinamento essencialmente operacional realizado no próprio posto de trabalho do empregado.

Lei de Diretrizes e Bases - dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional

Mazombos - brasileiros filhos de portugueses que encaravam o trabalho com desprezo, na época do Brasil colônia.

Multifuncionalidade profissional – postura de polivalência de um empregado no exercício de sua profissão, onde várias funções são exercidas por este, ao contrário da postura ultraespecialista.

Planejamento de Carreira - instrumento administrativo que possibilita a oferta de oportunidades de crescimento profissional e pessoal aos empregados através das trajetórias de carreira estabelecidas pela empresa, de forma a atender às suas necessidades, fundamentado pela Administração de Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Potencial das pessoas.

Plano de Vida - instrumento pelo qual uma pessoa planeja os passos mais significativos de sua vida, visando construir uma maneira sadia de viver e de alcançar os seus objetivos, pessoais e profissionais, a partir da sua essência e do conhecimento de si mesmo.

Programa de Trainees - programa de treinamento constante nas organizações.

Reability-Wage - Salário-confiança – forma tradicional de remuneração da força de trabalho que privilegia a estrutura hierárquica e os cargos funcionais.

Talent pool - ferramenta estratégica para a compreensão do conjunto de capacidades e talentos.

Teia de significados – definição metafórica de Geertz para cultura.

LISTA DE ABREVIATURAS

ARH - administração de recursos humanos

IBEV - Instituto Batista de Educação de Vitória

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PGRH - programa de gestão de recursos humanos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: Plano de Carreira e Crescimento do Indivíduo	5
1.1 Implantação do Plano de Carreiras	11
1.2 Administração de Cargos e Salários	11
1.3 Análise de Potencial	17
1.4 Trajetórias de Carreira	18
CAPÍTULO 2: A Utilização do Capital Humano como Diferencial para uma Maior Eficácia da Organização	32
CAPÍTULO 3: O Perfil do IBEV e de seu Quadro de Pessoal	43
3.1 Breve Histórico	43
3.2 Convênio Colégio Americano e Campbellsville University (EUA)	48
3.3 Cursos de Graduação	49

CAPÍTULO 4: Plano De Carreira <i>Versus</i> Plano De Vida: fundamentação teórica	52
4.1 Vantagens do Plano de Carreiras	53
4.2 Planejamento de Vida e Trabalho	56
4.3 Plano de Vida	58
4.4 Implantação do Plano de Vida	60
4.5 Definindo a Carreira Profissional	63
4.6 Premissas dos Programas Atuais de Recursos Humanos	66
4.7 Plano de Desenvolvimento de Empregados	68
4.8 A Questão da Motivação Para o Desenvolvimento do Potencial Humano – uma breve reflexão	72
4.9 Valores Pessoais e Organizacionais	82
 CAPÍTULO 5: Apresentação e Análise de Dados	 95
5.1 Apresentação dos Dados	95
5.2 Análise dos Dados	102

CAPÍTULO 6: Conclusão e Recomendações	109
6.1 Mudanças nos Requisitos de Qualificação dos Recursos	
Humanos	115
6.2 Habilidades Técnicas	116
ANEXOS	128
<i>Anexo A - Roteiro de Entrevistas- Histórico profissional pessoal – (Modelo)</i>	129
<i>Anexo B- Resultado da pesquisa relativa a plano de carreira (dimensão profissional)</i>	130
<i>Anexo C - Resultado da pesquisa relativa à realização pessoal (dimensão pessoal)</i>	131
BIBLIOGRAFIA	132

INTRODUÇÃO

O presente trabalho originou-se da necessidade de apontar, a partir do caso Instituto Batista de Educação de Vitória - IBEV, a importância do plano de carreira como fator de crescimento profissional e de realização pessoal. As organizações estão exigindo um novo perfil de empregado, com visão generalista, domínio de habilidades diversas e multifuncionalidade, e os empregados, com autonomia e responsabilidade, precisam planejar sua vida pessoal com vistas a alcançar seus objetivos individuais. A divisão do trabalho nas organizações, baseada nos princípios mecanicistas de Taylor, vem sendo questionada e até suprimida, visto que tal modelo de administração da produção contrapõe-se às necessidades da organização moderna.

Taylor analisou nos estudos da organização racional do trabalho, dentre outros, os aspectos referentes à análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos e a divisão do trabalho e especialização do operário. Esses trabalhos tinham como objetivos possibilitar uma maior especialização dos empregados, limitar o trabalho a tarefas simples, repetitivas e rotineiras e uma melhor supervisão sobre as atividades fragmentadas. Esses princípios encontraram adesão rápida nas indústrias americanas de

produção em série, principalmente nas fábricas de automóveis, com suas linhas de montagem seqüenciadas. A partir daí, os empregados perderam a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passaram a ser confinados à execução automática e repetitiva de uma operação ou tarefa manual, simples e padronizada. As idéias tayloristas foram sendo introduzidas em todos os países e incorporadas a todos os campos de atividades.

As organizações atuais, em razão da crescente competitividade industrial e globalização da economia, precisam constantemente, encontrar formas de disponibilizar produtos ou serviços com qualidade assegurada, menor preço e menor prazo de entrega. Por isso, o talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.

Para que isto ocorra, é preciso repensar toda a estrutura organizacional. Nesse aspecto, a área de recursos humanos vem merecendo destaque, visto que muitas organizações estão percebendo, na prática, a importância do empregado no contexto empresarial, apresentando-se a especialização, na maioria dos casos, como fator de entrave ao crescimento. Observando que a maioria das pessoas ainda não se encontra preparada para viver a nova ordem tecnológica e social, esta pesquisa se propõe a identificar as vantagens do plano de carreira para as organizações e, sobretudo, para a vida pessoal de cada empregado.

O plano de carreira como instrumento administrativo é adotado com a finalidade de criar condições de ascensão funcional, ampliar as habilidades profissionais, possibilitar o conhecimento integrado das funções da organização, identificar novos líderes

e favorecer um movimento contínuo dos empregados nos postos de trabalho. Acredita-se que esses resultados são obtidos quando estão diretamente relacionados aos aspectos de motivação e crescimento pessoal dos indivíduos.

Estudiosos da questão de recursos humanos são enfáticos em afirmar uma forte preocupação com a dimensão humana, visto que são as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional.

Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas que constituem o maior patrimônio de uma organização; por esta razão, defendemos que a organização e a gestão dos cargos ocupam uma posição de destaque.

O sucesso da organização acontece a partir da localização do funcionário no plano de carreira e a criação de expectativas de crescimento, onde cada colaborador passa a ser o detentor de sua própria carreira.

Toda a ênfase que vem sendo dada ao assunto é perfeitamente justificada, considerando principalmente o momento de transição que vivem, atualmente, os profissionais de carreira, que sempre estiveram habituados à “segurança” que as organizações lhes ofereciam. Os profissionais hoje vivem um tempo novo: o tempo da empregabilidade. É muito grande o índice de desemprego e agora, mais do que nunca, as pessoas têm que aprender a administrar as suas próprias vidas, carreiras e sucesso; portanto, estabelecer um plano de vida é necessário.

Quanto aos aspectos metodológicos serão destacados, no Capítulo 5 – Apresentação e Análise de Dados - A escolha do objetivo de estudo foi orientada pela importância da instituição para a história educacional do Estado do Espírito Santo – Estado onde foi criada a instituição - mormente a região do município de Vitória – localidade que abriga sua sede.

CAPÍTULO 1

PLANO DE CARREIRA E CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO

Maximiano (1997: 211 – 213) tratando das hipóteses sobre a motivação, ensina-nos que as teorias de conteúdo procuram explicar quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento e responder à pergunta: Quais recompensas são eficazes?

As principais hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias contemporâneas continuam a inspirar-se nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a

natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo. A hipótese correspondente é a do homem complexo.¹

Sobre a questão da motivação estaremos abordando ainda alguns aspectos-chaves ao tema no Capítulo 4. Entrementes é oportuno trazê-lo à baila também nesse momento visto que o atual esquema organizacional – em ajuste – ainda é baseado nos tradicionais sistemas de remuneração da força-de-trabalho com ênfase na estrutura hierárquica e nos cargos funcionais, revelando dessintonias com exigências associadas ao trabalho em equipe, habilidades, atitudes, multicompetências, comprometimento, criatividade, iniciativa, proatividade.

Outro aspecto a considerar para entendimento do arcabouço em que se situa a possibilidade do crescimento do indivíduo no contexto organizacional é a prática da ideologia da divisão do trabalho que leva os indivíduos a terem uma visão fragmentada da empresa. A falta de um conhecimento de toda a organização impede o empregado de ter uma visão organizacional que o leve a participar das soluções de problemas dos vários processos produtivos. Como consequência, o crescimento pessoal e o desenvolvimento de novas habilidades, que motivam o indivíduo, não são oportunizados. O resultado são as ações limitadas que impedem, também, o crescimento das organizações.

Neste caminho ainda inicial Geertz (1989:15) cita Weber ao dizer que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”. Com isso infere-se uma abrangência quase ilimitada da conceituação de objetivos e expectativa de

¹ Conforme Maximiano, nesta hipótese a motivação não tem causa única; diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

vida num contexto dentro do qual, plano de carreira e plano de vida podem ter uma “descrição densa”.

Diante desse quadro, como construir, nas empresas e nas instituições públicas, a organização e o ambiente adequados à busca de uma visão integrada dessas questões: plano de carreira e crescimento do indivíduo como elementos de uma dinâmica sócio-técnica complexa e particular?

Page (1978:41) leciona que as pessoas, cuja compreensão e apoio o plano de carreira deve conquistar, são aquelas a quem compete autorizá-lo e proporcionar-lhe o necessário suporte moral e administrativo. São os chefes supremos da organização. A tais pessoas interessa, sobretudo, a certeza de que o plano de carreira não seja uma coisa puramente teórica, que compensará as despesas que com ela venham a ser feitas, e que não se constituirá em motivos de dores de cabeça para a administração. Não será difícil demonstrar-lhe que o plano de carreira é um instrumento de organização do trabalho, que permitirá simplificar e resolver de maneira mais racional uma série de problemas, tais como os relativos a salários, recrutamento e seleção, promoção, treinamento, chefia, distribuição de tarefas, controle de eficiência. Também não será difícil apontar-lhes exemplos de instituições que obtiveram reais benefícios do plano de carreira.

Define-se plano de carreira como sendo o instrumento administrativo que possibilita a oferta de oportunidades de crescimento profissional e pessoal aos empregados, através das trajetórias de carreira estabelecidas pela organização, de forma a atender as suas necessidades. O estabelecimento do plano de carreira é fundamentado pela

Administração de Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Potencial das pessoas.

O plano de carreira objetiva desenvolver novas habilidades - as quais poderão ser adquiridas nas movimentações verticais ou horizontais, favorecer uma visão sistêmica da organização, através do rodízio planejado nos postos de trabalho das diversas unidades, proporcionar a característica de generalista ao invés de especialista, promover o crescimento pessoal dos indivíduos, através do conhecimento de novas habilidades, e motivar os empregados com a movimentação nos postos de trabalho. Para a empresa, o plano de carreira possibilita a formação de um quadro de pessoal com visão empresarial, multifuncionalidade profissional e identificação de gerentes e líderes potenciais.

Entende Carvalho e Nascimento (1997:234-235) que a ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na “prata da casa”. Graças ao plano de carreira, a organização abre caminho a seus funcionários mais qualificados em direção ao topo da hierarquia.

E prossegue o autor: basicamente, o plano de carreira passa por três estágios interdependentes, ou seja:

- Primeiro estágio: a empresa precisa saber até onde deseja chegar o que espera de seus funcionários nessa caminhada;
- Segundo estágio: definir a qualificação profissional necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas;

- Terceiro estágio: avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

Os planos devem propiciar carreiras profissionais. As políticas devem funcionar e levar à valorização do homem na empresa. Por isso, também, todo o programa deve ser do pleno conhecimento dos empregados, isto é, estes devem ter acesso às descrições e especificações, à hierarquia dos cargos, podendo até conhecer as faixas salariais, funcionando esta informação como incentivo ao seu crescimento profissional.

O plano deve estar integrado com os demais programas de recursos humanos: avaliação, treinamento e recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e conseqüentemente a sua melhor integração na organização.

Pontes (1998:289) afirma que o desenvolvimento profissional dos empregados é o escopo principal de um plano de carreira.

Assim, ao delinear um plano de carreira, pelo menos duas estruturas são possíveis. Uma através de cargos compondo trajetórias de carreiras e outra através de segmentos de carreiras, em que o enfoque principal é o indivíduo.

Afirma ainda Pontes (1998: 298) que a maioria dos empregados deseja crescer profissionalmente, mas nem todos conhecem o plano de carreira oferecido pela empresa ou sentem as suas vantagens. Muitas vezes faltam informações sobre o plano e os funcionários não se preparam devidamente. Tal assertiva já fora detectada no entendimento da leitura em Carvalho e Nascimento (1987:234-235).

Portanto, para eficácia do plano de carreira, é necessário integrá-lo aos demais programas de recursos humanos. O plano de carreira é a base. Os programas de avaliação de desempenho, avaliação de potencial e planejamento de recursos humanos fornecem os subsídios para o plano de sucessão e o programa de treinamento, o suporte, resultando no programa individual de desenvolvimento de carreira.

Outro ponto importante para a operacionalização bem-sucedida de um sistema de carreira é a compreensão nítida de que “as entidades chamadas sistemas são constituídas de partes em interação”. Isso significa que um sistema de carreira comporta inúmeros elementos em relação dinâmica, articulando entre si diferentes fluxos de eventos para produção contínua de resultados (Mota Coelho, 1990:53).

Identificam-se, para um bom sistema de carreira, pelos menos três subsistemas essenciais, interligados e interdependentes: o subsistema de seleção, o de capacitação e o de avaliação. Cada um deles envolve instrumentos indispensáveis ao funcionamento do todo, viabilizando a dinâmica da carreira, e devem sofrer constante processo de aperfeiçoamento e atualização.

Segundo Pontes (1991:18) o plano de carreira ou de cargos estabelece a inter-relação entre os cargos e os caminhos que os empregados têm abertos diante de si para seu crescimento profissional. Este instrumento serve de base para os demais planos de recursos humanos, inclusive o de avaliação de desempenho.

Advoga Lopes (1978:51) que tal ascensão tem, naturalmente, consequências importantes em administração de recursos humanos, uma vez que acarreta modificações

sensíveis no regime de trabalho do empregado. É por isso que a estruturação das carreiras não deve ser um ato arbitrário, mas o resultado da aplicação de um critério racional.

1.1 Implantação do Plano de Carreira

A integração de pessoal na organização não passa só pela atribuição de uma função. São necessários uma estrutura funcional e um plano de carreira. O recrutamento dos melhores candidatos só é possível se houverem garantias de carreira, em que se torna possível a permuta de postos de trabalho numa ascensão dos graus de responsabilidade. A possibilidade de carreira traz vantagens para a organização uma vez que os lugares de grau superior vão sendo ocupados por pessoas que se identificam com os objetivos da organização. Por outro lado, havendo expectativa de carreira, os profissionais têm tendência a modificar o seu comportamento ajustando-o aos objetivos da organização.

Para se ter um instrumento que possibilite retorno às expectativas da empresa e favoreça o crescimento dos empregados, é preciso que outros programas de recursos humanos tenham sido implantados. Esses programas são básicos para o funcionamento do plano de carreira, oferecendo condições para utilização adequada. A seguir, sinteticamente, são citados os principais:

1.2 Administração de Cargos e Salários

“Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor. Só se pode remunerar com justeza e equidade os ocupantes de um cargo se se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado.

Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Assim sendo, pode-se definir Administração de Salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser equitativas e justas com relação:

1. aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, usando-se, pois ao equilíbrio interno desses salários e
2. aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio dos salários” (Chiavenato, 1995: 305-306).

O equilíbrio interno ou consistência interna dos salários é alcançado por meio de informações internas obtidas através da avaliação e classificação de cargos, assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos. O equilíbrio externo (ou consistência externa dos salários) é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisa de salários. Com essas informações internas e externas a organização define uma política salarial normalizando os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. Essa política salarial constitui sempre um aspecto particular e específico das políticas gerais de organização.

A administração de salários propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

- Remunerar cada empregado de acordo com o cargo que ocupa;
- Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação;

- Atrair e reter os melhores profissionais para os cargos de acordo com os requisitos exigidos para seu adequado preenchimento;
- Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarreiramento;
- Obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa;
- Manter equilíbrio entre os endereços financeiros da organização e sua política de relações com os empregados e
- Facilitar o processamento da folha de pagamento.

Vale ressaltar que outros procedimentos interligados oferecem um modo comprovado de se criar oportunidades de contribuição dos indivíduos para sua viabilidade à luz do propósito organizacional como:

- **Análise do potencial:** identifica nas pessoas a capacidade atual e futura de tomar decisões efetivas.
- *Talent pool:* ferramenta estratégica para a compreensão do conjunto de capacidades e talentos.

Situando espacialmente as pessoas dentro das organizações, vamos encontrar em Chiavenato (1999: 160 – 161) que as pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isto, sabemos o que ela faz na organização e temos uma idéia de sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas

tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização, assim como durante toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

Na realidade, os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. Em resumo, os cargos representam a pedra de toque entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

Manzini cita ainda que as empresas em geral utilizam-se de diferentes instrumentos e práticas em seus programas de administração de carreira. Entre eles se destacam: seminários *workshops*, guias de planejamento, aconselhamento de carreira planilha de dados de trajetórias e planos de desenvolvimento, conforme se segue:

“Seminários de carreira - O propósito dos seminários de carreira é o de fornecer aos empregados um modo sistemático de identificar suas preferências de carreira e de trabalhar em sua direção no contexto da estrutura de carreiras oferecidos pela organização. Nestes seminários, em geral, os participantes realizam uma auto-avaliação, revendo valores, atitudes, preferências, interesses, aspirações, necessidades, metas, pontos fortes e fracos, habilidades, conhecimentos, realizações e necessidades de desenvolvimento.

Guia de planejamento de carreira - Muitas vezes, o guia de planejamento de carreira é um recurso auxiliar usado nos seminários de carreira, mas algumas empresas também o utilizam de forma isolada para estimular o empregado a desenvolver e implementar um plano de carreira individual. Muitos guias de carreira seguem um

padrão semelhante ao do seminário: uma série de exercícios e de materiais de apoio orientam os empregados no processo de planejamento de suas carreiras. O guia de planejamento de carreira fornece uma visão geral do processo de administração de carreira, razões pelas quais ele é importante para a organização e para o empregado e alguns exemplos de como deve ser elaborada uma carreira. Fornece também, alguns instrumentos para auxiliar os empregados a sistematizarem conhecimentos sobre si mesmos e pode conter ainda, uma visão sobre os tipos de ação recomendados para a melhoria profissional (programas de treinamento, experiências oferecidas pela organização, etc.). Dentre os materiais de apoio que compõe o guia de planejamento de carreira, destacam-se os referentes à autoavaliação e às oportunidades de carreira.

Manual de oportunidades de carreira - Consiste de guias detalhados da estrutura de carreira da organização, apresentando as trajetórias de carreira relativas a um mesmo agrupamento ou família de cargos (finanças, processamento de dados, serviços aos clientes, etc.). São especificadas as funções, responsabilidades e habilidades requeridas em cada agrupamento e também como as diversas áreas ocupacionais se relacionam entre si.

Trajetórias de carreira - A administração de carreira tem como pressuposto que os diferentes cargos da estrutura organizacional requerem diferentes tipos de experiência, habilidades, conhecimentos, atitudes e nível de escolaridade. Esses requisitos geralmente constam dos manuais de cargos, onde podem ser identificados através das descrições e especificações de cada cargo da organização. Conceitualmente, os diversos níveis de exigências, em termos de experiências e qualificações, formam uma "trajetória " até aos níveis mais altos na hierarquia. Portanto, o que vai demarcar uma trajetória da carreira são as incumbências de trabalhos específicos e atividades de desenvolvimento, tais como treinamento e aperfeiçoamento educacional. Podem haver muitos caminhos até o topo, ou até qualquer cargo considerado como último de uma determinada carreira. O propósito de se definir uma trajetória específica, que pode ser chamada de trajetória básica, não é o de se forçar uma estrutura rígida de progressão de carreira para cada empregado. Os movimentos descritos por tais trajetórias têm mais a finalidade de mostrar opções do que limitações. Através do manual de oportunidades de carreira, são mostrados aos empregados quais são os cargos anuais e futuros da organização e o que é preciso fazer para chegar até eles. Cada indivíduo escolhe a trajetória básica a seguir, informado quanto às oportunidades de progresso e quanto às limitações impostas pelas necessidades organizacionais inerentes a cada cargo. Paralelamente às trajetórias básicas de carreira, podem ser delineadas outras opções, as chamadas trajetórias alternativas" (Manzini, 1987: 204-207).

O desenvolvimento de trajetórias de carreira que sejam realistas exige, em primeiro lugar, uma análise criteriosa das funções de cada cargo. Frequentemente tal análise resulta em agrupamentos de cargos que têm requisitos similares. Desta forma uma trajetória de carreira pode levar a qualquer um desses cargos existentes num certo nível, onde cada um deles possibilita ao indivíduo adquirir as qualificações necessárias para a ocupação de um cargo no nível seguinte. Obviamente nem todos os passos de uma trajetória precisam ser no sentido ascendente. Em geral, um certo número de deslocamentos laterais pode ser necessário no preparo de um indivíduo para assumir um cargo de maior responsabilidade.

“Inevitavelmente surgem divergências entre as escolhas individuais, em termos de trajetórias de carreira, e as necessidades da organização. Pode ocorrer escassez de pessoal em áreas ou departamentos inteiros, ou a organização pode considerar que um número excessivo de empregados pretende seguir a mesma trajetória de carreira, ou optar pelo mesmo local de trabalho, o que poderia provocar uma concentração excessiva. Além disto, o indivíduo pode simplesmente estar equivocado sobre os resultados da sua auto-avaliação ou ter compreendido mal seus propósitos. Através do processo de aconselhamento de carreira estas dificuldades podem ser superadas: ao mesmo tempo em que um empregado é levado a perceber que pode selecionar uma trajetória de carreira valorizada pela organização, fica realçada a Compatibilização dos objetivos da empresa com os do indivíduo” (Manzini *et alli*, 1987: 207).

“Na implantação do programa de administração de cargos de salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição de política salarial. Terminada a última etapa, devem ser definidas as políticas de remuneração e implantadas as carreiras profissionais. Todas essas etapas são subdivididas em fases.

O plano de administração de cargos e salários, como outros planos de Recursos Humanos, deve ser implantado com a colaboração de chefias, uma vez que são os chefes os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão que conviver com as políticas e regras traçadas. Portanto, nada melhor do que fazê-los participar da implantação. Desta forma, o órgão de Recursos Humanos terá

amplo apoio durante a elaboração do programa, além de maior certeza de que o mesmo será mais condizente com a cultura organizacional” (PONTES, 1991: 18-19).

1.3 Análise de Potencial

A análise de potencial é a identificação das potencialidades do empregado, latentes ou manifestas, visando a sua aplicação e desenvolvimento. Na análise de potencial são avaliados as habilidades e aspectos de personalidade, paralelamente aos aspectos de formação e evolução funcional na empresa. O papel da análise de potencial é dar uma visão prospectiva das condições do empregado em face das necessidades futuras da organização em termos de recursos humanos ditados pelo planejamento estratégico. Sem uma visão estratégica das futuras necessidades da empresa, torna-se muito difícil um prognóstico efetivo, motivo pelo qual Carvalho e Serafim (1995:44) entendem que o plano de carreira visa proporcionar à empresa, por meio de um banco de talentos - *talent pool* - profissionais, os meios para a indicação, a qualquer momento ou situação, de empregados com potencial para o pleno exercício de determinados cargos na organização.

Corroborando este posicionamento decorrente do plano de carreira, vamos encontrar a afirmativa de Pontes (1998:304) de que em cada estágio (grau) da carreira são definidos padrões de qualificação profissional que servirão de base para a avaliação de potencial.

1.4 Trajetórias de Carreira

O plano de carreira pode ser definido como sendo a oferta de possibilidades de ascensão vertical aos postos de trabalho mais valorizados da organização e, também, a oferta de postos de trabalho do mesmo nível do cargo ou função ocupado, o que seria uma movimentação horizontal. Tais movimentações são possíveis desde que os requisitos definidos para os cargos ofertados, sejam atendidos pelo empregado. Tais requisitos, por exemplo, podem ser baseados nos seguintes pontos:

- a) Experiência profissional em funções correlatas;
- b) Formação acadêmica desejável;
- c) Conhecimentos gerais e específicos;
- d) Metas ou exigências definidas na avaliação de desempenho;
- e) Critérios definidos na análise do potencial.

Diante do já percorrido exsurge, num aspecto macro, a Administração de Carreira que é uma etapa crítica do processo de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos, após as avaliações de desempenho e potencial. A partir dela ocorre uma mudança fundamental: O planejamento passa de uma etapa de avaliações para uma de desenvolvimento, cujos objetivos são os de modelar os recursos humanos necessários à organização nos anos futuros. Poucas coisas poderiam ser mais desastrosas para o sucesso gerencial futuro de uma empresa do que um enfoque do plano de carreira que prepare as pessoas erradas para os cargos errados, as pessoas certas para cargos que podem deixar de

existir, ou, ainda, um número insuficiente de pessoas para cargos de chefia nos anos vindouros. O desafio da administração de carreira é fornecer um conjunto dinâmico e sistemático de procedimentos e mecanismos que levem a organização a conciliar os objetivos e metas individuais com os organizacionais. Deve-se ressaltar, no entanto, que obviamente os propósitos gerais da administração de carreira e, especificamente do desenvolvimento do pessoal necessário no futuro próximo, são determinados mais pelas necessidades da organização do que pelas necessidades dos indivíduos.

Assim, o planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos (critérios de ascensão), tanto na forma horizontal, por mérito, como na vertical – promoção. Para tanto, o planejamento de carreira deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação de potencialidade dos funcionários da organização.

A estruturação e descrição dos cargos constituem etapas do planejamento organizacional que procuram, a partir da missão e das áreas de responsabilidades de cada unidade organizacional, estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidades e autoridades. Especifica também através das descrições, o campo de atuação de cada cargo, a contribuição esperada e os requisitos de competência profissional e pessoal necessários para o desempenho do cargo. A atividade de estruturação dos cargos apresenta, ainda, uma base importante para estabelecer a estrutura de salários e definir a política salarial da organização, embora em muitas delas, esta passe a ser o objetivo mais significativo de um plano de cargos. Como instrumento gerencial irá facilitar a administração do trabalho, possibilitando a melhor distribuição das atribuições dos

subordinados e a utilização de critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho, na busca de maior eficiência e de resultados positivos esperados.

As trajetórias de carreira, conforme Manzini, possuem alguns objetivos que poderiam orientar a elaboração de qualquer plano de carreira:

- “ Compatibilização dos objetivos e necessidades dos empregados e da organização, baseada nas exigências organizacionais reais e na auto-avaliação dos empregados frente a essas exigências,
- Identificação e acompanhamento de necessidades de desenvolvimento, de tal forma que as pessoas sejam adequadamente informadas, orientadas e preparadas para ocupação de futuros cargos e que a empresa possa modelar e controlar a eficácia de seu desenvolvimento.
- Intensificação do comprometimento dos empregados que, plenamente informados, selecionam as trajetórias de carreira, baseados nas exigências dos cargos e do plano estratégico global de recursos humanos; fazem consultas regulares sobre possíveis alterações e são periódica e sistematicamente lembrados de seus progressos.
- Padronização dos procedimentos, amplamente explicitados e aplicados a todos os participantes do programa, fornecendo os dados necessários à organização para monitorar e aprimorar a eficácia da administração de carreira.
- Previsão da disponibilidades baseadas nos planos individuais e conjuntos dos empregados, na viabilidade em atividades de desenvolvimento e nas exigências dos cargos no futuro” (Manzini, 1987:202).

As principais vantagens do plano das trajetórias de carreiras são as seguintes:

- atender as necessidades internas de preenchimento de vagas (recrutamento interno);
- motivar os empregados na busca de maior conhecimento (instruções ou treinamento);
- desenvolvimento dos empregados;

- integrar empregado-empresa provocando maior motivação e produtividade, e diminuição do *turn-over*;
- encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais.

Entrementes, vale ressaltar que a imobilidade dos cargos parece estar com os dias contados. A moderna organização é hoje muito ágil. Ela não pode mais estar exclusivamente à disposição de regras fixas e imutáveis. Simplesmente porque o mundo e, por decorrência, o mercado se transforma a cada instante, exigindo atuações novas, propostas diferenciadas, desempenhos satisfatórios segundo os mais variáveis cenários. A intensa rotatividade do eixo econômico exige respostas rápidas e tanto quanto possível, originais. E, obviamente, não se pode exigir desempenho nesse grau de velocidade de alguém que está embutido num fossilizado plano hierárquico. Porque não existem mais estruturas de longo prazo ou ao menos elas não fazem mais sentido. Cargos e salários têm sido redesenhados a cada instante, com a mesma intensidade com que se busca ou se prepara lideranças. E o que vem primeiro, o cargo ou seu ocupante, é algo que muito varia dependendo do momento, do objetivo, do mercado.

Motta (1999: 123) afirma que a perspectiva individual e de relações humanas no ambiente de trabalho nem sempre é singularizada por si só, mas em interdependência com outros focos. De fato, todos os outros focos de análise possuem uma preocupação acentuada com a dimensão humana, quer no sentido da relação individual de trabalho quer nas interações coletivas como fator de produtividade. Entretanto, nos últimos anos, as relações de trabalho têm atraído maior atenção por causa dos impactos das renovações estruturais e tecnológicas da produção no emprego e nas carreiras das pessoas.

Ainda Motta (1999: 193): A dimensão interna constitui a parte importante da predisposição para a ação.

Na verdade, estudos têm demonstrado que as pessoas, depois de satisfeitas as necessidades básicas, procuram o autodesenvolvimento e a auto-realização. Essas pessoas se direcionam para trabalhos mais desafiantes e complexos, na busca da satisfação ou para preencher a expectativa de se sentirem realizadas, autoconfiantes, seguras e competentes na superação de um desafio. Ou mesmo essas pessoas procuram atingir um grau de capacidade que julgam adequado para si próprias. Em outras palavras, existem pessoas que são intensamente motivadas por fatores intrínsecos e procuram resultados intrínsecos no trabalho. Uma pergunta importante a essa altura é a seguinte: como as recompensas materiais afetam essas pessoas?

Na vida prática, dirigentes, quando em dúvida com relação ao tema, sempre que possível têm optado pelas recompensas materiais, não por opção própria, mas também por pressão de seus subordinados.

“A maioria das pessoas, no entanto, vive na mesma expectativa dos jogadores de futebol, ou seja, de que ao aplauso do público sigam os prêmios materiais pela vitória. Nas instituições públicas e privadas, os funcionários esperam que aos cumprimentos dos dirigentes sigam gratificações e promoções garantidas”(Motta, 1999:194).

Thomas Peters, no seu mais recente trabalho, retoma a idéia de celebração dos vitoriosos, concluindo que não há limite para se celebrar. Alegria e entusiasmo devem ser parte da moderna tecnologia administrativa e só podem ser alcançados com premiação

constante e a convicção do mérito reconhecido. A celebração deve incluir prêmios financeiros e não somente os prêmios não-materiais.

A preocupação com o positivo tem sido enfática nos últimos anos. A celebração coletiva constitui, cada vez mais, o principal incentivo na empresa contemporânea, cuja visão é: 1) as tarefas são definidas com amplitude e flexibilidade, enriquecidas com mais responsabilidades e variedade, com possibilidades de substituição de companheiros, como em equipes, e não através da especialização rígida; 2) a produção é vista como consequência da conjunção de interesses individuais e organizacionais e objetivos desafiantes, e não como fruto de insegurança, medo e indisciplina; 3) o sistema de recompensa é também mais complexo, envolvendo retribuições de diversas naturezas e ganhos individuais e coletivos.

Qualidades relacionadas com atitudes como assertividade, autoconfiança, autocontrole, criatividade, iniciativa, orientação para a organização, crítica, capacidade de planejar, foco no cliente, comunicação, sensibilidade interpessoal, e capacidade para influenciar os outros, além de capacidade para trabalhar em grupo e produzir resultados coletivos e/ou individuais; habilidade para desenvolver múltiplas funções e treinar-se no posto de trabalho; assim como comprometimento com os valores da empresa no lugar da antiguidade (tempo de “casa”), é o que se requer nos tempos modernos para a transição para o tempo vindouro.

Pontes (1998: 282 – 286) mostra-nos que os caminhos para a transição tão necessária passam obrigatoriamente pelas novas tecnologias de organização e de produção. Contudo, os especialistas hoje já reconhecem que qualidade, produtividade e flexibilidade

não são questão apenas de novas tecnologias. São principalmente questão de competência da força de trabalho.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do empregado. No entanto, carreira é decisão do empregado, somente a ele cabe a escolha da sua trajetória.

Essa ótica mostra que cabe somente ao indivíduo a decisão pela carreira e que a organização deve respeitar essa decisão. Encorajar e propiciar os caminhos para o desenvolvimento é, isto sim, responsabilidade da organização.

O desenvolvimento do empregado na carreira é resultado da disposição do profissional para se qualificar aliada às oportunidades que lhe são oferecidas. Dessa forma dentro do plano de possibilidades, pode o empregado delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

Ao delinear um plano de carreira o empregado tem seu crescimento através do exercício crescente de cargos, conforme hierarquização preestabelecida, muito embora em algumas organizações, na prática, o empregado tenha de permanecer muito tempo em cargos iniciais de carreira, para ocupar cargos de hierarquia superior e, quando a promoção ocorre, a diferença salarial com saltos de graus acaba sendo muito grande. Ou seja, algumas poucas vezes o empregado ganha uma promoção substancial e permanece muitos

anos com o mesmo salário em valor monetário ou recebendo promoções horizontais que não são muito representativas.

A despeito disso o plano de carreira vem possibilitar a aquisição de novas habilidades por parte dos empregados e propiciar a formação de um quadro de pessoal mais capacitado e apto a enfrentar as mudanças solicitadas pelas organizações, aumentando a produtividade e a eficiência empresarial, por um lado. Mas, por outro, na grande maioria das organizações modernas, conduz os empregados a um processo de crescimento pessoal e profissional bastante favorável. As movimentações planejadas, verticais ou horizontais, favorecem uma visão sistêmica da organização, lhes permitindo conhecer e entender as atividades e funções de outros postos de trabalho. Esse rodízio planejado nos postos de trabalho proporciona trajetória generalista ao invés de especialista e, pela motivação, promove o crescimento pessoal dos indivíduos, trazendo-lhe uma grande vantagem: a multifuncionalidade profissional.

No entanto, a fim de atenderem aos requisitos e exigências estipuladas pelas organizações para o preenchimento dos cargos disponíveis, os empregados precisam fazer a sua parte, ou seja, necessitam enfocar o planejamento de sua vida como um instrumento a ser trabalhado individualmente.

Sob este enfoque de convergência de interesses, Carvalho e Nascimento (1997:145) afirma que “Plano de Carreira compreende o planejamento da carreira do indivíduo, a partir de uma formação profissional básica, geralmente identificada com uma ‘vocação profissional’. Definido este plano, o profissional procurará realizá-lo através de seu trabalho na organização”.

A nova ordem tecnológica e social exige que as empresas estejam permanentemente disponibilizando produtos e serviços com qualidade assegurada, menor preço e menor prazo de entrega, como forma de se manterem num mercado altamente competitivo. Para tanto, precisam contar, sobretudo, com um quadro de pessoal qualificado e motivado, como forma de manter-se nesse mercado com a eficiência requerida.

Nesse novo panorama, as organizações estão exigindo e possibilitando o surgimento de um novo perfil de empregado: com visão generalista, domínio de habilidades diversas e multifuncionalidade profissional. Por outro lado, o empregado por sua vez, com autonomia e responsabilidade, precisa planejar sua vida pessoal com vistas a alcançar seus objetivos individuais.

Quando há melhoria na qualificação profissional, a empresa ganha em termos de produtividade, e, com a maior produtividade da empresa, os empregados ganham em termos de segurança e maior possibilidade de progresso profissional, além da possibilidade de criação de novos empregos. Portanto, todos ganham. É importante que o sucesso empresarial seja compartilhado com as pessoas.

Nesta altura, conjuga-se indubitavelmente que a responsabilidade pelo plano de carreira é da empresa e dos empregados. A empresa deve procurar estabelecer as trajetórias de carreira e, inclusive, optar entre uma linha de especificação ou generalista. A opção por uma linha de especialização fornece ao funcionário um plano de desenvolvimento em área específica. É a forma tradicional no mundo ocidental. A opção por uma linha generalista ou de não especialização fornece ao funcionário um plano de

desenvolvimento em vários cargos não pertencentes à mesma área. Esta última opção propicia ao empregado a oportunidade de conhecer áreas diferentes, além de conhecimento mais profundo da sua organização. As promoções, nesse caso, são mais lentas e melhora o trabalho em equipe. O estabelecimento dessas linhas, no entanto, não garante o sucesso do plano de carreira, uma vez que isso requer cuidadosa administração e divulgação. Todos os empregados querem crescer profissionalmente, mas nem todos conhecem o plano de carreira oferecido pela empresa ou sentem as suas vantagens. Muitas vezes faltam informações sobre o plano e os funcionários não se preparam devidamente. Existem várias formas de resolver o problema: através de seminários, palestras e, até mesmo de "orientadores de carreiras". Esta última forma tem sido adotada por algumas organizações e consiste na nomeação de profissionais bem sucedidos na organização, que passam a ter a função de assessorar os funcionários quanto à trajetória de suas carreiras.

Lendo Chiavenato (1999: 239) vamos encontrar que há uma nova tendência no sentido de repensar como as pessoas devem ser recompensadas. Em vez de focalizar o valor relativo do cargo para a organização, o novo processo se preocupa com o valor que cada pessoa agrega à organização. Com isso, as pessoas são remuneradas de acordo com sua contribuição em habilidades, conhecimentos e comportamentos que elas oferecem para a organização. Quanto mais as pessoas possuem essas competências, tanto melhor elas serão remuneradas. Assim, os sistemas de pagamento estão deslocando da abordagem tradicional de pagar conforme o cargo para uma nova abordagem em que cada pessoa se torna o foco principal do sistema. Pagar as pessoas de acordo com o valor que elas agregam à organização. As competências solicitadas às pessoas devem ser detalhadas no planejamento estratégico de recursos humanos para que a organização possa remunerar aquelas características que as ajudam a atingir seus objetivos. Ao saber que a organização

recompensa essas competências as pessoas têm condições de melhor administrar seu desempenho e sua carreira. É o desempenho que conduz às recompensas que cada pessoa recebe e ela fica sabendo exatamente o que precisa fazer para ganhar mais. Desta maneira, os processos tradicionais de avaliação de cargos estão cedendo lugar a um foco centrado na nova definição da força de trabalho. É o pagamento equitativo na base das contribuições que as pessoas realmente prestam à organização.

Para Chiavenato a íntima relação entre as dimensões profundas do cargo e os estados psicológicos críticos produz resultados como: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade.

A nova estratégia da gestão de recursos humanos significa um contraste com as perspectivas clássicas. A gerência de recursos humanos iniciou-se como uma simples função de registro de pessoal à qual se somaram as funções legais – hoje, em quase todos os países, um emaranhado jurídico de direitos do trabalho.

A organização formal, por ser direcionada por objetivos, tende a ressaltar a passividade, a dependência e a conformidade dos indivíduos e, em decorrência, a ausência de controle e de autonomia sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, à medida que aumenta o seu grau de maturidade, os indivíduos desenvolvem interesses próprios de longo prazo, de autonomia na tarefa, maior iniciativa e independência.

Assim, a incongruência da personalidade do indivíduo com a organização se torna clara, inevitável e permanente. O resultado é a frustração, o conflito, a hostilidade do

indivíduo em relação aos sistema organizacional como um todo ou a determinadas partes. A situação poderá ser apenas minorada, mas não resolvida totalmente, já que se trata de uma incompatibilidade real de interesses e necessidades.

Foi a partir dessa visão conflitiva que começaram a surgir diversas propostas de adaptação do indivíduo à organização, principalmente no sentido de aumentar a autonomia individual.

Poder-se-ia construir uma ligação satisfatória indivíduo-organização?
Haveria forças propulsoras do trabalho capazes de gerar satisfação individual?

Tarefas temporárias, cargos variáveis, pressões para mudança alteram a natureza do compromisso da empresa com seus funcionários. Ademais, o avanço da multidisciplinaridade, com a necessidade crescente de pessoas com habilidades múltiplas e de equipes multiprofissionais, faz do indivíduo o grande responsável pelo seu progresso e suas possibilidades de emprego. Surge o mundo da empregabilidade, onde as pessoas se responsabilizam pela maior parte das decisões sobre busca de novos conhecimentos, habilidades e oportunidades.

Pontes (1998:309) alerta que, tradicionalmente, neste contexto de carreira a proeminência é a visão do cargo e não do homem. E, portanto, os programas não são feitos com os empregados, mas simplesmente para eles.

Advoga também que critérios de retribuição devem receber atenção prioritária em qualquer inovação organizacional. Outro aspecto a pautar refere-se tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades quanto ao desenvolvimento integral da pessoa:

a) Alta variação na tecnologia e nas demandas concorrem para aumentar as pressões para a formação e o desenvolvimento como permanentes e inerentes à vida profissional.

b) A descentralização e a modulação da empresa concedendo maior liberdade individual na execução das tarefas que resultam também em maior responsabilidade individual sobre seu treinamento e carreira. Há uma transferência de poder ao indivíduo na decisão sobre seu próprio desenvolvimento. Há que se lembrar aqui, mais uma vez que uma das pré-condições para essa otimização seja individual ou organizacional, é a motivação. Se o indivíduo não estiver motivado, não existirá crescimento do ser humano.

Dentro da empresa, o crescimento do ser humano tem como objetivo aumentar o valor agregado no trabalho do indivíduo.

O item de controle da motivação é o moral. Pode-se medir o moral de uma equipe medindo o *turn-over* de pessoal, o absenteísmo, o índice de procura ao posto médico, o índice de causas trabalhistas, o número de sugestões.

Enfim, o crescimento do indivíduo deve ser “autorizado” por sua própria vontade. Se quer realmente crescer, Milioni (1994) sugere que se faça uma espécie de contrato consigo próprio, referendado pela razão e emoção e respeitado pelo contratante e

pelo contratado (no caso, a mesma pessoa), deixando expresso de forma clara que, em caso de desistência, a responsabilidade não pode ser debitada a terceiros.

Em Carvalho e Nascimento (1997:234) encontramos a citação de Jim de Vito, diretor de desenvolvimento gerencial da “Johnson & Johnson Internacional”, que identifica a carreira como sendo “(...) o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”.

CAPÍTULO 2

A UTILIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL PARA UMA MAIOR EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO

“ A administração como proposta por Taylor pregava o gerenciamento por especialistas: a responsabilidade pela qualidade era do departamento de controle da qualidade, a responsabilidade pelos recursos humanos era do departamento de recursos humanos e assim por diante” (Campos, 1994: 173).

Entrementes, no momento presente, qualidade total significa “satisfação para todos”. Todos são responsáveis pela motivação e pelo crescimento da organização.

Contracenando os quadros taylorista e toyotista, inicialmente vamos encontrar Pfeffer (1994) que desenvolve a idéia de que o êxito empresarial sustentado não se pode basear unicamente em tecnologia, pesquisa e marketing, devendo considerar que as pessoas desempenham papel fundamental na conquista e manutenção da competitividade.

Apresenta e discute as práticas de gestão de pessoas das empresas eficazes, apontando as barreiras à eficácia e analisa a questão da mudança na relação empresa-empregado.

Neste diapasão, Drucker (1997) examina o passado, as possibilidades presentes e as perspectivas da sociedade pós-revolução industrial, detalhando o uso e o papel do conhecimento na sociedade pós-capitalista. Analisa o impacto dessas mudanças nas organizações, na economia e na política, caracterizando o que denomina Sociedade do Conhecimento.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Chiavenato (1999: 06 – 08).

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e a apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.

Portanto, as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Continuando, acerca do papel hodierno das pessoas nas organizações, afirma ainda Chiavenato (1999) que, como parceiras, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos e etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou o aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da organização sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

As principais macro tendências da gestão de pessoas, segundo Chiavenato, (1999) são:

1. Uma nova filosofia de ação. A denominação ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recentemente abordagem: a gestão das pessoas. Para ser mais preciso, gerenciar pessoas é cada vez mais uma responsabilidade da gerência de linha. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos. Mais ainda. Nas organizações bem-sucedidas não se fala mais em administrar ou gerenciar pessoas, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima. Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas em todos os níveis da organização são considerados os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí o surgimento do endomarketing, o marketing interno, cujo objetivo é manter os funcionários

informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio. Daí também a administração holística, que visualiza o homem dentro de um contexto organizacional humano e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo. Administrar com as pessoas é sinalizar uma nova mentalidade empresarial.

2. Uma nítida e rápida tendência para o downsizing. Isto é, o gradativo e sistemático desmantelamento da área de ARH, sua redefinição e sua descentralização rumo às outras áreas da organização. A área de ARH está sendo reestruturada, reduzida e enxugada até o nível essencial ou básico, ou seja, o seu *core business* específico. O enxugamento da estrutura organizacional da empresa, a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação, o desmembramento em unidades estratégicas de negócios, os programas de melhoria contínua e de qualidade total e outras tendências da administração moderna das empresas estão sendo acompanhados de perto por mudanças paralelas e equivalentes na gestão das pessoas. Nem poderia ser diferente. A busca de uma empresa ágil e flexível, criativa e inovadora, que privilegia a qualidade total e a participação e o comprometimento de todos os seus membros tem sido a meta perseguida pela ARH. Dessa forma, há uma forte tendência para reduzir e flexibilizar a área.

Administrar com as pessoas – consideradas agora parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais – passou a ser o mais importante desafio interno das empresas em plena era da informação.

Sobre o tema, Pontes (1998:281-283) afirma que uma das características mais marcantes do mundo atual é o elevado grau de internacionalização da economia. Nesse contexto, competitividade constitui palavra-chave, pois só terão condições de se integrar nesse cenário países cujas economias possuam essa peculiaridade, vale dizer, apresentem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade e com custos reduzidos e que revelem flexibilidade para, com rapidez, criar produtos novos ou alterar as características dos já existentes, em resposta a demandas em permanente e acelerada mutação.

Os caminhos para essa transição tão necessária passam obrigatoriamente pelas novas tecnologias de organização e de produção. Contudo, os especialistas hoje já reconhecem que qualidade, produtividade e flexibilidade não são questão apenas de novas tecnologias. São principalmente questão de competência da força de trabalho, conforme já antecipado no assunto do ganho organizacional pela melhoria da qualificação profissional, no Capítulo 1.

Partindo desse pressuposto, caberá às organizações tarefa fundamental no processo de preparação do trabalhador, do qual as empresas dependerão para atingir o novo padrão tecnológico imposto pela concorrência internacional. Esse papel tende a tornar-se mais complexo à medida que se evidencia que preparar a mão-de-obra é cada vez menos “adestrar” indivíduos e cada vez mais “formá-lo de modo mais amplo”.

Nesse momento crítico em que são incorporados os preceitos de qualidade e produtividade e aumenta-se a pressão por formação profissional, razão das alterações no perfil do trabalhador, torna-se fundamental que as organizações respondam às novas

solicitações, através da presença de um quadro de recursos humanos altamente qualificado e motivado, para o cumprimento da missão da empresa.

Assim, a interação entre recursos humanos e as organizações é essencial. Dessa forma, os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade, no trabalho que realiza, como também garanta maior satisfação das pessoas nele envolvidas. Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela organização, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, através de um plano claro de ascensão.

Motta (1999:100-102) observa que, de fato, em um mundo de maior uniformidade tecnológica e grande competitividade, as diferenças entre empresas ou instituições públicas se fazem pela qualidade dos recursos humanos. São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas.

Em todo e qualquer espaço deste contexto, a presença da pessoa é cada vez mais exigida na sua competência, cobrada na capacidade de agregar valor ao produto ou serviço. Como meta-observadores, situam-se os autores preocupados em gerar propostas que conduzam o profissional aos níveis de competência desejados. Entretanto, a velocidade com que variam os conhecimentos específicos, exige que se articulem de forma especial os

conhecimentos relacionados com a fundamentação, permitindo que se construam perfis estratégicos de interpretação da realidade.

Há que se possuir como pano de fundo um referencial que interprete os desafios, independentemente de suas especificidades e do momento da ocorrência. O fato é que se espera que todos os funcionários agreguem valor às operações realizadas pela organização.

Na luta pela sobrevivência e qualidade, as organizações inauguram novas perspectivas sobre o ser humano no trabalho: novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, baseados na empregabilidade e nos contratos temporários, desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira.

Sobre o papel das pessoas na organização encontramos em Chiavenato (1999) que com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. E, no fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as

representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Assim, proporcionar competitividade à organização significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho e aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho.

Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

Acompanhando Chiavenato (1999: 24), observa-se que ele identifica as pessoas como o mais importante ativo das organizações. O contexto é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente e o relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo “ganhar-ganhar”. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A eficácia da organização, via gestão de pessoas, depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações ampliaram seu conceito de parceria incluindo nele os funcionários, passando

a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados.

Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. Os objetivos da administração de recursos humanos passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanístico típico da lógica do sistema fechado (Chiavenato, 1999: 28).

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos.

Dessa forma, os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade, no trabalho que realiza, como também garanta maior satisfação das pessoas nele envolvidas. Para que isso se concretize, além do clima organizacional

positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela empresa, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, através de um plano claro de ascensão.

A manutenção do hoje chamado "capital intelectual" depende de uma política de manutenção recrutamento e seleção; educação; plano de carreira (leia-se: cargos e salários) que é de competência estratégica da área responsável por recursos humanos.

Nos dias atuais o empregado tem o compromisso de pôr sua qualidade, seu rigor, seu resultado à serviço da empresa, num mercado cada vez mais competitivo em que a organização sobrevive pela competência, pela estratégia e pela diferenciação qualitativa de seus produtos e serviços. O que se espera do profissional é que seu trabalho seja comprometido com a filosofia da empresa e que atenda às expectativas dos usuários. Para isso, necessário é que o seu desenvolvimento profissional se realize com mais qualidade, rigor, entusiasmo e agressividade, de forma estruturada e organizada, conforme programas que visem alvos significativos, a saber:

- objetivos e planos da organização;
- necessidades e expectativas dos trabalhadores;
- necessidades e expectativas dos clientes.

CAPÍTULO 3

O PERFIL DO IBEV E DE SEU QUADRO DE PESSOAL

3.1 Breve Histórico

O Instituto Batista de Educação de Vitória (IBEV), com o nome de fantasia de Colégio Americano, tem como sede a Unidade Centro no município de Vitória, capital do Estado Espírito Santo, fundada em 1907 por missionários americanos da Convenção Batista do Sul do Estado Unidos da América do Norte, com a missão de exercer atividades de ensino, em princípio, em regime de internato e externato nos níveis Fundamental e Médio, Instituição esta vinculada a um órgão mantenedor de confissão religiosa, que é a Convenção Batista do Estado do Espírito Santo, órgão supremo e deliberativo da Denominação Batista neste Estado.

Diretores – 1º Diretor: (fundador) Missionário Loren M. Reno – 01907 – 1934; 2º Diretor: Dr. Alberto Stange Júnior: 1934 – 1965; 3º Diretor: Dr. Nelson Rangel: 1965 – 1983; 4º Diretor: Pr. Derli Baiense Moreira: 1984 até o presente momento.

Passeando por alguns marcos importantes na história deste estabelecimento de ensino, vamos encontrar na publicação de Silva (1997: 31-32) a seguinte transcrição:

“Termo de responsabilidade que assegura o Sr. Loren M. Reno para manter uma escola para o curso primário.

Aos vinte dois dias do mês de maio de 1914, compareceu nesta Secretaria de Ensino Público, o Sr. Loren M. Reno, para declarar, perante o Sr. Diretor de Ensino, que tem sob sua direção uma Escola Primária particular que funcionará no prédio da Igreja Batista, à rua General Osório n°s 33 e 35, nesta Capital, e que se submete à fiscalização desta diretoria nos termos do Art. 2º, letra de números I, II e III da Lei nº 1 (Reforma da Organização Administrativa), de 18 de novembro de 1913. E para constar eu, Dario Araújo, oficial da Diretoria do Ensino Público, lavrei o presente termo.”

Dentre os documentos históricos do IBEV destacamos um trecho onde evidencia que a instituição já teve extensões no Estado, senão vejamos as palavras proferidas pelo Dr. Florentino Avidos, Governador do Estado do Espírito Santo, na sua mensagem anual (1927), com referência ao Colégio Americano.

“Entre os bons estabelecimentos particulares, figura, com relevo, o Colégio Americano, conceituado estabelecimento de ensino mantido pela Missão Batista desta capital, prestando excelente concurso ao desenvolvimento da instrução, sem auxílio do Governo. Mantém internato e externato e funciona em edifícios próprios e higiênicos. Filiados ao mesmo colégio existem, no Estado, 16 escolas primárias e um Jardim de Infância”.

Realinhando o assunto, na prática, embora colégios batistas, os mesmos recebiam influência do IBEV e tinham-no como referência organizacional e educacional, mas de fato eram colégios (os 16 citados) também mantidos pela Convenção Batista do Estado do Espírito Santo, assim como o IBEV.

“A administração” Stange “resultou, em termos de oportunidades educativas, num sem número de novas opiniões para a mocidade estudiosa de nossa terra” (Silva 1997).

No início de sua administração, o Dr. Alberto Stange Júnior ministrava apenas os cursos Primário, Ginásial e Jardim de Infância. Este foi extinto e, mais tarde, voltou a funcionar. Chegou, entretanto, o momento de se ampliarem as áreas de chances educacionais para os jovens em busca de preparo para a vida. Vieram, também, as novas aberturas ofertadas pelo Ministério de Educação, sabiamente aproveitadas pela direção do Americano. Desta maneira, e dentro deste enfoque, o Dr. Alberto Stange Júnior criou os seguintes cursos: Científico, Clássico, Ginásial Noturno, Secretariado, Normal ou Magistério, Técnico de Contabilidade e retorno do Jardim da Infância, o “Americaninho”, abrangendo todas as áreas do Pré-Escolar.

Na área de profissionalização do ensino, abriu-se um leque com surgimento dos seguintes cursos:

- Desenhista Projetista
- Curso Técnico de Laboratórios Médicos (Depois transformado em curso Técnico de Patologia Clínica).

- Técnico de Química
- Curso Técnico Tradutor e Intérprete.

Em 1964 deixou de oferecer o ensino sob o regime de internato.

Na administração do Dr. Nelson Rangel surge o curso Técnico de Administração. O auge dessa administração foram os cursos técnicos profissionalizantes na década de 70 e no início dos anos 80. Foi a melhor instituição de ensino particular com ensino profissionalizante de Vitória. Em meados dos anos 80 a instituição entra em crise financeira e administrativa.

A partir de 1984, com a posse do Pr. Derli Baiense Moreira na direção geral, o IBEV sofre fundamentais mudanças, a saber: saneamento das finanças, visto que se encontrava em difícil crise financeira; volta do crescimento de matrículas; investimento em publicidade; criação de novas unidades; compra de terrenos e construção dessas unidades. Por último, a criação da Faculdade Batista de Vitória – FABAVI.

A ampliação do IBEV, tanto em estrutura física quanto em recursos humanos, vai se dando de forma gradativa desde sua criação, sem qualquer planejamento estratégico até à presente data, na área de seus recursos humanos.

A partir de 1984 lançou-se em projetos de expansão física mais ousados, inclusive fora do município de Vitória, inaugurando unidades nos municípios vizinhos à Capital que compõem a Região Metropolitana da Grande Vitória². Foram criadas as

² Composta pelos municípios: Vitória, Vila Velha, Serra, Cariacica, Viana e Guarapari.

unidades de: Vila Velha, Serra e Cariacica, além de mais uma unidade em Vitória, no bairro Praia do Canto.

Eis algumas características de funcionamento de cada Unidade: **Unidade Centro**-Educação infantil ao ensino superior; possui laboratório de química; na parte de biologia, além do laboratório, possui um cadáver humano para estudos; laboratório de informática; biblioteca; sala de artes; auditório; três quadras de esportes, tudo isso numa área total de 25.000 m²; **Unidade Praia do Canto** – Educação infantil ao ensino superior; laboratório de química; biologia; laboratório de informática; sala de artes; duas quadras de esportes, tudo isso numa área total de 1260 m²; **Unidade Vila Velha** –Educação infantil ao ensino superior; laboratório de química; laboratório de biologia; laboratório de Informática; biblioteca; sala de artes; duas quadras de esportes; academia de ginástica; apoio psicológico; escola de esportes (futebol, handball e volei); laboratório de redação; convênio com Speak Fast (inglês e espanhol); escolinha de música, tudo isso num área total de 14.000 m²; **Unidade Cariacica** – Da 5ª série do Ensino Fundamental ao Ensino Médio. Estrutura física ainda em fase de construção. Área total de 16000 m²; **Unidade Serra** – Do Ensino Fundamental ao Ensino Superior; laboratório de Informática; sala de artes; biblioteca; uma quadra de esportes, tudo isso numa área total de 6.600 m².

3.2 Convênio Colégio Americano e Campbellsville University (EUA)

Este é um aspecto altamente positivo da influência do Colégio Americano ao lado de seu espírito de serviço.

Através de um convênio educacional firmado em 1998 com a Campbellsville University, situada no Estado de Kentucky – EUA, o aluno do Colégio Americano tem a oportunidade de cursar graduação em faculdade no exterior. O programa consiste na ida de estudantes que estão finalizando o Ensino Médio, para se graduarem em uma das melhores universidades norte-americanas, com planos especiais de pagamento nas anuidades.

Dentro deste escopo, o Colégio Americano, em seu proveitoso e oportuno convênio com a Campbellsville University, tem selecionado jovens estudantes concludentes do ensino médio de suas fileiras e os encaminha àquela Universidade onde, fazem seu curso universitário, na área por eles escolhida.

Vale ressaltar que tal convênio não traz qualquer ônus para a instituição.

Em troca de alimentação e biblioteca, os alunos prestam serviços vários durante 3 (três) horas por dia em atividades que variam em cada caso, no âmbito do campus universitário, à guisa de bolsa de estudos, reduzindo muitíssimo suas despesas de manutenção na universidade. O alojamento é oferecido gratuitamente para alunos do Colégio Americano.

3.3 Cursos de Graduação

Em 1998 o IBEV passou a atuar também no ensino de 3º grau em todas as unidades, com exceção da unidade de Cariacica. Os cursos oferecidos são na área de administração, com as seguintes habilitações: Geral, nas Unidades Centro e Serra;

Comércio Exterior e Marketing, na Unidade Vila Velha; Informática na Unidade Praia do Canto.

Silva (1997:84) assim se manifesta quanto aos cursos de graduação que à época da publicação do seu livro estava em fase de autorização para funcionamento: “Ninguém duvide: não está longe o dia quando o Americano, com novas unidades de ensino superior, estará funcionando como, talvez, Universidade Batista do Estado do Espírito Santo ou com que outro nome for.”

O quadro de pessoal do Instituto Batista de Educação de Vitória-IBEV composto de 364 funcionários assim distribuídos: Centro 118; Praia do Canto 48; Vila Velha 57; Serra 18 e Cariacica 14. A amostra selecionada concentra-se num percentual de 20% do total de pessoal de cada Unidade nos diversos níveis selecionados (diretores, gerentes, técnicos, professores, pessoal administrativo e operacionais) de cada Unidade do IBEV.

A característica organizacional atual da instituição, bem como seu enfoque negocial, apesar da crescente competitividade no ramo educacional particular não só na cidade de Vitória, mas sobretudo nos municípios que compõem a Região Metropolitana da Grande Vitória, não apresentam práticas modernas nem inovadoras no tratamento dos seus recursos humanos, não contemplou no passado, tampouco contempla no presente alguma diretriz de expectativa de carreira dos empregados – inclusive corpo docente nos três níveis- visando otimizar as potencialidades humanas e conseguir a plena satisfação desse potencial tanto nos planos da instituição como na convergência das expectativas ou planos de vida dos empregados, e inibir a perda de pessoal qualificado para a concorrência.

O tratamento dispensado aos recursos humanos ao longo da sua história como instituição educacional foi aparentemente funcional e adequada a seu tempo. A questão que surge é se essa postura é compatível com a modernização e a competição que gradualmente se estabelece no ramo educacional privado e que introduz variáveis na relação da instituição com o seu pessoal e com a clientela externa.

Uma análise depurada do caso IBEV vai explicitar sua importância e expor sua necessidade como mecanismo para uma maior consistência dos resultados organizacionais, ou seja, assegurar a competência e o desempenho necessários ao alcance dos objetivos da instituição no presente e no futuro, a preocupação em garantir a continuidade eficaz da instituição na busca da realização de sua missão educacional e o interesse que deve ter em proporcionar aos empregados oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira bem sucedidos na instituição, baseado na competência, no desempenho e no potencial, possibilitando até, que aspectos-chave da gestão sejam entendidos em maior profundidade, o que oportuniza o julgamento de sua adequação à realidade do mercado competitivo.

Geralmente este tipo de instituição, na região metropolitana da Grande Vitória, também não adota políticas expressivas de recursos humanos, tais como desenvolvimento de potencial, planos de carreira, planos de sucessão, programas de treinamento ou política de salários competitivos.

Em instituições com estratégias de expansão e/ ou diversificação como o IBEV, a disponibilidade de plano de carreira torna-se vital. Mesmo que não seja possível atender às necessidades decorrentes da expansão ou da diversificação, minimizará bastante

os impactos, por possibilitar o máximo de aproveitamento interno e de oportunidades de carreira para os empregados. Evitará também que, de repente, a empresa tenha que admitir um contingente grande de empregados novos para ocuparem posições-chaves e críticas, afetando o nível de operacionalidade, pelo tempo de que precisarão para se ajustarem à instituição, além de outros problemas tão conhecidos, que surgem nessas circunstâncias. O que normalmente acontece com essas instituições é que, ao definirem suas estratégias de expansão, não definem, também, estratégias para recursos humanos. Seus planos de expansão podem ser prejudicados, por não disporem de profissionais. Às vezes, vão buscá-los desesperadamente no mercado, a custos elevados, além de provocar frustrações em seu pessoal, porque não há tempo para desenvolvê-los e absorvê-los, embora tenham o potencial e as condições básicas quanto à capacitação profissional. Quanto ao aspecto da diversificação, se não houver um planejamento no tempo requerido, dificilmente haverá aproveitamento interno, tendo em vista os novos perfis profissionais identificados.

CAPÍTULO 4

PLANO DE CARREIRA *VERSUS* PLANO DE VIDA: fundamentação teórica

O plano de carreira organizacional constitui, verdadeiramente, fator de crescimento pessoal para o indivíduo?

Os profissionais de carreira vivem atualmente um momento de transição. Durante quase um século os profissionais se habituaram às seguintes premissas: emprego vitalício, com direito adquirido; esperança da promoção vertical automática; salários altos e aumentos periódicos, mesmo imerecidos; dedicação total da vida e da carreira às organizações, como se elas fossem responsáveis pelos planos de vida e guardiãs do futuro de cada um.

4.1 Vantagens do Plano de Carreira

Motta (1999:123-124) assevera que a perspectiva individual e de relações humanas no ambiente de trabalho nem sempre é singularizada por si só, mas em interdependência com outros focos. De fato, todos os outros focos de análise possuem uma preocupação acentuada com a dimensão humana, quer no sentido da relação individual de trabalho quer nas interações coletivas como fator de produtividade. Entretanto, nos últimos anos, as relações de trabalho têm atraído maior atenção por causa dos impactos das renovações estruturais e tecnológicas da produção no emprego e nas carreiras das pessoas.

Sobre as metas organizacionais e individuais vamos encontrar em Chiavenato (1997:574-576): “um dos temas preferidos pelos *behavioristas* é o conflito entre os *objetivos* que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar”. As metas organizacionais e as metas individuais nem sempre se deram muito bem.

Barnard afirmava que o indivíduo deve ser *eficaz* (à medida que o seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e ser *eficiente* (à medida que seu trabalho consegue atingir objetivos pessoais). Em outros termos, o indivíduo precisa ser *eficaz* (atingindo os *objetivos organizacionais* através de sua participação) e ser *eficiente* (satisfazendo suas necessidades individuais) para sobreviver no sistema. Daí Barnard distinguir entre *eficácia* e *eficiência*.

Chris Argyris desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um *inevitável conflito entre o indivíduo e a organização*. Salienta que esse conflito básico

entre o indivíduo e a organização formal é devido a uma incompatibilidade entre a auto-realização de ambos. Assevera ainda que a estrutura, a liderança diretiva e os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequados para os indivíduos maduros.

Para Argyris, os princípios da organização formal fazem exigências aos indivíduos que a compõem. Algumas dessas exigências são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo a frustração, o conflito, o malogro e a curta expectativa temporal como resultantes previstos dessas incongruências. A empresa típica confina a maioria de seus empregados em tarefas que oferecem pouca oportunidade para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança ou de independência. Por outro lado, grande parte das tarefas são definidas de modo a exigir o mínimo das capacitações de um indivíduo, de tal forma que colocam a responsabilidade pelas decisões mais importantes não em suas mãos, mas sim nas do seu superior. Se se retira todo o sentido social e psicológico da tarefa de um trabalhador, este começa a se adaptar, deixando de se considerar o trabalho como um prazer e um desafio, cuja realização resultava em orgulho pessoal. Torna-se indiferente à qualidade de seu trabalho, enquanto for pago, mas atrás dessa apatia e dessa indiferença ele se sente humilhado e hostil, pois, se não recebe responsabilidade, nenhuma responsabilidade evidencia; se é tratado como um autômato, comporta-se como tal. Aos poucos torna-se passivamente hostil, seja pela redução de sua produção, seja pelos erros deliberados. Começa a sentir um abismo amplo e profundo entre ele e aqueles que controlam a situação.

A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante

é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo da outra. Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.

Há autores que consideram a organização como um meio para proporcionar ao indivíduo uma série de recompensas com distintos graus de satisfação e que salientam que as organizações devem tratar de oferecer aos seus membros o mais alto nível de motivação (autocrescimento e autodesenvolvimento) e de recompensa. É o caso de Maslow e de Herzberg.

E por derradeiro, neste cenário, encontramos em Chiavenato (1999) que a transformação das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento – é a nova revolução em curso nas organizações bem-sucedidas, visto que esse modelo clássico de gerenciamento trouxe consequências já muito conhecidas: gerências obsoletas e despreparadas, lideranças frágeis, falta de comportamento crítico, e desperdícios de uma maneira geral. No novo mundo das organizações, esses comportamentos já não têm mais lugar. A competitividade atual exige qualidade total, que implica em qualidade de produtos, de serviços e de vida, não admitindo sistemas e processos ineficazes. Diante dessa realidade, esses profissionais experimentam atualmente uma sensação de impotência, encontrando apenas uma única saída: tornar-se empregável.

Por empregabilidade, entende-se o conjunto de habilidades de um profissional que o torna capacitado a ser absorvido pelo mercado de trabalho, à luz da nova era da sociedade pós-industrial. Na verdade, a palavra não existe no vocabulário brasileiro; é derivada do termo de origem inglesa *employability*.

4.2 Planejamento de Vida e Trabalho

Atualmente o trabalho deve oferecer mais do que apenas pagamento. As pessoas desejam auto-realizar-se e dedicar-se harmoniosamente a outras prioridades: família, saúde, espiritualidade. Esse ideal está alimentando o crescimento dos consultores de carreira cuja missão é ajudar pessoas a integrarem suas vidas e seus trabalhos: as pessoas são ajudadas a pensar sobre sua vida, seus objetivos pessoais, seus pontos fortes e fracos e, a partir dessas reflexões, a encontrar o tipo de trabalho que melhor se adequa aos resultados de sua auto-realização. As organizações reestruturadas têm, muitas vezes com auxílio de profissionais externos, ajudado seus colaboradores a encontrar, de maneira estruturada e sistemática, os trabalhos nos quais eles possam estar mais motivados e, por consequência, mais eficazes.

O ser humano tem a capacidade de projetar o seu futuro, e sendo esta projeção feita de forma planejada, é possível assegurar-se de que esse futuro se realize. Como investidor e beneficiário de um plano de vida, o que o torna o único responsável pelos seus resultados, o homem busca alcançar os seguintes objetivos:

- Sentir-se plenamente satisfeito como ser humano; satisfação essa obtida pelo seu crescimento;
- Crescer profissionalmente, de forma a ser reconhecido e a conquistar novos postos de trabalho e melhor remuneração;

- Crescer como pessoa, de forma a ser melhor aceito pelas demais pessoas do seu convívio;
- Crescer fisicamente, de forma a ser reconhecido, admirado e a preservar sua saúde;
- Crescer socialmente, de forma a ampliar os seus relacionamentos, elevar a sua autoestima e a preservar sua saúde mental e emocional;
- Crescer transcendentemente, de forma a se reconciliar com sua natureza e com Deus;
- Construir uma aposentadoria tranquila, de forma a garantir sua subsistência;
- Ocupar o seu tempo de forma gratificante.

Existem certas leis de desenvolvimento que são comuns a todas as pessoas. O conhecimento delas nos possibilita estabelecer pontos de referência para o nosso desenvolvimento. Por outro lado, a biografia é única. Assim como não existem duas histórias de vidas iguais, não existem dois indivíduos iguais. Encontrar dentro de toda esta variedade de vivências e experiências aquilo que é comum a todos pode ser uma chave para muitas questões que se defrontam ao longo da vida e da carreira profissional.

Essas considerações levam a um melhor entendimento de como as coisas acontecem na vida das pessoas e podem contribuir muito para o planejamento eficaz da própria vida.

4.3 Plano de Vida

Conceitua-se plano de vida como um instrumento pelo qual uma pessoa planeja os passos mais significativos de sua vida, visando construir uma maneira sadia de viver e de alcançar os seus objetivos, pessoais e profissionais, a partir da sua essência e do conhecimento de si mesmo.

Quando se fala em plano de vida, normalmente tende-se a priorizar a carreira profissional. Além dos aspectos relacionados a ela, também aqueles relacionados à vida pessoal devem ser avaliados, como: dedicação à carreira profissional e dedicação à família, papel de mãe x papel profissional, carreira do casal x necessidade dos filhos, conflitos de interesses na trajetória profissional do casal, permanência na carreira e necessidades sócio-econômicas.

De um modo geral, as organizações não se preocupam com o crescimento pessoal de seus empregados. O que poderia sugerir a manutenção do paternalismo empresarial, na verdade, deve-se considerar como uma relação de parceria. Havendo investimento em programas de treinamento, desenvolvimento, capacitação básica e qualidade de vida, o empregado deverá dar retorno à empresa, na forma de participação efetiva, busca de novos métodos de trabalho, redução de custos e melhoria permanente da qualidade dos produtos ou serviços.

Um ponto que demonstra a pouca preocupação com o crescimento pessoal é a dificuldade de ascensão aos postos de trabalho mais valorizados. A maioria das organizações ainda leva em consideração somente critérios de experiência, tempo no

serviço e especialização. Isso provoca pouca movimentação funcional, cria condições desfavoráveis tanto para o empregado quanto para a empresa, além de gerar obstáculos ao conhecimento sistêmico da organização por parte dos empregados.

Embora seja o crescimento pessoal matéria de reflexão recente, alguns consultores e executivos de grandes empresas, vêm, gradativamente, se interessando pelo tema e incentivando a sua divulgação. Milioni apresenta um guia prático para a pessoa obter mais de seu talento e de seus esforços. Segundo ele, a carreira e as decisões que se tomam ao longo dela, tem tudo a ver com a qualidade de vida. Acertar nas escolhas é atingir de modo muito mais preciso não só os objetivos financeiros, mas também os relacionados com as escolhas pessoais.

Toda a ênfase que vem sendo dada ao assunto é perfeitamente justificada, considerando principalmente o momento de transição que vivem atualmente os profissionais de carreira, que sempre estiveram habituados à "segurança" que as organizações lhes ofereciam. Os profissionais hoje vivem um tempo novo: o tempo da empregabilidade. É muito grande o índice de desemprego e agora, mais do que nunca, as pessoas têm que aprender a administrar as suas próprias vidas, carreiras e sucessos; portanto, estabelecer um plano de vida é necessário.

4.4 Implantação do Plano de Vida

A elaboração de plano de vida pressupõe a definição clara dos objetivos que se pretende atingir. Eles devem ser mensuráveis, quantificáveis, definidos na dimensão tempo e factíveis.

Na dimensão profissional, espera-se que as pessoas sejam polivalentes e competentes; que estejam atualizadas e sejam empreendedoras;

Traçar um plano de vida constitui um modo mais saudável de lidar com a vida e com o futuro.

O ser humano tem a grande capacidade de projetar o seu futuro, buscando melhor qualidade de vida, e sempre faz isso, mesmo inconscientemente. Como realizar esse processo de forma consciente constitui o grande desafio.

Segundo Morin (1996:446), as empresas precisam de pessoas com conhecimento, conseqüentemente com qualidade de vida, capazes de garantir sua sobrevivência em uma economia globalizada e de extrema concorrência. A competência passa a ser o verdadeiro capital.

Recomeçar a vida dentro dessa nova relação de trabalho, como alternativa à reconquista da autonomia da própria carreira profissional, deve integrar o plano de vida de

qualquer pessoa. Para que, nesse aspecto, o plano de vida seja bem traçado, de forma a lograr êxito, é fundamental conhecer os pilares sobre os quais a empregabilidade se sustenta, citado por Macedo (1996):

- Rede de relações de trabalho: capacidade de estabelecer e cultivar uma ampla rede de relações no ambiente de trabalho e fora dele;
- Flexibilidade: capacidade de adaptar-se e operar em ambientes caracterizados por ambigüidades e mudanças rápidas;
- Comunicação: arte de convencer as pessoas por inspiração, exemplo e espírito de liderança;
- Objetivos pessoais definidos: um projeto de vida pessoal concebido por ele próprio e não pela organização para a qual trabalha;
- Relações pessoais construtivas: habilidade para tratar as pessoas em todos os níveis;
- Competência profissional e polivalência: capacidade de realizar tarefas que exigem habilidades variadas
- Cultura: formação acadêmica sólida e conhecimentos multidisciplinares.

Assim, não se deve pensar em plano de vida sem conjugar qualidade de vida que é um conceito que engloba duas diferentes realidades do ser humano: a realidade do trabalho e a realidade de uma vida social e familiar. Estas duas realidades são: a qualidade de vida no trabalho (relacionada ao local de trabalho) e a qualidade de vida fora do trabalho (não relacionada com o local de trabalho).

Qualidade de vida consiste em possuir os recursos necessários para a satisfação de necessidades pessoais, de coisas que queremos e desejamos, a participação em atividades que permitem o desenvolvimento pessoal e a auto-atualização e uma comparação satisfatória entre alguém e os outros, os quais são dependentes de experiências prévias e do conhecimento.

Senge (1995: 189) confirma essa necessidade quando afirma que encontrar um ponto de equilíbrio entre o trabalho e a família é a prioridade número um, citada pela maioria dos participantes dos seminários sobre liderança ministrada por ele.

Para que se possa decidir ou não pela formulação de um plano de vida, é necessário escolher alguns paradigmas.

As pessoas, geralmente, têm muita chance de conseguir o que realmente querem, desde que queiram e se empenhem. Claro, que para que isso ocorra, as pessoas precisam estar motivadas. Nesse ponto, surgem duas importantes perguntas: como se motivar para elaborar um plano de vida e cumprir um contrato de crescimento? Quem pode nos motivar? A resposta é uma só: cada um é o seu próprio motivador. E todos têm uma enorme capacidade de crescer e de se automotivar.

Segundo Milioni (1994: 86), o crescimento é a exploração de potenciais que estão adormecidos e de possibilidades infinitas para a mente humana, que somente serão mobilizados se a pessoa assim quiser. Ninguém cresce senão por vontade própria.

Montana e Charnov (1998: 383 – 384), tratando de plano de carreira como algo de definição pessoal, assinala que plano de carreira é um processo relativamente novo e que esse processo é melhor ilustrado pelas perguntas: Em que direção estou indo? O que quero? Posso conseguir? Como faço para conseguir? Muitos profissionais não conhecem as respostas para essas perguntas. No planejamento da carreira, é muito importante conhecer-se a si mesmo.

Cada um de nós tem um desafio durante a vida: atingir nosso potencial máximo. Isso requer um processo contínuo de auto-avaliação, importante demais para ser deixado ao acaso. Exige a avaliação de valores, interesses e metas pessoais – e de uma estruturação consciente de um plano de vida e uma estratégia para executá-lo.

4.5 Definindo a Carreira Profissional

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre sua carreira apenas como sendo a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Procedendo dessa maneira, subordinam suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perdem a condição de atuarem sobre essa realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão uma melhor condição para identificar oportunidades de carreira.

Milioni (1994: 98) assevera que para o planejamento da própria carreira é necessário que o indivíduo execute três tarefas, de sua inteira responsabilidade:

- a) Auto-avaliação: avaliar suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais;
- b) Estabelecimento de objetivos de carreira: identificar objetivos de carreira e traçar um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades que lhe são oferecidas;
- c) implementação do plano de carreira: obter capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira,

As pessoas podem conduzir seu planejamento de várias formas, mas duas preocupações são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Em Motta (1999: 189-190) encontramos que a teoria administrativa, desde os seus primórdios, preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo, desde o início, que a integração entre objetivos individuais e organizacionais era praticamente possível. No entanto, no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados por diversas correntes do pensamento administrativo.

Portanto, falar em definição de plano de carreira em uma organização, obrigatoriamente implica enfocar a valorização do homem. O homem não como mero recurso, mas como ser que contribui e se compromete com os objetivos para si e que deseja o crescimento profissional. A confiança deve ser mútua, por parte da organização e do empregado, num clima participativo, que propicie o desenvolvimento profissional e leve a um emprego por longo prazo. No entanto, a maioria dos programas de administração de pessoal nas organizações estão muito aquém dessas premissas. Assim, é oportuno recuperar, neste texto, as principais vantagens associadas ao plano das trajetórias de carreiras, mencionadas no Capítulo I, assim descritas:

- Contribuir, mediante o crescimento dos empregados, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os empregados, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do empregado na empresa.
- Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do empregado na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.

4.6 Premissas dos Programas Atuais de Recursos Humanos

Normalmente, tudo o que é feito em recursos humanos é confidencial. Isso leva as próprias pessoas que trabalham em recursos humanos a se isolarem dos demais empregados. Sob o rótulo “confidencial”, os programas são “caixas-pretas” para os funcionários, que pouco conhecem sobre suas perspectivas profissionais na organização. O enfoque é no cargo, não no ocupante, não importando o que o homem pode dar de contribuição, mas, sim, o que o cargo requer. O crescimento é limitado e a decisão da promoção cabe unicamente à empresa. Poucos empregados sabem quais são as exigências dos cargos seguintes da carreira, para se prepararem a fim de ocupá-los. Tudo é confidencial, até as inscrições de cargos são guardadas a “sete chaves”. Após certo nível de hierarquia, o crescimento se dá unicamente pela ocupação de cargos de chefia, o que impõe barreiras àqueles que não se predispõem a ocupar um cargo de supervisão ou para aqueles que até gostariam mas não têm as habilidades requeridas. E mesmo que todos quisessem e tivessem as habilidades necessárias, não haveria espaços para tantos chefes.

“Na realidade os programas são realizados para pessoas iguais e não diferentes, e feitos para o homem e não com o homem” Motta (1999:191)

Essas velhas premissas devem ser modificadas. Os velhos programas inflexíveis não combinam com a dinâmica atual das empresas flexíveis. A tendência de enxugamento de níveis de chefias diminui ainda mais as possibilidades de promoção, mantidos os programas atuais. A insatisfação interna contra a organização e a unidade de recursos humanos se intensifica.

Entretanto, carreiras é uma expressão em moda, que não se deve constituir apenas numa ferramenta de manipulação.

É falso, segundo Mary Douglas (1998:130), o pensamento de que somente decisões rotineiras ou de pequena importância sejam determinadas pelas instituições. Afirmar exatamente o oposto, exemplificando como decisões de vida e morte são institucionalmente condicionadas. Encerra o livro afirmando que os indivíduos “não têm outros meios de tomar as grandes decisões a não ser na esfera das instituições que eles constroem”.

Para que um plano de carreiras seja realmente um eficaz instrumento de crescimento profissional e organizacional, o primeiro passo é que a empresa deseje isso. Deve-se olhar a missão da empresa, no tocante a recursos humanos. Quais são os seus princípios? Reconhece a dignidade, realização, integridade e desempenho pessoal? Compartilha com as pessoas seu sucesso? Oferece oportunidade de crescimento e quer que as pessoas permaneçam na organização? Se esses princípios não existem, deve-se, antes, trabalhá-los.

A responsabilidade pelo plano de carreira pertence também aos funcionários, que devem procurar conhecer os requisitos exigidos pelos cargos de linha e se preparar devidamente para quando surgirem as oportunidades. Isso não significa que o estabelecimento de metas de carreira pelos indivíduos garantirá a consecução deste, pois são necessários, também, bom desempenho e interesse no cargo atual. No entanto, o não estabelecimento das metas individuais, raramente levará a uma carreira profissional bem

sucedida. É necessário, portanto, que os empregados aceitem suas responsabilidades pelo crescimento profissional.

4.7 Plano de Desenvolvimento de Empregados

Para que os empregados possam participar dos processos de movimentação planejada, estipulados nas trajetórias de carreira, é preciso atender aos requisitos exigidos pelos cargos. A discrepância verificada entre as condições atuais do empregado e as exigências do cargo almejado são reduzidas ou eliminadas através da implantação de um plano de desenvolvimento. Esse plano formulado pela empresa visa fornecer treinamentos em capacitação, desenvolvimento e reciclagem, cursos, estágios, rodízios programados entre unidades de trabalho, de modo a possibilitar o crescimento profissional do empregado e prepará-lo para participar das oportunidades oferecidas.

O plano de desenvolvimento deve ser elaborado pelo empregado e a organização, com base nos requisitos dos cargos e nas trajetórias de carreira. Devem ser relacionadas as atividades já concluídas ou não, necessárias para aperfeiçoar o desempenho ou para que os empregados possam assumir as responsabilidades inerentes à ocupação dos cargos. Na revisão do plano de desenvolvimento, as chefias podem identificar e avaliar os progressos alcançados. A maioria dos programas de administração de carreira tem como ponto-chave a apresentação aos empregados das metas específicas a serem atingidas e das datas de conclusão das atividades de desenvolvimento.

O plano de desenvolvimento de empregados possibilita, em resumo, o atingimento dos seguintes objetivos:

- Ter empregados com visão generalista;
- Dotar os gerentes de conhecimentos de outras unidades da empresa, para que tenham maior compreensão do processo produtivo;
- Sistematizar um rodízio entre os empregados de modo a promover a polivalência profissional e ter equipes com maior capacidade técnica;
- Possuir empregados aptos a ocupar cargos estratégicos de acordo com a necessidade da empresa.
- Possuir empregados com visão empresarial, para que possam questionar os métodos e processos de trabalho na busca de maior eficiência.

Entretanto, insistimos que o alcance desses objetivos só é possível se houver participação do conjunto dos empregados. Para isso, a organização deverá buscar sua adesão e incentivá-los a se prepararem para atender aos requisitos e exigências estipuladas para preenchimento dos cargos disponíveis, o que poderá ser feito através de um planejamento de vida individual.

Os programas de recursos humanos (planejamento de pessoal, administração de carreiras, programas de desenvolvimento) tendem a permanecer nos limites do “apropriado” (foco dos interesses maiores da organização), conforme a visão do principal executivo da área.

O desafio da administração de carreira é fornecer um conjunto dinâmico e sistemático de procedimentos e mecanismos que leve a organização a conciliar os objetivos e metas individuais com os organizacionais. Deve-se ressaltar, no entanto, que obviamente os propósitos gerais da administração de carreira e especificamente do desenvolvimento do pessoal necessários nos anos futuros são determinados mais pelas necessidades da organização do que pelas necessidades dos indivíduos.

Mas Motta (1999:177) afirma que é possível serem convergentes os interesses individuais e organizacionais, quando diz que:

1. É perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção de uma organização.
2. As organizações que apresentam alto grau de integração entre *objetivos individuais e organizacionais* são mais produtivas do que as demais.
3. Em vez de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir enormemente para a sua melhoria.

Destarte, o plano de carreira pode e deve estar relacionado com os objetivos de desenvolvimento profissional do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, motivos pelos quais os planos de carreira deveriam ser estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo.

Sob este enfoque, plano de carreira compreende o planejamento da carreira do indivíduo, a partir de uma formação profissional básica, geralmente identificada com

uma “vocação profissional”. Definido este plano, o profissional procurará realizá-lo através de seu trabalho na organização.

Vale ressaltar que as facilidades de carreira ocorrem de forma mais sistematizada nas empresas estáveis, isto é, a natureza da sua ocupação, sua missão e finalidade comportam uma estrutura organizacional também estável, com carreiras profissionais bem dimensionadas. Assim, uma vez que o plano de carreira está vinculado aos interesses do indivíduo, torna-se mais fácil encontrar na organização estável os meios de atendimento e satisfação da sua vocação profissional.

Um ambiente propício, desafiador, com múltiplas oportunidades, geralmente é explorado por pessoas com potencial, capazes de transformarem o ambiente com intervenções criativas e compensadoras do esforço e da capacidade empreendedora aplicada. Porém, tão importante quanto o potencial e as oportunidades do ambiente, é a visão do mundo das pessoas, são seus objetivos e expectativas de vida, que podem convergir para a motivação em conquistar uma carreira profissional bem sucedida, inclusive sob o aspecto da remuneração.

Neste diapasão, no Brasil, a melhor solução para a problemática salarial, tendo em vista os baixos salários atribuídos aos ocupantes dos cargos mais simples e consequentemente àqueles enquadrados nos menores graus de estrutura salarial, é através de desenvolvimento profissional. É pela promoção de ajudantes para operadores, mecânicos, pela promoção de auxiliares de escritório para secretárias, analistas, etc.; o que leva as pessoas a perceberem salários maiores e desempenhar tarefas mais desafiadoras, e consequentemente à realização profissional e a maior integração homem/organização.

Por outro lado, o plano não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização e uma vez elaboradas a avaliação e a estrutura salarial, os cargos são classificados nos graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras, e a empresa passa a ter o instrumento-base para o desenvolvimento dos funcionários.

4.8 A Questão da Motivação Para o Desenvolvimento do Potencial Humano – uma breve reflexão

Diante da instabilidade do mercado de trabalho, exsurge a pergunta: Como um funcionário pode planejar sua carreira?

Senge (1990:16) comenta que “as pessoas entram no mundo dos negócios animadas, instruídas, cheias de energia e desejo de sobressair”. (...) “mas, quando chegam aos trinta anos, poucas estão ‘encaminhadas’, e as restantes estão ‘encostadas’, deixando para fazer o que lhes interessa apenas nos fins de semana. Elas perdem a ‘fibra’, o senso de missão e a empolgação com que se iniciaram na carreira. Nós aproveitamos muito pouco de sua energia e quase nada do seu espírito”.

Na última década assistimos a uma mudança inacreditável do que se convencionou chamar o contrato de trabalho psicológico, ou seja, um acordo entre a organização e seus funcionários. Tradicionalmente, pelo menos nas grandes corporações, esse contrato era paternalista e dava muita ênfase à lealdade e à segurança no emprego. No

entanto, se luta para encontrar uma modalidade que o substitua e o novo acordo provavelmente não terá os mesmos componentes que o antigo.

Hoje cada funcionário é obrigado a ter uma espécie de marketing pessoal. Ele deve conhecer o mercado de empregos, saber onde estão as oportunidades, quais as suas habilidades e quais as que são exigidas pelos empregadores, visto que as características da força de trabalho do futuro serão mais especializadas, porém com um número maior de habilidades.

O desafio é estar motivado a desenvolver novas aptidões e, ao mesmo tempo, aprofundar as que já possuímos. Importa atentar que a capacidade principal é a de aprender mais continuamente e poder prever o que será necessário em seguida.

Contextualizando o assunto, temos que, se observarmos o mercado de engenheiros de *software*, uma área em que há escassez de profissionais, perceberemos que as aptidões ficam obsoletas bem cedo, as linguagens de máquina e os aplicativos também mudam rapidamente. Por via de consequência, infere-se que a capacidade de aprender continuamente permite que algumas pessoas continuem empregadas durante muito tempo.

Martins da Silva (1996: 89-91) apud Csikszentmihalyi (In A Psicologia da Felicidade. Saraiva, 1992) foi líder de uma das pesquisas mais profundas e atualizadas sobre motivação, num sentido abrangente. Mediante a observação, por métodos científicos, de pessoas em ação, em diversas circunstâncias da vida, o autor concluiu que os elementos que estão presentes em atividades que geram satisfação, seja no trabalho ou no lazer, são:

- uma atividade desafiadora que exige aptidão;
- a fusão entre a ação e a consciência;
- metas definidas e retorno;
- concentração na atividade presente;
- o estar no controle da situação;
- o sentir-se parte de uma equipe;
- a superação do tempo.

Os fatores retro citados definem a qualidade da experiência, tornando-a significativa para a pessoa, de forma a fluir; sem ansiedade ou tédio. O fluir acontece quando os desafios da atividade são compatíveis com as aptidões da pessoa. Altos desafios e aptidões inadequadas geram ansiedade, enquanto aptidões elevadas e baixos desafios geram tédio.

Vale lembrar que as pesquisas de Csikszentmihalyi revelaram que não existem regras de motivação permanentes aplicáveis a todos os indivíduos. Pessoas diferentes relatam experiências opostas realizando as mesmas atividades, nas mesmas condições externas.

Seguem-se análises explicativas tradicionais sobre o processo da motivação do homem em várias facetas, segundo Maximiano (1998):

1. A MOTIVAÇÃO DO HOMEM ECONÔMICO-RACIONAL A primeira hipótese importante a respeito da motivação estabelece que **a felicidade resulta**

da posse de bens materiais. Portanto, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva do ganho. Essa hipótese é importante no enfoque técnico da administração científica, e encontra-se na base de muitos modelos de administração, especialmente planos de carreiras, benefícios e incentivos usados na administração salarial. De acordo com esta hipótese, as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

2. **A MOTIVAÇÃO DO HOMEM SOCIAL. O reconhecimento público é outra tradução da idéia de felicidade.** Algumas pessoas não dão muita importância aos bens materiais, porque gostam da glória, de ser cortejadas e da notoriedade. Em caso extremo, são vaidosas e gostam de ser vistas. Esta hipótese corresponde à idéia, divulgada pela escola das relações humanas no trabalho, de que o grupo tem papel importante no desempenho das pessoas. As pessoas são seres sociais, que não podem sobreviver sem convivência. Por necessidade de aceitação, ou por receio de rejeição, as pessoas agem e trabalham dentro dos padrões criados e respeitados pelos colegas. Esta hipótese está na base de todos os modelos de administração que enfatizam o lado social e humano da organização. De acordo com esta hipótese, recompensa que funciona é estar de bem com o grupo (ou com os grupos dentro dos quais a pessoa vive).

3. **A MOTIVAÇÃO DO HOMEM AUTO-REALIZADOR.** Outra hipótese importante estabelece que **as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais.** O importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal. Essa é a hipótese do homem auto-realizador. Esta idéia encontra-se na base da teoria da motivação intrínseca, que, sucintamente, estabelece que as pessoas preferem fazer aquilo de que gostam. De acordo com esta hipótese, a recompensa que funciona é aquela que a pessoa julga importante.

4. A MOTIVAÇÃO DO HOMEM COMPLEXO. O reconhecimento de que o ser humano é complexo significa que **não se pode dar uma única explicação para a motivação**. A complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação. Portanto, nenhuma das hipóteses anteriores pode ser aceita isoladamente. As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e circunstâncias, até dentro da mesma organização. Assim sendo, cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para o problema de entender o comportamento das pessoas.

Cada uma dessas hipóteses, no fundo, procura explicar que tipo de recompensas (ou felicidade) as pessoas procuram. O mecanismo que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo, porque depende de muitos fatores. Entre os fatores mais importantes estão as necessidades humanas.

A motivação para o trabalho é afetada por aspectos latentes ligados ao contexto de crenças e expectativas socialmente condicionados. Vianna Moog, no livro “Pioneiros e Bandeirantes”, comparando o contexto histórico americano e o brasileiro, destaca o amor ao trabalho do pioneiro colonizador dos Estados Unidos, e o desprezo com que os “mazombos” – brasileiros filhos de portugueses – encaravam o trabalho.

Personalidades respeitáveis têm concluído que o estilo ocidental de gerência está preso a práticas ultrapassadas que impedem a motivação e a satisfação no trabalho. O Professor Deming, critica severamente o estilo americano de administração pelas doenças fatais que impedem que o trabalhador possa ter orgulho do que faz. Segundo Deming, o

medo – uma das principais doenças da administração americana – cria um estado mental incompatível com a plena realização do potencial humano.

A organização conjunta e direta é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns. A motivação pela participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional à medida que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa. E ainda mobiliza esforços e acrescenta habilidades individuais, que separadamente seriam inúteis ou impossíveis de se utilizar .(Motta 1999:162)

E Motta prossegue: não só habilidades de natureza grupal como também outras que se escondem na passividade e nos sentimentos de impotência de funcionários antes fadados ao conformismo alienado. A participação desaliena indivíduos e destrói paroquialismos e percepções distorcidas sobre o uso do poder.

Do ponto de vista da gestão, a participação por representação tem adquirido um papel cada vez mais fundamental na interface entre os interesses das empresas e os dos trabalhadores. A participação indireta, ou seja, a representação da coletividade dos empregos ou classe profissional, será cada vez mais enfatizada na organização moderna devido ao fato de interferir com maior força nas decisões distributivas. Dessa forma, para a gestão contemporânea torna-se importante compreender as motivações, as resistências e as alternativas de solução que têm sido propostas e praticadas na organização moderna.

“ A motivação dos trabalhadores para participar é, em geral, extremamente pragmática e mais relacionada a objetivos pessoais imediatos do que uma ideologia sistemática, estruturada por consciência de classe; como afirma *Tourraine*, a consciência desempenha um papel, embora não haja, necessariamente, uma relação entre tal característica e a propensão a participar. Resumidamente, os motivos dos trabalhadores são em geral salários mais elevados, regularidade e segurança de renda, de emprego, boas condições de trabalho, relações sociais agradáveis e trabalho interessante”(Motta, 1999:173-174)

As formas de participação e agregação de interesses são desenvolvidas não só porque os objetivos mencionados necessitam de definições mais aprimoradas e estruturas de poder para influenciar as decisões, mas também porque essas decisões são tomadas longe do local de trabalho dos trabalhadores, escapando-lhes a possibilidade de contato pessoal. A organização dá sentido de direção e força à participação. Ainda assim, inúmeros são os estudos que mostram que a ligação do trabalhador nos esquemas participativos está direta e prioritariamente relacionada às percepções de vantagens pessoais advindas da participação e apenas secundariamente à percepção de poder relativo, ou seja, de que o sistema de poder organizado em defesa de seu interesse tem força suficiente para obter algum sucesso.

Como a participação é prioritariamente pragmática e voltada para benefícios pessoais, os trabalhadores orientam-se menos para as formas de organização do que para os benefícios que delas lhes advêm.

A questão da retribuição econômica tem recebido atenção especial na introdução de formas motivadoras de participação, principalmente as do tipo indireto. Assim, os sistemas de retribuição têm evoluído das formas clássicas de aumento salariais, benefícios e gratificações individuais por produtividade para a inclusão da participação acionária e nos lucros da empresa. A participação nos lucros pode ser uma forma eficaz de se reforçar interesses convergentes na organização.

Verdade é que vamos encontrar nos últimos anos que as propostas sobre motivação têm se centrado em incentivos, reforços, objetivos, intencionalidade e expectativas por duas diferentes razões. Em primeiro lugar, as teorias sobre esses temas encontram-se mais bem demonstradas, em estudos de rigor metodológico mais apurado, como também há maior número de exemplos sobre os êxitos das empresas que as praticam. Em segundo lugar, essas teorias focalizam essencialmente dimensões externas do indivíduo; portanto, são mais aplicáveis através de instrumentos gerenciais específicos. As teorias de necessidades, por serem fundamentadas em pesquisas de menor rigor científico e por focalizarem aspectos internos do indivíduo, não só receberam menos atenção como são menos manipuláveis por instrumentos gerenciais.

A relativa desconsideração pelas dimensões internas do indivíduo deixa de lado importantes variações verificáveis em comportamentos motivados, explicáveis pela interligação de fatores individuais e provocações ambientais.

O comportamento motivado é uma opção entre certas possibilidades de agir e de receber uma recompensa julgada adequada ao esforço despendido. Existem estudos

mostrando que as pessoas possuem uma visão de equidade em relação ao seu trabalho; seu comportamento pode ser influenciado pelo valor relativo que atribui ao esforço e à recompensa, inclusive *vis-à-vis* a outros grupos de referência dentro e fora de sua empresa.

A definição de objetivos como fator motivador depende, em grande parte, da incorporação de interesses individuais em projetos organizacionais. À medida que os objetivos e formas de execução das tarefas são mais aceitos pelos empregados, verifica-se melhor desempenho. O mesmo acontece quando a definição e a consecução de objetivos são claramente ligadas a um sistema de recompensas. Condicionam também o desempenho: tipos de objetivos e tarefas e, ainda, reações e opiniões de companheiros de trabalho. São expectativas.

Expectativa é, na verdade, um julgamento individual sobre a antecipação de recompensas. O que um indivíduo espera alcançar tem a ver com a sua visão e aspiração futura e não necessariamente com o que ele já obteve ou com o que a organização lhe ofereceu no passado. O comportamento motivado pela expectativa é uma opção individual em busca de um objetivo. O julgamento do indivíduo sobre benefícios e resultados do trabalho deve ser considerado desde os estágios iniciais da definição de tarefas, inclusive para tornar realistas as expectativas, de acordo com as condições de operação da empresa. Expectativas devem ser tratadas não só de maneira coletiva, mas também individualmente: não há definição de tarefas ou condições operacionais que provoque igualmente todas as pessoas.

Afirma Motta (1999:176) que se os objetivos organizacionais devem ser complementados por objetivos individuais, se expectativas são julgamentos individuais antecipados e se o impacto de recompensas depende também de uma valorização individual, pode-se inferir que a dimensão individual está presente como fator propulsor dos comportamentos motivados.

Assim, do ponto de vista organizacional, todas as dimensões da motivação devem ser consideradas. Ela pode ser transformada em projeto global de estratégia empresarial, com vistas a melhorar a produtividade e aumentar a satisfação individual. Nesse sentido, todas as dimensões trazidas pelos conhecimentos sistematizados nas teorias devem ser consideradas, ou seja: 1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; 3) consideração sobre necessidades e aspirações individuais.

Do ponto de vista individual, porém, a motivação se passa no domínio de alguma autonomia. É a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, se existe uma dimensão individual na motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade. Os limites da liberdade devem ser garantidos pelo sistema de incentivos e retribuição.

4.9 Valores Pessoais e Organizacionais

Valores consoantes e compartilhados são a grande força unificadora de qualquer organização. Compartilhar desejos e aspirações é determinante do quanto as pessoas conseguem comprometer a si mesmas a trabalhar umas com as outras.

Os valores da sociedade moderna, independentemente das ideologias vigentes, estão sendo questionados e passando por grandes transformações. A busca da satisfação existencial humana está gerando uma reação reflexiva e crítica do indivíduo, levando-o a voltar-se para si mesmo, a reordenar o ambiente e encontrar o caminho de “volta ao homem”. Este movimento traduz-se no questionamento da massificação, da perda de identidade, do sacrifício da individualidade, da manipulação dos seus interesses e expectativas, em prol do consenso e das exigências da vida comunitária ou dos interesses de terceiros.

Pontes (1998) aponta que, um ambiente propício, desafiador, com múltiplas oportunidades, geralmente é explorado por pessoas com potencial, capazes de transformarem o ambiente com intervenções criativas e compensadoras do esforço e da capacidade empreendedora aplicada. Porém, tão importante quanto o potencial e as oportunidades do ambiente, é a visão do mundo das pessoas, são seus objetivos e expectativas de vida, que podem convergir para a modificação em conquistar uma carreira profissional bem sucedida, ou, o contrário, esses objetivos e expectativas de vida localizam-se fora do ambiente empresarial.

As maneiras pelas quais as pessoas respondem aos seus trabalhos trazem conseqüências para a felicidade pessoal destas, para a efetividade da organização em que trabalham, e ainda para a estabilidade da sociedade.

Esta colocação relaciona o indivíduo, a organização e a sociedade. Pode-se dizer que um indivíduo saudável e feliz tem grandes possibilidades de ser um empregado e um membro da sociedade saudável e feliz. É importante para uma organização possuir um empregado feliz e saudável, porque este será produtivo e ajudará a organização a alcançar seus objetivos.

A busca de satisfação existencial humana, que tem muito a ver com a qualidade de vida, coloca algumas inquietações para os profissionais pois que a qualidade de vida é composta por dois itens principais, que são qualidade de vida no trabalho e fora do trabalho. Qualidade de vida em geral é necessária de maneira que um indivíduo possa executar suas atividades do dia-a-dia adequadamente, extraindo destas recompensa e satisfação.

Destarte, medir apenas a qualidade de vida no trabalho é enxergar apenas a metade da realidade. Não há dúvida de que é muito importante analisar a qualidade de vida no trabalho, porém analisar a qualidade de vida fora do trabalho é tão importante quanto. Quando são analisados estes dois lados da realidade conjuntamente, tem-se como avaliar as influências de um no outro, o que é muito importante e consistente com a visão de sistemas.

Está cada vez mais crescente a ansiedade dos profissionais em face dessas questões. E não se está dando atenção a essas inquietações, pois o ambiente organizacional está, na sua maioria, totalmente alienado deste processo. Cada vez mais a máquina burocrática reprime a participação criativa humana, as decisões cada vez mais centralizadas e desencontradas estimulam a perplexidade, pois não há compreensão de suas intenções e, o que é mais sintomático, não se percebe uma preocupação com o dimensionamento de uma política de valorização dos recursos humanos que inclua as expectativas dos empregados e seus planos pessoais de vida.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas, o sucesso da administração participativa depende da qualidade das participações. Nesse sentido, é necessário investir em treinamento e desenvolvimento contínuo das pessoas, de forma que essas consigam fazer seu potencial florescer e contribuir com qualidade. Programas de treinamento e desenvolvimento devem não cobrir aspectos básicos, como a visão de longo prazo da empresa, principais estratégias e diretrizes de implantação, para direcionar devidamente o processo de participação, mas também o desenvolvimento da capacitação operacional em termos de técnicas e habilidades relevantes às atividades da empresa. Deve-se evitar implantar administração participativa se não há disposição de investir pesadamente nas pessoas ao longo do tempo, visando a elevar cada vez mais suas qualificações e capacitando-as a participações cada vez melhores/ mais significativas.

Carreiras devem ser associadas aos objetivos e estratégia de longo prazo da empresa e ao sistema global de reconhecimento da contribuição/ compensação – pelo ângulo da empresa. Pelo lado das pessoas, devem estar vinculadas à realização pessoal/

profissional e ao plano de vida. Visto por esse prisma, o conceito de carreira deve ser algo dinâmico e muito específico para cada pessoa. O importante aqui é evitar que critérios forçosamente padronizados (que tratem todos como se fossem iguais em termos de motivação, anseios, etc.) e variáveis “de aparência” (status etc.) desviem pessoas e empresas dos seus objetivos mais autênticos e legítimos.

A valorização do poder da força humana na organização gerenciada hoje não deve ser mais embasada em dados econômicos (privilegiando números, gráficos, equipamentos, soluções “hard”) do que em dados estratégicos (privilegiando pessoas, criatividade, soluções “soft”). Daí emergem as perguntas: Que espaço a organização oferece para o desenvolvimento de seus talentos internos? Qual o grau de participação e de conhecimento dos empregados em relação aos objetivos da organização? Há estímulos para a participação mais efetiva das pessoas com idéias e iniciativas? Como são fixadas as formas de compensação? Formas como bônus periódicos, participação nos resultados ou no capital têm sido consideradas, ou apenas se cogita o pagamento de salários “de mercado” reajustados de acordo com a lei?

A consideração pelos planos de vida das pessoas, em um sentido mais amplo, está na base de uma relação organização-colaboradores mais autêntica e sadia, capaz de assegurar a necessária manutenção de uma equipe de elevada competência. Estimular o diálogo aberto entre empresas e pessoas na busca de realização plena é a chave do momento presente.

Esse diálogo aberto é essencial para que se consiga “alinhamento” – uma identificação profunda das pessoas com os objetivos e missões da organização, que as leve a sentir que estão realizando o “trabalho de suas vidas”. Em qualquer organização resultados excepcionais só são possíveis quando está presente essa consonância profunda entre empresa e pessoas. Necessário, portanto, além de definição de uma visão nobre para a organização, práticas inovadoras na relação com as pessoas, para produzir e reforçar o alinhamento.

É preciso aprender a sobreviver nesse novo cenário, agregando valor, fazendo várias coisas ao mesmo tempo, sendo altamente capacitado.

Nunca a força humana das organizações foi posta à prova tão duramente como nos tempos atuais. Em tudo que hoje é essencial fazer (ajustamentos da noite para o dia, mudanças quase diárias, revisões estratégicas profundas, criação e lançamento de novos produtos em pouquíssimo tempo, mudanças estruturais frequentes, formação de parcerias, negociações sofisticadas/complexas, comunicações rápidas e frequentes, conquista de novos segmentos de mercado, entrada no mercado global, empreendimentos novos etc.), é preciso ter talentos, pessoas preparadas e motivadas que combinem competências técnicas e interpessoais. Em suma, é preciso força humana e a força humana da organização só pode ser potencializada a níveis máximos se um conjunto interconectado de fatores for refinadamente gerenciado.

Organizações não são capazes de potencializar a motivação de base de seus colaboradores e, por consequência, sua própria força humana, se determinados níveis

básicos de qualidade de vida (que envolve desde o ambiente de trabalho até os salários e benefícios) não forem atingidos. A organização está consciente dessa relação entre qualidade de vida e motivação de base? Ou mantém a ilusão de que por meio de incentivos esporádicos irá conseguir motivar as pessoas, independentemente do preenchimento de suas necessidades mais básicas em termos de qualidade de vida?

Pessoas que atuam em organizações – qualquer que seja seu nível hierárquico – posicionam o trabalho que têm dentro do contexto maior de suas vidas. Algumas refletem sobre isso de forma profunda e consciente quase o tempo todo.

Nessas situações, levantam-se questões cujo foco não está na organização, sua filosofia ou cultura, mas sim na própria pessoa: seus objetivos, anseios, valores e motivações: Até que ponto abre-se mão de valores e anseios pessoais (e até “engolindo sapos”, atrofiando-se o talento) em troca dos bens materiais e status que esse trabalho propicia?

Em que sentido esse trabalho e essa organização ajustam-se ao plano global de vida do trabalhador em termos de desenvolvimento pessoal e sua realização como ser humano num sentido mais amplo?

Que alternativas não ortodoxas/criativas, em termos de trabalho, poderiam melhor viabilizar meu plano de vida? Na organização? Fora dela?

Em geral as organizações não têm empatia com seus colaboradores a ponto de levar em contas tais questões. O prisma tende a ser unilateral, focando apenas os interesses da empresa: como melhor usar os talentos dessa pessoa? Em que tipo de trabalho ela será mais produtiva em relação aos objetivos da empresa? E assim por diante. Quando muito, há algum diálogo sobre preferências quanto a áreas funcionais, especialidades.

A revisão da literatura mostra que raras são as empresas que vão fundo nas questões básicas relacionadas ao plano de vida das pessoas. Parece haver um tabu a respeito. Embora as questões estejam dentro de cada pessoa, evita-se falar abertamente sobre elas, o que gera distorções.

São múltiplas as causas deste tipo de distorção:

- Não existe um foro apropriado para discutir essas questões de forma mais profunda.
- Os executivos de alta administração, não obstante o fato de terem questionamentos profundos a nível pessoal (suas próprias carreiras, seus pontos de stress, preocupações com o futuro), tendem em geral a permanecer nos “limites do profissional” ao contrapor objetivos institucionais aos pessoais.
- A própria cultura da organização, que tende a definir o que é “certo” e “apropriado” (até onde discutir vocação, objetivos de vida etc.) acaba sendo limitada ao tentar conciliar os objetivos da organização com os objetivos pessoais de seus colaboradores.
- A cultura do “mundo dos negócios” também tende a definir de forma estreita os limites do “apropriado” ao se tratar dos objetivos de vida das pessoas.

Essa tendência a que se ignore o plano de vida das pessoas faz com que ocorram perdas de grande impacto para as organizações (potencializadas por não se vincular o problema – sub-avaliado por ser de impacto a médio/longo prazo – às suas causas reais): perda de talentos, falta de motivação e de identificação com o que se faz na organização, não florescimento da organização, tendência à estagnação e ao retrocesso.

Nesses tempos em que a força de inovação cresce como fator-chave de competitividade é preciso quebrar os tabus existentes e assegurar um diálogo mais aberto e autêntico entre a organização (representada por sua alta administração) e seus colaboradores. Nessa relação mais autêntica tanto a organização como os seus colaboradores desenvolvem-se e conseguem realizar seus objetivos por meio de relações sadias, nas quais negociação, transigência, cooperação e apoio mútuo constituem a base de sua força.

Para atingir esse estágio, a organização e seus colaboradores devem agir proativamente na busca de uma nova relação, uma mudança drástica, mas de excepcional importância para todos.

Organizações precisam de talentos para manter-se competitivas em um ambiente em mutação onde criatividade e inovação são fatores estratégicos de crucial importância. Por outro lado, os talentos precisam de empresas que abram espaço para a realização de seus planos de vida. O diálogo aberto entre a organização e as pessoas em busca de realização plena é possível e é o único caminho para uma relação de ganhos mútuos que definirá as organizações vencedoras – no contexto cada vez mais complexo

que caracterizará o mercado nos próximos anos. A qualidade desse diálogo dependerá de reflexões profundas de ambas as partes (pessoas e organizações) sobre tais questões.

Quando as pessoas identificam-se com os objetivos e missões da organização em que tratam, quando elas têm oportunidade de compartilhar sua visão, elas sentem-se fazendo o “trabalho de suas vidas” e não simplesmente “trabalhando para ganhar a vida”.

Nesse relacionamento sinérgico entre as metas pessoais e as metas da empresa, o poder de cada indivíduo para atingir seus objetivos pessoais pode ser potencializado por ajudas dadas pela organização. As organizações têm normalmente um enorme potencial de ajudar as pessoas a realizarem seus objetivos.

Dessa forma, quando as organizações definem e tornam públicas suas intenções, elas atuam como ímãs para pessoas talentosas e auto-dirigidas, que buscam um canal para realizar seus objetivos pessoais dentro de uma organização com a qual elas se identifiquem.

A visão bem sucedida é aquela capaz de estabelecer uma ligação entre o trabalho de uma pessoa e seus objetivos de vida, gerando alinhamento – um entusiasmo sem paralelo que impulsiona as pessoas a fazer esforços extraordinários no processo de realização dos objetivos. Isso é o que faz uma organização conseguir resultados excepcionais.

No geral, as pessoas trabalham satisfeitas na organização? As pessoas gostam de ser parte da organização e têm orgulho disso? Ou para elas a organização é mero fornecedor de empregos e subsistência, nada tendo a ver com realização profissional/pessoal?

A organização tem procurado conciliar os objetivos/interesses institucionais com os objetivos/interesses das pessoas?

Tem havido negociações para manter os talentos na organização? Ou os interesses da organização são intocáveis (funcionários são pagos para adequar-se àquilo que a organização quer...)?

No lugar de negociação coletiva, as pessoas estão negociando acordos individualizados baseados na confluência entre as necessidades da empresa por capital humano e no desejo dos indivíduos de crescer e se desenvolver.

Objetivos pessoais e definidos comprovam a assertiva de que a carreira é diretamente influenciada pelo plano de vida do indivíduo.

As pessoas desejam a satisfação de saber que seu trabalho é respeitado. Pesquisas mostram que o que as pessoas desejam – trabalho desafiador, crescimento pessoal, aprendizagem de novas habilidades, autonomia, participação, respeito,

reconhecimento e informação – são exatamente o que as modernas organizações estão procurando.

Por outro lado, a empregabilidade não é adquirida da noite para o dia. Ela é um *modus operandi* de vida. Integrar a empregabilidade no plano de vida, torna qualquer profissional apto a enfrentar o atual mercado competitivo.

Ao considerarmos o plano de carreira como fator de crescimento do indivíduo, como o objetivo geral deste trabalho, naturalmente remetemo-nos a objetivos específicos tais como:

- Identificar os objetivos empresariais de implantação de um plano de carreiras;
- Identificar os benefícios - pessoais e profissionais - resultantes do plano de carreira;
- Estabelecer relação entre o planejamento de carreira e o plano de vida pessoal.

A carreira profissional deve, então, ser encarada como um projeto pessoal de realização profissional, que depende do esforço de cada um em termos de auto-desenvolvimento. E, por isso, o plano de carreira deve resultar numa combinação harmoniosa de vida profissional com a vida pessoal.

Segundo Milioni (1994: 111) as dimensões para o crescimento do indivíduo são:

- a) Dimensão profissional
- b) Dimensão pessoal

- c) Dimensão física
- d) Dimensão social
- e) Dimensão transcendental

Na nova cultura e na nova estrutura organizacional, são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto.

Inclusive, a qualificação do trabalhador, que até então vinha sendo bancada pelas empresas, hoje – e nos próximos anos ainda mais - passa a ser uma responsabilidade dos próprios trabalhadores. Quem quer estar na dianteira – ou pelo menos acompanhar a velocidade das mudanças que acontecem no mundo – tem que ter iniciativa para buscar conhecimento. O trabalhador que ficar esperando que alguém o faça por ele, ficará à margem do processo de modernização.

As organizações vão estar cada dia mais interessadas em quem tem talento, liderança, ambição, comprometimento, motivação, é sociável e está disposto a correr riscos. Quem possuir esses requisitos, ou alguns deles, está no caminho da empregabilidade.

Vale repetir, as organizações hoje procuram para seus quadros o profissional talentoso, curioso, criativo e que tem uma visão geral das coisas. Aquele que tem o perfil ambicioso, que sempre está em busca do crescimento, aquele comprometido com o que faz, comprometido com a organização como um todo e aquele profissional extremamente motivado, que trabalha com prazer porque faz o que gosta.

Concluindo, uma organização não é vitoriosa só por valorizar seus recursos humanos, mas por ser capaz de ter um modelo de gestão integrado, em que eles tenham um papel decisivo para o seu sucesso. São muitas as histórias de organizações, em todos os cantos do mundo, que têm feito enormes investimentos de tempo e de recursos na introdução de modernas técnicas de gestão. Mas sem resultados animadores. Por quê? Geralmente, o ser humano é esquecido. As organizações precisam investir e acreditar no grande diferencial que é contar com pessoas felizes.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Apresentação dos Dados

O objetivo desejado e demonstrado nos questionários, Anexos B e C, resultante do levantamento efetuado do *status quo* e das expectativas dos funcionários do Instituto Batista de Educação de Vitória – IBEV, é desenhar o formato da situação de trabalho atual, apurar, dentro das atividades relativas a diversos postos de trabalho, as satisfações e insatisfações dos seus funcionários, a fim de se configurar a situação de trabalho atual e a situação desejada, para a partir daí identificar os efeitos que a falta de implementação de um plano de carreira, contemplando anseios organizacionais/individuais/sociais dos funcionários do IBEV, pode produzir no desempenho necessário à eficácia da instituição.

O IBEV é uma instituição de ensino que atua desde a pré-escola ao ensino superior (o ensino superior iniciou-se em 1998) há 93 anos no Estado do Espírito Santo.

Esta tradição em ensino fez do IBEV um dos melhores em nível pedagógico, no Estado do Espírito Santo. A instituição mantém hoje um corpo docente de nível profissional muito bem qualificado e uma clientela em torno de cinco mil alunos, sendo que outras milhares de pessoas, sejam alunos, professores e/ou funcionários, já passaram por ela durante todo esse período de existência. O Instituto é constituído de cinco unidades de ensino, distribuídas na região da Grande Vitória, a saber: Vitória-Centro; Vitória-Praia do Canto; Vila Velha; Serra e Cariacica.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, foram consideradas as características atuais de gestão de recursos humanos da instituição, quais sejam: forte presença religiosa; falta de critério técnico para a escolha dos membros da diretoria que via de regra, quase sempre, recaem em elementos que sejam pastores ou religiosos, característica quase sempre tida como item preponderante para o exercício desse mister; o clima de organização familiar que naturalmente vai tomando conta da instituição à medida da nomeação de um novo diretor, que passa a ter assessoria nos cargos estratégicos de elementos componentes de sua própria família, que ultimamente se espalha por toda a instituição, alcançando, inclusive, os posicionamentos menores da organização; a seleção é pelo “processo quem indica”, que, via de regra é, também, um familiar do indicador, que na maioria das vezes é selecionado/admitido.

Discorrendo ainda sobre algumas características presentes na gestão do IBEV, vale destacar a narrativa de uma funcionária da unidade de Vila Velha, que também é acadêmica da instituição - 2º período do curso de Administração Geral, que assim se expressa em sua proposta de Estudo de Caso sobre o IBEV, trabalho este desenvolvido na

disciplina TGA I, trabalho este compilado com outros estudos de casos e disponível na biblioteca da Faculdade Batista de Vitória – FABAVI, Unidade Centro:

“Tendo em vista certa preferência por parte da população (pois muitos preferem dar continuidade à tradição em ensino aos seus filhos), tornou-se uma empresa extremamente familiar, tanto em relação aos seus clientes, quanto ao seu quadro funcional.

Sua atenção peculiar quanto ao ensino (investimentos pedagógicos), tem deixado uma grande lacuna a ser preenchida, no sentido organizacional/administrativo, sendo este o problema a ser analisado.

Devido à relação familiar existente entre os funcionários, há um tratamento muito paternalista e autocrático, tornando-os adormecidos, inertes a determinados problemas, passado em efeito dominó, afetando diversos setores e áreas da instituição.

(...) Funcionários que exercem atividades visando somente agradar a algumas pessoas, colocando interesses pessoais acima dos interesses da organização, chegando a omitir fatos reais, prejudicando pessoas e setores. Os objetivos da organização ainda não estão claros para os funcionários (...) O próprio funcionário mantém descrédito em relação à instituição da qual faz parte. Falta autoridade e comunicação.(...) As pessoas estão mais preocupadas em trabalhar do que produzir resultados.”

O quadro de pessoal atual do IBEV é composto de 364 funcionários assim distribuídos: Centro 118; Praia do Canto 48; Vila Velha 57; Serra 18 e Cariacica 14. Procurou-se conhecer a percepção dos profissionais no exercício de variados cargos da instituição. A amostra selecionada concentra-se num percentual de 20% do total de pessoal nos diversos níveis (diretores, gerentes, técnicos, supervisores, professores, pessoal administrativo e operacional) de cada Unidade do IBEV.

Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, a relatar características pessoais e experiências passadas na instituição. Com Boteff (apud Vergara 1998:56), considera-se que (...) *é importante compreender (...) qual é o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem. Qual a percepção deste sobre tais situações? Como eles a interpretam? Qual seu sistema de valores? Quais suas preocupações?*

Assim foi efetivada pesquisa³, mediante aplicação de questionário (entrevistas focalizadas, semi-estruturadas) com funcionários selecionados, nos níveis retro-identificados, quais sejam – diretores, gerentes, técnicos, supervisores, professores, pessoal administrativo e operacional, cujas informações prestadas se constituíram em valiosos subsídios para as conclusões e formulação de recomendações constantes do Capítulo 6.

Ao todo, foram entrevistados 73 funcionários, distribuídos nas cinco unidades da instituição, com atuação em cargos cujas atividades e dimensão sugerem a adoção de mecanismos gerenciais como serão analisados neste trabalho.

O levantamento envolveu a análise do histórico profissional/pessoal dos empregados e suas expectativas de carreira dentro da empresa. Para isto, foi necessário coleta das informações prestadas diretamente pelos mesmos. Os campos de informações

3 Adotando-se a taxionomia de Vergara, (1998), o tipo de pesquisa realizado, pode ser classificado, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva. Trata-se também, quanto aos meios de investigação, de um estudo de caso, pois o mesmo é circunscrito ao IBEV.

foram criados para captar as expectativas de carreira profissional, a visão do trabalho, do emprego e da instituição, assim como planos pessoais de vida que pudessem impactar na carreira profissional, enfim, obter informações sobre seu estímulo para o desenvolvimento de suas carreiras, que ações ou mudanças de enfoques em relação ao trabalho precisam ser implementadas e investir positivamente.

Esta pesquisa pôde revelar que alguns funcionários, quando indagados sobre os caminhos que têm abertos diante de si para seu crescimento profissional e pessoal, apresentam expectativas ou planos de vida que não convergem para os objetivos do IBEV, ou apresentam restrições aos planos da instituição, quando questionados em tópicos, a saber: se gostariam de desenvolver as suas aptidões, habilidades, capacidades e aplicá-las no IBEV; se um plano de carreira poderia ser incentivo a esse desenvolvimento; como se sentem em relação à realização profissional, se estão satisfeitos com sua vida profissional e o que gera satisfação no trabalho, assim como o que esperam do IBEV e deram-nos qual a visão do trabalho, do emprego, do IBEV, seus posicionamentos perante desafios e riscos; que sonhos, aspirações, interesses, realizados ou que gostariam de realizar na instituição.

As pesquisas bibliográfica e de campo identificaram no IBEV, peremptoriamente, elementos que não impelem positivamente o empregado ao crescimento, bem como o reflexo desses elementos na eficácia da instituição, pela não existência de um plano de carreira.

Resumindo, com base nas opiniões recolhidas, constatou-se com maior frequência que:

No campo da **dimensão profissional** em relação à existência de um plano de carreira:

I - Observa-se que 69 entrevistados positivaram a necessidade da existência do referido plano, como incentivo ao desenvolvimento profissional que, via de consequência, oportunizaria maior competitividade da instituição no seu nicho.

II - A instituição não oferece oportunidade de desenvolvimento mesmo sem a existência de um plano de carreira. 54 entrevistados promoveram tal assertiva.

III - Em termos de realização profissional, num sentido de toda a vida, 45 indicaram sentir-se esperançosos nesta realização.

IV - 47 funcionários mostraram-se satisfeitos com os trabalhos que estão desenvolvendo atualmente, embora sinta-se um clima de não ver horizontes de possibilidades de crescimento de posicionamento na instituição, a médio e longo prazos.

V - Em relação à realização profissional, 54 funcionários não sentem estímulo da instituição para alcançá-la.

VI - O que gera satisfação no trabalho nesta instituição, pela ordem: outros⁴ (47), salário (12), possibilidade de desenvolvimento profissional (8), segurança no emprego (6), crescimento pessoal (0), nada (0) .

VII - Numa escala de 0 a 3 para indicar o grau de participação e conhecimento dos empregados em relação aos objetivos da organização sobressaiu-se a “escala” 1, com 49 indicações.

4 Neste item foram especificados pelos entrevistados, com maior frequência, os seguintes fatores, pela ordem: experiência e aprendizado para ter melhor oportunidade de colocação no mercado de trabalho; primeiro emprego; a expectativa de ser aproveitado na instituição (estagiário).

No campo da **dimensão pessoal** em relação à auto-realização:

I - Observa-se que do ponto de vista da realização pessoal foi constatado que o mais importante, pela ordem é: sucesso profissional (51), consolidar um tipo de estilo de vida (49), status (48), enfrentar novas experiências de vida (47), segurança (47), enfrentar desafios e riscos (41), mais tempo para o lazer (22), mais tempo para dedicar-se à família (8), desenvolver outras atividades extra-trabalho (6).

II - No campo da conquista das principais realizações da vida pessoal de cada funcionário, foram apuradas 69 assinalações positivas e 23 negativas sobre fatos, circunstâncias e oportunidades que influenciaram nessas realizações.

III - 69, dos entrevistados têm sonhos, aspirações e objetivos pessoais que gostariam de realizar na instituição.

IV - Dos que responderam ter sonhos, aspirações, objetivos pessoais que gostariam de realizar na instituição, 59 manifestaram que não têm sido motivados em esforçar-se para atingir esses objetivos.

V - Os que não estão motivados a alcançar os objetivos da organização identificam que é, pela ordem: por causa da instituição (54), um problema pessoal e institucional (4), um problema seu (pessoal) (1).

VI - Quanto ao oferecimento pela instituição de espaço para o desenvolvimento de seus talentos individuais, obteve-se, pela ordem, o seguinte posicionamento: não (54), raramente (13), sim (6).

VII - 67 apontaram que não há estímulo para a participação mais efetiva das pessoas com idéias e iniciativas.

VIII - Perguntados em que sentido seu trabalho e a instituição ajustam-se em termos de desenvolvimento pessoal e realização como ser humano num sentido mais amplo, apurou-se, pela ordem: parcialmente (47), em nada (23), totalmente (3).

5.2 Análise dos Dados

Destarte, inicialmente, na análise dos dados retro-apresentados, deve ser considerado que no item III do Anexo B pudemos observar que o resultado apresentado reflete, de fato, que, na falta de um leque maior de opções na instituição, os funcionários “contentam-se” com seus posicionamentos atuais.

Relativamente ao item VI do Anexo B, vimos que seu resultado demonstra apresentar que os funcionários não têm esperança de alcançar patamares maiores na instituição, ainda que pelo sistema informal, que é prática na instituição.

Vale ressaltar, ainda, que concernente ao item I do Anexo C, foi oportunizada possibilidade de mais de uma resposta para o mesmo e que no item II do Anexo C, as pessoas puderam assinalar as duas circunstâncias simultaneamente.

Em todo o universo pesquisado, encontrou-se alguns profissionais que já vivenciaram a experiência de plano de carreira em outras organizações. Os dados coletados refletem à opinião também desses profissionais acerca do que eles conhecem do assunto e do que já vivenciaram. Desta forma, pôde-se obter contribuições interessantes para o melhor entendimento das questões abordadas no presente trabalho.

Depreende-se, então, pela manifestação da maioria dos entrevistados, que o plano de carreira deve ser implantado pelo IBEV, apontando/contemplando como objetivos relevantes, a saber:

- Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação ao seu comportamento frente à carreira;
- Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando o planejamento individual de sua carreira.
- Oferecer, às pessoas, uma estrutura para reflexão sobre a sua realidade profissional e pessoal;
- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos e carreira, planos de ação e para monitorar a carreira ao longo o tempo. Esses objetivos integram os aspectos comportamentais e relações interpessoais para o trabalho em equipe.

Algumas dificuldades detectadas para a concepção de um plano de carreira pelo IBEV foram:

- inexistência de bibliografia técnica consistente, principalmente no tocante ao plano de vida; falta de modelos de sucessos, como paradigmas, em outras instituições congêneres, no Estado do Espírito Santo, principalmente; diferenciação das dinâmicas da instituição (movidas por interesses da Denominação Batista⁶ e dos conselheiros do

⁶ A Convenção Batista do Estado do Espírito Santo, na condição de entidade mantenedora do IBEV, delibera anualmente, em assembléia geral, a composição dos membros do seu Conselho Diretor.

Instituto) e dos funcionários (desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional), ou seja, a vinculação obrigatória com o plano estratégico da empresa nem sempre é possível ou permitida;

- os critérios de avaliação - para a implantação do plano, prevê-se possíveis dificuldades que poderão ser encontradas junto à alta administração, gerência e técnicos, em face do tipo de gestão empírico-costumeira até então adotada, o que deixa os empregados temerosos de sua imparcialidade, visto que tais critérios são geralmente subjetivos. Enfim, como pontos positivos para implantação do plano de carreira, a maioria dos entrevistados citou como mais relevante, o crescimento profissional e pessoal, a empregabilidade e a competitividade da instituição. Como negativos, a frustração dos empregados por expectativas não atingidas ou impossíveis de serem atingidas, e a possibilidade de erros de avaliação do profissional pela subjetividade nas avaliações.

Perguntado sobre a relação do plano de carreira e o plano de vida, os entrevistados entendem que a carreira é parte do plano de vida e que a premissa básica é compatibilizar os interesses do IBEV e empregados, no nível pessoal e profissional.

Os entrevistados acreditam que o funcionário reconhece a existência de interface entre o plano de carreira e o plano de vida, desde que esta vinculação faça parte da divulgação do plano.

Resumindo, na análise das opiniões recolhidas, constatou-se ainda que:

- Somente oito profissionais vivenciaram a prática do plano de carreira, porém em outras organizações, motivo pelo qual percebe-se algumas dificuldades dos demais profissionais, com raras exceções, em emitir opiniões sobre plano de carreira, pela falta de experiência e conhecimento profundo sobre o assunto;

- A esmagadora maioria dos profissionais entrevistados considera o plano de carreira um instrumento de gestão necessário para o IBEV e motivador para o funcionário; todos os profissionais não têm plano de vida formalizado, mas consideram-no necessário, devendo conciliá-lo com o seu plano de carreira, na busca de qualidade de vida;

- Relacionar plano de carreira com plano de vida foi tarefa ainda mais difícil, por nunca terem sequer pensado sobre isso e nem ter a instituição consciência dessa necessidade. Todos os pesquisados são profissionais que se consideram "de carreira", mas que a fizeram de forma não planejada; as oportunidades que tiveram foram impulsionadas por necessidades das organizações por onde passaram. Mesmo assim, consideram que tanto um plano quanto o outro, principalmente nos dias atuais, são indispensáveis para o sucesso dos profissionais e também para o IBEV. Estabelecer entre eles uma relação harmônica seria o ideal;

- A implantação de um plano de carreira trará a responsabilidade em assegurar a competência e o desempenho necessários ao atingimento dos objetivos da instituição, no presente e no futuro, a preocupação em garantir a continuidade da eficácia do IBEV na busca da realização de sua missão educacional e o interesse em proporcionar aos funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira bem

sucedidos na instituição, baseado na competência, no desempenho e no potencial. Com o plano de carreira, o IBEV estará dimensionando suas necessidades de pessoal a curto e longo prazos, promovendo a capacitação profissional de forma planejada, evitando os tropeços da improvisação e gerenciando produtivamente os efeitos das mudanças e turbulências do ambiente externo. Como o limite desta carreira será o potencial do indivíduo e as oportunidades oferecidas pela organização, os empregados que planejarem sua carreira, nem sempre encontrarão oportunidades no IBEV para seu pleno desenvolvimento e realização profissional, se não houver a adoção sistemática de carreira conforme proposto;

- O sistema de remuneração é tradicional; o grande problema é que ele não diferencia adequadamente o desempenho individual, não diferencia os excelentes dos regulares;

- O empregado não tem uma visão clara de sua trajetória na instituição – a não ser onde está atualmente – mas falta-lhe o delineamento, principalmente institucional, do que precisa conquistar para chegar onde deseja;

- Não é oferecida aos integrantes da instituição uma estrutura para reflexão sobre sua realidade profissional e pessoal, o que afeta aspectos comportamentais e relações interpessoais para o trabalho em equipe;

- A existência de casos positivos de frustração de funcionários por expectativas inatingíveis, em face da subjetividade de suas situações, visto que o IBEV

ainda não caminha para a implantação deste instrumento administrativo (plano de carreira) e os funcionários ainda não têm a carreira em suas mãos, muito menos despertaram para a necessidade de traçar seus respectivos planos de vida;

- Os diretores e gerentes entrevistados mostraram-se sensibilizados para a necessidade de implantação do plano de carreira, considerando os benefícios que poderão advir para a instituição e para os funcionários.

Com o presente trabalho pretendeu-se mostrar que o plano de carreira é fator de crescimento do indivíduo e de maior eficiência na organização, acreditando-se que, através dele, é possível ao indivíduo construir uma carreira profissional determinada pelo constante desenvolvimento de suas potencialidades. O potencial humano para o trabalho se desenvolve ao longo do tempo. Numa visão macro, infere-se, portanto, que a carreira de cada funcionário, geralmente, é construída ao longo do tempo, através de várias organizações, inclusive do IBEV.

O plano de carreira deve incorporar, também, contribuições para que os funcionários elaborem os respectivos planos de vida, para compatibilizá-los com a carreira profissional. Entendemos que, se tratado isoladamente, o plano de carreira não favorece maior crescimento dos empregados, nem tampouco da instituição.

Por outro lado, constatou-se que o cenário econômico atual, globalizado e competitivo, exige um novo perfil de profissional. Além de possuir espírito empreendedor, deve cuidar de sua carreira de forma mais ampla e não esperar que outros o façam. A

organização deve estimular o processo de auto-desenvolvimento, através de sua área de recursos humanos, onde o empregado passe a se sentir responsável por sua carreira e se esforce em atingir as metas pessoais, tornando-se empregável.

Pelos resultados obtidos, mais as informações coletadas a respeito da necessidade de se instituir um plano de carreira do IBEV, o tema proposto neste trabalho pôde ser comprovado.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para as organizações, responsáveis pela manutenção de um número cada vez menor de funcionários, os níveis qualitativos colocados por mercados cada vez mais abrangentes e exigentes, obrigam a uma reflexão sobre o grau de competitividade que os produtos/serviços finais conseguem manter, mediante a influência causada pela utilização dos seus recursos humanos e de tradicionais sistemas de remuneração.

De fato, em um contexto de maior uniformidade tecnológica e grande competitividade, as diferenças entre as instituições, sejam públicas ou privadas se fazem pela qualidade dos recursos humanos. São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade correspondem a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas.

É sabido que o caráter dinâmico da organização moderna, permanentemente exposta a mudanças ao nível do negócio, de sua estrutura organizacional, do conteúdo dos

cargos, requisitos profissionais, e novas necessidades de competência profissional dificultam planejar carreiras estáveis por trinta ou trinta e cinco anos de vida produtiva do indivíduo.

A competitividade nunca foi tão acirrada e numerosa (onze novos, mais os quatro antigos e históricos concorrentes) motivo pelo qual recomenda-se ao IBEV a implantação de um plano de carreira, visto que será de grande importância para as atividades da instituição, e fundamental para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, o que poderá possibilitar:

- pessoas alocadas num nível condizente com seu potencial, valores e interesses.
- compreender a distribuição da capacidade atual e futura dos colaboradores da instituição.
- dimensionar a tendência de crescimento ou de concentração da capacidade das pessoas;
- identificar subaproveitamento ou situações de estresse na relação capacidade *versus* demanda do trabalho – geradores potenciais de conflitos, gastos ou custos;
- planejar investimentos na formação de pessoas;
- direcionar recursos de treinamento e desenvolvimento de maneira eficaz, de acordo com níveis de complexidade;
- direcionar processos de seleção;
- decidir sobre o escopo dos programas de *trainees*;
- praticar movimentações planejadas;

- praticar planos de sucessão.

A despeito de todos esses desafios e por que não dizer, até mesmo dificuldades, a nosso ver, é perfeitamente possível a implantação de plano adequado de carreira, em todos os níveis do IBEV.

Basta, para tanto, que a instituição tenha em mente algumas premissas básicas:

- a) Seja compreendida a natureza sistêmica dos planos de carreira.

Nesta linha, o que deve ser efetivado, de imediato, para cada nível da administração do IBEV é o arcabouço técnico-normativo global do sistema de carreira, contendo todas as diretrizes a serem seguidas pelo quadro de pessoal, em cada nível.

- b) Outro ponto importante para a operacionalização bem-sucedida de um sistema de carreira no IBEV é a compreensão nítida por parte da instituição de que “as entidades chamadas sistemas são constituídas de partes em interação.” Isso significa que o sistema de carreira IBEV deverá comportar inúmeros elementos em relação dinâmica, articulando entre si diferentes fluxos de eventos para produção contínua de resultados, caso contrário, deixará a desejar.

Identificam-se, para um bom sistema de carreira, pelos menos três subsistemas essenciais, interligados e interdependentes: o subsistema de seleção, o de capacitação e o de avaliação. Cada um deles envolve instrumentos indispensáveis ao

funcionamento do todo, viabilizando a dinâmica da carreira, e devem sofrer constante processo de aperfeiçoamento e atualização.

c) Os quadros de pessoal devem ser múltiplos, já que definidos por área de atividade: administração, magistério, segurança etc., cada quadro possui suas peculiaridades e carreiras típicas.

Planos de Carreira específicos contemplando as peculiaridades de cada quadro, garantirão a profissionalização das equipes e contribuirão, assim, para a modernização (via de consequência, competitividade no mercado) e o cumprimento de suas finalidades junto à comunidade usuária dos serviços.

O investimento na direção da implantação de um plano de carreiras deve ser assumido pelo IBEV em proporções variadas, dependendo: do salário, da contribuição do trabalhador, da utilização de infra-estruturas técnico - educacionais já existentes, do próprio IBEV, das instituições com que se relaciona ou se vincula e do aproveitamento do capital intelectual e recursos auxiliares de ensino - aprendizagem existentes, haja vista tratar-se de uma instituição educacional.

Aqui queremos nos deter um pouco sobre a questão do corpo docente da instituição, em todos os níveis. Esse fator induz à necessidade da existência de um plano de carreira específico para os profissionais do ensino. Neste texto deverão estar incorporadas as exigências da Constituição Federal, bem como as determinações contidas na Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

A valorização dos profissionais de educação do IBEV só será garantida no citado plano quando obediente aos princípios constitucionais e mais aos seguintes:

- piso salarial, estabelecido pela respectiva categoria;
- aperfeiçoamento profissional periódico;
- progressão funcional de acordo com a titulação, habilitação e a avaliação de desempenho profissional;

d) O plano de carreira deve basear-se no estudo e na análise da própria realidade IBEV, sem deixar de contemplar os avanços de outras culturas de organizações educacionais. Entretanto, embora ainda não tenha definido um plano de carreira para a realidade das relações que emergem desta nova contextualização educacional, os salários pagos pela instituição, no magistério superior, têm confirmado uma tendência à permanência de salários iguais ou mais elevados comparativamente a outros tipos de estabelecimentos de ensino no Estado do Espírito Santo (Gallie, 1978; Carvalho, 1987).

e) Deve ser amplamente discutido e aprovado pelos segmentos da instituição.

Numa nova filosofia de gestão que também se pode sugerir ao IBEV vamos encontrar o *empowermen*. Forjado a partir de novos modelos, é um processo que inclui a conscientização e a reeducação no seu sentido mais amplo, incluindo não apenas conhecimentos técnicos e operacionais, mas também valores, filosofia de vida, autoconhecimento, auto-imagem, relacionamento interpessoal, sensibilização para os aspectos emocionais envolvidos e suas implicações em nível de comportamento no trabalho.

No contexto IBEV, é um processo de reeducação geral (RH, organizacional, gestão, qualidade), que permitirá a expansão do uso do poder pessoal, um antídoto eficaz contra o excesso do poder formal, na medida em que permitirá a cada indivíduo reconhecer e utilizar este princípio através de uma participação efetiva no atingimento dos objetivos da instituição e de seus próprios. Entendemos ser esta uma alternativa viável para transformar funcionários passivos, indiferentes e submissos em pessoas interessadas e motivadas para crescer e contribuir.

Na busca de tal despertar, sugere-se ao IBEV a formação dos empregados, através de programas de educação contínua, que pode resolver em grande parte os problemas de compreensão e participação, principalmente no âmbito da tarefa, embora, por outro lado, evidências empíricas mostrem que os funcionários preferem envolver-se mais nas decisões diretamente relacionadas a seu trabalho, renda e segurança no emprego, e menos nas questões que dizem respeito à estratégia empresarial.

Vale ressaltar que na revisão que se faz da literatura sobre os temas abordados (plano de carreira/plano de vida) vamos encontrar que em qualquer organização, as funções tendem a diminuir em número, à medida que se tornam mais complexas, pelas aptidões que exigem e pelas responsabilidades que impõem. Para alcançar as funções mais elevadas se faz necessário um estágio de aprendizagem e de competição, através do qual os contingentes humanos vão sendo reduzidos paulatinamente, pelos múltiplos processos de eliminação, até atingirem as proporções desejáveis.

6.1 Mudanças nos Requisitos de Qualificação dos Recursos Humanos

No que se refere à qualificação da força-de-trabalho, a evidência positiva observada no IBEV foi uma revalorização da escolaridade visando o uso das habilidades cognitivas, das qualidades comportamentais e das técnicas dos funcionários, investimento esse efetuado a partir da implantação dos cursos superiores da instituição. A maioria, uma vez aprovado no processo seletivo (vestibular), e que não possui ainda graduação, tem conseguido incentivos através de descontos nas parcelas de pagamento de tais cursos, oferecidos pela direção da faculdade.

Contudo, a instituição também deve enfatizar a capacidade de o indivíduo buscar o seu auto-desenvolvimento como um mecanismo permanente de atualização do seu saber, já que com a constante evolução tecnológica, o conhecimento relativo à tecnologia tem-se tornado rapidamente obsoleto.

Dessa forma, o IBEV deve incentivar e promover um comportamento baseado no aprendizado permanente e na participação dos funcionários em questões relativas ao trabalho. Os funcionários, por outro lado, devem buscar atender aos apelos de auto-desenvolvimento da empresa, como forma de garantir seus respectivos empregos.

6.2 Habilidades Técnicas

Sobretudo como parte do esforço de valorização da qualificação dos funcionários que o IBEV deve promover, o que se pode verificar em paralelo é que, segundo Garay (1997), as organizações têm procurado enfatizar também a importância do caráter multifuncional do trabalho no novo contexto das relações de produção e serviços.

Assim, para o IBEV, o desenvolvimento de múltiplas técnicas poderá contribuir para aumentar o componente de qualificação da força-de-trabalho, uma vez que os funcionários devem ser estimulados a aprender especialidades de outros funcionários, seja de mesma natureza ou grau de complexidade (mais de uma área de atuação, seja nos serviços burocráticos clássicos da área de tesouraria, seja executando tarefas na área de recursos humanos), seja de natureza distinta com diferentes graus de complexidade (manutenção de equipamentos: elétrica, mecânica, etc.).

Sugere-se implementar essa multifuncionalidade, principalmente, mediante práticas como *job rotation* e de treinamento *on the job training*.

Para desenvolver e obter as novas “qualidades” a serem praticadas pelo coletivo IBEV de funcionários nas demandas de seus vários processos de trabalho, além da valorização do aprendizado de multifunções a serem desenvolvidas pelos funcionários, com a incorporação de outras áreas do processo à sua rotina de trabalho deve ainda: ampliar o escopo do trabalho do corpo docente, com a inclusão de atividades de extensão e pesquisa a serem efetivadas pelos mesmos; fomentar, conforme já sinalizado

anteriormente, a busca de conhecimentos e qualificação pelo próprio indivíduo, por meio do auto-desenvolvimento; prática sistemática do treinamento, no desenvolvimento das proficiências requeridas pelo processo sejam cognitivas, técnicas ou comportamentais.

É importante ressaltar a valorização do treinamento que o IBEV deve programar na sua gestão de recursos humanos. Entre os objetivos deste programa de gestão de recursos humanos (PGRH), no que diz respeito a treinamento, merecem ser atacados os seguintes pontos:

- desenvolver proficiência nos conhecimentos e habilidades requeridos no processo;
- desenvolver competências individuais e de equipes; e,
- identificar agentes multiplicadores que repassem conhecimentos e habilidades para a equipe.

No que se refere à questão de um treinamento funcional que, de acordo com um PGRH, é “o processo de aprendizagem que visa garantir ao empregado a capacitação técnica e legal, e o desenvolvimento de suas qualificações para o desempenho das atividades requeridas na função”, sugere-se definir as seguintes modalidades de treinamento que devem ser programadas através de um plano de treinamento funcional a ser realizado pelo IBEV, a saber:

- os Treinamentos Básicos;
- os Treinamentos Legais; e

- os Treinamentos Específicos.

O IBEV tem que analisar os aperfeiçoamentos identificados como necessários e decidir se: é suficiente mudar as peças ou adaptar programa de treinamento, e numa postura mais radical, se é preciso modificar a estrutura da instituição.

Depois, deve verificar se as habilidades dos seus funcionários condizem com sua estratégia e o tipo de tecnologia ora adotada, ou que venha a adotar, pela própria necessidade de modernizar-se, em face da competitividade global reinante.

Para tanto, os diretores de todas as unidades devem analisar a situação dos funcionários (preparo, atitudes e grau de motivação) e examinar o que é possível fazer para melhorá-la.

Assim, o IBEV deve investir em educação/desenvolvimento/treinamento visando seus planos para o presente e para o futuro.

Se desejar progredir, crescer no mercado globalizado e competitivo, melhorar e certificar a qualidade e/ou conformidade de seus serviços, então terá de investir não só em equipamentos, informatização e tecnologias, mas também na educação/desenvolvimento/treinamento das pessoas, conforme já salientado anteriormente.

O caminho é diagnosticar as necessidades em função das estratégias do IBEV e as expectativas e anseios do seu quadro de pessoal, para então, em sintonia com

eles, estabelecer um percentual do faturamento a ser investido específica, sistemática e totalmente nessa direção.

Como aponta a literatura, os atuais requisitos de qualificação estariam associados à transformações muito mais significativas que o simples pagamento do salário, o chamado *reability-wage* (Schmitz, 1988; Carvalho, 1994). Nesse sentido, sugere-se ao IBEV a elaboração de formas mais inovadoras de remuneração da mão-de-obra (longe dos tradicionais sistemas de remuneração até então adotados) que contemplem o reconhecimento de competências desenvolvidas e praticadas pela força-de-trabalho, principalmente nas áreas técnica e científica; a incorporação e ganhos de produtividade advindos de inovações que emergjam, inclusive, do quadro de serventes e auxiliares seja através de remuneração variável, seja por intermédio de mecanismos de premiação pelo desempenho ou pontuação nos planos de carreira.

Entendemos que o IBEV, ao partir para adotar sistemas de recompensas baseados nas habilidades do indivíduo e da equipe, abolindo assim, a forma tradicional/estática/sem horizontes, buscará, através desse novo sistema, mensurar o quanto cada empregado agrega de fato, individual e coletivamente, aos resultados globais da instituição, o que possibilitará remunerações por idéias criativas ou melhorias efetivamente implementadas. Sugere-se, ainda, nesse campo, como meta para a instituição “recompensar progressivamente a utilização de conhecimentos e habilidades e a incorporação de atitudes” e recompensar por resultados gerais do IBEV, as Unidades que mais se destacarem. Todos esses itens devem ser previstos no plano de carreira.

Via de consequência, o IBEV deve abolir o sistema de remuneração tradicional, visto que o grande problema é que ele não diferencia adequadamente o desempenho individual. Não diferencia os excelentes dos regulares.

Sugere-se, então, remuneração que privilegie competências e/ou habilidades, que é a tônica das melhores organizações atualmente, em contraponto à forma de pagamento de salários dos últimos tempos, pelos seguintes motivos:

1) O funcionário passará a ter a real possibilidade de impulsionar sua própria carreira. Prevê-se que ao fato de a organização remunerar, privilegiando suas competências, o funcionário sinalize seu interesse em crescer, advindo deste processo que ele e a instituição saem ganhando. Mas a iniciativa de crescer deve ser do funcionário.

2) O funcionário passa a ter uma visão clara da sua carreira – onde está e que tipo de conhecimento precisa conquistar para chegar aonde deseja.

Tal postura, em acontecendo com os funcionários do IBEV, projetará, sem sombra de dúvida, a instituição para um posicionamento de primeira linha no mercado educacional no Espírito Santo – uma instituição preocupada em reter talentos, privilegiar a disseminação de conhecimento e reconhecer a contribuição individual - justificativa da sugestão de remunerar privilegiando competências e/ou habilidades

A prática dessa nova postura certamente oportunizará ao IBEV a constatação, em seu seio organizacional, do novo conceito de transformação radical nas

relações de trabalho, cujo centro é a separação entre o trabalho e o emprego. Estar trabalhando sempre significou estar empregado e os empregos davam sensação de segurança. É sabido que, hoje, a empregabilidade vem substituir o compromisso de carreira vitalícia. Os autores da área afirmam em seus trabalhos que a lealdade ao emprego está deixando de ser o item mais importante no currículo. O profissional que buscar emprego será mais exigente, preferindo a organização que lhe apresentar possibilidades concretas de agregar conhecimento (o IBEV deve habilitar-se a esse novo paradigma), visto que carreira profissional deve ser encarada como um projeto pessoal de realização profissional que depende do esforço de cada um em termos de auto-desenvolvimento, resultando um plano de carreira, numa combinação harmoniosa de vida profissional com os anseios da vida pessoal.

Decorrente dessa nova visão, que se sugere ao IBEV apreender para a implantação do seu plano de carreira, será possível mostrar aos funcionários os limites e o futuro que os mesmos podem alcançar com seu esforço. Assim, pode-se desenvolver profissionais motivados e fortalecer relacionamentos éticos na instituição e, ainda, desenvolver pessoas "de ponta" para os desafios estratégicos da mesma. Essas pessoas passariam a ter um perfil redefinido: de uma postura e comportamento obediente e disciplinado, para um perfil inovador. Duas grandes vantagens merecem destaque com essa implantação:

- O conhecimento de seu pessoal – o IBEV ao conhecer e inventariar seu pessoal, prevendo suas necessidades atuais e futuras de mão-de-obra, antecipando-se a problemas e mantendo um adequado "banco de talentos",

mantém-se relativamente imune às oscilações do mercado e reduzirá os custos diretos e indiretos decorrentes de uma alta rotatividade de pessoal;

- O conhecimento do plano de carreira por parte do funcionário - ao conhecer e participar do plano de carreira, o funcionário mantém-se fiel à instituição e procura crescer pessoal e profissionalmente. Torna-se um parceiro da instituição. Procura desenvolver-se continuamente. Via de regra, torna-se mais atuante, contributivo e competitivo, pois sente-se seguro quanto às suas possibilidades de acesso profissional.

O plano de carreira resultará em benefícios pessoais e profissionais, além de crescimento, competitividade e estabilidade da instituição e dos funcionários, motivação e satisfação, definição dos caminhos promocionais, baixa rotatividade de pessoal, incentivo ao auto-desenvolvimento, maior interesse por programas de qualificação, treinamento e desenvolvimento e favorecimento de um planejamento de vida. Deve ficar claro para o funcionário o que o IBEV espera do cargo que ele ocupa, fazendo com que o mesmo concilie seus objetivos profissionais aos pessoais, gerando auto-realização.

A integração do plano de vida com o plano de carreira, levará à uma melhoria da qualidade de vida, gerando uma satisfação pessoal e profissional dos funcionários. Por isso, essa integração é tão importante. Dificuldades poderão ser enfrentadas neste processo de integração, como expectativas impossíveis de serem realizadas. Para enfrentá-las, é preciso ser realista, transparente, claro e objetivo. Considerando que todas as pessoas adultas deveriam ter um plano de vida, o ideal é que esse plano resulte numa combinação harmoniosa da vida pessoal com a profissional. A

existência de um eficiente plano de carreira no IBEV facilitará grandemente ao funcionário o planejamento de sua vida profissional de forma a integrá-la ao seu planejamento de vida.

Referenciando-se em Motta (1999:99–100), vamos encontrar que o indivíduo e seus grupos de referência são os centros primordiais de preocupação. Essa perspectiva tende a ver a formalidade organizacional e a hierarquia como fontes de frustrações, hostilidades e ressentimentos, entre as pessoas. Mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição. Eis um desafio de mudança para o IBEV na implementação de um plano de carreira, despertando e contemplando no mesmo, que seus empregados tracem seus planos de vida e consigam realizá-los também na instituição.

Ainda, com base em Motta, em relação à mudança de padrão organizacional, inferimos que para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Isto envolve, por exemplo, desde intervenção socio-psicológica de pequenos grupos, para incentivar a colaboração, passando pela revisão de práticas de motivação, de liderança, de carreira e de aperfeiçoamento pessoal.

O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência, é o que inferimos de nossa proposta ao IBEV.

O cenário local/global apresenta desafios cada vez maiores às organizações, seja qual for seu tamanho ou contexto. Para adaptar-se e manter a competitividade, o IBEV encontra-se diante de duas questões inter-relacionadas:

- a necessidade de mudar sua estrutura de modo a responder mais efetivamente às incertezas;
- e a compreensão de que a eficácia da reação a esse desafio exige um novo padrão de parceria entre o IBEV e cada funcionário que nele atua.

Resumindo as recomendações expostas neste capítulo, temos que:

- Na aplicação do plano de carreira, o IBEV deve ficar atento à feitura do plano de classificação de cargos, ajustando-o à situação existente. Embora seja um processo técnico e, como tal, avesso a influências de ordem subjetiva, nem por isso deverá ser conduzido com espírito ditatorial e indiferença pelas situações pessoais já constituídas. Por apresentar caráter de reforma completa com implantação de um novo regime em substituição à situação existente, prevê-se nessa transição, protestos e reivindicações dos funcionários, que costumam ocorrer nesses casos.

- Por mais ponderadas que sejam, as normas de enquadramento não conseguem evitar motivos de reclamação, alguns procedentes e outros sem fundamento digno de apreço. Haverá reclamações legítimas, porque buscam restaurar direitos ou vantagens que, antes da classificação, já se haviam incorporado ao patrimônio do empregado; mas haverá também as que se originaram da desproporção entre aquilo que o empregado mal-esclarecido esperava da classificação e o que ela efetivamente lhe deu; e

haverá, até mesmo, as que se reduzem a simples questões de preferência vaidosa por determinados títulos de cargos.

- É de bom alvitre que, ainda que os motivos alegados pareçam à primeira vista irrelevantes, as reclamações não sejam sumariamente repudiadas. Um exame mais detido do assunto pode modificar inteiramente a primeira impressão.

- Por derradeiro, neste item, alerta-se, com base em Page (1979: 43) que a designação de pessoas do próprio IBEV para realizar a classificação de cargos é, não raro, o primeiro passo para a destruição da harmonia da equipe de trabalho, em virtude das dissensões, ressentimentos e animosidades que os interesses feridos e as expectativas frustradas costumam provocar.

- Não há cautela nem habilidade capazes de eliminar todas as causas de atritos, mesmo porque muitas dessas causas, pela sua natureza extremamente caprichosa, escapam à previsão, conforme já enfocado anteriormente. O resultado é que o IBEV se expõe ao risco de solucionar um problema, criando outro de alta gravidade.

Assim, sugere-se que a classificação de cargos, dentro do plano de carreiras do IBEV, seja realizada por pessoa estranha ou empresa de consultoria, visto que os descontentamentos que ela pode eventualmente despertar, funcionarão como um estimulante da coesão do grupo, e farão com que os seus membros se conservem unidos na reação ao ato em que nenhum deles se acha comprometido. Em face dos resultados do comportamento de terceiros, o grupo atingido tende a reagir integrado, havendo, assim, maiores possibilidades de se manter ileso o espírito de equipe.

Vale trazer à baila a nova situação paradigmática atual, de competitividade, na qual somente terão trabalho e remuneração as pessoas que forem capazes de aprender continuamente. Segundo os estudiosos da questão, a tendência é que o emprego desapareça, sendo substituído por novos tipos de tarefas flexíveis em um mundo pós-industrial: trabalho em casa, emprego compartilhado e mão de obra temporária. Por esse motivo, os rumos da carreira profissional não mais podem ser definidos levando em consideração os desejos próprios e os das organizações. A “ponte” profissional para o futuro, aponta que a era é, e será mais ainda, dos profissionais valorizados por suas competências constantemente atualizadas, o que torna muito importante a definição e o planejamento dos caminhos a seguir, tanto pelo funcionário quanto pelo IBEV. O planejamento de vida e os fatores de sucesso devem ser constantemente revisados.

Apesar da teoria indicar a importância do plano de carreira e do plano de vida para o crescimento dos indivíduos e das organizações, a prática, na maioria esmagadora das organizações, não corresponde à realidade. O IBEV ainda não caminha rumo à implantação desse instrumento administrativo e os indivíduos (funcionários) ainda não tomaram a carreira em suas mãos, muito menos despertaram para a necessidade de traçar seus respectivos planos de vida.

O IBEV deve procurar encontrar um adequado equilíbrio entre a demanda e o efetivo uso da capacidade pessoal com justa remuneração. Remunerar, como tratamos anteriormente, pela capacidade/competência/habilidade em relação ao nível de complexidade de trabalho é a maneira mais justa e democrática de se praticar políticas de compensação.

Entretanto, lembra Argyris (1973), “se aqueles que detêm o poder não aceitarem os novos valores e conseqüentemente não atuarem de acordo, nem premiarem os que o fazem, então a mudança organizacional tenderá a não ser eficaz”.

Acredita-se que este trabalho possa, direta ou indiretamente, fornecer subsídios ao IBEV, no tocante à motivação para implantação, manutenção e desenvolvimento de instrumentos administrativos que auxiliem o gerenciamento dos respectivos quadros de pessoal, no intuito de melhorar continuamente a qualidade de vida dos seus funcionários e, conseqüentemente, possibilitar o alcance de melhores resultados operacionais.

ANEXOS

ANEXO A

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA CURSO MESTRADO EXECUTIVO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
HISTÓRICO PROFISSIONAL/PESSOAL
I – DADOS PESSOAIS IDADE: <input type="checkbox"/> ESTADO CIVIL: SOLTEIRO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> Nº DE FILHOS: <input type="checkbox"/>
II - CARGO: DIRETOR <input type="checkbox"/> GERENTE <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> PROFESSOR <input type="checkbox"/> PESSOAL ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/> PESSOAL OPERACIONAL <input type="checkbox"/> OUTROS <input type="checkbox"/> (citar)_____
III - TEMPO DE TRABALHO: ANTERIOR <input type="checkbox"/> NESTA INSTITUIÇÃO <input type="checkbox"/>
IV - ESCOLARIDADE/FORMAÇÃO PROFISSIONAL: 1º GRAU <input type="checkbox"/> 2º GRAU <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATU SENSU</i> <input type="checkbox"/> MESTRADO <input type="checkbox"/> DOUTORADO <input type="checkbox"/> PUBLICAÇÕES <input type="checkbox"/>
V - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: CAMPO MAIOR DE AUTUAÇÃO NESTA INSTITUIÇÃO – INDICAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA, SE HOVER <input type="checkbox"/> GERÊNCIA (____ ANOS) <input type="checkbox"/> TÉCNICO (____ ANOS) <input type="checkbox"/> DOCÊNCIA(____ ANOS) <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO(____ ANOS) <input type="checkbox"/> OPERACIONAL(____ ANOS)
VI - ATIVIDADES QUE EXERCE FORA DESTA INSTITUIÇÃO <input type="checkbox"/> TRABALHOS PROFISSIONAIS <input type="checkbox"/> ASSOCIAÇÕES DE CLASSE <input type="checkbox"/> ATIVIDADES SOCIAIS/DESPORTIVAS <input type="checkbox"/> ATIVIDADES(PRÁTICAS) RELIGIOSAS

ANEXO B

RESULTADO DA PESQUISA RELATIVA AO PLANO DE CARREIRA – DIMENSÃO PROFISSIONAL (destaque para os de maior frequência)
I – UM PLANO DE CARREIRA PODERIA SER INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?
SIM - 69 - NÃO - 0 - É INDIFERENTE - 4 -
II - ESTA INSTITUIÇÃO OFERECE ESSA OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO MESMO SEM A EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE CARREIRA?
SIM - 6 - NÃO - 54 - RARAMENTE – 13 -
III – EM TERMOS DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL, <u>NUM SENTIDO DE TODA A SUA VIDA PROFISSIONAL</u>, COMO SE SENTE?
REALIZADO - 11 - NÃO REALIZADO - 11 - FRUSTrADO - 6 - ESPERANÇOSO - 45 -
IV – OS TRABALHOS QUE VOCÊ DESENVOLVE NO MOMENTO ESTÃO DENTRO DE SUAS EXPECTATIVAS DE CARREIRA?
SIM - 47 - NÃO - 26 -
SENDO A RESPOSTA NEGATIVA, POR QUÊ?
V – COMO SE SENTE EM RELAÇÃO À SUA REALIZAÇÃO PROFISSIONAL NESTA INSTITUIÇÃO?
SATISFEITO - 8 - INSATISFEITO - 3 - ESTIMULADO A ALCANÇÁ-LA - 8 – SEM ESTÍMULO – 54 -
VI - O QUE GERA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NESTA INSTITUIÇÃO?
SALÁRIO - 12 - SEGURANÇA NO EMPREGO - 6 - CRESCIMENTO PESSOAL - 0 - POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL - 8 - NADA - 0 - OUTROS - 47 (citados) <u>experiência e aprendizado para ter melhor oportunidade de colocação no mercado de trabalho; primeiro emprego; a expectativa de ser aproveitado na instituição(estagiário).</u>
VII – NUMA ESCALA DE 0 A 3 QUAL É O GRAU DE PARTICIPAÇÃO E DE CONHECIMENTO DOS EMPREGADOS EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DA EMPRESA?
0 - 8 - 1 - 49 - 2 - 9 - 3 - 7 -

ANEXO C

RESULTADO DA PESQUISA RELATIVA À REALIZAÇÃO PESSOAL – DIMENSÃO PESSOAL (destaque para os de maior frequência)
I - DO PONTO DE VISTA DA REALIZAÇÃO PESSOAL, O QUE É REALMENTE IMPORTANTE PARA VOCÊ? SUCESSO PROFISSIONAL - 51 - ENFRENTAR NOVAS EXPERIÊNCIAS DE VIDA - 47 - MAIS TEMPO PARA O LAZER - 22 - ENFRENTAR DESAFIOS E RISCOS - 41 - STATUS - 48 - SEGURANÇA - 47 - MAIS TEMPO PARA DEDICAR À FAMÍLIA - 8 - CONSOLIDAR UM TIPO DE ESTILO DE VIDA - 49 - DESENVOLVER OUTRAS ATIVIDADES EXTRA-TRABALHO - 6 -
II – NA CONQUISTA DAS PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DE SUA <u>VIDA PESSOAL</u>, QUE FATOS/CIRCUNSTÂNCIAS/OPORTUNIDADES CONTRIBUÍRAM: POSITIVAMENTE: <u>69</u> NEGATIVAMENTE: <u>23</u>
III - VOCÊ TEM SONHOS, ASPIRAÇÕES, OBJETIVOS PESSOAIS QUE GOSTARIA DE REALIZAR NESTA INSTITUIÇÃO? SIM - 69 - NÃO - 0 - INDEFINIDO - 4 -
IV – SE RESPONDEU SIM NO ITEM ANTERIOR, VOCÊ TEM SIDO MOTIVADO EM ESFORÇAR-SE PARA ATINGIR ESSES OBJETIVOS? SIM - 0 - ÀS VEZES - 4 - RARAMENTE - 6 - NÃO - 59 -
V – SE NÃO ESTÁ MOTIVADO A ALCANÇAR ESTES OBJETIVOS, VOCÊ IDENTIFICA QUE É: UM PROBLEMA SEU (PESSOAL) - 1 - POR CAUSA DA INSTITUIÇÃO - 54 - UM PROBLEMA PESSOAL E INSTITUCIONAL - 4 -
VI – ESTA INSTITUIÇÃO OFERECE ESPAÇO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SEUS TALENTOS INTERNOS? SIM - 6 - NÃO - 54 - RARAMENTE - 13 -
VII - HÁ ESTÍMULOS PARA A PARTICIPAÇÃO MAIS EFETIVA DAS PESSOAS COM IDÉIAS E INICIATIVAS? SIM - 2 - NÃO - 67 - RARAMENTE - 4 -
VIII – EM QUE SENTIDO SEU TRABALHO E ESTA INSTITUIÇÃO AJUSTAM-SE EM TERMOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E REALIZAÇÃO COMO SER HUMANO NUM SENTIDO MAIS AMPLO? TOTALMENTE - 3 - PARCIALMENTE - 47 - EM NADA - 23 -

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C. *Double loop learning in organizations*, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1977.

BRIDGES, Willian. *Um mundo sem empregos*. São Paulo, Makron Books, 1995.

_____. *Criando Você & Cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Treinamento de recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. v.1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira de, SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. v.2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARVALHO, Ruy de Quadros, “Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação”. In: **FERRETI, C. et alii** (orgs.). *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação*: um debate multidisciplinar, Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. *Tecnologia e Trabalho Industrial*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CORIAT, Benjamim. *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de organização do trabalho*. Rio de Janeiro: Revan:UFRJ, 1994.

CSIKSZENTMIHALYI. *A Psicologia da Felicidade*. São Paulo: Saraiva, 1992.

DOUGLAS, Mary. *Como as Instituições Pensam*. São Paulo: Universidade de São Paulo: 1998.

DOUGLAS, McGregor. *O lado Humano da Empresa*. {tradução Margarida Maria C. Oliva} 2. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1992.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel S. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1988.

FARACO, Maria Giovannina. *Avaliação do desempenho para a pequena e média indústria.* Manuais CNI, 1983.

GALLIE, Duncan. *In Search of New Working Class: Automation and social integration within the Capitalist Enterprise.* Cambridge: Cambridge University Press, 1978.

GARAY, Ângela. *Reestruturação Produtiva no Complexo Petroquímico: os desafios de mudança e o processo de requalificação dos trabalhadores.* Disponível em: <http://cedes-gw.unicamp.br>, 1997.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas.* Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEWANDSZNAJDER, Fernando. MAZZOTTI, Alda Judith Alves. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.* 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal da empresa moderna.* 6. ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Mudanças, empregabilidade e felicidade.* Disponível em <http://www.rh.com.br>, [acessado em 18/01/2001].

MANZINI, Audevi O. *et alli*. *Sistrat*. Rio de Janeiro: Intercultural, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATOS, Sueli Tercete. *Sistema integrado de Recursos Humanos vinculados ao planejamento estratégico*. <http://www.rh.com.br> [acessado em 30/11/2000].

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. 1.ed., São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, Rosane, **URANI**, André. *Estudos Sociais e do Trabalho*. V. 1, Rio de Janeiro: IPEA, 1994.

MILIONI, B. *Como elaborar seu plano de crescimento pessoal*. São Paulo: STS, 1994.

_____. *Um guia prático para você obter mais de seu talento e seus esforços*. São Paulo: STS, 1994.

MONTANA, Patrick J. e **CHARNOV**, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

MOTA COELHO, Carlos Pinto. *O novo servidor público*. Belo Horizonte: Lê, 1990.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.*

10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MORIN, Edgard. *Ciência com consciência.* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

NERI, Agnaldo.(org.) *Gestão de RH por competências e a empregabilidade.* Campinas: Papiros, 1999.

PETERS, Thomas J. *Vencendo a crise.* São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1983.

PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem Competitiva através de Pessoas.* São Paulo: Makron Books, 1994.

PONTES, Benedito R. *Administração de cargos e Salários.* São Paulo: LTR, 1994.

RUGGIERO, Alberto Pirró. *A motivação de RH como ferramenta preparatória para programas de melhoria contínua.* Disponível em <http://www.rh.com.br>, [acessado em 25/01/2001].

SCHMITZ, Hubert. “Automação Microeletrônica e trabalho: a experiência internacional”.

In: **SCHMITZ, Hubert e CARVALHO, Ruy (orgs.).** *Automação. Competitividade e trabalho: a experiência internacional.* Ed Hucitec: São Paulo, 1988.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1995.

SILVA, João Martins da. *O ambiente da qualidade na prática* 5 S. 3. ed, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 2. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência.* In: *Anais do Seminário Internacional Educação Profissional. Trabalho e Competências.* Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1994.