

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANA PAULA CARVALHO DA SILVA
LUANA RODRIGUES AGUIAR
VALTAIR BARBOSA DA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO HUMANO: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS
NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL.**

MARÍLIA
2014

ANA PAULA CARVALHO DA SILVA
LUANA RODRIGUES AGUIAR
VALTAIR BARBOSA DA SILVA

DESENVOLVIMENTO HUMANO: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO CENÁRIO
ORGANIZACIONAL.

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Solange Aparecida Devechi Ordones.

MARÍLIA
2014

SILVA, Ana Paula C; AGUIAR, Luana Rodrigues; SILVA, Valtair Barbosa.
Desenvolvimento humano: A importância das pessoas no cenário organizacional / Ana Paula Carvalho Silva, Luana Rodrigues Aguiar, Valtair Barbosa Silva; orientador: Prof^a. Solange Aparecida Devecchi Ordones. Marília, SP, 2014.
83 folhas.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília –UNIVEM, Marília, 2014.

1. Desenvolvimento humano. 2. Homem. 3. Conhecimento. 4. Trabalho.
5. Motivação 6. Liderança.

CDD: 658.3



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Valtair Barbosa da Silva - 46656-5

Ana Paula Carvalho da Silva - 47881-4

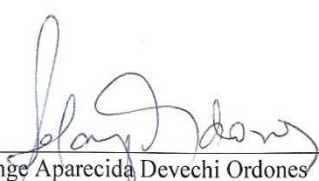
Luana Rodrigues Aguiar - 46577-1

TÍTULO "Desenvolvimento humano: A importância das pessoas no cenário organizacional "

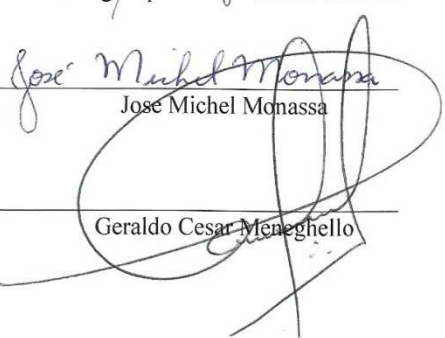
Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 9.5

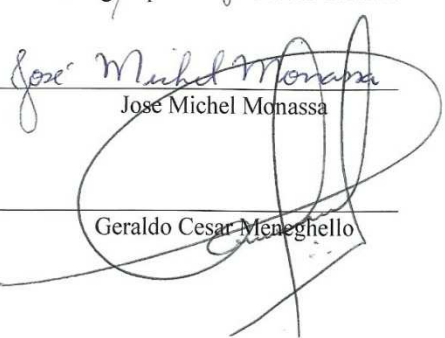
ORIENTADOR:


Solange Aparecida Devecchi Ordones

EXAMINADOR:


Jose Michel Monassa

EXAMINADOR:


Geraldo Cesar Meneghella

Marília, 03 de dezembro de 2014.

*“É na experiência da vida que o homem evolui”
Harvey Spencer Lewis*

AGRADECIMENTOS

A Deus antes de tudo, por permitir-nos a dádiva da vida, da saúde e do pensamento e presentear-nos com sua magnífica sabedoria. A nossa família, pais e irmãos pelas palavras de motivação e pelo apoio incondicional, a nossa orientadora Prof^a. Ms. Solange Ordones por sua disponibilidade e generosidade, e acima de tudo sua sensibilidade cativante que nos serviu de norte e exemplo durante a trajetória acadêmica e todo o desenvolvimento desse trabalho. Seu apoio, firmeza e conhecimento foram essenciais para que chegássemos à conclusão dessa etapa.

Nosso agradecimento especial a empresa Jacto S/A – Divisão Unipac por ter cedido espaço para realizarmos nossa pesquisa tão gentilmente. Agradecemos também a Sra. Roseli Barbosa Hernandez Vidoi, por sua disponibilidade e carinho para conosco na mediação de todo o processo de pesquisa e disponibilização de informações acerca do projeto Visão 2021 idealizado pela empresa.

Muito do que o homem é resulta daqueles que estão à sua volta.

Ana Paula Carvalho da Silva

Luana Rodrigues Aguiar

Valtair Barbosa da Silva

SILVA, Ana Paula C; AGUIAR, Luana Rodrigues; SILVA, Valtair Barbosa. **Desenvolvimento humano:** A importância das pessoas no cenário organizacional. 2014. 83 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

É notório que as pessoas são elementos essenciais às organizações pelo fato de oferecerem seus talentos, habilidades e conhecimentos ao desenvolvimento das mesmas. A literatura aponta que não é somente reter os talentos, é preciso desenvolvê-los e capacitá-los, para que atendam as expectativas e exigências do mercado interno e externo. Dessa forma, o presente trabalho tem como proposta abordar a importância das pessoas como ponto chave ao desenvolvimento organizacional. O seu conteúdo contempla conceitos a respeito do homem, trabalho, evolução e a importância do desenvolvimento nas organizações. Como objetivo principal investiga a importância do desenvolvimento organizacional centrado na motivação e capacitação do capital intelectual. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, analítica e descritiva, por meio de levantamento de literatura e estudo de caso na empresa UNIPAC, situada na cidade de Pompéia-SP. Como resultado considera-se que nos dias atuais, manter o capital humano é uma difícil tarefa que as empresas encontram, devido à cultura de cada um, pois mais que investir na capacitação e desenvolvimento de pessoas é preciso criar formas de reter bons profissionais. Toda estratégia de desenvolvimento organizacional deve considerar que o recurso mais valioso das empresas é as pessoas e é fundamental aperfeiçoar seu potencial, aproveitando sua criatividade, empenho, lealdade e, em especial, o conhecimento. A cultura disseminada pelos seus valores garante o resultado e aplicação de políticas que valorizem seu quadro de pessoal, capacitando-os a enfrentar os desafios e mudanças que demandam do mercado.

Palavras-chave: Desenvolvimento humano; Homem; Conhecimento; Trabalho; Motivação; Liderança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de conhecimento.....	244
Figura 2 - O ambiente organizacional	333
Figura 3 - Principais tipos de mudanças organizacionais.....	40
Figura 4 - Plano de Capacitação – Área de Engenharia	433
Figura 5 - Os principais determinantes do desempenho no trabalho.....	50
Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow	50
Figura 7 - Logomarca da Unipac	555

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos funcionários entrevistados	566
Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários entrevistados.....	566
Gráfico 3 – Nível de formação dos entrevistados	577
Gráfico 4 – Área de formação dos funcionários entrevistados.....	588
Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos entrevistados na Unipac.....	588
Gráfico 6 – Setor em que os colaboradores entrevistados trabalham.....	599
Gráfico 7 – Frequência de grau de relação das tarefas no trabalho com a formação	60
Gráfico 8 – Grau de importância de realizar tarefas ligadas a formação	60
Gráfico 9 – Existência de dificuldades ligadas ao conhecimento na realização de tarefas	61
Gráfico 10 – Grau de Conhecimento da missão, visão e valores da empresa	622
Gráfico 11 – Percentual de candidatos que concordam e se identificam com os objetivos da empresa.....	62
Gráfico 12– Como o entrevistado vê a cultura da empresa	633
Gráfico 13– Grau de sentimento de pressão por parte da empresa no desempenho das tarefas	633
Gráfico 14– Grau de realização profissional do entrevistado.....	644
Gráfico 15– Frequência de execução de treinamentos para desenvolvimento de pessoas na empresa.....	655
Gráfico 16– Frequência com que o entrevistado participa dos treinamentos.....	655
Gráfico 17– Frequência de eficácia e capacitação do treinamento	666
Gráfico 18 – Relevância do treinamento para o crescimento profissional.....	666
Gráfico 19 – Frequência de incentivos da empresa ao funcionário na busca por cursos e capacitações.....	67
Gráfico 20 – Grau de financiamento de cursos acadêmicos de funcionários pela empresa.....	68
Gráfico 21 – Grau de importância para os entrevistados de a empresa investir em sua formação	68
Gráfico 22– Conhecimento dos entrevistados dos programas de saúde e higiene de trabalho da empresa.....	699
Gráfico 23 – Percepção dos entrevistados quanto a preocupação da empresa com a qualidade de vida de seus colaboradores	70
Gráfico 24 – Percentual de entrevistados que já passaram por promoção na empresa	70
Gráfico 25– Percentual de entrevistados que consideram que a trajetória na empresa os desenvolveu profissionalmente.....	70
Gráfico 26– Avaliação de índice de possibilidade de crescimento na empresa	711
Gráfico 27– Avaliação de relação com colegas no trabalho	71
Gráfico 28– Avaliação de relação com os auxiliares no trabalho	722
Gráfico 29– Avaliação de relação com os supervisores	722
Gráfico 30– Avaliação de recursos materiais e organização da área de execução do trabalho	733

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
➤ Definição do problema	10
➤ Objetivo geral	11
➤ Objetivos específicos.....	11
➤ Metodologia.....	11
1 O HOMEM E O TRABALHO: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	12
1.1 O Homem: Pontos de Vista	12
1.2 Desenvolvimento e evolução do homem.....	15
1.3 Trabalho: Pontos de vista	17
1.4 Desenvolvimento e Evolução do Trabalho.....	19
2 O CONHECIMENTO	21
2.1 Definição de conhecimento	21
2.1 Evolução do conhecimento.....	22
2.2 Tipos de conhecimento	23
2.3 Gestão do conhecimento nas organizações	26
3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PAUTADO NO CONHECIMENTO.....	29
3.1 Desenvolvimento humano nas organizações.....	29
3.2 Cultura organizacional.....	31
3.2.1 Ambiente organizacional.....	32
3.3 Quebra de paradigmas para o desenvolvimento organizacional	33
3.3.1 Programas de mudanças nas empresas	39
3.3.2 Reação das pessoas a mudança organizacional	40
3.4 Cultura e Ambiente organizacional sob a gestão do conhecimento	42
4 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	45
4.1 O papel do líder.	45
5 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – O CASO DA UNIPAC	53
5.1 Metodologia de pesquisa aplicada.....	53
5.2 Histórico da empresa	53
5.3 Resultados.....	55
5.4 Comentários.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE	80
➤ Questionário aplicado na entrevista com os funcionários da empresa Unipac	80

INTRODUÇÃO

No contexto moderno em que vigoram as organizações alimentadas pela dinâmica da competitividade que é, e tende a tornar-se cada vez mais latente, gerir o conhecimento é tarefa primordial e desafiadora. As empresas têm de aperfeiçoar seus recursos em detrimento da maximização de seu faturamento e de sua lucratividade sem comprometerem a qualidade de seus produtos e / ou serviços de maneira a consolidarem sua marca e se estabilizarem no mercado, essa premissa é literalmente a “lei da sobrevivência” das organizações contemporâneas, conforme Drucker, (2003, p. 12), evidencia ao conceituar que “uma empresa, deve por definição, ser capaz de produzir mais – ou produzir melhor – que os recursos que a compõem”, assim o objetivo de qualquer organização está intimamente ligado à produtividade.

No contexto organizacional as pessoas são elementos essenciais, pois possuem a capacidade de tornar recursos estáticos em fontes produtivas, Chiavenato, (1997, p. 132), alerta para o fato de que “se encararmos as pessoas como recursos – isto é, como recursos humanos, - a primeira conclusão que se tira é a de que elas constituem os únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar”, ou seja, a chave para o desenvolvimento de qualquer atividade empresarial está calcada na intervenção humana e para que esse exercício seja desenvolvido a contento é preciso que haja uma gestão de pessoas objetivando o desenvolvimento humano dentro da empresa, contratar bons profissionais tão somente, não basta; é preciso capacitá-los e orientá-los de forma contínua.

De acordo com Gil, (2009, p.18), “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” assim é possível compreender qual o sentido da capacitação de pessoal no sucesso ou fracasso da empresa. As organizações que almejam longevidade possuem consciência da necessidade da implantação de programas que contemplem o aprimoramento de seus colaboradores e a melhoria contínua de seus processos e procedimentos a fim de prover seu desenvolvimento organizacional. Nesse sentido fatores como o clima e a cultura organizacional devem ser analisados com cuidado e profundidade e essa tarefa é função do administrador que é responsável pela aplicação das diretrizes necessárias e convenientes ao crescimento de qualquer negócio.

Uma ferramenta importante no processo de desenvolvimento dos colaboradores é o treinamento de pessoas, que segundo Chiavenato, (1997, p. 132), “é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem do profissional. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades,

novas atitudes e novos conceitos e filosofias”, por seu conceito estar direta e intimamente ligado ao desenvolvimento da organização e por essa razão deve ser visto e trabalhado de forma ampla estruturada e minuciosa. Todo processo de desenvolvimento humano nas empresas deve considerar os fatores motivacionais e aspectos de pessoalidade e personalidade dos indivíduos que afetam diretamente o âmbito organizacional, há ainda que se dimensionar qual o papel e influência das lideranças numa organização cuja cultura esteja voltada para o desenvolvimento humano, todas essas variantes devem ser trabalhadas levando em consideração fatores como a cultura organizacional a estrutura da organização.

A princípio parece simples conceituar o papel das pessoas nas organizações bem como desenvolvê-las, mas elas configuram-se como o patrimônio mais complexo e instável das organizações e tendo em vista que as mudanças, planejadas ou bruscas, ocorrem a todo o momento é preciso antecipar-se a elas, e a melhor maneira de fazê-lo é investindo no capital humano, em seu desenvolvimento e seu treinamento. Esse trabalho fornecerá uma pesquisa apurada e objetiva do ambiente organizacional, considerando o papel das pessoas dentro delas e o grau de importância em investir-se em estratégias de desenvolvimento que contemplem o conhecimento.

➤ **Definição do problema**

Na Era da informação, da competitividade e do conhecimento o desenvolvimento do potencial humano é certamente a maior fonte de soluções e ampliação dos recursos criativos e inovadores disponível, é também o fator de diferencial mais importante na garantia da competitividade, flexibilidade, lucratividade, prosperidade e crescimento das organizações.

Contudo, o fator humano configura-se como o recurso mais complexo das organizações em que as pessoas estão sujeitas a influências do ambiente que incidem em sua produtividade e motivação. Assim, o homem possui vários aspectos de sua vida social que são indivisíveis de sua vida no trabalho e por essa razão é preciso traçar estratégias que motivem esses profissionais e os façam sentir-se parte da organização. A esse contexto, soma-se ainda, o apego das organizações ao modelo de administração tradicional e mecanicista que inibe o aspecto humano do homem em detrimento da supervalorização da produtividade, com base nessa premissa tem-se a pergunta de pesquisa. Qual a importância de motivar e desenvolver pessoas para o crescimento organizacional?

➤ **Objetivo geral**

Abordar a importância do desenvolvimento organizacional centrado na motivação e capacitação do capital intelectual.

➤ **Objetivos específicos**

A fim de atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos são necessários sendo eles:

- Analisar o homem frente sua condição existencial, contextualizando sua ligação direta com o trabalho e conhecimento.
- Abordar os processos de descoberta e gestão do conhecimento e sua importância no processo de desenvolvimento humano e organizacional.
- Analisar a cultura e os paradigmas organizacionais e realizar uma reflexão quanto a seus impactos no ambiente organizacional.
- Analisar aspectos motivacionais no trabalho.
- Analisar o impacto que a pressão por produtividade tem sobre as pessoas.
- Abordar conceitos de desenvolvimento humano.
- Propor uma discussão quanto aos resultados oriundos do processo de desenvolvimento humano dentro das organizações.

➤ **Metodologia**

O trabalho será desenvolvido com base em uma pesquisa exploratória, descritiva e analítica. Primeiramente será realizado o levantamento em base de dados, artigos e livros que abordem o tema ou questões correlatas a ele.

Após o embasamento da literatura, haverá um estudo de caso a ser realizado na empresa Unipac, situada na cidade de Pompéia-SP.

A escolha da empresa deu-se pelo fato da mesma possuir em suas práticas política de desenvolvimento humano e ter implantado programas voltados para o aperfeiçoamento e capacitação de seus colaboradores.

1 O HOMEM E O TRABALHO: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

No presente capítulo serão abordados assuntos relacionados ao homem e ao trabalho, desde seus conceitos, como são vistos, até mesmo sua evolução, possibilitando entendimento geral sobre o assunto.

1.1 O Homem: Pontos de Vista

Na história da humanidade verifica-se que a produção dos meios de subsistência está vinculada ao próprio instinto de sobrevivência do homem. Ao partir-se do conceito de trabalho como atividade do homem, que transforma a natureza e por ela é transformado, no intuito de suprir suas necessidades, podemos constatar que existe uma lógica dialética entre trabalho e organização social da humanidade.

Ao longo da história diversas ciências têm estudado o homem a fim de conceituá-lo e entendê-lo a fundo, algumas das ciências que se relacionam com o estudo do homem são: Psicologia, Sociologia, Filosofia, Biologia, Física e Antropologia, e todas elas são unânimes quanto à complexidade do homem e da sua própria evolução. O novo dicionário Aurélio, define o homem como “qualquer indivíduo pertencente à espécie animal que apresenta o maior grau de complexidade na escala evolutiva, o ser humano” (Ferreira, 2009, p. 1052).

Do ponto de vista biológico o antropólogo Linton (1962, p. 20), define que “pela estrutura de seu corpo, o homem imediatamente se classifica como vertebrado, mamífero, e, finalmente como membro de ordem especial de mamíferos, os primatas”.

Linton (1962, p. 21), aponta a ligação genética entre homens e primatas ao colocar que “homens e macacos tiveram indubitavelmente em algum lugar, num passado remoto, um ascendente comum, mas este ascendente está há muito extinto”. Dubos, (1974, p. 99) destaca que “a condição humana do homem pré-histórico é de relevância direta para nossas próprias vidas, por que dele herdamos a maior parte de nossas características fisiológicas e mentais e com ele compartilhamos as mesmas necessidades e desejos mentais”.

De acordo com Freitas (1991, p. 29) “O homem, ao nascer, embora seja diferente dos outros geneticamente, ainda não tem propriamente um modo característico e distintivo de se comportar”:

A personalidade estrutura-se sob a ação da hereditariedade e do meio, mas pode-se afirmar que é mais produto do meio que da hereditariedade. Não se nega o papel desempenhado pela hereditariedade na formação da personalidade, mas o meio ambiente tem maior parcela. Diz ainda que “A mesma personalidade não se repete em duas pessoas. Cada ser humano é um

indivíduo com personalidade inalienável, irrepetível e com comportamentos característicos”. (FREITAS, 1991, p. 29)

Dobzhansky (1968, p.20) afirma que “alguns biólogos imaginaram que, sendo os antepassados do homem animais, o homem ‘é senão um animal’ e que suas descobertas os habilitam a planejar o futuro do homem daqui até a eternidade”, contudo a semelhança entre homem e primata é meramente biológica, a complexidade do ser - humano torna-o imprevisível, diferente dos demais seres vivos que por serem dotados somente de extintos circulam na zona da previsibilidade. Oliveira, (1954, p. 69) diz que “o instinto guia e impele os animais, o instinto e a razão os homens”, assim o homem é o único ser vivo dotado de razão, sendo a razão o seu meio de orientação:

Entre os homens e os outros animais a distinção é de natureza. Há uma mudança de estado. Por conseguinte, ele difere em essência dos outros seres vivos. Pouco importa as muitas semelhanças que aparenta com os antropoides. O homem é um único. Nele os instintos foram modificados ou se deu uma superposição de pensamento, na aceção de capacidade reflexiva, de voltar-se para dentro exclusiva do ser humano. (FELT, 1972, p.54).

O homem é singular por sua capacidade exclusiva de pensamento e de transformar-se, segundo Friedmann, (1968, p. 25), “o homem muda, as maneiras de pensar não são menos variáveis, relativas, ligadas ao conjunto das condições de uma civilização, que as maneiras de perceber ou sentir”. De acordo com Felt (1972, p. 55), “o homem controla o desenvolvimento da cultura, embora não totalmente, isto é, não de uma maneira absoluta; mas ele é e se comporta sempre como um agente no seio da Terra”, pode-se entender que o homem embora não domine em absoluto seu ambiente, ele é capaz de transformá-lo segundo suas necessidades e desejos, além disso, em sua concepção de si mesmo o homem enxerga a si próprio como um ser distinto dos demais:

O homem constitui uma parte tão óbvia da natureza quanto às árvores e as estrelas. Mas, de um modo igualmente claro, ele concebe-se a si mesmo como um ser que, de alguma forma, é muito distinto das outras coisas. Para um observador de fora, muitos seres parecem aperceber-se de suas circunstâncias tanto quanto o homem; nesse sentido, poderíamos dizer que estão tão conscientes dessas circunstâncias quanto nós. Logo, não deve ser meramente pela simples posse, mas pela qualidade de consciência que possui que o homem se distingue de tudo o que mais existe. (SHOTTER, 1977, p.16)

O autor flagra a qualidade da consciência do homem ao afirmar que embora outros animais ocasionalmente tenham consciência de sua condição e de sua existência, a

consciência que o homem tem de si mesmo lhe dá uma percepção muito maior do significado de sua existência:

Podemos definir o homem como o animal que pode dizer “eu”, que pode ter consciência de si mesmo como entidade independente. O animal, por estar dentro da Natureza sem transcendê-la, não tem consciência de si mesmo, não necessita de um sentimento de identidade (FROMM *apud* FREITAS, 1991, p 30)

Embora seja produto de uma infraestrutura biológica, por possuir consciência de si mesmo, o homem constituiu uma dimensão social na qual está calcado seu comportamento:

O homem fala, pensa, aprende e ensina, transforma a natureza; o homem é cultura, é história. Este homem biológico não sobrevive por si e nem é uma espécie que se reproduz tal e qual, com variações decorrentes do clima, alimentação, etc. O seu organismo é uma infraestrutura que permite o desenvolvimento de uma superestrutura que é social, e, portanto, histórica. (LANE & CODO, 2001, p. 12)

Do ponto de vista teológico judaico-cristão o homem possui posição de superioridade com relação aos demais seres vivos e a origem de sua existência é de responsabilidade de um ser divino e supremo “Deus”, conforme aponta o livro de Genesis:

Então disse Deus: - Façamos o homem, à nossa imagem, conforme a nossa semelhança. E que ele domine os peixes do mar, as aves do céu, os grandes animais de toda terra e os pequenos animais que se movem rente ao chão. Mais a frente Deus ordena aos homens: Sejam férteis e multipliquem-se! Encham e subjuguem a terra! Dominem sobre os peixes do mar, sobre as aves do céu e sobre todos os animais que se move pela terra. (ALMEIDA, 2007, p. 06)

Freitas (1991, p. 30) discorre que “a totalidade do conceito de humanidade e humanismo, baseia-se na ideia de uma natureza humana comum a todos os homens” segundo ele essa premissa é levantada pelos pensamentos budistas e judaico-cristãos, sendo que o primeiro supõe que as mesmas leis psíquicas são válidas para todos os homens, por que a situação existencial é a mesma para todos quanto à ilusão da individualidade e indestrutibilidade do ego, e o segundo conceitua o homem como criação de um ser supremo Deus, que o fez segundo sua imagem e semelhança.

Segundo Drucker (2003, p. 250) “as qualidades do homem são únicas e específicas. O ser humano, em oposição a qualquer outro recurso, possui controle absoluto sobre se irá ou não trabalhar” por essa razão ao contrário dos demais recursos o homem é dotado de livre arbítrio e do poder de decisão, sendo o mais importante recurso das organizações, Drucker

(2003, p. 249) diz que “dentre todos os recursos confiados ao homem, o recurso humano - o indivíduo como entidade completa – é o mais produtivo, o mais versátil, o mais talentoso”:

O homem distingue-se de todos os outros recursos em que seu “não é algo realizado para ele, não é uma maneira nova ou melhor de aproveitar suas potencialidades. Desenvolvimento significa crescimento; e todo crescimento sempre parte de outro de dentro. Portanto, o trabalho deve incentivar o crescimento individual e dirigi-lo. (DRUCKER, 2003, p.252-253)

Ao contrário dos demais recursos, o homem desenvolve-se de dentro para fora na busca pelo crescimento, a afirmação acima o distingue de todas as ferramentas de capital das organizações e alerta que o trabalho deve ser um meio que proporcione na trajetória humana e em seu próprio contexto e desenvolver uma gestão voltada para o desenvolvimento de pessoas.

1.2 Desenvolvimento e evolução do homem

“O homem não é um ser feito, mas fazendo-se” (Merani, 1972, p.2) e tomando essa premissa como base, é possível entender que o homem está em constante e eterna evolução, como o próprio universo está sempre se transformando. Merani, (1972, p. 06) pontua que “o gênero *homo* desenvolveu mão, cérebro e linguagem; sobre esta tríade assenta-se a característica *sapiens*, e ela inclui o biológico e o social em interação que se resolve no psíquico”, essa interação proporciona ao homem a racionalidade que possibilitou o processo de desenvolvimento humano.

Merani (1972, p.41) diz que “a evolução mental do homem reflete a história do esforço conjunto de trabalho e conhecimento que permitiu a sobrevivência de nossa espécie”, o que significa que o desenvolvimento das capacidades mentais está atrelado ao conhecimento e ao trabalho e procedem ambos.

Ainda Merani, (1972, p. 39) explica que “as transformações do desenvolvimento dizem respeito particularmente ao indivíduo; as modificações agem, de fato, sobre uma coletividade, mas de maneira acentuada e particular se fazem sentir sobre o indivíduo” o que indica que toda transformação individual incide de alguma forma sobre um grupo de indivíduos que convivam em um mesmo ambiente.

Quanto à influência do ambiente na transformação do homem Linton, (1962, p. 41) coloca que “o ambiente tem efeito seletivo sob as variações físicas, depois que estas aparecem. Assegura aos indivíduos que divergem da norma de seu grupo em certas direções, maior probabilidade de sobrevivência e, portanto de transmissão dessas variações a gerações futuras”:

Mudanças genéticas ou sociais podem também resultar de interação entre o organismo ou a cultura de um lado, e o meio ambiente de outro. É esta a opinião adotada, em Biologia, por teorias coligidas sob os nomes de darwinismo e neodarwinismo e, mais recentemente, a teoria biológica ou sintética, da evolução. (DOBZHANSKY, 1968, p.17)

É essencial que a evolução humana seja vista sob as óticas cultural e biológica simultaneamente, haja vista a inter-relação entre elas:

A evolução humana tem duas componentes, a biológica, ou a orgânica, e a cultural ou super orgânica. Essas componentes não se excluem mutuamente nem são independentes. A evolução humana não pode ser compreendida como um processo puramente biológico, nem pode ser convenientemente descrita como uma história da cultura. Ela é a interação entre biologia e cultura. Existe uma “realimentação” entre processos culturais e biológicos. [...] As inter-relações entre os componentes biológicos e culturais da evolução humana podem ser apresentadas talvez mais claramente se considerarmos que elas desempenham a mesma função básica – a adaptação do homem ao meio ambiente, e o controle deste. (DOBZHANSKY, 1968, p.22)

O autor sintetiza que “a evolução humana é a evolução da cultura, e – embora tenha sido necessária a herança genética humana para iniciar o processo – a evolução cultural é uma extensão da evolução biológica apenas num sentido cronológico” o mesmo autor, acrescenta que:

A evolução biológica deu origem a um ser capaz de fazer trabalho (isto é, de fazer e usar ferramentas). Isso foi “um ponto de quebra”, um “salto” e uma “descontinuidade” na evolução do homem; ele não mais evolui biologicamente; a evolução biológica é inteiramente substituída pela evolução social. (DOBZHANSKY, 1968, p.20-21)

De acordo com Merani, (1972, p. 104), “o gênero humano realiza a sua adaptação no plano histórico, e suas transformações não são para adaptar-se às condições naturais ou sociais, mas para transformá-las, superá-las ou anulá-las”, o que registra a ambivalência do homem das demais espécies já que ele exerce domínio na condução de seu contexto histórico-ambiental:

O homem há muito tempo atrás, quando ainda era coletor de comida, vivia e trabalhava apenas para sua sobrevivência, levava uma vida relativamente sedentária, com o decorrer foram desenvolvendo a escrita, ferramentas que facilitassem seu trabalho, assim "tornaram-se extremamente especializados em separar os papéis do conhecimento dos papéis da ação, embora às vezes pudessem dar a impressão de que a pena era mais poderosa do que a espada". Mas com a eletricidade e a automação, a tecnologia dos processos fragmentados de repente fundiu-se com o diálogo humano e com a

necessidade de levar em consideração integral a unidade humana. De repente, os homens passaram a ser nômades à cata de conhecimento – nômades como nunca, informados como nunca, livres como nunca do especialismo fragmentário, mas envolvidos como nunca no processo social total; com a eletricidade, efetuamos a extensão de nosso sistema nervoso central, globalmente, inter-relacionado instantaneamente toda a experiência humana. (MATTAR, 2004, p.13)

O homem precisou adaptar-se e separar as tarefas para que a sobrevivência pudesse ser possível até a época de hoje:

Para sobrevivência e manutenção da espécie, o homem primitivo dedicava-se à caça e pesca enquanto a mulher ficava cozinhando e cuidando dos filhos. Essa é a especialização de atividades, iniciada na família e depois expandida para a economia, religião, política e educação. Com essa atribuição de tarefas específicas, os homens e as mulheres passaram a desempenhar papéis diferentes e a posicionarem-se diversamente dentro da sociedade, fenômeno esse que perdura até a época atual. Esse processo de diferenciação é denominado pela Antropologia de “institucionalização”. (HORTON & HUNT *apud* BERNARDES, 1993, p.12)

O homem universal, ou aquele que está munido de uma instrução completa e em condições de mudar de profissão e, portanto, também de posição no interior da organização social do trabalho, representou até hoje uma ideia utópica. Hoje ela se tornou realidade e, em certo sentido, uma necessidade:

Fundamentalmente para qualquer teoria de modificação comportamental estão as assunções implícitas à natureza do Homem. Tais assunções sobre suas características motivacionais, capacidades, dignidades, crenças e sentimentos estão por debaixo das propostas finais de qualquer teoria prática – que é o relacionamento prescrito entre a organização e seus participantes individualmente. Sobre o homem refletem a natureza temporal da administração e da teoria das organizações. A Tais noções tácitas teoria emerge para satisfazer necessidades críticas do momento e, como as necessidades organizacionais básicas mudam com o desenvolvimento da sociedade, a teoria reflete como espelho um imagem dos pensamentos predominantes sobre o Homem e as condições que afetam o seu comportamento.” (BASIL & COOK *apud* BERNARDES, 1993, p.266)

1.3 Trabalho: Pontos de vista

O trabalho humano tem uma fonte histórica ampla e conseqüentemente diversos professores, filósofos e pensadores discutem sobre o assunto sob diferentes meios de argumentações, na passagem abaixo é possível observar diversas tentativas etimológicas de descrição do trabalho:

Segundo alguns historiadores, o trabalho foi concebido, no início, como um castigo e como uma dor. O Prof. Evaristo lembra que o termo grego que

significa trabalho, tem a mesma raiz que a palavra latina “*poena*”. O que se viu até aqui, no entanto, é o que sempre se disse a respeito do trabalho, como atividade humana, ou seja, de que representava ele um esforço, um cansaço, uma pena e até um castigo. (FERRARI, 1998, p. 13)

Do ponto de vista teológico judaico-cristão, no princípio o trabalho não fazia parte do cotidiano humano, e foi instituído como pena para pagamento de pecado cometido pelo homem, configurando-se assim como um castigo, algo penoso como cita o livro de Gênesis:

E a Adão disse: Visto que atendeste a voz de tua mulher e comeste da árvore que eu te ordenara não comesses, maldita é a terra por tua causa; em fadigas obterás dela o sustento durante os dias de tua vida.
Ela produzirá também cardos e abrolhos, e tu comerás a erva do campo. No suor do rosto comerá o teu pão, até que tornes a terra, pois dela foste formado; porque tu és pó e ao pó tornarás. (ALMEIDA, 2007, p. 13)

Assim este foi o castigo que Deus teria dado ao homem por sua desobediência. Entende-se então que o significado mais comum para o trabalho na cultura judaico-cristã antiga é pena ou sacrifício, ou seja, é necessário esforço para conquistar seus bens.

• **Perspectiva Sociológica**

O trabalho é o elemento principal para a formação da coletividade humana, devido sua expansão e funções. O trabalho é modificado por um progresso técnico que implica em muitas mudanças, ocasionando reações em grupos e nos indivíduos que o compõe. Kanaane, (1999, p.18), diz que “o trabalho sob a perspectiva sociológica, é o elemento, chave na formação de coletividades humanas muito diversas por seu tamanho e suas funções”. Ao se analisar o contexto sociológico histórico, pode-se observar segundo o que:

Sociologicamente foi, efetivamente assim, sabendo-se que o trabalho era “coisa” de escravos, os quais, no fundo, pagavam seu sustento com o “suor de seus rostos”. Escravos e servos, historicamente sucedidos, eram sempre pesados. A produção de bens, por mais simples que foram e, por vezes ainda o são, é a atividade do homem chamada trabalho. (FERRARI, 1998, p. 14)

A Sociologia procura identificar como o homem se realiza em seu trabalho, sendo assim, busca compreender como ele é, e também os determinados meios que passa a assumir, de acordo com os conceitos e as práticas realizadas.

Trabalho produtivo é aquele que resulta da maior eficiência da energia dispendida com vistas a uma melhor qualidade ou, como no mais comum das vezes na consecução de maior quantidade de bens e serviços. A produtividade é hoje considerada como a única forma de se conquistar melhoria salarial por parte dos trabalhadores, porque ela, sem dúvida, eleva a

lucratividade dos empregadores. Por isso quando se fala em participação dos resultados a meta é a produtividade. (FERRARI, 1998, p. 16)

• Perspectiva Psicológica

O trabalho provoca muitas reações no trabalhador, pois reflete em sua motivação, satisfação e principalmente no desempenho de suas tarefas. A motivação do homem, segundo Kanaane (1999, p.18) “destaca-se sobre as necessidades e expectativas, pois não basta somente analisar as necessidades e o comportamento do trabalhador”, mas o ideal também é realizar considerações sobre o grau em que este se encontra e as condições do ambiente de trabalho, ao mesmo tempo, deve-se fazer uma distinção entre a motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar relacionada a um desejo, necessidade ou até mesmo impulso que não necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador. Mas a motivação corresponde às ações que são correspondidas pelo indivíduo na busca de alcançar as suas necessidades, que são influenciadas por diversos fatores, como a personalidade do indivíduo e herança.

Do exposto, conclui-se que tanto na abordagem sociológica, quanto a abordagem psicológica do trabalho assinalam a interdependência de fatores extrínsecos e intrínsecos ao trabalhador, tornando dessa forma viável a compreensão dos processos sócio interativos, evidentes no cotidiano das organizações. (KANAANE, 1999, p. 19).

Pode-se considerar que na abordagem sociológica e na psicológica do trabalho, têm-se possibilitado um grande avanço na compreensão dos fatores sociais existentes no contexto do trabalho.

1.4 Desenvolvimento e Evolução do Trabalho

Ao se analisar a partir do contexto do trabalho na escravidão, era evidente que não era algo realizado por livre e espontânea vontade, mas sim era algo obrigatório. No Brasil, a escravidão foi um marco no seu destino, de acordo com Ferrari (1998, p.16) “não só naquilo de humilhante para aqueles que a encetaram, de forma negativa, como no que deixou de positivo no tocante à herança da cultura negra e dos fatores sociológicos da miscigenação”. Apesar do fato ocorrido a mistura de culturas e de facilidades, por um determinado ângulo deixou positivamente algumas práticas trabalhistas que fizeram diferença.

Segundo Ferrari (1998, p.32) “a passagem da escravidão para a servidão foi lenta e racional. A relação de domínio debilita-se para que o servo deixe de ser coisa e passe a ser

visto como pessoa e, portanto, com capacidade de ser sujeito de relações jurídicas, ligadas às glebas”. Ao se analisar o contexto histórico:

Observa-se que desde a antiguidade existe um esforço no desempenho das tarefas que eram realizadas, mas através da Revolução Industrial é que o trabalho criou ‘Forma’, pois trouxe consigo transformações importantes e vitais que auxiliaram e contribuíram para estudos científicos, avanços tecnológicos, produtivos, expansão agropecuária, também contribuiu a urbanização, mas essa revolução não trouxe apenas bons resultados, trouxe também alguns malefícios, como por exemplo, a utilização de máquinas que acabaram muitas vezes destruindo os recursos naturais e ambientais, mas é dever do homem saber separar os fatores bons e os ruins que vieram após esse constante processo de transformação. (KANAANE, 1999, p. 16)

O trabalho, segundo Kanaane, (1999, p.17) assume alguns aspectos, como é mostrado a seguir:

- **Aspecto Técnico:** Referente aos locais de trabalhos e as aptidões fisiológicas e sociológicas.
- **Aspectos Fisiológicos:** se refere ao grau de adaptação do homem e seu lugar de trabalho, ou seja, o meio físico em que está inserido e que lhe causa fadiga.
- **Aspecto Moral:** Consideram as aptidões humanas, motivação, a consciência, satisfação, relação direta com o trabalho e a sua personalidade.
- **Aspectos Sociais:** Considera o ambiente de trabalho e também os fatores externos, como família, sindicato e a classe social, pois é considerada a dependência do trabalho, sua motivação e o papel social.
- **Aspectos Econômicos:** Relacionado à remuneração, a riqueza, organização e a união com a função desempenhada.

A ideia de trabalho, passou por transformações consideráveis ao longo do tempo, porém foi na Idade Média em que se passaram as maiores mudanças:

A Idade Média transformou radicalmente a ideia antiga do trabalho, o qual adquire, nesta etapa da história do Ocidente, um valor ascético. O trabalho não corrompe a alma e o corpo, como se proclamava no mundo antigo, mas, ao contrário, prepara primeiro para a vida contemplativa e ao segundo dá ocupação, livrando-o dos apetites inferiores. (RAMOS, 2009, p.35)

A partir destas considerações, entende-se que o trabalho se trata de uma ação humana que é exercida num contexto social, e que vem sofrendo muitas influências de diferentes fontes.

2 O CONHECIMENTO

Este capítulo contempla definições acerca do conhecimento, como se origina, quais os tipos de conhecimento e a importância da sua gestão dentro das organizações.

2.1 Definição de conhecimento

O conhecimento não é algo natural nem tampouco descoberto, o homem percebe e relaciona os dados recebidos da natureza e do ambiente e daí constrói os diversos saberes. O conhecimento é a dimensão plena da diferenciação e soberania do homem frente às outras espécies viventes. Por dispor da capacidade de produzir conhecimento o ser humano está habilitado a elaborar reflexões, estabelecer relações, seja das causas de todas as coisas, da observação do fato em si, da tomada de decisões diversas considerando suas consequências, enfim, através de seu conhecimento o homem forma estruturas de pensamento que o fazem “senhor de seu destino”, deixa de adaptar-se a natureza e ao seu meio e passa a adaptá-la as suas necessidades, ultrapassa sua existência biológica e torna-se um ser social, cultural e psicológico.

De acordo com Braga (2007, p.1) o conhecimento pode ser definido como “o produto da conjunção da atividade do sujeito com a manifestação de um objeto que de alguma forma se lhe mostra atraente/interessante; surge da reação do organismo a um estímulo conveniente”. A passagem a seguir evidencia como surge o conhecimento:

Todo o nosso conhecimento começa com a experiência, não há dúvida alguma, pois, do contrário, por meio do que a faculdade de conhecimento deveria ser despertada para o exercício senão através de objetos que tocam nossos sentidos e em parte produzem por si próprios, representações, em parte põe em movimento a atividade do nosso entendimento para compará-las, conectá-las ou separá-las e, desse modo, assimilar a matéria bruta das impressões sensíveis a um conhecimento dos objetos que se chama experiência? Segundo o tempo, portanto, nenhum conhecimento em nós precede a experiência, e todo ele começa com ela. Mas embora todo o nosso conhecimento comece com a experiência, nem por isso todo ele se origina justamente da experiência. Pois poderia bem acontecer que mesmo o nosso conhecimento de experiência seja um composto daquilo que recebemos por impressões e daquilo que a nossa própria faculdade de conhecimento (apenas provocada por impressões sensíveis) fornece de si mesma, cujo aditamento não distinguiu daquela matéria-prima antes que um longo exercício nos tenha tornado atentos a ele e nos tenha tornado aptos à sua abstração. (KANT, 1987, p.1)

O conhecimento não é produto somente da experiência, mas também da soma de todo o referencial de experiência e conhecimento adquirido ao longo da existência de um

indivíduo que formam um norteador de impressões e percepções próprias dentro do exercício de interação do homem com o objeto:

O conhecimento resulta da interação do sujeito com o objeto. O desenvolvimento cognitivo ocorre pela assimilação do objeto de conhecimento a estruturas próprias e existentes no sujeito e pela acomodação dessas estruturas ao objeto da assimilação. (WERNECK, 2003, p.183)

O homem não descobre o conhecimento já acabado na natureza, mas relaciona os dados percebidos nela e constitui seus saberes, entretanto o saber não surge pura e simplesmente da atividade prática é preciso mais que somente vivência para absorver experiência e torná-la conhecimento válido, de acordo com Piaget (2002, p. 91) “a experiência não basta para assegurar a formação de operações novas (...) é fundamental a atividade operatória do sujeito para a construção dos instrumentos adequados de leitura e para a construção de estruturas explicativas”, ou seja, o processo de conhecimento requer auxílio, embora o ser humano estruture informações e as transforme em conhecimento esse processo tende a ser orientado, isso, geralmente por pessoas que já adquiriram base de conhecimento correlato ao objeto de experiência:

É considerado saber, hoje em dia, todo um conjunto de conhecimentos metodicamente adquiridos, mais ou menos sistematicamente organizados, suscetíveis de serem transmitidos por um processo pedagógico de ensino. (JAPIASSU, 1977, p.15).

A partir da afirmação acima é possível compreender-se o papel fundamental de um orientador para que o saber enquanto processo conjunto de conhecimentos desenvolva-se a contento, papel a ser desempenhado pelas figuras paternas em uma família, pelo professor em uma instituição de ensino ou por um líder em uma organização.

2.1 Evolução do conhecimento

Para além da conceituação do conhecimento há a análise do avanço de sua definição ao longo do tempo, a abordagem do conhecimento passou por transformações ao longo dos séculos que são decorrentes da interação do homem com o ambiente e de sua própria evolução:

Na Antiguidade e na Idade Média, o conhecimento estava vinculado aos problemas metafísicos. Na Idade Moderna, o realismo metafísico dos gregos começa a ser criticado por filósofos como Descartes, Locke e Hume que se ocupam de forma explícita e sistemática com questionamentos sobre origem, essência e certeza do conhecimento humano, culminando com a ‘Crítica da Razão Pura’ de Kant. (ARANHA & MARTINS, 2003, p.99-100)

Como visto o conhecimento em primeira definição consiste na formação do saber a partir da experiência do homem e das impressões sentidas por ele ao vivê-las, porém em análise mais profunda o conhecimento é em absoluto a ferramenta capaz de colocar razão nas coisas, pensamento defendido por Kant, que elaborou a teoria do conhecimento que investiga o conhecimento verdadeiro:

A evolução do conhecimento pode ser resumida assim: a primeira parte (Antiguidade e Idade Média) trata da filosofia pré-socrática, da metafísica aristotélica, da filosofia medieval e da questão dos universais; na segunda parte (Idade Moderna) observa-se o paradigma da modernidade, o racionalismo cartesiano, o empirismo inglês e o criticismo kantiano; na terceira parte (Idade Contemporânea - Século XIX) tem-se o cientificismo, o idealismo hegeliano, o materialismo marxista e a ideologia e por último (quarta parte) debate-se a Crise da Razão, que envolve a crise da modernidade e a crítica ao racionalismo; além do pragmatismo, neopragmatismo e iluminismo (ARANHA & MARTINS, 2003, p.100)

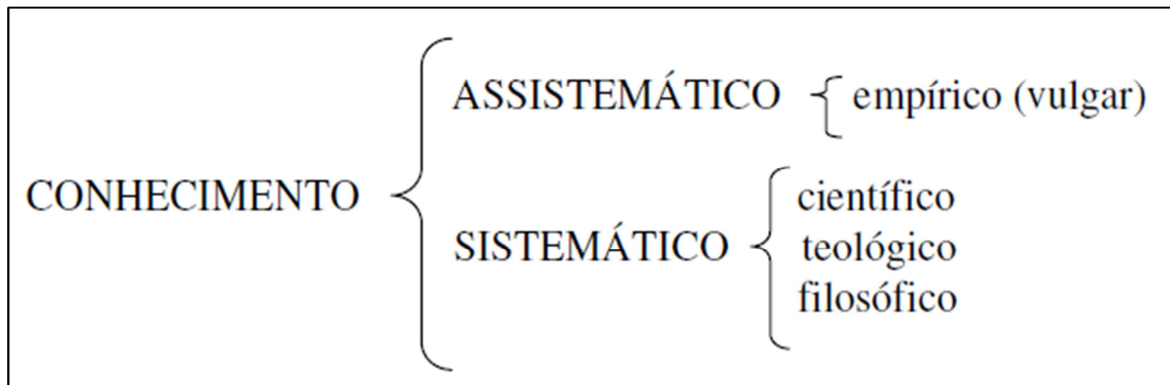
O conhecimento passou a ser dividido em diversas áreas com princípios e objetos de experiência distintos, passou-se a apartar o conhecimento em análise simplista daquilo que é realmente provável, denominando-se o conhecimento empírico “senso comum” e o conhecimento real e provável “ciência”:

No pensamento grego, ciência e filosofia achavam-se vinculadas, e somente vieram se separar a partir da Idade Moderna. A ciência moderna nasce ao determinar seu objetivo específico de investigação e ao criar um método confiável pelo qual seria feito o controle desse conhecimento sistemático, preciso e objetivo, e que passou a ser chamado de método científico. Cada ciência se torna então, uma ciência particular, no sentido de delimitar um campo de pesquisa e procedimentos específicos (conceito de demarcação). Porém, a partir do século XX, surgem as ciências híbridas, tais como a bioquímica, a biofísica e a mecatrônica, com o objetivo de resolver problemas que exigem ao mesmo tempo o conhecimento de mais de uma delas. Não é conveniente imaginar o método científico como um conjunto de regras fixas; há muito de engenhosidade no processo de descoberta e seleção das hipóteses. As ciências da natureza se tornaram, então, rigorosas por serem altamente “matematizáveis” e por utilizarem o método experimental, porém, no outro extremo encontram-se as ciências humanas, onde algumas delas, no caso da Psicanálise, não fazem uso da experimentação. (ARANHA & MARTINS, 2003, p.100)

2.2 Tipos de conhecimento

De acordo com Braga (2007, p.1) “o conhecimento humano se divide em quatro níveis ou formas, permitindo quatro espécies de consideração sobre uma mesma realidade”. Sendo eles, empírico (vulgar), científico, teológico e filosófico, conforme mostra a Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Níveis de conhecimento



Fonte: Braga (2007, p.1)

O conhecimento empírico, também denominado senso comum é o conjunto de conhecimentos adquiridos de forma espontânea no cotidiano, produzidos pela interação com o ambiente, e que terminam por constituir um conjunto de princípios que norteiam a compreensão das pessoas, e que servem de orientação aos indivíduos no mundo, sendo os primeiros com os quais o homem estabelece contato:

Sensuscommunis significa aqui, certamente, não somente aquela capacidade universal que existe em todos os homens, mas, ao mesmo tempo, o senso que institui comunidade. O que dá à vontade humana sua diretriz [...] não é a universalidade abstrata da razão, mas a universalidade concreta, que representa a comunidade de um grupo, de um povo, de uma nação, do conjunto da espécie humana. O desenvolvimento deste senso comum é, por isso, de decisiva importância para a vida (GADAMER, 1997, p.63)

A instância do saber denominada ciência encarrega-se somente daquilo que é provável, por essa razão sua abordagem dos fatos e compreensão da verdade se dá de forma aprofundada e mais complexa que o senso comum:

A ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação [...] A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza. (LAKATOS & MARCONI, 1991, p.80)

Por seu caráter de aprofundamento em seu objeto de experiência a ciência divide-se em variados ramos de especialidades e estudo, isso visando à busca pela exatidão, embora sejam distintas, sigam princípios ambivalentes e até mesmo conflitantes é primordial a consciência que o senso comum e a ciência são igualmente importantes para a existência

humana, ao passo que ambos lidam com a busca pela razão, os dois conhecimentos não estão isolados um do outro ao passo que o senso comum precede o conhecimento científico, embora o segundo invalide o primeiro por este não atender as características inerentes a ele.

O conhecimento teológico consiste no saber, a partir da fé e de crenças muito atreladas a culturas locais, não tem comprometimento com fatos genuinamente prováveis, contenta-se com explicações consideradas impossíveis pelo saber científico, pelo fato de estarem ligadas a uma figura divina:

Representa aquelas verdades a que os homens chegaram não com o auxílio puro e simples da inteligência, mas mediante a aceitação dos dados da revelação divina, da fé. Vale-se, de modo geral, do argumento de autoridade. São os conhecimentos adquiridos nos Livros Sagrados (...) e aceitos (racionalmente) pelos homens depois de terem passado pela crítica histórica mais exigente. A partir daí, o conteúdo da revelação, comprovado pelos sinais que a acompanham, reveste-se de autenticidade, segundo os variados critérios das religiões existentes. (BRAGA, 2007, p.2)

A última instância do conhecimento é o saber filosófico que consiste no conhecimento voltado aos questionamentos reflexivos da existência humana, esse conhecimento possui argumentos entre a teologia e a ciência, porém aproxima-se mais da ciência ao aceitar como verdade somente aquilo que é provável:

A Filosofia está num ponto intermediário entre a Teologia e a Ciência. Como Teologia, consiste em especulações sobre assuntos a que o conhecimento exato não conseguiu chegar, mas como Ciência, apela mais à razão humana do que à autoridade da tradição ou da revelação. (...) A Filosofia, voltada reflexiva e criticamente para os fundamentos do conhecimento e buscando compreender os valores que dirigem a ação, procura conhecer a origem dos problemas e criar para eles respostas racionais, à base de provas especulativas. O conhecimento filosófico distingue-se do científico pelo objeto de investigação e pelo método. Os objetos da ciência são os dados próximos, imediatos, perceptíveis pelos sentidos ou por instrumentos, pois sendo de ordem material e física, são por isso, suscetíveis de experimentação. O objeto da Filosofia é constituído de realidades mediatas, não perceptíveis pelos sentidos e por serem de ordem suprassensível. (BRAGA, 2007, p.3)

Essa divisão do conhecimento em abordagens diferentes de objetos de experiência, objetivamente difundiu-se para que ao ser transmitido o saber possa ser qualificado segundo sua origem, ou seja, quais princípios motivaram o processo de conhecimento em determinado caso, contudo todas as vertentes de conhecimento coexistem no homem, pois toda pessoa exercita filosofia, teologia, ciência e senso comum ao longo da existência.

2.3 Gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento é um dos fatores que fazem com que as empresas obtenham sucesso, mas muitas das empresas ainda não deram valor a esta gestão de suma importância, mesmo com o passar dos anos e com a chegada das tecnologias, acabam muitas vezes “paradas no tempo”:

O cenário organizacional, sem dúvida alguma, sofreu muitas alterações nos últimos anos. Essas mudanças fizeram com que as empresas, de um modo geral, precisassem adequar sua forma de atuação, no intuito de se manterem competitivas em seu mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a serem seguidas. Apenas com o entendimento claro destas novas exigências de mercado, uma organização poderá tomar ações corretas e eficientes para seu crescimento. As empresas devem entender que o conhecimento se tornou um ativo mais importante, e indispensável, por ser a principal matéria-prima com a qual todas trabalham. A partir deste entendimento, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico e financeiro. Esse efetivo valor do conhecimento tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações. As principais mudanças ocorridas no mercado, nos últimos anos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda a sua existência. É de entendimento comum que apenas esta utilização adequada de conhecimento permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e de qualidade superior. (SANTIAGO, 2004, p.21 e 22)

Santiago (2004), ainda aponta que o conhecimento não pode ser observado separadamente no contexto da empresa, um exemplo disso, foi quando os computadores passaram a ser implementados nas instituições e muitas vezes substituíram o trabalho de muitas pessoas e grandes centros de dados, mas com essa revolução exigiu-se novos conhecimentos de programação, assim neste contexto, muitos profissionais tinham a necessidade de receberem capacitações para aderirem os conhecimentos necessários para melhorarem profissionalmente. Ou seja, a gestão do conhecimento deve inicialmente começar na mente de cada pessoa e ser concretizado nas organizações:

O conhecimento é uma mistura fluída de experiências, valores, informações contextualizadas e insights. Ele possibilita a existência de uma estrutura que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem na cabeça das pessoas. Nas organizações ele está presente não apenas em documentos, mas também em rotinas, processos e práticas. É possível conceituar a gestão do conhecimento como sendo o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se, para isto, tecnologias de forma corporativa. (SANTIAGO, 2004, p. 29-32)

No contexto organizacional o conhecimento é essencial para o desenvolvimento da empresa e do colaborador, o fator humano deve possuir conhecimentos que o tornem apto a desenvolver suas atividades, estar capacitado, e ainda assim ser treinado, o colaborador se torna mais produtivo à medida que produz conhecimento:

Organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento. (DAVENPORT & PRUZAK, 2003)

Gerir conhecimento sempre foi uma necessidade dentro de toda organização, mas tradicionalmente o conhecimento era visto como ferramenta, hoje com o advento da competitividade fruto da globalização gerou a Era do Conhecimento, onde gerar, reter e gerir o conhecimento passou a ser primeira necessidade, e para tanto é indispensável lançar mão da Tecnologia da Informação e da Gestão:

A Gestão do Conhecimento da Era Internet é algo novo, revolucionário e sem precedentes na História da Humanidade, porque é sustentada por uma Tecnologia de Informação aliada às melhores Práticas e Teorias de Gestão. Sem esses dois alicerces, não haveria a Gestão do Conhecimento que tanto falam por aí hoje em dia em plena Era Internet. (EGOSHI, 2006, p.2).

Em virtude da necessidade latente da priorização da gestão do conhecimento ter ficado ainda mais evidente pela Era da Informação é comum que digam que se trata de um conceito novo, contudo o conceito já existe há muito tempo, a atenção e a abordagem é que se renovaram:

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. (DAVENPORT & PRUZAK, 1998, p.14)

Segundo Oliveira Júnior (2001, p. 121), as “empresas são comunidades sociais cujo principal papel é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores. Essa abordagem apresenta o conhecimento da empresa como seu ativo mais estrategicamente relevante”, ao reconhecerem o conhecimento como patrimônio corporativo as organizações passam a geri-lo como tal, gestão essa que é tão complexa quanto à dos demais patrimônios, o autor Terra, 2000, p.45, menciona que: “A gestão do Conhecimento

deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto às conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização”.

A gestão do conhecimento dentro das organizações abrange a visão ótica de toda a sociedade, a empresa tem de ver-se como parte da sociedade que é e que prevê e lança tendências, que gera empregos, movimenta o meio social e econômico e por essa razão deve observar aspectos externos e internos a sua condição, sobretudo as redes de relações que se formam aí:

Fazendo uma analogia com os "colégios invisíveis" das comunidades científicas, é possível pensar que as organizações – independentemente de sua distribuição geográfica ou configuração formal – são constituídas também por "redes invisíveis" - não exclusivamente tecnológicos – que desempenham papel de destaque no processamento humano da informação e nos fluxos de informações organizacionais. (MACEDO, 1999, p. 3)

Dentro das estruturas das organizações existem colaboradores que criam redes internas e externas a elas, essas pessoas são essenciais no processo de gestão do conhecimento, pois contribuem para o desenvolvimento da organização ao passo que auxiliam e orienta o trabalho dos demais indivíduos que compõem seu círculo de contatos pessoais, elas prospectam e retém conhecimento:

São estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre as fontes e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem. (TONET & PAZ, 2006, p.83)

O processo de gestão do conhecimento consiste numa troca sistêmica que pode desenvolver-se de diversas formas, essa gestão está diretamente ligada ao desenvolvimento humano:

A educação não serve, apenas, para fornecer pessoas qualificadas ao mundo da economia; não se destina ao ser humano enquanto agente econômico, mas enquanto fim último do desenvolvimento. Desenvolver os talentos e as aptidões de cada um corresponde, ao mesmo tempo, à missão fundamentalmente humanista da educação, à exigência de equidade que deve orientar qualquer política educativa e às verdadeiras necessidades de um desenvolvimento endógeno, respeitador do meio ambiente humano e natural, e da diversidade de tradições e de culturas. E mais especialmente, se é verdade que a formação permanente é uma ideia essencial dos nossos dias, é preciso inscrevê-la, para além de uma simples adaptação ao emprego, na concepção mais ampla da educação ao longo de toda uma vida, concebida como condição de desenvolvimento harmonioso e contínuo da pessoa. O objetivo fundamental da educação, portanto, é favorecer o desenvolvimento. (DELORS, 2006, p. 85)

3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PAUTADO NO CONHECIMENTO

Este capítulo trata do conceito de desenvolvimento organizacional, da influência exercida pela cultura e o ambiente organizacional no indivíduo, e dos paradigmas organizacionais bem como o rompimento dos mesmos com o objetivo de firmar uma gestão alicerçada no conhecimento.

3.1 Desenvolvimento humano nas organizações

Segundo Bateman & Snell (1998, p. 288) “as empresas investem em treinamento para melhorar o desempenho individual e a produtividade da organização”. É muito comum que se confunda as práticas de treinamento com as de desenvolvimento humano e segundo Bateman & Snell (2011, p.288) “treinamento geralmente se refere a ensinar empregados de níveis inferiores a desempenhar suas funções atuais, ao passo que desenvolvimento envolve ensinar a gerentes e empregados profissionais as habilidades mais amplas necessárias as suas funções atuais e futuras”, ou seja, as práticas de treinamento englobam resultados de menor escala, mais imediatistas, e com prazos de início e fim determinados, ao passo que o desenvolvimento objetiva um processo mais duradouro, extenso e contínuo. No entanto as práticas de treinamento também são ferramentas utilizadas no processo de desenvolvimento dos colaboradores:

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 1999, p. 294)

O treinamento é uma das principais chaves para o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações por trazer possibilidades de sincronização e partilha dos valores da organização com os das pessoas, além de investir no conhecimento e na experiência.

O treinamento tem que estar ligado ao ciclo de vida da organização, de nada adianta efetuar todas as etapas do treinamento se este não está sincronizado

com a fase que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. A vida de uma empresa é composta por períodos e estes por uma série de características a serem alcançadas, ao compasso que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas passam a ser obsoletas. Acompanhando esse processo, pode-se afirmar que a empresa ao alterar suas características, alcançando novas, está evoluindo no seu ciclo de vida. (BORINELLI,1998, p.75)

De acordo com Vargas (1996, p. 126) “treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades”. Algo que deve ser considerado ao pensar em estratégias e implantação de programas de desenvolvimento de pessoas é que o conhecimento e a experiência provinda da prática é que sustentam uma iniciativa bem sucedida.

Uma alternativa para promover a integração entre estratégia e desenvolvimento de competências consiste em articular a história, a dinâmica dos processos e as práticas formais e informais da organização, em um movimento contínuo de aprender e desaprender, combinando teoria e prática. (MOURA & BITENCOURT, 2006, p.15)

As empresas e as pessoas sempre estão em constantes mudanças, na qual são estabelecidos novos objetivos, enquanto os antigos objetivos são revistos e também modificados, departamentos são criados e os antigos são reestruturados, quando aplicamos o termo desenvolvimento organizacional, é possível de se observar e mostrar mudanças intencionais para melhores planejamentos:

Desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma organização mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização (e de seus grupos internos), com a assistência de um agente de mudança, ou catalizador, e com o uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p.231)

Através do desenvolvimento organizacional das empresas, pode-se tomar como conceito, o método de comportamento, e de visualização da empresa como um sistema total de compromisso com a busca de aumentar a eficácia à longo prazo, mediante as estruturas organizacionais.

A cultura e o ambiente condicionado sob a gestão do conhecimento é um assunto interessante de ser estudado, pois a cultura e o ambiente influenciam diretamente no

desenvolvimento das empresas, visto que, as empresas que investem no conhecimento, estão fortificando ainda mais a sua cultura e o seu ambiente trabalhista.

3.2 Cultura organizacional

Analisando-se diversas empresas nota-se que de fato a cultura organizacional, está presente e transmite uma diversidade de elementos que são muitas vezes utilizados para identificação e interpretação de uma organização.

A cultura organizacional é definida como conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem, e cerimônias. A cultura organizacional diferencia uma organização da outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional. (SOBRAL & PECI, 2009, p.73)

As organizações se diferenciam uma das outras pela cultura organizacional e se utilizam também da cultura para a sua sobrevivência ao mercado e busca melhores resultados internos:

Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso nas organizações. Na verdade esses valores cristalizam-se em artefatos e criações, aspectos visíveis de nosso dia-a-dia, porém dificilmente decifráveis. Nesse sentido as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade. [...] Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização. Esse artigo pressupõe que é possível delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados na grande parte de nossas organizações. Se não todos, certamente alguns desses traços estarão presentes em maior ou em menor grau no cotidiano de cada uma delas. (CALDAS, 1997, p.40-41)

Pode-se então perceber que, a cultura é individual de cada pessoa e que ao se fundar uma organização, esta sofre fortes reflexos e influências de costumes e atos em seu dia-a-dia, pelas pessoas que a rodeiam.

3.2.1 Ambiente organizacional

O ambiente é uma poderosa força que trás muitos impactos de insucesso, mas também de sucessos, depende dos administradores a função de avaliar e verificar esse ambiente organizacional para localizar as oportunidades e as ameaças.

A análise do ambiente interno privilegia o papel da cultura da empresa como definidora da ‘personalidade’ de uma organização. Com relação ao ambiente externo, destacam-se a análise do ambiente contextual e a do ambiente operacional. Para cada uma dessas categorias, são identificados e analisados fatores-chave que influenciam de forma direta e indireta as organizações. (SOBRAL & PECI, 2009, p.70)

Sobral & Peci (2009, p.72), também exemplificam a relação entre três tipos de ambientes:

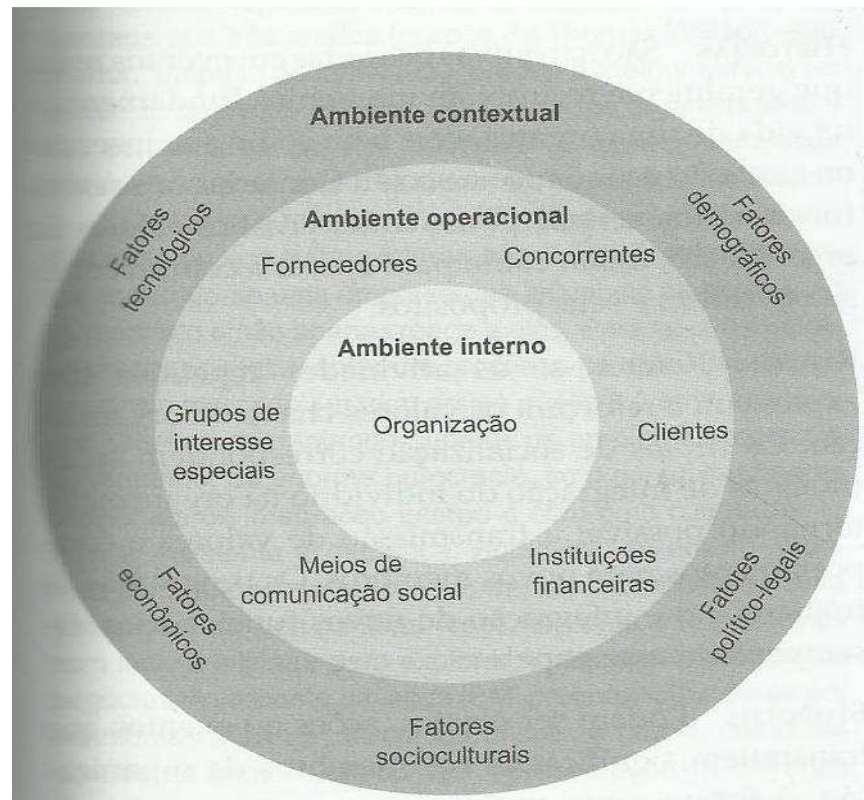
- **Ambiente Interno:** Os elementos que compõem esse ambiente são os trabalhadores, líderes, gerência entre outros. Possui grande influência do ambiente externo das empresas, devido as suas atitudes e posturas tomadas.

- **Ambiente Operacional:** Este ambiente é o externo da empresa, que possuem como principais componentes os fornecedores, clientes, concorrência entre outros. Possui contato direto com a sociedade no geral no que a faz diferenciada dentre as demais organizações.

- **Ambiente Contextual:** São todos os fatores que a empresa não tem como controlar, mas a empresa depende de tais condições, como exemplo os fatores econômicos, tecnológicos socioculturais, que afeta as organizações indiretamente.

A Figura 2 ilustra o conceito sobre os tipos de ambientes e seus exemplos.

Figura 2 - O ambiente organizacional



Fonte: SOBRAL & PECI, 2009, p.70

3.3 Quebra de paradigmas para o desenvolvimento organizacional

• Formação de paradigmas

Ao longo de sua existência as pessoas, as organizações e a sociedade como um todo estabelecem métodos e normas de conduta para agirem e relacionarem-se haja vista manter a ordem, esses métodos e normas são regidos por princípios éticos e por padrões de pensamento denominados paradigmas que influenciam poderosamente o comportamento e atitudes das pessoas:

Um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. No fundo, um paradigma estabelece um corredor de pensamento no qual este fica bitolado ao que existe dentro das faixas e dos limites permitidos. Ele funciona como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 1996, p.21-22).

Esses paradigmas são desenvolvidos pelas pessoas a partir da percepção, da interpretação que têm do ambiente ao seu redor e das experiências vividas por elas que são estruturadas em um modo de raciocínio antes pessoal que é dividido e passa a ser legítimo:

Cada pessoa constrói o pensamento para si mesmo, organizando o que interpreta da experiência, e que ao interpretá-la, dá-lhe a forma de um mundo estruturado. Cada pessoa gera invariantes à medida que acumula experiência repetida e essas invariantes são referenciadas através do espaço, tempo e causalidade. Dentro dessa visão, todo conhecimento consiste em uma série de invariantes que o ser humano cria em sua experiência e que mantém ao adquirir experiências novas. Assim, o ser humano não é um receptor passivo, mas um ativo originador de conhecimentos. Porém, a realidade e o conhecimento que constituem essa realidade sempre resultam dessas invariantes que o ser humano deduz de sua experiência. (CHIAVENATO, 1996, p.22)

Assim como as pessoas desenvolvem e mantêm seus paradigmas as organizações também desenvolvem os seus através das pessoas que ali trabalham ou trabalharam, sobretudo aquelas que mantêm o poder no ambiente organizacional, para Nonaka & Takeuchi (1997, p.49), a "cultura organizacional pode ser vista como consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização", Chiavenato, (1996, p.22) pontua que “as empresas funcionam através de paradigmas que definem sua cultura organizacional. A mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas” o autor, (1996, p. 24) esclarece que os paradigmas “determinam a própria personalidade da organização, as características de suas filosofias, de sua cultura organizacional, de seus produtos e serviços e a maneira como as pessoas nelas se comportam” e faz uso da definição de Robert Barker para elucidar as seis características básicas que apresentam os paradigmas:

1. Os paradigmas são comuns em toda atividade estruturada. Constituem as regras que dirigem o comportamento das pessoas. Estas, inconscientemente e sem perceber, são levadas por seus paradigmas.
 2. Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão perceber a respeito do mundo que as rodeia. Neste sentido, os paradigmas estabelecem o que é e o que não é importante ou relevante para a pessoa.
 3. Os paradigmas podem tornar-se doenças terminais da certeza. Eles podem tornar-se a única maneira de fazer algo, ou de pensar sobre algo, paralisando as pessoas e impedindo que elas visualizem outras e novas formas potencialmente melhores de fazer a mesma coisa. Nesse sentido, os paradigmas bitolam as pessoas e as mantêm amarradas em velhos hábitos ou maneiras de pensar e agir.
 4. Os novos paradigmas são geralmente criados por pessoas estranhas. Os criadores de paradigmas são geralmente pessoas estranhas no ninho. As pessoas envolvidas com um paradigma corrente pouco provavelmente saberão criar um paradigma totalmente novo.
- O máximo que uma pessoa criativa, nessas condições, tentará fazer é melhorar o processo, fazendo algumas pequenas alterações nele, mas raramente inventará algo novo, porque sua visão está dominada e envolvida no velho paradigma. As novas ideias quase sempre vêm de pessoas que não estão fortemente envolvidas com os velhos paradigmas.

5. Os novos paradigmas exigem visão futurística para sua adesão. Quando as pessoas estão envolvidas com velhos paradigmas, apresentam forte tendência de mantê-los indefinidamente, a não ser que eles não funcionem na vida cotidiana. Um paradigma novo geralmente parece estranho às pessoas e, em seu estágio inicial não oferece dados suficientes para que as pessoas se decidam racionalmente se é melhor ou pior do que o anterior. A adesão de novos paradigmas envolve certos riscos e exige visão, coragem e fé. Principalmente, uma visão abstrata que poucas pessoas conseguem ter.
6. As pessoas têm o poder de mudar seus paradigmas. Os paradigmas são aprendidos, adquiridos e incorporados através da experiência. Como não são geneticamente transmitidos, eles podem ser mudados, aprendidos e transmitidos a outras pessoas. Mas a mudança de paradigmas não é fácil para muitas pessoas, que se sentem presas à segurança e estabilidade dos paradigmas atuais e temem ou relutam em alterar seus comportamentos através da aquisição de outros padrões diferentes.
7. Mas os paradigmas não são estáticos. Eles são reforçados continuamente pelos sucessos da empresa. Isto faz com que eles se transformem no arquivo das condutas a se pôr em prática diante de diferentes circunstâncias. Em outras palavras, em face de um sinal ou situação, este é interpretado pelo paradigma respectivo, e este indica a conduta que é conveniente implementar. A realidade passa a ser interpretada através do paradigma, que define o que fazer diante dela. (BARKER *apud* CHIAVENATO, 1996, p.22–23)

Ao fazer uso das palavras de Barker, Chiavenato cita como características dos paradigmas: sua utilidade, visto que os paradigmas definem o que é prioritário e importante para as pessoas, o risco de tornarem-se “doenças terminais” que bitolam as pessoas mesmo sendo comuns, e que embora todos tenham o poder de mudar paradigmas e aprenderem outros, os novos paradigmas sempre são criados por pessoas estranhas e sua adesão exige visão, coragem e fé.

De acordo com Weber *apud* Chiavenato, (1996, p.45) “a burocracia é o modelo organizacional típico do século XX”. Os paradigmas organizacionais são aqueles que estão enraizados universalmente no conceito de como deve ser gerida uma empresa e de acordo com Chiavenato, (1996, p. 43) “os principais paradigmas organizacionais que tem caracterizado as empresas referem-se ao seu caráter burocrático, a sua estrutura organizacional do tipo funcional e à forte divisão do trabalho organizacional com caráter permanente das tarefas”. Quanto ao modelo burocrático o autor faz as seguintes considerações:

O objetivo básico do modelo burocrático é impor ordem, orientação, disciplina e manutenção do status, razão pela qual suas normas e seus regulamentos são eminentemente controladores, conservadores e restritivos. (CHIAVENATO, 1996, p. 48)

O modelo burocrático que se tornou o padrão de trabalho da grande maioria das empresas do segundo milênio, no entanto, acabou tornando-se também um entrave para o desenvolvimento das mesmas graças a seu caráter conservador e engessado:

O aspecto permanente e definitivo da burocracia – idealizado para as empresas do começo do século XX – começou a mostrar problemas de adequação e de ajustamento externo quando as mudanças ambientais se intensificaram e se tornaram mais célebres. O modelo burocrático, por ser essencialmente conservador, não leva em conta essas mudanças. Pelo contrário, ele age como uma barreira monolítica a essas mudanças. (...) O ambiente empresarial tornou-se mutável, dinâmico, imprevisível e turbulento. E o modelo burocrático, em vez de ajudar e de impulsionar as empresas em seus negócios, passou a funcionar como uma camisa de força a bloquear e impedir o ajustamento às mudanças ambientais. (CHIAVENATO, 1996, p.48)

As principais características do modelo burocrático são:

1. Divisão do trabalho: a tarefa organizacional é dividida e fragmentada em cargos especializados.
2. Hierarquia: as relações de autoridade e responsabilidade são claramente definidas. Prevalece o princípio da unidade de comando, isto é, cada chefe tem total autoridade sobre seus subordinados.
3. Regras e regulamentos: a organização define critérios e regras para o comportamento das pessoas em suas tarefas.
4. Formalização das comunicações: todas as comunicações devem ser feitas por escrito e devidamente documentadas.
5. Competência técnica: as pessoas são selecionadas e promovidas de acordo com mérito profissional, seja através dos testes e concursos de seleção, seja através da avaliação de seu desempenho.
6. Procedimentos técnicos: a organização baseia-se em cargos e não em pessoas. Os cargos são desempenhados através de rotinas e procedimentos técnicos previamente estabelecidos. (CHIAVENATO, 1996, p.46)

Outro paradigma organizacional levantado por Chiavenato refere-se à departamentalização por funções e a gestão voltada para as tarefas, princípios que foram definidos respectivamente por Henri Fayol e Frederick Taylor:

Taylor desenvolveu alguns princípios sobre como administrar cientificamente, de modo a substituir o empirismo pela ciência. Adam Smith foi seu inspirador e Henry Ford o empresário que revolucionou os processos industriais de sua época. Toda ênfase era colocada na tarefa que era fragmentada de modo que cada operário deveria executar um conjunto de movimentos cadenciados através de um método de trabalho, a fim de assegurar a padronização e garantir o máximo de eficiência nas operações. [...] No outro lado do Atlântico, um engenheiro francês chamado Henry Fayol, buscava na mesma época a divisão de trabalho, não na base inferior da organização, como fazia Taylor, mas em seu topo. A empresa deveria ser

dividida em seis funções básicas: produção, finanças, vendas, contabilidade, recursos humanos e marketing. A adoção de princípios gerais e universais de administração enfatizava que todas as empresas deveriam ser organizadas de uma única e melhor maneira para alcançar eficiência. (CHIAVENATO, 1996, p. 44)

A partir dessas premissas é que a maior parte das grandes empresas passou a ser dividida por departamentos, de manufatura, vendas, finanças, etc. Isso ocorreu ainda em meados do século XX com o advento da Era Industrial:

Desde o início do século XX, a grande maioria das grandes e médias empresas passou a adotar a estrutura organizacional do tipo funcional, também denominada departamentalização de funções. A estrutura funcional é a organização feita na base das funções que requerem atividades similares e que são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, como finanças, vendas, produção, recursos humanos, etc. (CHIAVENATO, 1996, p.49)

No que tange ao desenvolvimento de seus profissionais ao optar por essa espécie de departamentalização a empresa traça um norte quanto ao rumo profissional que deverão trilhar em seu ambiente, além de indiretamente já possibilitar horizontes para programas de plano de carreira:

Ao departamentalizar na base funcional, a empresa encoraja a especialização, seja estabelecendo carreiras para os especialistas dentro de sua área de especialização, seja supervisionando-os por meio de pessoas de sua própria especialidade, facilitando sua interação social (CHIAVENATO, 1996, p.49)

Embora imprima segurança e estabilidade no desenvolvimento de tarefas a divisão por funções possui limitações quanto à resolução de problemas em curto prazo de maneira integrada, isso ocorre graças ao cenário de incertezas ocasionado pela Era da informação:

Quando a tecnologia e as condições ambientais externas são mutáveis ou imprevisíveis, isto é, quando há necessidade de rápida adaptação e flexibilidade a mudanças externas, a abordagem introvertida da estrutura funcional é totalmente inadequada e limitada por não perceber e não visualizar o que ocorre fora da empresa (CHIAVENATO, 1996, p.52)

Há ainda outro tipo de departamentalização baseado no produto ou serviço desenvolvido pela organização que pode acelerar a correção de problemas de forma integrada através de uma gestão em cadeia:

A departamentalização por produto e serviços consiste no agrupamento ou organização na base de produtos ou serviços, isto é, de acordo com as saídas ou resultados (outputs) da empresa. Assim, todas as principais atividades e tarefas relacionadas com um produto ou com um serviço são reunidas e atribuídas a um específico departamento no sentido de coordenar as

atividades requeridas para cada tipo de saída ou resultado (output). Isso permite proporcionar unidades semiautônomas para operar dentro de grandes empresas. (CHIAVENATO, 1996, p.52-53)

Como pontos negativos dessa modalidade de departamentalização o autor aponta que essa estrutura dispersa especialistas de linha e área em subgrupos orientados para determinados produtos / serviços, o que pode ocasionar seu enfraquecimento ou obsolescência técnica frente à ausência de interação com outros especialistas já que a gestão está voltada para o produto e não para determinada atividade, além de não fixar um conjunto harmônico e coeso bem estruturado por impedir a existência de departamentos de área. Essa departamentalização adota uma visão voltada exclusivamente para a área “cada departamento está voltado para seu produto / serviço e visualiza os demais departamentos da empresa como unidades distantes e sem significado”.

A departamentalização por produtos serviços é geralmente indicada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, em que os fornecedores mudam, os concorrentes mudam, os clientes mudam continuamente, pois ela induz a cooperação entre os especialistas e a integração de seus esforços para melhor desempenho do produto / serviço. (CHIAVENATO, 1996, p.54)

Além dessas duas abordagens de departamentalização há ainda o método matricial que utiliza cadeias de comando simultaneamente funcionais e divisionais de produto/serviço, que é amplamente utilizado por grandes corporações globais, como General Eletric e Unilever por mesclar os dois outros tipos de departamentalização na tentativa de aproveitar os pontos positivos de ambos:

A matriz é uma solução híbrida. Uma tentativa de introduzir características funcionais com características de produto / serviço em uma estrutura organizacional. A matriz tem duas linhas de autoridade: a hierarquia funcional de autoridade corre verticalmente, enquanto a hierarquia divisional de autoridade corre lateralmente. [...] Assim, a estrutura lateral proporciona coordenação através de diversos departamentos funcionais, enquanto a estrutura vertical proporciona o controle tradicional dentro dos departamentos funcionais. Assim a estrutura de autoridade é dupla. Cada departamento se reporta simultaneamente a dois superiores: um funcional e outro de produto. [...] Essa autoridade dual faz com que cada departamento se subordine simultaneamente a dois órgãos superiores, na verdade é uma estrutura de comando duplo. (CHIAVENATO, 1996, p.55)

Contudo o método matricial é extremamente problemática devido ao comando duplo, muito embora ela apresente inúmeras vantagens que comparadas às desvantagens tornam sua implantação viável ela ocasiona desentendimentos entre áreas no que tange a reporte e subordinação, além de eventualmente estar fadada ao conflito de interesses entre as mais diversas áreas, ainda assim ela possibilita o uso mais eficiente dos recursos organizacionais

quando comparada a uma hierarquia simples, como a organização funcional. Ela proporciona flexibilidade e adaptabilidade em ambientes mutáveis que exijam mudança e inovação. Envolve habilidades gerenciais tanto generalistas como especialistas, permite maior cooperação interdisciplinar entre as diversas divisões da empresa, e, sobretudo implica tarefas ampliadas para os funcionários:

A estrutura matricial provoca frustrações e confusão devido à cadeia dupla de comando. Consequentemente, cria conflitos entre os dois lados da matriz, quando impõe objetivos divisionais contra os funcionais em uma estrutura doméstica [...] e quase sempre, um dos lados da matriz domina a situação, desequilibrando o precário balanço de poder existente. (CHIAVENATO, 1996, p.58)

Portanto embora haja uma gestão dual, na prática elas não possuem o mesmo poder de decisão e condução de tarefas, ficando um das partes com a maior carga de poder, Chiavenato, (1996, p. 58) define que esse método “constitui um remendo, uma meia-sola em um sapato velho, uma tentativa de tornar a estrutura funcional e divisionalizada mais dinâmica, mais flexível, integrada e coesa, agregando-lhe uma estrutura de produtos em forma de grade”.

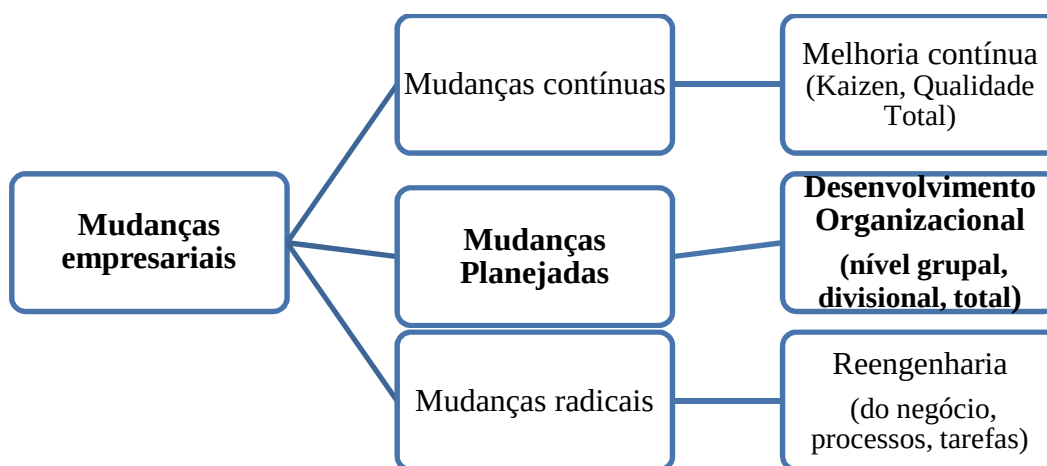
Além dos paradigmas organizacionais, dentro de uma empresa existem ainda os paradigmas culturais que segundo Chiavenato, (1996, p. 60) “refere-se aos aspectos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização e que operam inconscientemente, definindo a base costumeira através da qual a organização se vê e visualiza seu ambiente”.

A cultura organizacional define-se pelos padrões implícitos e explícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que acabam por imprimir uma característica própria da empresa, uma identidade.

3.3.1 Programas de mudanças nas empresas

Chiavenato, (1996, p.112) conceitua que “as mudanças podem ocorrer dentro de várias dimensões e velocidades. Elas podem ser restritas e específicas como podem ser amplas e genéricas”, tudo isso a depender da situação da organização e das circunstâncias que a cercam. O autor cita três tipos principais de mudança: As contínuas, as planejadas e as radicais, conforme a Figura 3 mostra, a seguir:

Figura 3 - Principais tipos de mudanças organizacionais



Fonte: Chiavenato (1996, p. 112)

Dentro das três modalidades de mudanças temos na mudança contínua o Kaizen que representa um ciclo de mudanças estruturadas de maneira simples e contínua, onde Chiavenato, (1996, p. 112) define que essas mudanças “são feitas sempre e ininterruptamente pelas empresas com visão de longo prazo, que privilegiam a melhoria passo a passo por meio da participação e colaboração das pessoas. Assim, são mudanças suaves, lentas, mas definitivas”.

3.3.2 Reação das pessoas a mudança organizacional

Segundo o filósofo grego Heráclito de Éfeso que viveu 475 a. C, “ninguém entra num rio duas vezes, pois quando o fizer novamente as águas já serão outras, assim como a pessoa que também terá mudado”, a partir dessa divagação o filósofo está flagrando a fluidez da existência que consiste num ciclo infundável de mudanças, que provavelmente seja a única coisa realmente permanente no mundo. O escritor Arnold S. Judson, (1969, p. 13) faz uso das palavras escritas pelo jornalista e revolucionário americano Benjamin Franklin em 1789 a um amigo onde dizia: “Mas neste mundo nada é certo, a não ser a morte e os impostos” e completa: “Ele esqueceu-se de mencionar uma terceira certeza: as mudanças”.

Em um verso da música “Como nossos pais” escrita pelo compositor e cantor Belchior em 1976 e interpretada pela cantora Elis Regina há um trecho interessante que diz: “mas é você que ama o passado e que não vê que o novo sempre vem”. É unânime a certeza de que a mudança é algo real e inevitável, por essa razão é impossível evitá-las, mas é possível antecipar-se a elas, e melhor, tornar-se o próprio agente delas:

As empresas bem sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas

seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra. Com isto tudo, mudança, concorrência e focalização no cliente passam a ser as oportunidades – e não as ameaças ou restrições – que podem fazer a grande diferença para as empresas. A mudança torna-se proativa e não simplesmente reativa. (CHIAVENATO, 1996, p.39)

Judson, (1969, p. 24) define mudanças organizacionais “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo” Chiavenato, (1996, p. 24) classifica que a mudança “é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”, por possuir esse caráter de ruptura a mudança assusta as pessoas, pois desalinha qualquer zona de conforto o que gera resistência:

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica... Mas existe uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso. (ROBBINS, 2003, p. 455)

Chiavenato, (1996, p. 25) menciona que “toda empresa está sujeita a numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças”, a organização por si só é um centro de custo, quem gera resistência às mudanças são seus colaboradores, que por sua vez detém o ambiente organizacional e conseqüentemente as ferramentas que serão empregadas para o progresso ou insucesso do negócio, daí a essencialidade de que o fator humano seja considerado e trabalho em qualquer processo de transição seja este natural ou programado:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (ROBBINS, 2005, p.569)

Quando mudanças estão a caminho surgem resistências que desencadeiam conflitos de identidade, conflito entre as próprias equipes em detrimento do clima de incertezas e insegurança, no entanto as mudanças não são processos que surgem do nada, geralmente são

resultados de situações que estão se arrastando durante extenso período de tempo e que embora percebidas sejam ignoradas ou postergadas:

As forças externas e internas que podem provocar mudanças nas empresas não ocorrem individualmente, nem isoladamente. Ao contrário, elas estão intimamente inter-relacionadas e seu encadeamento resulta de outras alterações e mudanças já ocorridas anteriormente. Muitas das mudanças que hoje ocorrem nas empresas podem constituir o resultado de pressões e alterações ocorridas há muito tempo e que ficaram represadas em algum lugar. É muitas empresas tardam a reagir às pressões internas e externas. (CHIAVENATO, 1996, p. 28)

Mais que identificar mudanças e reagir a elas é fundamental que as organizações sejam responsáveis por essas mudanças, é muito melhor e viável ditar tendências e lançar novos costumes, fazendo isso através de seus produtos ou serviços:

Geralmente, as organizações provocam a mudança em seu entorno através dos produtos e serviços que produzem e das tecnologias que desenvolvem, mas apresentam uma paradoxal tendência a evitar e retardar a entrada de toda espécie de mudança que procede do mundo exterior (CHIAVENATO, 1996, p.41)

Antecipar-se as mudanças é um processo que deve ser natural e jamais postergado, e a única forma de sobrevivência num cenário tão conturbado e competitivo ocasionado pela globalização:

A busca tradicional de modelo universal de administração clássico cede lugar a modelos mais flexíveis e desenhados para cada momento e cada situação: os novos desafios para a organização passaram a ser respondidos por novas formas de administração (CHIAVENATO, 1996, p.48)

3.4 Cultura e Ambiente organizacional sob a gestão do conhecimento

Em se tratando da influência da cultura no ambiente empresarial, a Figura 4 demonstra o exemplo de um plano de capacitação de uma determinada empresa:

Figura 4 - Plano de Capacitação – Área de Engenharia

Competências Técnicas	Nome do Funcionário			Aprovação da Gerência
	Como ?	Quando ?	Quanto ?	
Engenharia e Métodos Construtivos.	Participação no Instituto de Engenharia	Durante o ano	-	X
Participação em projetos.	Estágio em Obras	1º Semestre	-	X
Fluência verbal e escrita.	Curso de Comunicação Verbal	Março	R\$	
Idioma Inglês.	Curso de Idiomas	Durante o ano	R\$	X
Gerenciamento de Projeto.	Participação no P.M.I.	Outubro	R\$	
Cálculos matemáticos.	-	-	-	
Planejamento de obra.	Estágio em Obras	2º Semestre	-	X
Informática.	Workshop com área de informática	Fevereiro	-	

Fonte: SANTIAGO, 2004, p.101

Santiago, (2004, p.101), utilizou esta tabela em seu livro, como exemplo, de Plano de Capacitação, ou seja, a empresa tem uma necessidade e nela foram demonstrados os requisitos básicos, o conhecimento necessário e o tempo para desenvolvimento de cada tarefa, assim a gerência tem o devido conhecimento para aprovação. Os funcionários consequentemente ao “comprarem a ideia” buscam se aperfeiçoarem, e assim são moldadas muitas características da empresa conforme o que se foi aprendido. Santiago ainda aponta que muitas vezes as reuniões para desenvolvimento de tais tabelas possuem como principal objetivo a realização de eventuais alterações e adequações necessárias:

A melhor obtenção de conhecimento para a organização é aquele gerado dentro de sua própria estrutura, com o custo reduzido e com maior facilidade em atender às expectativas. Esse conhecimento interno é gerado a partir do estímulo e suporte fornecido pela atividade aprender, sendo transferido para a organização por intermédio da atividade compartilhamento do mesmo processo. É importante ressaltar que as razões para a denominação utilizada para o Processo: gestão do conhecimento em vez de gestão da informação. A atividade aprender/criar pressupõe que seja gerado algo novo neste momento, como a própria definição de conhecimento diz, “o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve”. Embora seja utilizado de modo intensivo, tanto informação quanto conhecimento nas atividades do processo, enfatiza-se a entidade de maior valor agregado para a organização: o conhecimento. (SORDI, 2008, p.94-95)

Assim entende-se que, antes até mesmo de buscar conhecimentos mais profundos e externos, a empresa deve mostrar aos seus colaboradores, líderes e supervisores o

conhecimento interno da empresa para que antes de tudo possam conhecer melhor a sua história, missão, valores e ideais que muitas vezes acabam passando por despercebido.

4 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo discorre acerca do líder e do seu papel na motivação de pessoas no âmbito organizacional a fim de concretizar suas visões e desenvolver a organização como um todo.

4.1 O papel do líder.

O sucesso ou fracasso das organizações depende antes de tudo da habilidade com que são conduzidas, e também do modo como os liderados se desenvolvem e se comportam. Segundo Robert L. Swiggett a função do líder é “criar uma visão”, contudo é interessante completar que essa visão não deve servir só para si, mas para todos os seus seguidores, sendo ela uma imagem mental de um estado futuro desejável e possível para a organização que vá além do comum.

Segundo Glasser apud Bergamini (1997, p.24) “O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico e, sim, na maneira de lidar com as pessoas”, Drucker (2003, p.249) diz que “é no aumento da eficácia do ser humano que estão as maiores oportunidades de se obter melhores resultados e um desempenho mais elevado”, a partir dessas duas observações é possível observar o dilema que paira sobre toda organização: “Qual a melhor maneira de administrar pessoas? Dispor de tecnologia e informações não é o bastante para torná-las mais produtivas?” E com base nessa prerrogativa entra em cena a terceira função da administração, a liderança. Sobre o líder Bateman & Snell (1998, p.340) dizem que nele “há uma habilidade pessoal que pode ser a mais importante: a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e de ajustar a própria abordagem de liderança de acordo com elas”.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um processo social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. (CHIAVENATO, 1993, p.172)

Assim liderança na concepção de Chiavenato ocorre a partir de grupos sociais e o contexto de relações desenvolvidas nesse grupo é que determinará o desenvolvimento do processo de liderança.

O ser humano trabalha em grupo e forma grupos para trabalhar. E, um grupo não importa como ou por que tenha sido formado, logo se concentra numa tarefa. As relações do grupo afetam a tarefa; e esta, por sua vez, influencia os

relacionamentos pessoais dentro do grupo. Ao mesmo tempo, o ser humano permanece um indivíduo. É preciso, portanto, harmonizar o indivíduo e o grupo na organização do trabalho. (CHIAVENATO, 2003, P.252).

De acordo com Janda (1960, p.358) “liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros de um grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo”. Hunter (2004, p.96) define oito características como fundamentais para um líder, que são: “Paciência, Bondade, Humildade, Respeito, Abnegação, Perdão, Honestidade e Compromisso” para com sua equipe.

Muitas das organizações mais bem-sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe. As experiências desenvolvidas nessas organizações mostram que é possível trabalhar tão bem, ou até melhor, se for eliminado o antigo conceito de chefe. As equipes auto gerenciadas fornecem, pois, um meio para as empresas aumentarem sua produtividade e qualidade e constituem uma importante resposta ao desafio da competitividade. (GIL, 2001, p. 41)

O trabalho em equipe deve ser valorizado em toda organização que queira ser autossuficiente e cabe ao líder exercer influência positiva sobre sua equipe, segundo Chiavenato (2004, p. 174) “a influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional”.

Segundo o mesmo autor a liderança é fundamentada por diversas teorias sendo as três principais:

- Teorias de traços de personalidade, sendo essa a mais antiga que sugere traços que se tornam características distintivas de personalidade.
- Teorias dos estilos de liderança, que esquadriham a função de liderar em estilos de comportamento com relação à equipe desprezando características de personalidade do líder, onde os principais estilos são autocrático, liberal e democrático.
- Teorias situacionais de liderança; procuram explicar a liderança dentro de um contexto muito mais amplo que as demais, partindo do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança, cada tipo de situação requer um tipo de liderança.

Segundo Maximiano (2005, p. 282) “o que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão, sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade,” Jacobs (1970, p.232) pontua que “liderança é uma interação entre pessoas, na

qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida”.

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização”. (GIL, 2001, p. 220)

Assim o papel do líder é antes de tudo, é colocar-se a disposição do desenvolvimento de sua equipe. No século XXI, o estudo da liderança passou a focar o estilo motivacional, identificando dois tipos de líder: o carismático e transacional. De acordo com Maximiano (2005, p. 296): “as características pessoais associadas à ideia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas” sendo que as designações do líder carismático são: Líder inspirador, transformador, revolucionário e agente de mudanças. Para Lohman apud Maximiano (2005, p. 296) “a liderança transformadora consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas”.

Maximiano (2005, p. 297), define o líder transacional como “aquele que apela aos interesses, especialmente as necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”.

O que fica claro com a nova abordagem de formas de liderança é que ambas desenvolvem-se a partir de fatores motivacionais relativos aos seguidores ou subordinados do líder.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada. (MAXIMIANO, 2009, p. 147)

Segundo Chiavenato (2004, p.538) “para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana”. Segundo Maximiano, (2009, p. 146) “o desempenho no trabalho depende de muitos fatores. Um dos mais importantes é a motivação para o trabalho. Entender os mecanismos da motivação para o trabalho é essencial para o empreendedor lidar com as pessoas”.

A motivação se refere a um esforço individual. Indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais.

Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a direção desse esforço individual. O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo. De modo simultâneo a motivação é um processo que busca satisfação de alguma necessidade. (SOBRAL & PECI, 2009, p.208)

Chiavenato (2004, p.163) afirma que “a Administração científica de Taylor e de seus seguidores baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho”, já segundo Lopes (1980, p.15) “modernamente o princípio fundamental da motivação parece residir no significado e inter-relacionamento dos conceitos de necessidade, impulsos (ou estímulos) e objetivos”, o que é afirmado também por Maximiano (2009, p. 147) que diz que “uma das mais importantes explicações sobre a motivação estabelece que as pessoas sejam motivadas, basicamente, por estímulos interiores chamados necessidades”. Para Drucker, (2003, p.289) “um esforço sério, sistemático e contínuo de colocar as pessoas nas posições corretas já foi mencionado como um pré-requisito de boa motivação”, porém essa ainda é uma visão simplista do conceito de motivação, para Bergamini (1986, p.55): “a motivação vem das necessidades humanas, na realidade, quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o seu nível de satisfação associado com aquelas necessidades da pessoa”.

Chiavenato (2004, p.164) cita a teoria de campo de Lewin que explica a motivação do comportamento humano baseado em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- Esses fatos coexistentes tem o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

O ambiente psicológico (o ambiente comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo. Alguns objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no âmbito psicológico determinando um campo dinâmico de forças psicológicas. Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando podem ou prometem, satisfazer necessidades presentes do indivíduo) com valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo). Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo e os de valência negativa o repelem. (LEWIN apud CHIAVENATO, 1999, p. 164).

As necessidades humanas que conduzem a ação do indivíduo também foram estudadas em sua gênese e sua classificação segundo a prioridade abrange antes de tudo um

processo de desenvolvimento do sentido de motivos que desencadeiam as diversas ações do indivíduo.

Segundo Lopes (1980, p.14):

De qualquer forma, é imperativo considerar os motivos, isto é, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, os quais podem ser classificados, em primários, gerais e secundários. Os primeiros são motivos fisiológicos e não aprendidos, como fome, sede, sono, dor, relações sexuais, etc. Os segundos são motivos não aprendidos, mas sem base fisiológica, como capacidade (qualidade de interagir com o ambiente); curiosidade, manipulação e atividade; e afeto (interação humana de caráter sentimental). E os terceiros são os motivos não fisiológicos e aprendidos, como poder (superioridade, domínio do ambiente); realização (desenvolvimento de todo potencial criativo do ser humano); afiliação (associação, necessidade gregária); segurança (psicológica, diante das preocupações da vida); status, (prestígio pessoal, social e profissional) e dinheiro (mediante o qual muitos dos outros motivos são concretizados).

Para Lopes (1980, p.15) “é útil ter em mente as relações entre motivação e comportamento. Uma vez que aquela só pode ser observada indiretamente, isto é, por meio do comportamento”. De acordo com Maximiano (2005, p. 281) “Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo”.

A ligação inseparável entre o líder e as motivações dos liderados permite afirmar que toda liderança é transacional – sempre há um processo de troca entre o líder e os liderados. A existência da troca é invariável; o que muda de uma situação para outras, é o conteúdo da troca, que depende da natureza da tarefa. (MAXIMIANO, 2005, p. 281)

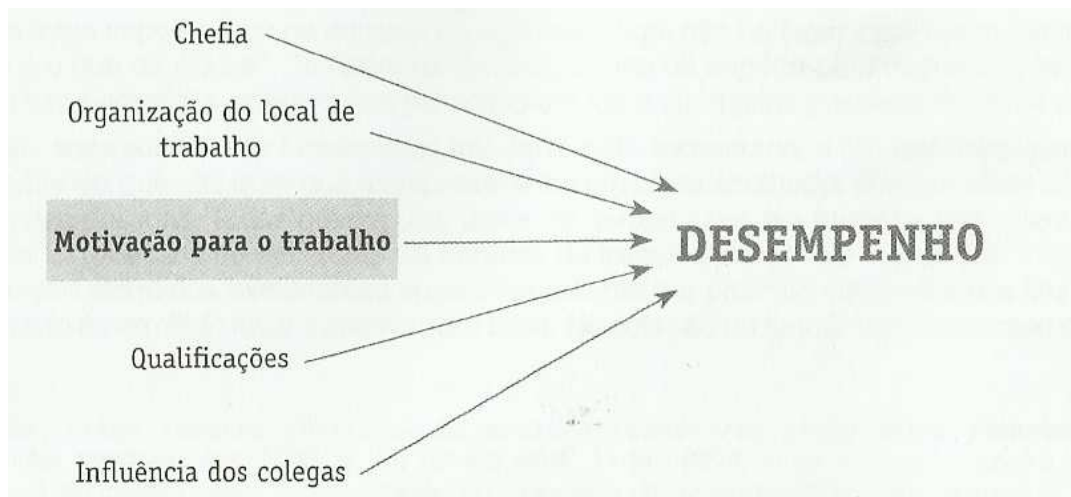
A relação entre o líder e seus liderados constitui então uma relação de troca de experiências que agregaram fatores diversos a depender da tarefa que está sendo executada, ou do objetivo que se quer atingir, de acordo com Lopes (1980, p. 34) “embora a maioria dos autores concorde em que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer muitas necessidades, há vasta diferença de opinião sobre quais são suas necessidades básicas e respectiva importância relativa”.

Outro ponto importante da noção da hierarquia das necessidades é predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. (MAXIMIANO, 2005, p.264)

Ao considerar-se a ordem e o peso das necessidades que motivam ações dos indivíduos é preciso considerar diversos fatores que concorrem para variar ou alternar a

relevância de determinada necessidade, porém existe um modelo que expõe quais as principais determinantes do desempenho no trabalho, conforme mostra a figura 5 a seguir:

Figura 5 - Os principais determinantes do desempenho no trabalho

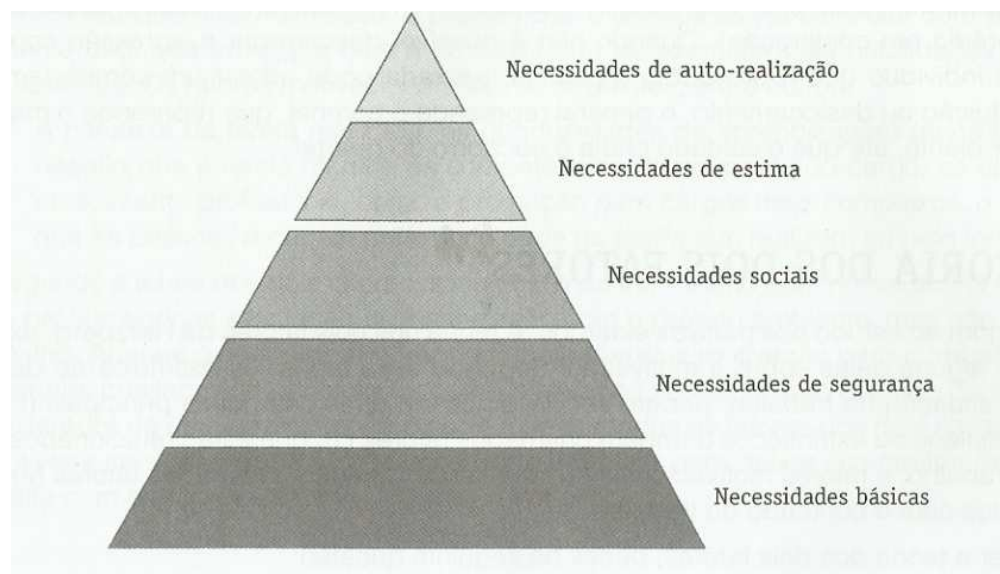


Fonte: MAXIMIANO, 2009, p.146

Segundo Maximiano (2009, p. 148): “A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo da motivação”. Há diferentes teorias sobre as necessidades e seu papel importante no estudo da motivação. Uma das principais teorias que se baseiam nessa noção foi proposta por Maslow. Segundo esse autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias.

A Figura 6, a seguir, ilustra a pirâmide das necessidades de Maslow.

Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: MAXIMIANO, 2009, p. 149

As necessidades discriminadas acima estão detalhadas abaixo por Maximiano (2005, p. 262):

- Necessidades fisiológicas ou básicas. Necessidades de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas.
- Necessidades de segurança.
- Necessidades sociais. Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- Necessidades de estima. Necessidade de autoestima e estima por parte de outros.
- Necessidades de auto-realização. Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Há ainda uma teoria das necessidades humanas mais avançadas que a de Maslow chamada teoria ERG de Alderfer. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 366): “A teoria ERG postula três conjuntos de necessidades: existenciais, de relacionamento e de crescimento” e coloca que “a teoria de Maslow é mais conhecida dos administradores americanos que a de Alderfer, mas a teoria ERG tem maior base científica”, porém segundo Maximiano (2005, p.264) “não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades”, que segundo ele são:

- Existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow.
- Relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.
- Crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto realização.

A teoria ERG Propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo. Assim enquanto Maslow diria que a auto-realização é importante para as pessoas só depois que seus outros conjuntos de necessidades são satisfeitos, Alderfer afirma que as pessoas – particularmente as pessoas que trabalham em nossa sociedade pós-industrial – podem ser motivadas a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento simultaneamente. (BATEMAN & SNELL, 1998, p.366)

De acordo com Maximiano (2005, p. 264), “dois princípios formam a base da teoria de Alderfer: 1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo; 2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de

ordem inferior”, o que salienta ainda mais a ideia de que necessidades de diversas naturezas podem emergir ao mesmo tempo e motivar determinado comportamento de um indivíduo.

5 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – O CASO DA UNIPAC

Este capítulo trará a pesquisa aplicada com os colaboradores que participaram de um programa de desenvolvimento na empresa UNIPAC na cidade de Pompéia, com breve histórico da organização e a análise dos resultados da pesquisa.

5.1 Metodologia de pesquisa aplicada

Nessa pesquisa o método de abordagem que será utilizado é o quantitativo de caráter exploratório e analítico visando a busca pela realidade da empresa, através das questões propostas. Segundo Hair (2005, p.31), “a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes.” Com base nessa premissa acredita-se que a realidade pode ser melhor descrita através de uma análise sistêmica das relações existentes entre as variáveis questionadas o que proporcionará maior validade a pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Unipac no dia 14/11/2014 situada no município de Pompéia (SP) com uma amostra de 20 colaboradores que ocupam cargos de analistas e gerentes, o que representa 35% da população da empresa que detém esses cargos e que passaram por programas de desenvolvimento de pessoas, entre eles um programa denominado “Visão 2021” no qual são formados grupos de colaboradores de diversas áreas com igual poder de decisão para que munidos de autonomia estruturem ou reestruturem atividades e departamentos a fim de desenvolver a empresa. Esse programa conta com reuniões semanais onde são feitos planejamentos em conjunto em que todos falam, sendo um por vez em sentido horário e dão sugestões. Os quatro pilares do programa são comunicação, conhecimento, trabalho em equipe e desenvolvimento, são definidas metas e prazos para atingi-las e nesse processo são feitos estudos de externas a empresa.

A pesquisa focará as questões nos pilares que esse programa visa desenvolver e na identificação de satisfação dos entrevistados com a empresa e os programas de treinamento e desenvolvimento. O questionário (APÊNDICE) possui 30 questões alternativas para que o entrevistado escolha segundo sua identificação.

5.2 Histórico da empresa

A Unipac é uma divisão de negócios do Grupo Jacto, que é formado por empresas que atuam em diversos segmentos como: embalagens para indústrias química, agroquímica, alimentícia, veterinária e de adubo foliar; automobilístico e autopeças - componentes técnicos;

agropecuária e laticínios; área médica, odontológica e laboratorial, soluções logísticas e componentes técnicos feitos de borracha e cerâmica para indústrias de alta tecnologia, conta com mais de 1000 funcionários e um amplo parque fabril para a transformação de plástico, instalado em um total de aproximadamente 48.500 m² de área construída. Possui quatro unidades fabris no Estado de São Paulo, sendo sua sede em Pompéia (SP). Fundado em 1948, o Grupo Jacto é 100% nacional, porém reconhecido mundialmente pela sua solidez e por promover o desenvolvimento sustentável em todos os seus setores de atuação. Os produtos produzidos pelas empresas do Grupo Jacto são exportados para mais de 90 países.

O Propósito da empresa é “Prover às empresas parceiras soluções inovadoras, integrando tecnologias de aplicação de polímeros, outras tecnologias e serviços, agregando valor à cadeia” e seus valores são:

- Com Unipac, cliente feliz.
- Ninguém cresce sozinho.
- Três "virtudes": Humildade, Honestidade e Simplicidade.
- Honrar compromissos.
- Desenvolver a nossa gente, evitando tirar de outras empresas.
- Felicidade em compartilhar.
- Responsabilidade Sócio-ambiental.
- Trabalhar duro como forma de prosperar.
- Evitar dívidas.
- Espírito inovador.

Com apenas uma máquina sopradora e o único objetivo de produzir reservatórios plásticos para pulverizador costal, a Unipac iniciou suas operações como uma divisão Jacto. Dez anos depois, em 1976, foi física e juridicamente instituída como empresa independente. Os investimentos iniciaram-se em 1966, com a aquisição da maior e melhor máquina de sopro do mundo, a Kautex B13. Com essa aquisição, deu-se início ao que hoje é a mais complexa indústria de transformação de plástico do país e desde 1976, a Unipac foca seus objetivos estratégicos no segmento de transformação de plástico e no fornecimento de resultados sistêmicos, de bens e serviços, aos seus parceiros. Tem como propósito prover soluções inovadoras, que integram serviços e tecnologias de aplicação de polímeros, agregando valor à cadeia.

O pioneirismo faz parte da Unipac. Quando ninguém acreditava no plástico como um material resistente, a empresa foi a primeira no país a desenvolver um reservatório plástico

para pulverizador costal e a segunda no mundo. Foi uma revolução no mercado agrícola que avançou rapidamente para outros segmentos. O Departamento de Recursos Humanos da Unipac está focado na Qualidade Total e na melhoria do desempenho, incentivando um espírito empreendedor em seus colaboradores, construindo uma cultura orientada para resultados, aumentando a eficiência operacional.

A empresa criou e mantém diversos programas participativos com objetivo de contribuir, com os colaboradores, para o cumprimento das metas da organização e, ao mesmo tempo, manter um bom canal de comunicação entre a presidência e demais funcionários da empresa. Esses programas refletem o modelo de gestão da diretoria da companhia, que optou pelo conceito empresarial de empresa orgânica. Todas as suas ações são comprometidas em tornar o funcionário um importante agente de mudanças, responsável pelo crescimento e desenvolvimento da Unipac.

A seguir a figura 7 mostra a logomarca da empresa Unipac com seu slogan.

Figura 7 - Logomarca da Unipac

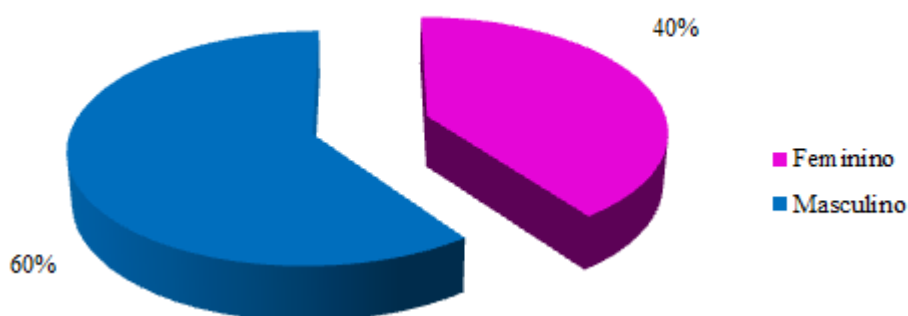


Fonte: <http://www.unipac.com.br/homologacao>

5.3 Resultados

Esta pesquisa foi realizada com vinte funcionários de níveis de gerenciais e técnicos (analistas) das áreas administrativa, de logística, controladoria, engenharia, comercial e de controladoria que já passaram por treinamentos na UNIPAC, obtiveram dela incentivos monetários parciais para financiar seus estudos e integraram processos de desenvolvimento de pessoas dentro da organização, inclusive o programa de desenvolvimento organizacional *Visão 2021*. A primeira questão levantada foi acerca do sexo dos entrevistados, como mostra o gráfico 1 a seguir.

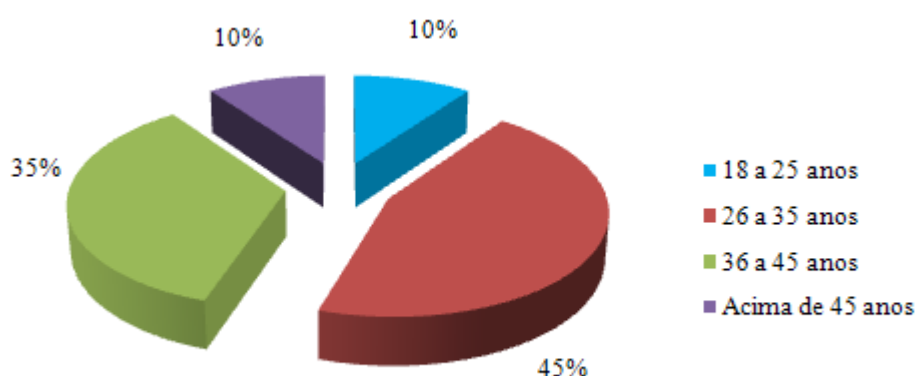
Gráfico 1 – Sexo dos funcionários entrevistados



Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar que na população pesquisada predominou o gênero masculino onde se entrevistou oito colaboradoras frente a doze colaboradores. O departamento de Recursos Humanos da Unipac foi questionado quanto a se houve algum critério relacionado a equilíbrio de sexos para compor os grupos do *Mission Team* no programa de desenvolvimento *Visão 2021* e informou que não houve qualquer tipo de diretriz nesse sentido, o critério utilizado para formação dos grupos foi o propósito de inter-relacionar diversas áreas escolhendo os colaboradores por sorteio após capacitação em equipe e acrescentou que é possível que até certo ponto o resultado da questão represente a realidade da organização, onde, por tratar-se de uma indústria metalúrgica predomina o gênero masculino, embora a mulher esteja conquistando grande espaço em todas as áreas por sua competência. A segunda questão levantada foi referente à faixa etária dos entrevistados, conforme mostra o gráfico 2 a seguir:

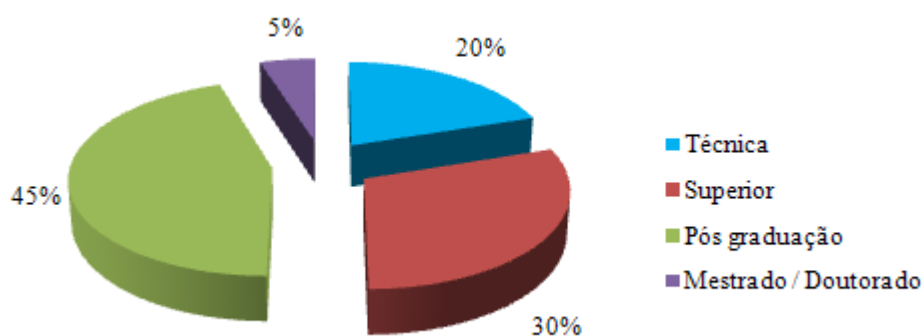
Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários entrevistados



Fonte: Próprio autor.

Observando-se o gráfico 2 é possível verificar que 10% dos entrevistados tem idade entre 18 a 25 anos, outros 10% tem idade acima de 45 anos, 35% tem entre 36 a 45 anos de idade e no grupo com faixa etária que vai dos 26 aos 35 anos é de 45%, ou seja, predominante. O departamento de Recursos Humanos da Unipac informou que essa faixa etária também predomina nos cargos de gerencia da organização. A terceira questão foi quanto ao nível de formação dos entrevistados, como mostra o gráfico 3 a seguir.

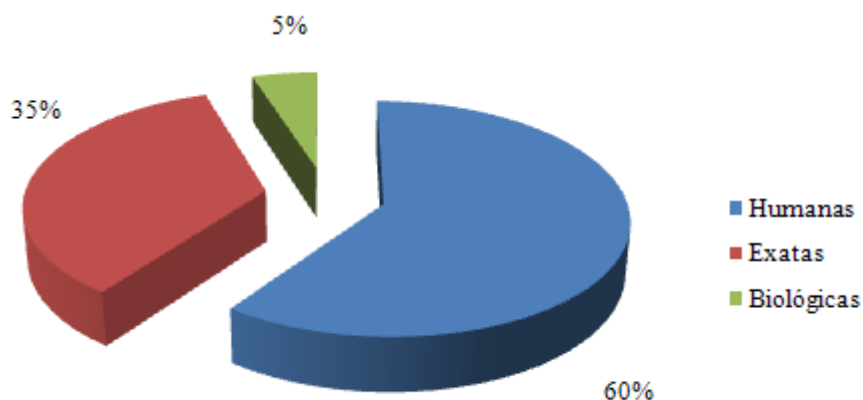
Gráfico 3 – Nível de formação dos entrevistados



Fonte: Próprio autor

Com base no gráfico 3 observa-se que 5% dos entrevistados possuem formação em nível de mestrado, ou seja, uma pessoa, 20% possui formação técnica, 30 % possui apenas formação superior e 45 % possui pós-graduação. Ao associarem-se os dados de entrevistados que possuem somente ensino superior com aqueles que possuem pós- graduação e mestrado chega-se a um percentual de 95% de entrevistados com curso superior concluído, ou seja, é notável que para a ocupação dos cargos e funções das áreas entrevistadas a empresa exige formação acadêmica superior dos colaboradores em seu plano de cargos e salários e isso indica uma gestão voltada para o desenvolvimento profissional do funcionário diretamente alicerçada em a sua trajetória acadêmica, a predominância de colaboradores pós-graduados indica que a cultura organizacional motiva os colaboradores a realizarem cursos de especialização, isso ocorre em quase todas as organizações, sobretudo nas indústrias, e é princípio da Teoria Clássica da Administração proposta pelo engenheiro Henri Fayol que se propôs a dividir o trabalho a partir da especialização das tarefas e que é a premissa para estruturação de qualquer empresa. A quarta questão procurou investigar qual a área de formação dos entrevistados, conforme mostra o gráfico 4 a seguir:

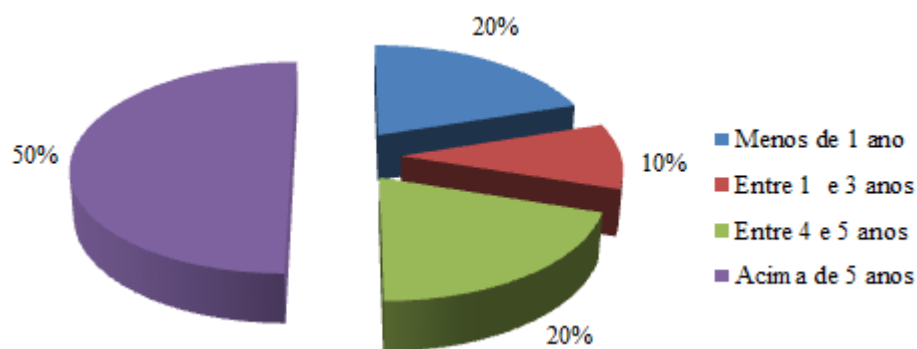
Gráfico 4 – Área de formação dos funcionários entrevistados



Fonte: Próprio autor

O gráfico 4 mostra que 5% dos entrevistados possui formação na área biológica, 35% possui formação na área de exatas e predominam os colaboradores com formação na área de humanas com um percentual de 60% o que indica que a organização é realmente voltada para a abordagem humanística, valorizando conceitos relativos as relações humanas e administrativas. A quinta questão foi referente ao tempo de experiência de trabalho que os entrevistados têm dentro da Unipac, conforme exposto no gráfico 5 a seguir.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos entrevistados na Unipac



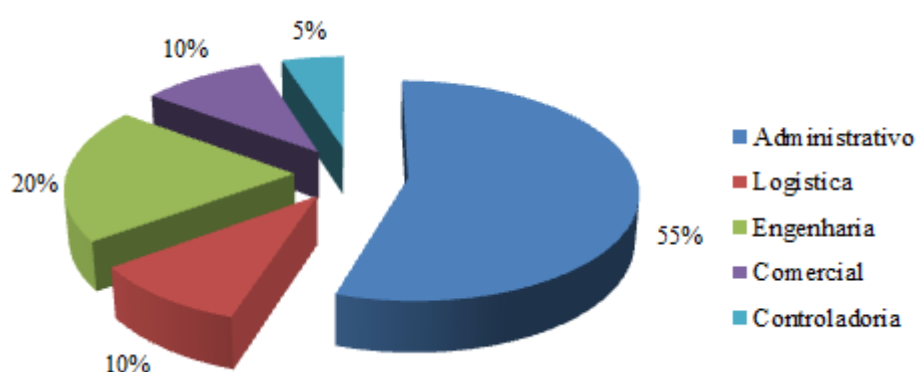
Fonte: Próprio autor

O gráfico 5 mostra que 10% dos entrevistados trabalham na empresa entre um a três anos, 20% dos entrevistados trabalham na empresa a mais de um ano, o percentual se mantém para a quantidade de funcionários entrevistados que trabalham na empresa entre quatro e cinco anos e tem seu maior índice na faixa de funcionários que trabalham na empresa a mais de 5 anos que representa 50%. A análise desse resultado permite perceber que metade das vagas gerenciais e técnicas das áreas que participaram da entrevista é ocupada por pessoas que possuem tempo significativo de trabalho na organização, o que indica que a cultura da

empresa pode levar em consideração fatores como a trajetória do empregado dentro da organização ao fornecer-lhe promoções e que embora ela não possua um plano de carreira estruturado possui aspectos de organizações que dão espaço e incentivam o crescimento de seu próprio pessoal, o que já é explícito em dois de seus valores que são: “evitar tirar pessoas de seus empregos como forma de crescimento” e “crescer com nossa própria gente”.

A sexta questão referiu-se ao setor em que os profissionais entrevistados trabalham, conforme mostra o gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Setor em que os colaboradores entrevistados trabalham

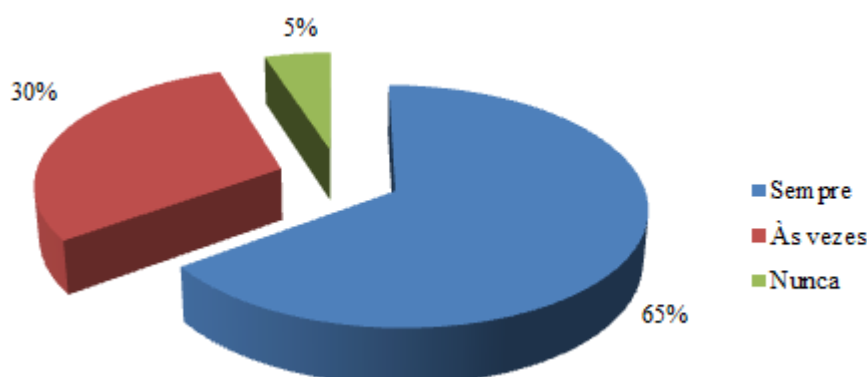


Fonte: Próprio autor

A partir do gráfico 6 pode-se notar que 5% dos entrevistados trabalham na controladoria, 10% no setor comercial, o percentual é o mesmo para os profissionais entrevistados que trabalham na engenharia, 20 % trabalham na engenharia e 55% trabalham em setores administrativos, na aplicação do questionário definiu-se como setor administrativo aqueles com funções gerenciais e não técnicas como diretoria, recursos humanos, comunicação, marketing e setores em staff como secretaria de presidência e diretoria.

No gráfico 4, observou-se que 60% dos entrevistados tem formação na área de humanas e o percentual de profissionais que trabalham no setor administrativo é 5% menor, pode-se observar que no mínimo 5% dos entrevistados com formação humanística não desempenham funções ligadas a áreas genuinamente gerenciais e ao observar-se que o setor de controladoria possui somente 5% de colaboradores entrevistados alocados ali, o que em números representa somente um colaborador, conclui-se que 30% dos entrevistados que alegaram ter formação na área de exatas não desempenham funções em setores correlatos a sua formação, o que em quantidade representa 6 pessoas, a sétima questão foi feita referente a essa questão, onde os entrevistados foram perguntados quanto a qual a frequência do grau de relação entre suas tarefas e formação, conforme mostra o gráfico 7 a seguir.

Gráfico 7 – Frequência de grau de relação das tarefas no trabalho com a formação

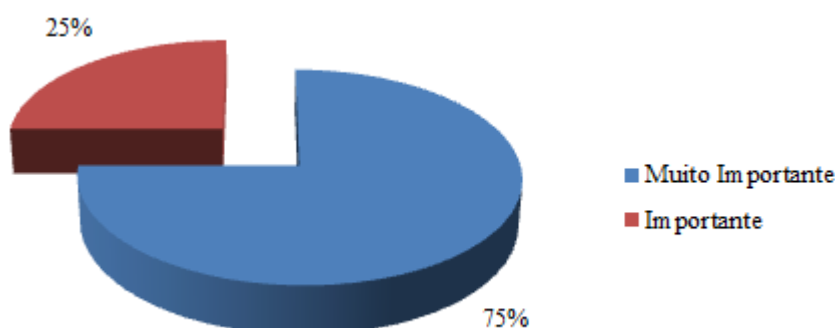


Fonte: Próprio autor

O gráfico 7 mostra que 5% dos entrevistados nunca desempenham tarefas ligadas a sua formação, a partir da análise do gráfico 4 que trouxe a área de formação dos entrevistados pode-se verificar que 5% dos entrevistados são formados na área biológica e como nenhum dos entrevistados trabalha em setor correlato a áreas biológicas conclui-se que esses 5% de pessoas que nunca desempenham funções ligadas a sua formação são as formadas na área de ciências biológicas. Dos entrevistados 30% às vezes desempenham funções ligadas a sua formação e 65 % deles sempre desempenham funções correlatas a sua formação, o que indica que a área de formação é relevante para empresa na composição de funções.

A oitava questão questionou o grau de importância de desempenhar funções ligadas à formação para os entrevistados, conforme mostra o gráfico 8.

Gráfico 8 – Grau de importância de realizar tarefas ligadas a formação



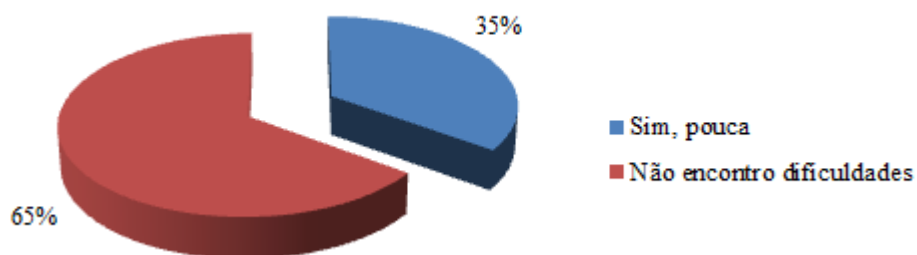
Fonte: Próprio autor

O gráfico 8 mostra que 75% dos entrevistados (15 pessoas) acham muito importante desempenha atividades ligadas a sua formação enquanto 25% acham importante, o

questionário trouxe também opções de pouco importante e não é importante, porém ninguém optou por elas.

Na nona questão os candidatos foram interrogados quanto a se encontram dificuldades ligadas a seu conhecimento ao desempenhar suas tarefas, conforme mostra o gráfico 9.

Gráfico 9 – Existência de dificuldades ligadas ao conhecimento na realização de tarefas

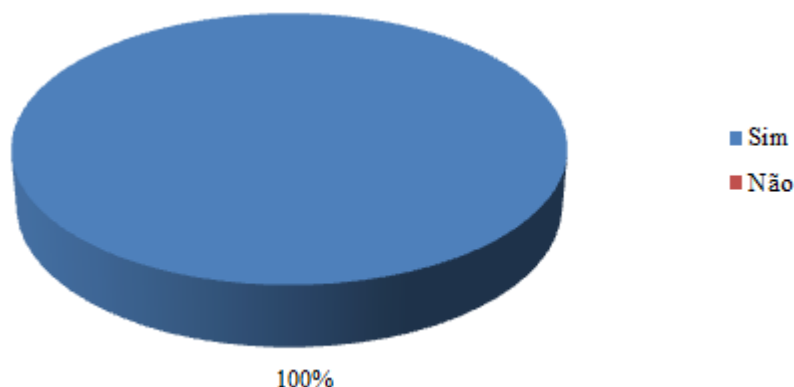


Fonte: Próprio autor

Na questão nove, 35% dos entrevistados responderam que embora encontrem dificuldades na realização de tarefas por déficit de conhecimento da mesma, essas são poucas, enquanto 65% dos entrevistados responderam não encontrar dificuldade alguma, os entrevistados foram perguntados se encontravam muita dificuldade, mas ninguém optou por essa resposta. A partir do resultado dessa questão é possível vislumbrar que a empresa possui políticas de treinamento eficazes, pois embora 35% dos entrevistados não desempenhem funções que estejam sempre ligadas a sua formação todos possuem dificuldades mínimas ou nenhuma para realizar suas tarefas.

A décima questão questionou os entrevistados quanto a se eles conhecem a missão, visão e valores da organização e todos os entrevistados responderam que sim, conforme mostra o gráfico 10.

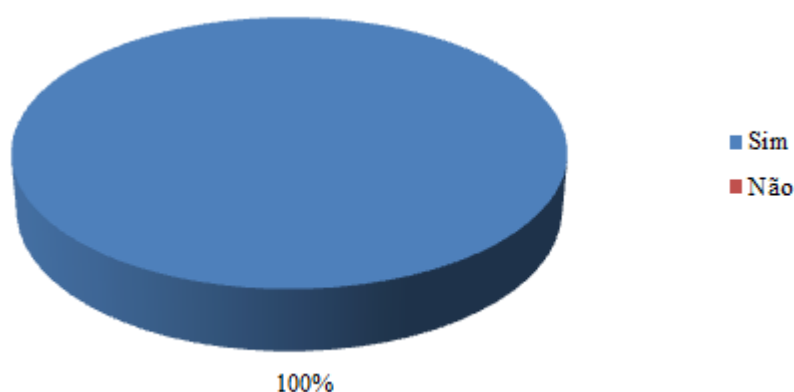
Gráfico 10 – Grau de Conhecimento da missão, visão e valores da empresa



Fonte: Próprio autor

É de suma importância que a organização deixe claro para seus colaboradores qual seu propósito, aonde quer chegar e quais os princípios que norteiam suas ações para que eles possam avaliar se esses princípios comunicam-se ou não com os seus, o fato de todos os entrevistados saberem desses fatores indica que a empresa preocupa-se com a comunicação interna e que há grandes chances de que ela seja eficaz. Na décima primeira questão foi perguntado aos entrevistados se eles concordam e se identificam com os objetivos da empresa, conforme mostra o gráfico 11 a seguir.

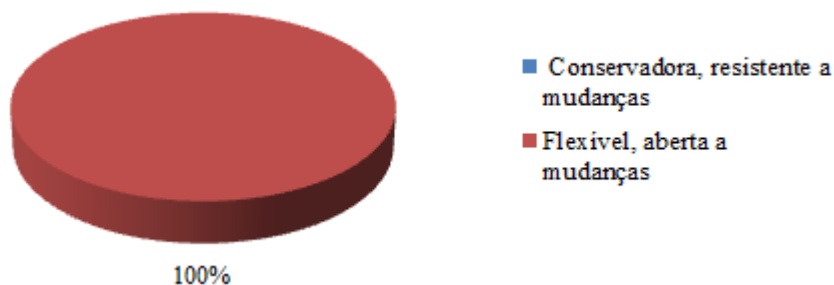
Gráfico 11 – Percentual de candidatos que concordam e se identificam com os objetivos da empresa



Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico 11 vê-se que todos os entrevistados se identificam com os objetivos da empresa, o que é essencial para que os funcionários se vejam como parte ativa da organização, quando os colaboradores vêem-se como parte do todo contribuem de forma significativa para o futuro da organização. A questão 12 perguntou como os entrevistados vêem a cultura de sua empresa, conforme exposto no gráfico 12 a seguir.

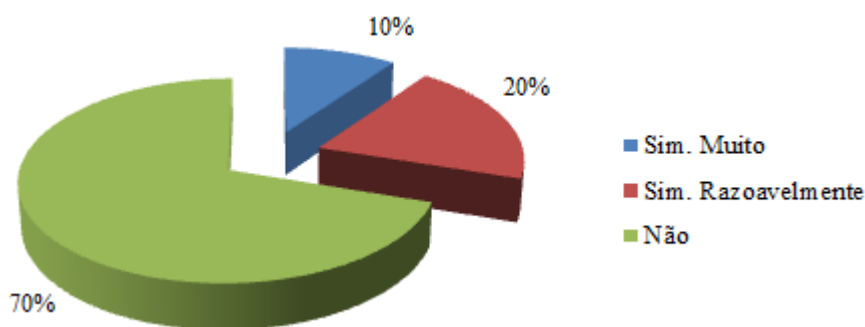
Gráfico 12– Como o entrevistado vê a cultura da empresa



Fonte: Próprio autor

A partir da observação do gráfico 12, pode-se concluir que todos os entrevistados vêem a empresa como uma organização flexível e aberta a mudanças, o que está realmente de acordo com a cultura que a organização pretende propagar, é de suma importância que as organizações estejam abertas a mudanças sem perder o foco de sua atividade. Na questão 13 foi perguntado aos candidatos qual o grau de pressão que sentem no ambiente de trabalho para realização de suas atividades, conforme mostra o gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13– Grau de sentimento de pressão por parte da empresa no desempenho das tarefas



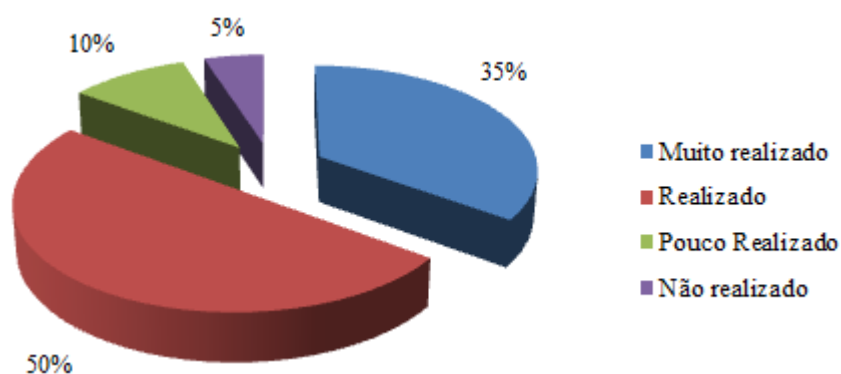
Fonte: Próprio autor

Com base na observação do gráfico 13, pode-se notar que 10% dos entrevistados sentem-se muito pressionados no ambiente de trabalho, o que representa duas pessoas, 20% sentem-se razoavelmente pressionados e 70% não se sentem pressionados a realizarem suas atividades. Embora a pressão seja vista como prática aceitável e natural em setores cujas atividades giram exclusivamente em torno de resultados (como o setor comercial por exemplo) um alto índice de pressão dentro de uma organização indica que sua estrutura de trabalho é rígida e não dá espaço ao colaborador para que ele desenvolva autonomia, o que compromete o desenvolvimento profissional dos funcionários uma vez que em virtude da

pressão realizam suas tarefas com apreensão e voltados a atividades em específico, sem se abrirem para uma visão macro da organização como um todo.

Na pergunta catorze os entrevistados foram questionados quanto ao grau de realização profissional que sentem com relação a seu trabalho, como se pode analisar no gráfico 14 abaixo.

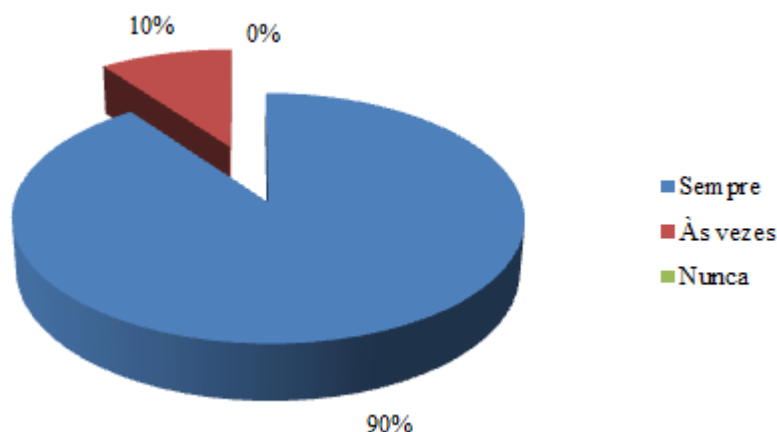
Gráfico 14– Grau de realização profissional do entrevistado



Fonte: Próprio autor

O gráfico 14 mostra que 5% dos colaboradores não se sentem realizados, 10 % se sentem pouco realizados, 35 % sentem-se muito realizados e 50% se sentem realizados, ao associar-se o percentual de funcionários realizados com os que são muito realizados chega-se a um percentual de 85% de profissionais realizados o que é um ótimo índice, contudo convém um estudo mais profundo por parte da organização das causas que geram insatisfação com o trabalho. Na questão 15 foi perguntado aos entrevistados com qual frequência são desenvolvidos treinamentos na empresa, o resultado pode ser observado no gráfico 15 a seguir.

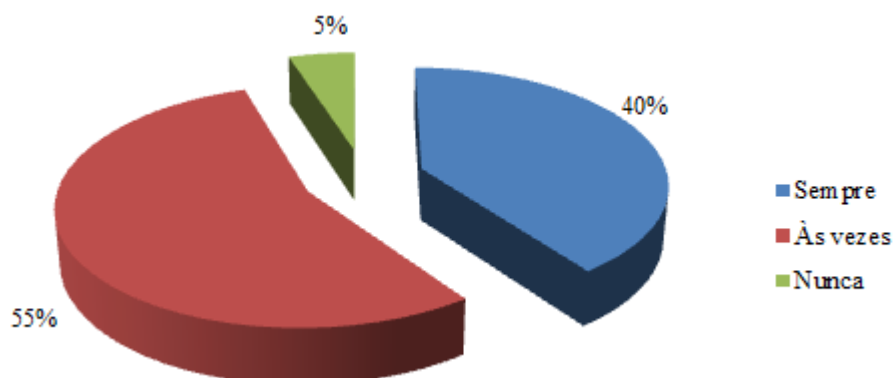
Gráfico 15– Frequência de execução de treinamentos para desenvolvimento de pessoas na empresa



Fonte: Próprio autor

Pode-se observar que 90% dos entrevistados respondeu que sempre (onde sempre representa um intervalo de até dois meses entre um treinamento e outro), e 10 % respondeu que as vezes (onde as vezes representa um intervalo de até seis meses entre um treinamento e outro). Na questão 16 foi perguntado aos entrevistados com que frequência eles participam dos treinamentos promovidos pela empresa para a área deles, o resultado pode ser observado no gráfico 16 a seguir.

Gráfico 16– Frequência com que o entrevistado participa dos treinamentos

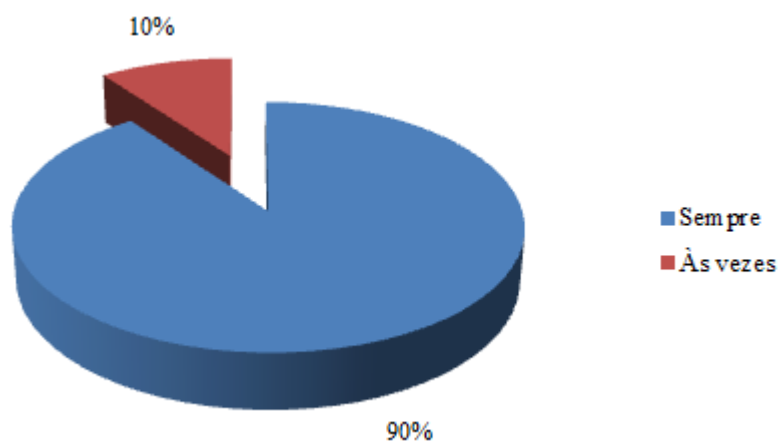


Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico é possível identificar que 5% dos entrevistados (uma pessoa) respondeu nunca participar, 55% alegou participar às vezes e 40% respondeu sempre participar, embora o treinamento atinja 95 % dos entrevistados, a faixa de 5 % deve ser observado com criticidade a fim de identificar-se a causa, uma vez que por algum motivo o treinamento tem deixado de atender uma parcela de seu público alvo, o que compromete o desenvolvimento desse funcionário.

A questão 17 perguntou aos colaboradores com que frequência os treinamentos são eficazes, os resultados podem ser observados no gráfico 17 a seguir.

Gráfico 17– Frequência de eficácia e capacitação do treinamento

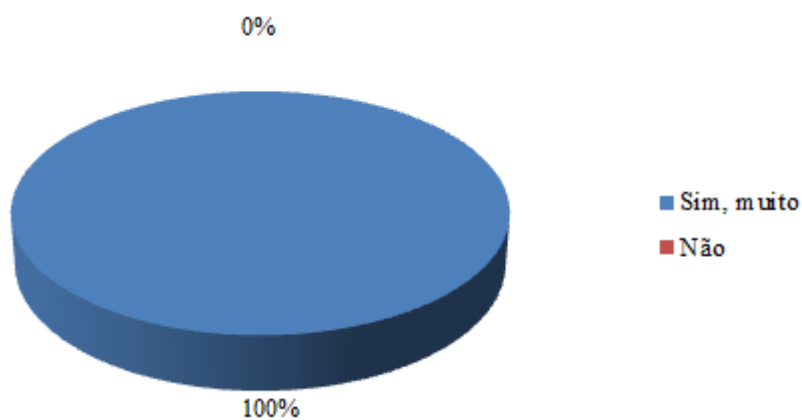


Fonte: Próprio autor

Ao analisar-se o gráfico 17 é possível identificar que 90% dos entrevistados responderam que os treinamentos promovidos pela empresa sempre são eficazes e 10% respondeu que às vezes eles são eficazes, o que pode indicar erro na abordagem do treinamento ou desmotivação dos colaboradores com treinamentos em específico.

Na questão 18 buscou-se identificar se na opinião dos entrevistados o treinamento é relevante para seu crescimento profissional, os resultados podem ser observados no gráfico 18 a seguir.

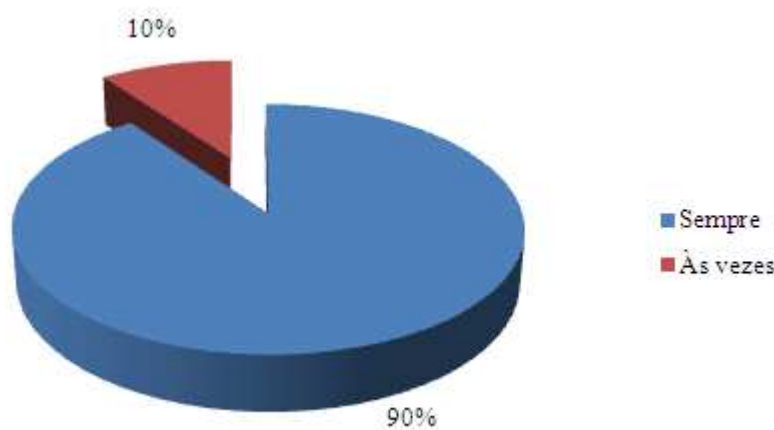
Gráfico 18 – Relevância do treinamento para o crescimento profissional



Fonte: Próprio autor

Ao observar-se o gráfico nota-se que todos os entrevistados responderam que o treinamento é muito relevante para seu crescimento profissional. Na questão 19 questionou-se os entrevistados com que frequência a empresa os incentiva a buscar cursos e capacitações, os resultados obtidos podem ser observados no gráfico 19 a seguir.

Gráfico 19 – Frequência de incentivos da empresa ao funcionário na busca por cursos e capacitações

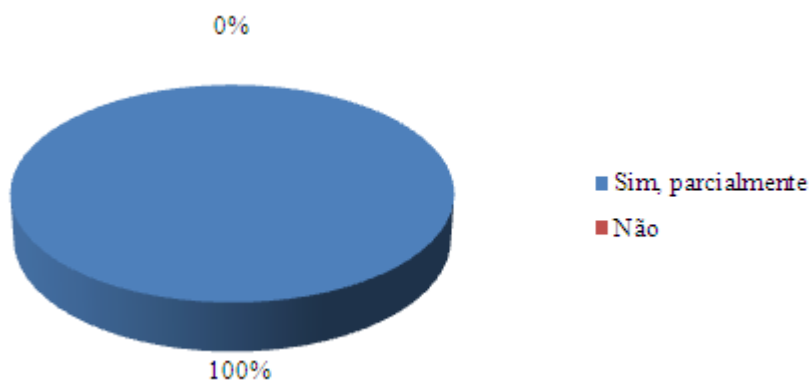


Fonte: Próprio autor

Conforme mostra o gráfico 19 entre os entrevistados 10% respondeu que a empresa às vezes os incentiva a buscar por cursos e capacitações e 90% respondeu que a empresa sempre os incentiva a fazê-lo. A iniciativa de incentivar capacitações embora tenha de ser parte formal da cultura e estrutura da empresa para que seja praticada também é trabalho dos líderes que devem aderir a essa ideologia para que tenham equipes afiadas e autônomas, o índice favorável desse resultado deixa evidente que a Unipac possui uma gestão voltada para o conhecimento de seus funcionários.

Sabendo-se que a Unipac possui um programa que ajuda seus colaboradores a pagar seus estudos, na questão 20 foi perguntado aos colaboradores se fora beneficiados pela política de financiamento de estudos e de que forma, os resultados estão expostos no gráfico 20 a seguir.

Gráfico 20 – Grau de financiamento de cursos acadêmicos de funcionários pela empresa

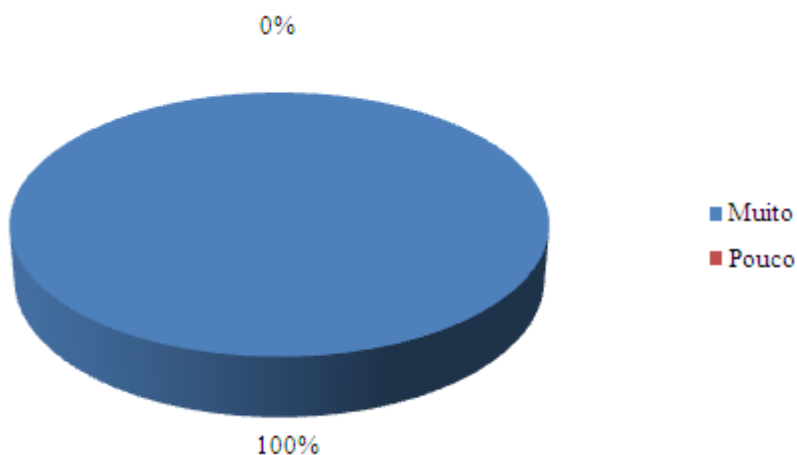


Fonte: Próprio autor

Pode-se observar através de análise do gráfico que todos os entrevistados tiveram parte de seus estudos financiados pela empresa, outro ponto que deixa explícita a preocupação da empresa a capacitação de seus funcionários.

Na questão 21 foi perguntado aos funcionários qual o grau de importância que eles dão a iniciativa de a empresa investir em sua formação, conforme resultado exposto no gráfico 21 a seguir.

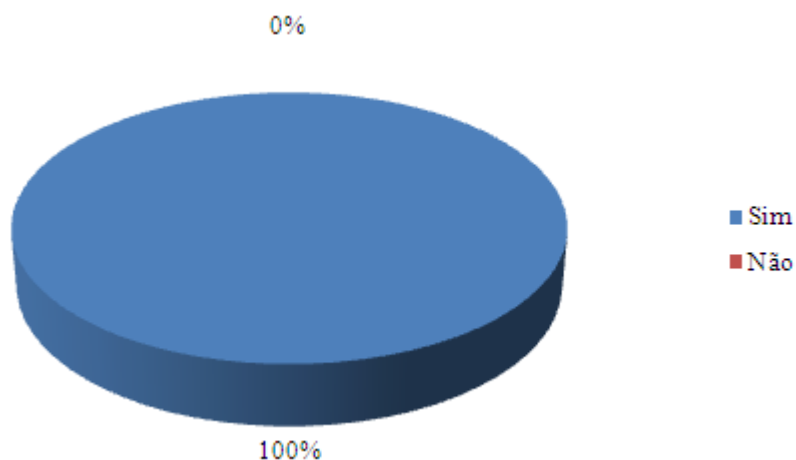
Gráfico 21 – Grau de importância para os entrevistados de a empresa investir em sua formação



Fonte: Próprio autor

Todos os entrevistados responderam que acham a iniciativa muito importante, o que caracteriza essa política como um forte fator de motivação e satisfação de seus colaboradores. A questão 22 perguntou se os entrevistados conhecem o programa de higiene e saúde do trabalho da empresa, o resultado pode ser observado no gráfico 22 a seguir.

Gráfico 22– Conhecimento dos entrevistados dos programas de saúde e higiene de trabalho da empresa

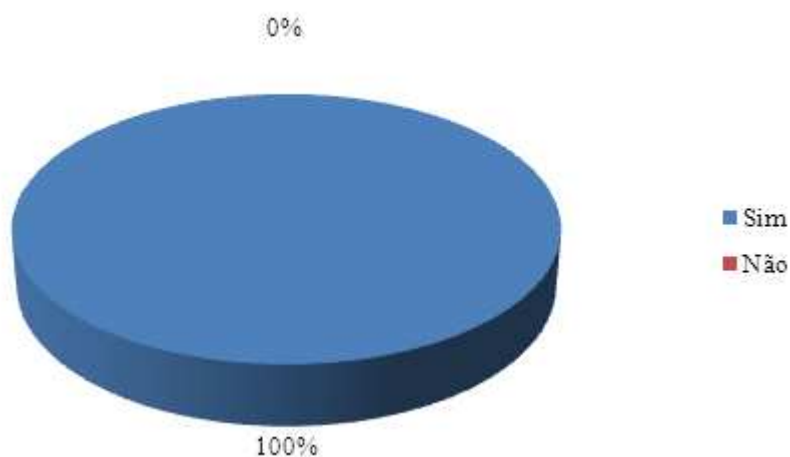


Fonte: Próprio autor

Com base na análise do gráfico 22 pode-se observar que todos os entrevistados conhecem o programa de higiene e saúde da empresa, o que mostra que a comunicação da empresa com os colaboradores tem forte tendência a ser eficaz.

A questão 23 perguntou aos entrevistados se eles sentem que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida, o resultado pode ser observado o gráfico 23 a seguir.

Gráfico 23 – Percepção dos entrevistados quanto a preocupação da empresa com a qualidade de vida de seus colaboradores

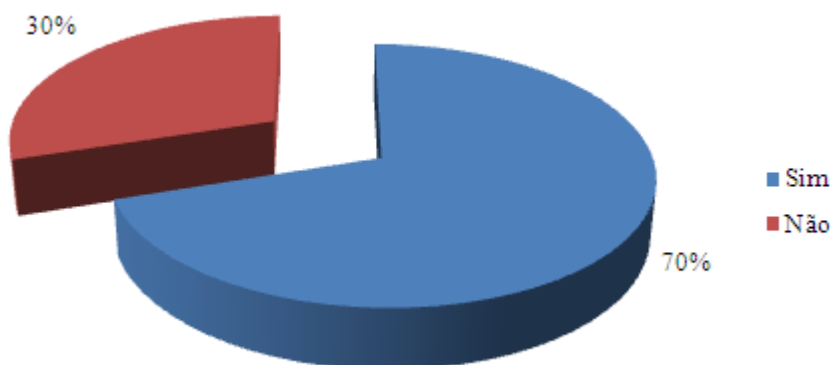


Fonte: Próprio autor

Observado o gráfico 23 é possível verificar que todos os colaboradores sentem que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida o que indica que sua gestão é orgânica,

voltada para o bem estar das pessoas. A questão 24 perguntou aos entrevistados se eles já passaram por promoção, o resultado pode ser observado no gráfico 24 a seguir.

Gráfico 24 – Percentual de entrevistados que já passaram por promoção na empresa

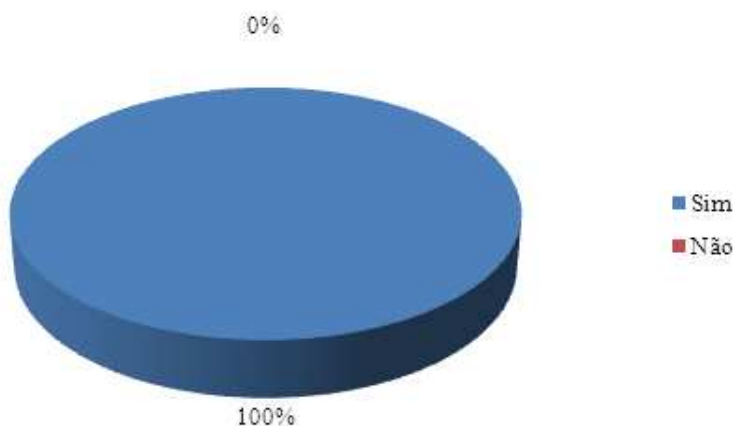


Fonte: Próprio autor

O gráfico 24 mostra que 70% dos entrevistados já passou por promoção no trabalho o que aponta que embora a organização não possua um plano de carreira delineado procura dar oportunidades e seu pessoal, esse aspecto é essencial para comprovar que a empresa está voltada para o desenvolvimento de seu pessoal, pois não basta treiná-los e desenvolve-los é preciso retê-los dando-os oportunidades de sentir essa evolução executando aquilo que aprenderam em outros níveis da organização.

A questão 25 perguntou aos entrevistados se eles consideram que sua trajetória na organização os desenvolveu profissionalmente, o resultado está exposto no gráfico 25 a seguir

Gráfico 25– Percentual de entrevistados que consideram que a trajetória na empresa os desenvolveu profissionalmente

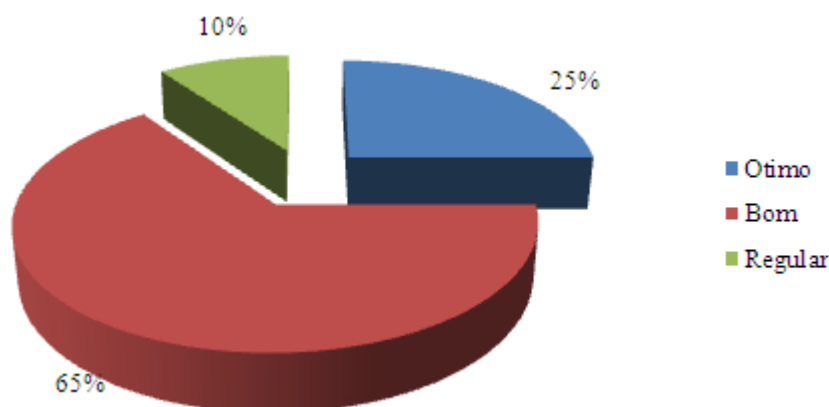


Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico 25 é possível verificar que todos os entrevistados sentem que sua trajetória na organização os desenvolveu profissionalmente o que indica que as políticas de desenvolvimento aplicadas estão funcionando a contento.

Na questão 26 foi perguntado aos colaboradores como eles avaliam a possibilidade de crescimento profissional na empresa, o resultado pode ser observado no gráfico 26 a seguir.

Gráfico 26– Avaliação de índice de possibilidade de crescimento na empresa

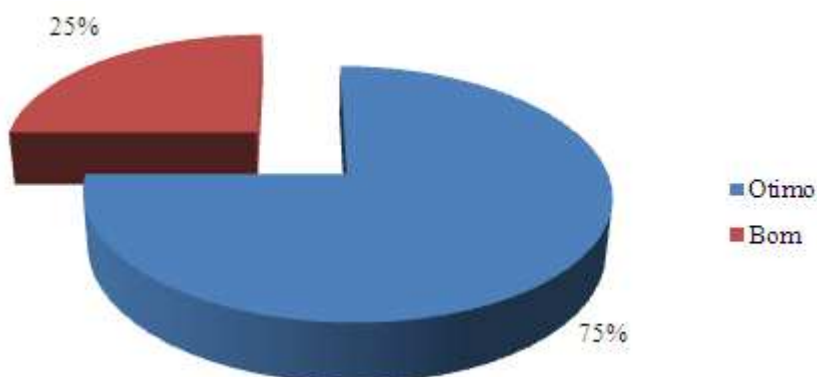


Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico 26 é possível verificar que 65 % dos entrevistados consideram o índice de possibilidade de crescimento na empresa bom, 25 % ótimo e 10% regular. Ninguém achou ruim o que mostra que na visão do colaborador a Unipac é uma empresa que proporciona possibilidades reais de crescimento profissional.

Na questão 27 foi perguntado como os entrevistados veem sua relação com os colegas no trabalho, a fim de investigar o clima organizacional, conforme mostra o gráfico 27 a seguir.

Gráfico 27– Avaliação de relação com colegas no trabalho

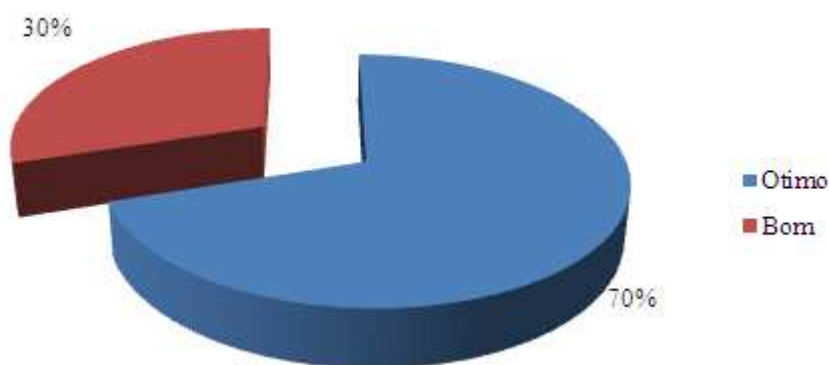


Fonte: Próprio autor

O gráfico 27 mostra que 75 % dos entrevistados veem sua relação com os colegas como ótima e 25 % como boa, o que indica um clima organizacional excelente para desenvolvimento de atividades, propício a interação e cooperação.

A questão 28 procurou avaliar o desempenho dos entrevistados enquanto líderes questionando-os quanto a como avaliam sua relação com seus auxiliares, conforme resultado exposto no gráfico 28 a seguir.

Gráfico 28– Avaliação de relação com os auxiliares no trabalho

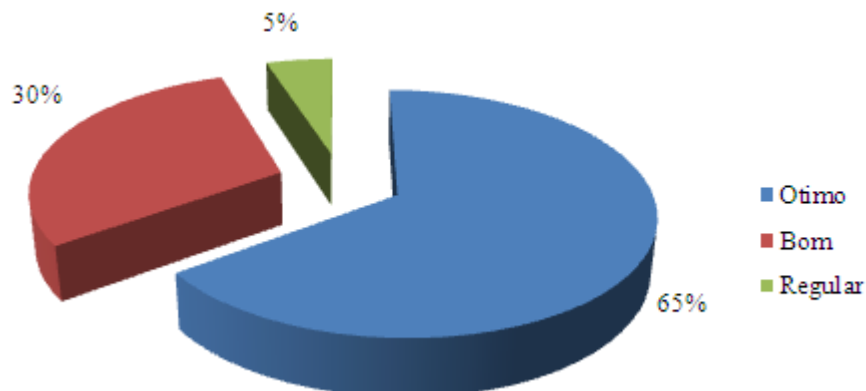


Fonte: Próprio autor

O gráfico 28 mostra que 70 % dos entrevistados avaliam sua relação com os auxiliares como ótima e 30% como boa, o que indica um clima favorável ao desenvolvimento mútuo e sem perseguições.

A questão 29 perguntou aos entrevistados sua avaliação da relação com seus supervisores, conforme resultado exposto no gráfico 29 a seguir.

Gráfico 29– Avaliação de relação com os supervisores



Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico 29 pode-se notar que 65 % dos entrevistados avaliam sua relação com seus supervisores como ótima, 30% como boa e 5% como regular, já considerando a cultura orgânica que há na empresa o índice de entrevistados que vêem sua relação com a chefia como regular pode apontar um atrito entre os valores da empresa e as práticas de uma mínima parcela de liderança, além da possibilidade de falta de comunicação e acessibilidade do subordinado para com o líder.

A pergunta 30 questionou os entrevistados quanto a avaliação dos recursos materiais e a organização da área de execução do trabalho (segurança, comodidade, espaço), o resultado pode ser observado no gráfico 30 a seguir.

Gráfico 30– Avaliação de recursos materiais e organização da área de execução do trabalho



Fonte: Próprio autor

Analisando o gráfico pode-se verificar que 65% dos entrevistados avaliam os recursos materiais e a organização da área de trabalho como ótima e 35% como boa, isso indica que a Unipac preocupa-se também com o bem-estar de seus funcionários dentro de suas dependências, possibilitando um ambiente seguro, organizado e confortável para o desenvolvimento do trabalho de seus colaboradores.

5.4 Comentários

A pesquisa possibilitou comprovar que o investimento em capacitação e aperfeiçoamento do conhecimento nas organizações está diretamente ligado a satisfação e realização pessoal das pessoas, foi possível comprovar que a Unipac possui uma cultura orgânica voltada para uma abordagem humanística das relações de trabalho e que esses princípios norteiam suas estratégias de desenvolvimento que focam o colaborador como o principal fator de mudança e crescimento da organização.

Outro ponto que ficou claro é que a relação entre lideranças e subordinados flui com facilidade e o clima possibilita a comunicação entre todos, ela divulga com clareza seus

objetivos e seus programas de higiene e saúde do trabalho o que faz com que o colaborador sintase cuidado e esclarecido.

A empresa investe na formação de seus colaboradores e aloca-os em áreas ligadas a sua formação, salvo raras exceções, e investe em treinamentos para que esses desenvolvam seus potenciais, aí esta a razão desses colaboradores não sentirem dificuldades na execução de suas tarefas relacionadas, pois são capacitados constantemente a fim de serem autônomos. A organização incentiva um clima amistoso entre os setores e procura integrá-los com seus projetos de desenvolvimento, além disso, proporciona possibilidades reais de crescimento aos mesmos, mostra-se preocupada com sua qualidade de vida e entende com louvor a premissa de que investir nas pessoas é a chave para o desenvolvimento organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O potencial humano é um assunto que deve ainda ser muito estudado devido à complexidade que o contexto homem exige. Dessa forma, o trabalho apresentou pontos acerca da natureza humana como ainda, o seu desenvolvimento e evolução.

O conhecimento é algo que o ser humano traz consigo desde que nasce e o crescimento deste, evolui de acordo com os caminhos trilhados ao decorrer da vida. Sendo assim, é importante que as organizações absorvam as pessoas e as desenvolva em suas habilidades, tornando-as capazes de executar as operações exigidas pelas organizações em que estão inseridas. Dessa forma, há um benefício mútuo, empresa e pessoa, podendo resultar em motivação e capacitação do capital intelectual. Nesse aspecto, o líder possui um papel fundamental no âmbito organizacional no sentido de atender as expectativas das pessoas e da organização.

Neste contexto, foi realizada uma pesquisa na indústria Unipac, visando diagnosticar o nível de capacitação e motivação presente nos setores em que o programa Visão 2021 foi aplicado. Com relação ao resultado da pesquisa, pode-se observar um grande nível de satisfação por seus colaboradores, desta maneira, todo o caminho trilhado neste trabalho abriu maiores horizontes no que se refere ao desenvolvimento humano, na qual fez com que o capital intelectual ganhasse maior força.

Ao final da análise dos resultados observou-se que a empresa valoriza seu capital humano bem como seu aperfeiçoamento, e foi possível comprovar a importância de práticas voltadas ao enriquecimento intelectual dos funcionários como estratégia de crescimento organizacional e fator motivacional e de satisfação das pessoas.

Concluimos esse trabalho, com a certeza de que a importância de iniciativas como as capacitações e motivações no âmbito organizacional, deve ser reforçada dentro das organizações e que investir no conhecimento é uma ação com retorno certo, as pessoas devem ser valorizadas em sua dignidade e capacidade. Todas as pesquisas indicam que o capital intelectual é o maior bem que a organização possui, sendo assim, é necessário o investimento e a valorização das pessoas, para que as empresas se tornem mais humanas e conseqüentemente mais produtivas e eficazes.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia de A.; MARTINS, Maria Helena P. **Filosofando**. 3ª ed. São Paulo: Moderna, 2003.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.
- BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- BRAGA, Dilma B.; FRANCO, Lúcia R. H.. **Comunicação Virtual**. Livro Digital. Curso de Design Instrucional para EaD Virtual. Itajubá: UNIFEI, 2007.
- CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas** – São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DELORS, Jacques. **Educação um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 10ª ed. Brasília, Cortez, 2006.
- DOBZHANSKY, TheodosiusGrigorievich. **O homem em evolução**. São Paulo: Ed. Polígono S.A, 1968.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DUBOS, Rene Jules. **Um animal tão humano: como somos moldados pelo ambiente e pelos acontecimentos**. São Paulo. Ed. Melhoramentos: EDUSP 1974

EGOSHI, K. **Gestão do Conhecimento da Era Internet**. 2006. Artigo em Hypertexto. Disponível em: <http://www.infobibos.com/Artigos/2006_2/Gestao_Internet/Index.htm>. Acesso em: 15 out. 2006.

FELT, Bezerra. **Antropologia sociocultural uma nova concentração**. Brasília: Coordenadora-Editora Brasília, 1972.

FERRARI, Irany; MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva; NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho**. São Paulo, LTr, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa – 4ª Ed** – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

FREITAS, Agostinho Borges de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1991.

FRIEDMANN, Geodrges. **Sete estudos sobre o homem e a técnica**. São Paulo: Difusão europeia do livro, 1968.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas: 2001.

HAIR, Jr.; Josep F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma historia sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACOBS, T. O., Leadership and exchange in formal organizations, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F., Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of pawer, U. S. A., Human Relations, 1960.

JAPIASSU, Hilton. **Introdução à epistemologia da psicologia**. Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1977.

JUDSON, Arnold S.. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1969. (Relações humanas e mudanças).

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

KANT, I. **Crítica da razão pura - Os pensadores**. Vol. I. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANE, Silvia; CODO, Wanderley; (orgs). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2001.

LINTON, Ralph. **O homem: Uma introdução a antropologia**. 4ª Ed – São Paulo: Livraria Martins Editora, 1962.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, FGV - Fundação Getulio Vargas, 1980.

MACEDO, T. M. B. **Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 1, 1999.

MATTAR, João. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração Da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo Saraiva, 2009.

MERANI, Alberto L. **A conquista da razão: Mão, Cérebro e Linguagem**. Definição do homem. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1972.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimentos na empresa. In: FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Martins. **Elementos de Antropologia: História natural do homem**. Lisboa: Guimarães & Cia Editores, 1954.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson, 2009.

PIAGET, J. **Epistemologia genética**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

RAMOS,Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. “Administração: Mudanças e Perspectivas”. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

_____. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. São Paulo, Novatec, 2004.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.** São Paulo, Ed. Saraiva, 2008.

SHOTTER, John. **Imagens do homem em pesquisa psicológica.** Rio de Janeiro: Zahar editores, 1977.

TERRA, J.C.C.. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

TONET, H. C.; TORRES DA PAZ, M. G. Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.2, abr/jun. 2006.

WERNECK, V. R. **Cultura e valor.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

APÊNDICE

➤ Questionário aplicado na entrevista com os funcionários da empresa Unipac

Pesquisa de Desenvolvimento de Pessoas

QUESTIONÁRIO

A proposta deste questionário é conhecer a opinião das pessoas que trabalham na empresa, não com a pretensão de julgá-las, mas identificar os fatores que consideram importantes para o seu desenvolvimento humano.

Esta pesquisa é parte de um projeto de **Trabalho de Curso**, visto como essencial à formação acadêmica no curso de Administração do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

A pesquisa conta com questões abertas e fechadas que abordam aspectos **internos** à organização.

Veja as orientações para responder as questões corretamente:

Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

Considerando a importância do sigilo, não há necessidade de registrar seu nome.

Leia com atenção as perguntas e **marque um X para cada resposta que corresponda ao seu critério de avaliação.**

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco

Desde já agradecemos sua participação, **MUITO OBRIGADO!**

Alunos do 4º ano de Administração

Ana Paula Carvalho da Silva – Email: anna_carvalho.s@hotmail.com

Luana Rodrigues Aguiar – Email: 25.12.luana@gmail.com

Valtair Barbosa da Silva – Email: valtairbarbosa@bol.com.br

DADOS BÁSICOS					
1) Gênero					
Feminino ()			Masculino ()		
2) Idade					
18 a 25 anos ()	26 a 35 anos ()	36 a 45 anos ()	Acima de 45 anos ()		
3) Nível de formação acadêmica					
Fundamental ()	Média ()	Técnica ()	Superior ()	Pós graduação ()	Mestrado / Doutorado ()
4) Área de formação acadêmica					
Humanas ()	Exatas ()	Biológicas ()	Ensino básico - Entre o fundamental e o médio ()		
5) Tempo de serviço na organização					
Menos de 1 ano ()	Entre 1 e 3 anos ()	Entre 4 e 5 anos ()	Acima de 5 anos ()		
6) Setor que trabalha					
Administrativo ()	Logística ()	Engenharia ()	Comercial ()	Controladoria ()	
RELAÇÃO TRABALHO X FORMAÇÃO					
7) As tarefas que você desempenha tem relação com sua formação?					
Sempre ()		Às vezes ()		Nunca ()	
8) Para você qual o grau de importância de desempenhar funções ligadas a sua formação?					
Muito Importante ()		Importante ()		Não tem importância ()	
9) Encontra dificuldades relativas ao seu conhecimento para realizar suas tarefas?					
Sim, muita ()		Sim, pouca ()		Não encontro dificuldades ()	
CULTURA ORGANIZACIONAL					
10) Você conhece os objetivos (missão, visão, valores) da organização em que trabalha?					
Sim ()		Parcialmente ()		Não ()	

11) Você concorda com os objetivos da empresa em que trabalha?			
Sim ()	Parcialmente ()	Não ()	
12) Você vê a organização em que trabalha como?			
Uma empresa conservadora, resistente a mudanças, focada em sua estrutura e procedimentos ()	Uma empresa flexível, aberta a mudanças e voltada aos funcionários e suas opiniões ()	Não sei identificar ()	
13) Você se sente pressionado em seu ambiente de trabalho?			
Sim. Muito ()	Sim. Razoavelmente ()	Não ()	
DESENVOLVIMENTO			
14) Se sente realizado(a) profissionalmente?			
Muito realizado ()	Realizado ()	Pouco Realizado ()	Não realizado ()
15) A empresa promove treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários?			
Sempre ()	Às vezes ()	Nunca ()	
16) Com que frequência você participa dos treinamentos?			
Sempre ()	Às vezes ()	Nunca ()	
17) O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?			
Sempre ()	Às vezes ()	Nunca ()	
18) Você acha o treinamento relevante para seu crescimento profissional?			
Sim, muito ()	Sim. Pouco ()	Não é importante ()	Não sei ()
19) A empresa incentiva os funcionários a buscar formação e cursos de capacitação?			
Sempre ()	Às vezes ()	Nunca ()	Não sei ()
20) A empresa ajuda os funcionários a financiarem cursos acadêmicos?			
Sim, integralmente ()	Sim, parcialmente ()	Não contribui ()	
21) É importante a empresa investir na formação do funcionário?			
Muito ()	Pouco ()	Não é importante ()	
22) A empresa possui programas de saúde e higiene do trabalho?			
Sim ()	Não ()	Não sei ()	
23) A empresa se mostra preocupada com a qualidade de vida das pessoas?			
Sim ()	Não ()	Não sei ()	
24) Você já passou por promoção?			
Sim ()	Não ()		
25) Você sente que sua trajetória na empresa lhe tornou um profissional melhor?			
Sim ()	Não ()	Não sei ()	

PESQUISA DE CLIMA	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
• Oportunidade de carreira				
26. Possibilidade de crescimento				
• Clima organizacional – Ambiente de trabalho				
27. Com os colegas				
28. Com os auxiliares				
29. Com os supervisores				
30. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho				

Fonte: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Adaptado.