

PENSANDO
FLEMING



REVISÃO CIENTÍFICA



Revista Pensando Fleming

Revista semestral das Faculdades Fleming, Campinas, SP.

Coordenação Editorial

Profª Ms. Eloah Risk

Comissão Editorial

Profº Doutorando. Milton Gomes Pacheco

Profª Maria Cristina Candido

Profª Ms. Eloah Risk

Comissão Consultiva

Profº Ms. Villar Fernando Pereira – Coordenador de Ciências Contábeis
Profº Mestrando Paschoal Antonio Bonin – Coordenador de Administração Geral
Profº Dr. Fábio Penna Firme Curto – Coordenador de Adm. c/ênfase
em Análise de Sistemas

Capa

Edmar Antonio Chagas Gomes

Ilustração

Edmar Antonio Chagas Gomes - Júlio César Sartori

Diagramação

Júlio César Sartori

Organização

Profª Ms. Eloah Risk

Revisão

Profª Maria Cristina Candido - Profº Francisco Barel

Responsável pela edição

Júnior Nogueira

ÍNDICE

Editorial	2
Textos de Abertura	
Presidente da Mantenedora: Dr. Marco Antônio dos Santos	3
Diretor Acadêmico: Prof. Doutorando Milton Gomes Pacheco	4
Artigos	
A Revista Eletrônica como meio de acesso a divulgação da Iniciação Científica dos Graduandos	6
Prof. Doutorando Milton Gomes Pacheco	
Uma Contribuição às Empresas Distribuidoras de Derivados Petrolíferos: A Análise Logística como Ferramenta de Planejamento Tributário	8
Rosana Rufino	
Uma Contribuição da Teoria da Expectativa e da Teoria da Auto-Eficácia para verificar o posicionamento dos funcionários, frente aos fatores motivacionais da empresa	12
Vaneska Fernandes Costa	
Avaliação de Cargos	16
Luíza Maria Marques Baveloni	
Gestão de Competências	21
Ana Maria dos Santos Baldin	
Liderança	26
Andréa Macota Satte da Costa	
Resenha	
.....	
Negociação: Mediação de Conflitos	27
Profª Ms. Eloah Risk	
Poesias: Exercitando o gênero Pessoa... daquele tal Fernando.	
Se queres caminhar em direção à felicidade	31
Atos Warboldenhari, pseudônimo do aluno Leopoldo Mader	
Mundo Melhor	33
Julio Giorgi Júnior	
Normas para Colaboradores	35

Editorial

A 2ª edição da Revista “Pensando Fleming”, orgulhosamente registra os primeiros Trabalhos de Conclusão de Curso elaborados pelos alunos da 1ª turma de formando em 2003, das Faculdades Fleming.

Os trabalhos escolhidos para publicação dentre todas as boas produções, foram aqueles que obtiveram a nota máxima conferida pelas bancas examinadoras. Porém, estendemos a todos os formandos, votos de um futuro profissional promissor, na certeza de que a chancela Fleming que ora ostentam, repercutirá no mercado como um selo de qualidade, garantindo aos seus egressos, o reconhecimento e o prestígio como profissional de formação aprimorada, fundamentada em valores éticos que lhes permitem atuar com competência e, principalmente, com princípios humanitários.

Os textos de abertura refletem os sentimentos das instâncias superiores dessa instituição, pelos Dr. Marco Antônio dos Santos e Prof. Milton Gomes Pacheco, respectivamente, Presidente da Mantenedora e Diretor Acadêmico, expressando também o compromisso de fazer cumprir o seu regimento interno que estabelece nos incisos I e II do Art. 2º, os objetivos: “estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo”; “formar recursos humanos, nas áreas de conhecimento em que atuar, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para a sua formação continuada”.

Os artigos apresentados nesta edição foram extraídos dos capítulos dos Trabalhos de Conclusão de Curso, pelo recorte das fundamentações teóricas para os temas escolhidos. Assim, a contribuição da aluna Rosana Rufino, refere-se à Análise Logística como Ferramenta de Planejamento Tributário, com foco para o princípio da não-cumulatividade do **ICMS** aplicado às empresas petrolíferas. Em seguida, o estudo desenvolvido pela aluna Vaneska Fernandes Costa, versa sobre as Teorias da Expectativa e da Auto-Eficácia, enfatizando a

importância da motivação para as pessoas, com reflexos no papel profissional e para a vida das empresas. Já a aluna Luiza Maria Marques Baveloni, com seu estudo sobre a Avaliação de Cargos, denuncia a importância que ele tem para o exercício da função, quando da compreensão das suas exigências, bem como da satisfação do seu ocupante, quando preenchidas as suas expectativas. Ana Maria dos Santos Baldin, aborda a Gestão de Competências, através de um amplo estudo sobre o conceito de Competência Essencial, que fundamenta a moderna Gestão de Recursos Humanos. Por último, Andréa Macota Satta da Costa, desenvolve o tema Liderança, através de um abrangente estudo sobre a figura do Líder e sua influência na condução de pessoas dentro do contexto organizacional.

A Profª Eloah Risk, apresenta uma dinâmica vivenciada em sala de aula com a turma de formandos de 2003. Esta experiência está relatada no livro *PARA APRENDER NO ATO*, explicando a utilização do Psicodrama, como uma técnica eficiente na mediação dos conflitos gerados no meio organizacional.

Finalizando esta edição histórica, mantendo nosso compromisso de preservar a cultura e a sensibilidade do nosso alunado, apresentamos as poesias dos alunos Leopoldo Mader, pelo pseudônimo Atos Warboldenhari: Se queres caminhar em direção à felicidade... e, do Julio Giorgi Júnior: Mundo Melhor.

Esperando proporcionar a todos uma leitura proveitosa, expressamos nosso prazer em divulgar algumas das primeiras produções do conhecimento das Faculdades Fleming.

Eloah Risk
Responsável pela Edição.

Pensando Fleming



FACULDADES FLEMING: Um Desafio

A idéia da implementação de Cursos Superiores em Campinas, em 1999, foi um desafio a que nos propusemos, embasados em experiências bem sucedidas de muitos anos à frente de escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Pré-Vestibular.

Havia muitas dificuldades a serem vencidas, principalmente porque o que se pretendia era oferecer uma escola com ensino diferenciado, com uma estrutura moderna e sólida e, sobretudo, que atendesse às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Com essa premissa foram criadas, há cinco anos, as Faculdades Fleming, oferecendo os cursos de Administração de Empresas, Administração com Ênfase em Análise de Sistemas e Ciências Contábeis, atendendo a grande procura na região.

De lá para cá, muita coisa mudou. Conseguimos superar os desafios e, hoje, temos o reconhecimento e o respeito do nosso público.

A certeza da escolha dos caminhos foi confirmada na formatura dos primeiros alunos em 2003, quando constatamos que os formandos, em sua maioria, encontravam-se engajados no mercado de trabalho, em fase de ascensão profissional em decorrência de suas melhores qualificações profissionais. Este fato demonstra que é preciso formar e educar considerando as tendências e a evolução do mercado de trabalho.

Mais do que a formação acadêmica voltada para os tempos atuais, nosso empenho é contribuir para a formação integral dos nossos alunos.

Marco Antônio dos Santos
Presidente da Mantenedora

A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR E O PROCESSO DE EDUCAÇÃO

Grandes desafios exigem grandes soluções. No mundo virtual em que vivemos a velocidade da informação tornou-se o bem mais importante a ser adquirido como instrumento de conhecimento para superação das maiores dificuldades que sobrepõe ao processo de ensino. Poucos poderiam acreditar que em cinco anos seria possível criar um perfil vencedor de instituição de ensino superior para forjar profissionais de alto gabarito técnico-profissional.

A maior dificuldade apresentada para uma IES nos seus primeiros anos de vida, está nos caminhos que ela decide percorrer seguindo a visão de seu empreendedor, quanto à forma de calibrar o equilíbrio entre receitas e despesas num ponto imaginário que a priori jamais será possível encontrá-lo com exatidão, porque os fatores que o compõe, não estão disponíveis para serem identificados, mesmo com as melhores informações obtidas pelos processos de pesquisas.

Os alunos quando procuram uma IES em seus primeiros anos de atividade, normalmente, é atraído pelo preço da mensalidade, pela sua localização, pelo relacionamento pessoal de quem está estudando e ainda por outros fatores alheios a razão principal da formação universitária representada pelo processo de aprendizagem. Cabe ao educador lembrar que ele é o construtor do conhecimento a ser desenvolvido num processo gradativo, em que o aluno precisa ser despertado para o mundo profissional que vai encontrar na construção da carreira profissional.

O Ministério da Educação através de suas diretrizes exige que todas as IES tenham clareza e objetividade em seus processos de ensinamentos. Os projetos pedagógicos têm importância fundamental para o sucesso de um curso na definição do perfil que se deseja para o egresso. Quando as coordenações compreendem bem tais objetivos e busca ligar de forma precisa a interdisciplinaridade na construção dos planos de ensino, com os professores trabalhando de forma coesa, o sucesso do aprendizado do aluno é o resultado do conjunto das ações.

O relacionamento institucional entre aluno e professor precisa ser harmonioso, mas com uma grande dose ética, sobre todos os aspectos da convivência humana. A iniciação científica também faz parte desse processo de troca de experiências. A Fleming está com a terceira geração de formandos do Curso de Administração e preparando a primeira geração de Ciências Contábeis. Avaliando os trabalhos de conclusão de curso é possível perceber Monografias de alto nível, propiciando aos alunos que se sintem estimulados a prepararem para a carreira docente, utilizar como base para o projeto de pós-graduação, com possibilidades de ingresso em especialização, MBA ou mestrado, tanto profissionalizante como acadêmico.

Milton Gomes Pacheco
Diretor Acadêmico

Artigos



Milton Gomes Pacheco, Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUC-SP, Especialista em Finanças pela FACESP; Doutorando em Engenharia de Produção pela UNIMEP.

Introdução

As revistas eletrônicas surgem como importante meio de divulgação dos cursos de graduação. A cada dia torna-se mais necessário viabilizar os meios de divulgação dos trabalhos de iniciação científica de professores e alunos. As revistas editadas nos padrões tradicionais têm um custo que inviabiliza a elaboração e publicação dos trabalhos científicos dos cursos de graduação das Instituições de Ensino Superior de pequeno porte.

Este artigo tem por tema principal a discussão sobre a oportunidade de utilizar os meios eletrônicos e a dificuldade de adaptação à utilização da informática por parte de uma grande parcela da população em geral, em todos os seus níveis e segmentos, porque apesar do grande esforço desenvolvido pelas instituições de ensino superior, ainda não é possível afirmar que todos os alunos de graduação têm acesso a microinformática fora do ambiente de ensino.

Pode-se afirmar que é muito menos oneroso para criação e manutenção de uma revista eletrônica, do que criar e manter uma revista impressa, porém o aspecto mais relevante que deve ser examinado é o acesso à informação, a velocidade e capacidade de interação do usuário da informação, entre a possibilidade de utilizar uma revista eletrônica ou uma revista impressa. A evolução da tecnologia vem viabilizando aumentar a velocidade do acesso da informação educacional, como elemento disseminador de conhecimento.

A iniciação científica nos cursos de graduação passa a fazer parte dos currículos dos cursos de ciências gerenciais, fazendo a inserção do aluno nas atividades de desenvolvimento científico. A observação de como as instituições buscam incluir em seus conteúdos programáticos, permite perceber que verdadeiramente, muitas instituições de ensino superior, ainda não compreenderam o verdadeiro alcance proposto pelo Ministério da Educação.

A disciplina de ensinamento das metodologias científicas, para atender a recomendação do Ministério da Educação, deveria estar inserida no primeiro semestre dos cursos de ciências gerenciais e voltada para o desenvolvimento do aluno num processo de pesquisa com aplicação de todos os requisitos fundamentais na elaboração de trabalhos científicos. A partir do segundo semestre o aluno deveria ser conduzido para fazer pesquisas, elaborar resenhas e artigos, além de participar de encontros, simpósios e congressos, objetivando apresentar suas produções científicas para publicação.

2. Requisitos Necessários para uma Revista Eletrônica

Quando falamos em qualidade de informação percebida através de determinadas dimensões com diferentes níveis de importância para o usuário da informação. De tal forma que se considere a qualidade das informações sobre a facilidade do usuário e venham a ser dividida em dois sub-componentes, a qualidade técnica e a qualidade funcional. A qualidade técnica diz respeito àquilo que é fornecido durante o processo de observação, isto é, conhecimento, tangíveis, soluções técnicas, entre outros. Por outro lado, a qualidade funcional, refere-se ao modo como a informação é disponibilizada.

Para os pesquisadores, Alves (2000) a primeira dimensão

tem a ver com o resultado das informações disponibilizadas na revista eletrônica, enquanto que as demais se relacionam com o processo de como utilizar o meio para divulgação dos dados científicos. Apesar da primeira ser a mais importante para satisfazer as expectativas dos usuários, é através das demais dimensões que uma organização tem oportunidade para exceder as expectativas de todos os interessados.

Segundo Cornachione (2001) os chamados *sistemas de informações* é uma parte importante dos sistemas; que tem como preocupação gerar informações adequadas e relevantes para atender finalidades específicas. A Figura Nº 1 mostra a seqüência do processamento.

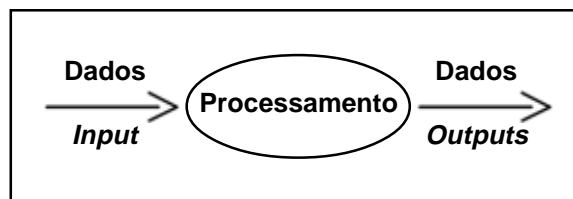


Figura 1 – Processamento de *inputs* e *outputs* (Cornachione, 2001)

Com o alto nível de informatização de muitos processos, produtos e serviços atuais, admitindo à falta de continuidade desses mesmos processos, produtos e serviços em suas formas originais e não informatizadas, torna-se necessário uma reflexão sobre o futuro do usuário da informação científica.

Os meios eletrônicos como ferramenta de divulgação é um fenômeno global, irreversível e necessário para que se continue a desenvolver tarefas de acordo com a capacidade humana. Muitos processos como esse tem inúmeras e incríveis vantagens. Entretanto, há o outro lado, que muitas vezes é desprezado ou tem sua importância minimizada por entusiastas ou fabricantes. Nem sempre esses efeitos são benéficos, tampouco genéricos ou similares, entre os usuários de tais tecnologias. E nem sempre esses efeitos apresentam-se nas mesmas pessoas que usufruíram tais facilidades.

Mesmo admitindo que esse ponto seja relevante, há outro que deve ser levado em conta, porque apesar da maioria das novidades tecnológicas considerarem as pessoas como um usuário de perfil único, ninguém é exatamente, em certos aspectos, igual ao outro. Isso faz com que a maioria das pessoas tenha que de alguma forma adaptar-se aos mecanismos da informação, e não o inverso possa ser verdadeiro.

O processo de adaptação ocorre nos mais diversos níveis e setores, mas existem muitas técnicas e ajustes de poucas relevâncias, inclusive, que implantadas e oferecidas aos seus usuários, poderiam facilitar muito e diminuir o impacto negativo que tais mudanças causariam, devido ao despreparo de parte significativa desses usuários.

Na visão futura da grande massa de usuários, há de se pensar no outro lado da questão, o da educação dos usuários na utilização da informação eletrônica. A tecnologia em tal nível é algo relativamente novo, e a complexidade atual foi conseguida em um espaço de tempo absolutamente pequeno, se comparado ao tempo que outras épocas dispunham para que houvesse uma evolução integrada dos usuários.

Fatores chave devem ser considerados para ligar a tecnologia às necessidades dos usuários. Quando se possui uma base técnica sólida e confiável e se descobre que a amplitude deva ser feita para atender com melhor condição técnica, deve-se estabelecer ligação entre os pontos considerando os seguintes fatores. Uma liderança forte para o projeto; um administrador capacitado, atento e paciente e incentivo contínuo para novos desenvolvimentos com as novas tecnologias, (MANÃS, 1993).

3. A Iniciação Científica nos Cursos de Graduação

A iniciação científica tem valor impar no desenvolvimento acadêmico, porque ninguém pode imaginar essa prática sem o trabalho de pesquisa, a busca de novos conhecimentos exige aprofundamento nas experiências já desenvolvidas e propostas para construção de soluções alternativas na viabilização do crescimento do conhecimento humano.

Normas curriculares dos cursos de graduação em administração e ciências contábeis, determinam a necessidade de implantação do estágio supervisionado, visando colocar o aluno no processo de aprendizado fora do ambiente escolar para prática de estudos e atividades independentes, nas relações ligadas ao mundo do trabalho com as ações de extensão junto à comunidade.

Atividades chamadas complementares podem constituir na grande sustentação dos programas de iniciação científica, porque elas constituem componentes curriculares no enriquecimento para implementação do perfil do formando. Quando as instituições de ensino superior incluem em seus currículos atividades de iniciação científica durante o desenvolvimento do curso, estimulam os alunos a darem continuidade em suas especializações após a graduação.

As Diretrizes da educação superior dos Cursos de Administração e Contábeis, recomendam que o graduando desenvolva seu trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, com as características de um projeto de iniciação científica. O aspecto mais valioso deste trabalho está sustentado no regulamento aprovado pelo Conselho Superior – CONSU de cada instituição de ensino, definindo procedimentos para elaboração e orientação dos professores titulados dos cursos.

A grande maioria das funções exercidas pelos bacharéis dos cursos de administração e de ciências contábeis, não necessita de domínio de trabalhos científicos, mas o domínio da metodologia da pesquisa cria uma grande facilidade para o desenvolvimento de novas experiências em todas as áreas, tanto nas atividades executivas para as empresas, quanto para o segmento acadêmico.

4. O Aprendizado das Metodologias Científicas

Todos que militam nas atividades acadêmicas são estimulados a desenvolverem produção científica, gerando respostas aos desafios que se encontram cotidianamente no meio acadêmico. Com certeza, o conhecimento das metodologias científicas é imprescindível, como guia do caminho a ser desenvolvido para a conclusão de suas produções.

Na visão de Andrade (1999) a pesquisa científica já foi considerada coisa de gênio, algo excepcional, fruto de inspiração ou um trabalho qualquer que poderia ser desenvolvido sem planejamento. Atualmente para se obter o sucesso em um trabalho científico com descobertas e invenções importantes, há a necessidade de projetos sustentados por meio de pesquisas, sistemáticas e

organizadas.

Naturalmente, os trabalhos para atender os requisitos científicos devem respeitar os padrões aprovados pela ABNT. Há vários critérios a serem observados como: formatação das páginas, alinhamento, margens, numeração, estruturação do trabalho, organização dos capítulos e a bibliografia. As Normas ABNT/NBR 6023, 6024, 6025, 6027, 6028 e 6034, aprovaram os padrões gerais para elaboração de trabalhos científicos.

A organização do trabalho científico das monografias deve seguir determinados procedimentos metodológicos objetivando ordenação das etapas. Cada etapa deve ser feita de forma clara e com objetividade para assegurar a consistência da construção do trabalho. Martins (2000) recomenda que o desenvolvimento deve atender as seguintes etapas:

- Escolha do assunto-tema
- Revisão bibliográfica
- Revisão dos objetivos da pesquisa e seus parâmetros
- Formulação das hipóteses
- Planejamento operacional da pesquisa
- Coletas dos dados
- Análise e interpretação dos dados
- Elaboração do trabalho

O resultado da pesquisa permite que o autor elabore o trabalho dentro de uma

seqüência organizada e com um estilo claro e que incite o leitor ao desejo de continuar lendo. O trabalho de qualidade “seduz” os olhos do leitor, ele ao começar, seus olhos não quer largar a página, na verdade, quer continuar lendo continuamente para encontrar a resposta que o autor propõe. O pesquisador deve ter como objetivo encontrar formas de seduzir o leitor, porque quanto maior o interesse dos leitores, maior a importância do trabalho, (YIN, 2001).

5. Conclusão

A possibilidade de utilizar o espaço da página eletrônica para criar uma revista, surgiu como uma inovação de grande importância para publicação de trabalhos científicos. A tecnologia da informação vem dando grande contribuição para o rápido desenvolvimento científico da humanidade, além da velocidade ao disponibilizar a informação, viabiliza a redução de custos.

A iniciação científica nos cursos de graduação vem dando contribuição para incentivar o aluno a pesquisar. O trabalho de pesquisa tem grande valor para o desenvolvimento de novas soluções na contribuição do crescimento do elemento humano. O aluno que participa desse processo tem a oportunidade de elaborar um trabalho de iniciação, com todo o rigor científico para tornar-se candidato ao curso de especialização ou mestrado.

A metodologia científica exige que o aluno tenha atenção as regras de elaboração da monografia. Quando o aluno inicia a organização do trabalho está cheio de dúvidas, porque é seu primeiro encontro com a necessidade de utilizar, na prática, os conhecimentos adquiridos na disciplina de metodologia científica. Com a persistência do aluno e uma boa orientação, a elaboração do trabalho torna-se



A tributação no Brasil

Extraído do Capítulo 2 do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Rosana Rufino.

2.1. Sistema Tributário Nacional

O Sistema Tributário Nacional – STN é a totalidade dos tributos arrecadados no país e todo o conjunto de regras jurídicas que ampliam o exercício do poder impositivo, pelos seus diversos órgãos aos quais a Constituição atribui competência. O artigo 145 da Constituição Federal dispõe que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

Quadro II – Tipos dos Tributos

Imposto

É um tributo cuja obrigação tem por Fato Gerador uma situação independentemente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte.

Taxa

Tem como Fato Gerador o exercício regular do poder de polícia ou a utilização efetiva ou potencial de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto a sua disposição.

Contribuição de Melhoria

É um tributo instituído para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o acréscimo do valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado.

Fonte: Constituição Federal, artigo 145.

A Constituição estabelece que “sempre que possível” os impostos tenham caráter pessoal e sejam graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte; e para que isso ocorra é facultado à Administração Tributária identificar o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.

Conforme o artigo 150 da Constituição Federal, observa-se que a limitação do poder de tributar está assegurado ao contribuinte, sendo vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

“Exigir ou aumentar tributo sem lei que o estabeleça; instituir tratamento desigual entre contribuinte que se encontrem em situação equivalente; proibida qualquer distinção em razão de ocupação profissional ou função por eles exercida, independente da denominação jurídica dos rendimentos, títulos ou direitos; cobrar tributos em relação a fatos geradores ocorridos antes do início da vigência da lei que os houver instituído ou aumentado”.

No mesmo exercício financeiro em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou;

“Utilizar tributo com efeito de confisco; estabelecer limitações ao tráfego de pessoas ou bens, por meio de tributos interestaduais ou intermunicipais, ressalvada a cobrança de pedágio pela utilização de vias conservadas pelo poder público; instituir

impostos sobre patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros; templos de qualquer culto; patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei, livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão”.

Conforme o artigo 151 da Constituição Federal:

É vedada à União instituir tributo que seja uniforme em todo o território nacional ou que implique distinção ou preferência em relação a Estado, ao Distrito Federal ou a Município, em detrimento de outro, admitida a concessão de incentivos fiscais destinados a promover o equilíbrio do desenvolvimento sócio-econômico entre as deferentes regiões do país; tributar a renda das obrigações da dívida pública dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, bem como a remuneração e os proventos dos respectivos agentes públicos, em níveis superiores aos que fixar para suas obrigações e para seus agentes; instituir isenções de tributos da competência dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

O artigo 152 da Constituição Federal prevê:

É vedado aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios estabelecer diferenças tributária entre bens e serviços, de qualquer natureza, em razão de sua procedência ou destino.

São exceções das limitações ao poder tributar, instituir ou aumentar os impostos de importação, impostos de exportação, impostos sobre produtos industrializados, impostos sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários.

Ou ainda, instituir mediante lei complementar:

empréstimo compulsório para atender despesas extraordinárias decorrentes de calamidades públicas, de guerra externa ou sua iminência.

impostos extraordinários criados na iminência de guerra externa, compreendidos ou não em sua competência tributária.

Conforme o artigo 153 da Constituição Federal compete a União instituir impostos sobre:

Importação de produtos estrangeiros; exportação para o exterior, de produtos estrangeiros Renda e proventos de qualquer natureza; produtos industrializados; operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários; propriedade territorial rural; grandes fortunas, nos termos da lei complementar.

Relata o artigo 155 da Constituição Federal que compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre: **Transmissão causa mortis e doação, de quaisquer bens ou direitos;**

operações relativas à circulação de mercadoria e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações se iniciem no exterior; propriedade de veículos

automotores; adicionar de até cinco por cento do que for pago à União por pessoas Físicas e jurídicas domiciliadas nos respectivos territórios, a título de Impostos sobre a renda e proventos de qualquer natureza incidentes sobre lucros, ganhos e rendimentos de capital, propriedade predial e territorial urbana; transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição; vendas a varejo de combustíveis líquidos e gasosos, exceto óleo diesel; serviços de qualquer natureza não compreendidos na competência estadual, conforme definido em lei complementar.

A vida social é disciplinada pelo Estado, que nos impõe condutas através de mandamentos, normas ou regras, enfim, preceitos jurídicos que recebem o nome de Lei.

Nesse sentido, as disposições legislativas pertinentes ao direito tributário, também são embasadas em leis, que organizacionalmente obedecem à seguinte hierarquia:

Quadro: Legislação Tributária no Brasil

Constituição Federal

É a fonte soberana da lei que se sobrepõe sobre as demais leis, sendo que estas devem harmonizar-se, sob pena de perderem a eficácia por inconstitucionalidade.

Emendas Constitucionais

As emendas à Constituição são os atos que visam alterar a própria Constituição Federal, suprimindo ou alterando seu texto original.

Leis Complementares

Leis Complementares são leis que complementam a Constituição Federal, disciplinando detalhes que seriam pequenos para constarem na Constituição Federal, e grandes demais para serem lançados em uma Lei Ordinária.

Leis Ordinárias

Leis Ordinárias são leis que efetivamente, instituem ou criam, aumentam, reduzem, extinguem os tributos, baseadas no princípio de legalidade, determinando sua natureza ou fato gerador, e todos os demais aspectos formais.

Leis Delegadas

Leis Delegadas são aquelas elaboradas pelo presidente da República, por delegação do Congresso Nacional, dentro de certos limites.

Decretos Legislativos

Decretos Legislativos são atos essencialmente administrativos, sobre assuntos de gestão interna, mesmo quando produzem efeitos ao público externo. Sendo assim o Senado Federal e a Câmara dos Deputados, editam Decretos Legislativos, com o objetivo de disciplinar suas próprias atividades.

Resoluções

São atos privativos do Senado Federal, da Câmara dos Deputados ou do Congresso Nacional, não necessitando de sanção presidencial

Fonte: Curso de Estruturação Fiscal SENAC.

O que se pode observar no Brasil é a aprovação de inúmeros atos, para atender questões atuais principalmente voltadas para a área tributária que é muito vasta, não se verificando, entretanto, a inconstitucionalidade do mesmo, aumentando assim a indústria de liminares, como já comentado.

2.2. O Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS)

2.2.1. Conceituação

Por circulação entende-se não só a circulação econômica, como resultado de uma venda, de um negócio efetivado, mas também qualquer outra circulação, física ou não, que seja promovida, em geral, por estabelecimentos industriais, comerciais e produtores, no exercício de suas atividades.

Por mercadoria considera-se todo e qualquer bem móvel, novo ou usado, produto “*in natura*”, acabado ou semi-acabado, matéria-prima, produto intermediário, material de embalagem ou de uso e consumo e, ainda, o destinado à utilização, em caráter duradouro ou permanente, na instalação, exploração ou equipamento do estabelecimento.

O **ICMS** incide também sobre operações como energia elétrica, combustíveis gasosos, lubrificantes e minerais, serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação.

Por serviços compreende-se a relação decorrente do exercício de uma atividade, mediante um contrato, verbal ou escrito, tendo-se de um lado o contratante (usuário dos serviços) e do outro o contratado (prestador dos serviços).

É importante ressaltar que não estão sujeitos à incidência do **ICMS** os serviços de transportes internacionais, estritamente municipais ou de carga própria.

Por transporte internacionais entende-se aqueles iniciados em território nacional com encerramento no exterior, uma vez que a legislação não os especifica como fato gerador.

O transporte de carga própria em veículo próprio ou trabalho está fora do campo de incidência do **ICMS** e do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza-**ISSQN**, visto que a incidência destes dois impostos pressupõe, primordialmente, uma prestação de serviços a terceiros como negócio ou profissão, enfim, no exercício de uma atividade remunerada.

Assim, os contribuintes do **ICMS** ou do **ISSQN**, conforme o caso, são prestadores de serviços de transporte.

Quando o transporte for realizado pelo próprio remetente das mercadorias, em veículo próprio ou operado sob regime de locação, o valor porventura cobrado a título de frete integra a base de cálculo do **ICMS** incidente na respectiva Nota Fiscal.

Este valor é considerado uma despesa recebida ou debitada ao adquirente, sujeitando-se ao mesmo tratamento tributário aplicável à operação principal (saída de mercadorias).

Na carga própria, se a mercadoria não for tributada, o frete cobrado também não será.

Não se trata, neste caso, de uma efetiva prestação de serviço de transporte, mas sim de uma despesa cobrada separadamente na Nota Fiscal ou já incluída no próprio preço da mercadoria.

O serviço de transporte estritamente municipal ou interestadual, ou seja, prestado sem transpor os limites do município, nem conectar-se com redes de transportes de

outros municípios ou de território estrangeiro, sujeita-se apenas à incidência do **ISSQN**.

2.2.2. Contribuinte

É qualquer pessoa física ou jurídica, que realiza, com habitualidade ou em volume que caracteriza intuito comercial, operações de circulação de mercadorias ou prestação de serviços de transporte interestadual ou intermunicipal e de comunicação, ainda que suas operações e as prestações se iniciem no exterior.

O artigo 21 do Convênio **ICM 66/88** define também como contribuinte a pessoa física ou jurídica que mesmo sem habitualidade:

Importe mercadoria do exterior, ainda que as destine a consumo ou ao ativo permanente do estabelecimento;
seja destinatário de serviço prestado no exterior ou cuja prestação se tenha iniciado no exterior;
adquira em licitação de mercadorias apreendidas ou abandonadas;
adquira lubrificantes e combustíveis líquidos ou gasosos derivados de petróleo oriundos de outro Estado, quando não destinados à comercialização.

2.2.3 Fato Gerador

Conforme o artigo I, do Convênio **ICM 66/88**, considera-se ocorrido o fato gerador do imposto:

na saída da mercadoria de estabelecimento de contribuinte, ainda que para outro estabelecimento do mesmo titular;
no fornecimento de alimentação, bebidas e outras mercadorias por qualquer estabelecimento;
na transmissão de terceiro de mercadoria depositada em armazém geral ou em depósito fechado, no Estado do transmitente;
na transmissão de propriedade de mercadoria, ou de título que a represente, quando a mercadoria não tiver transitado pelo estabelecimento transmitente;
no início da prestação de serviços de transporte interestadual e Intermunicipal, de qualquer natureza;
no ato final do transporte iniciado no exterior;
nas prestações onerosas de serviços de comunicação, feita por qualquer meio, inclusive a geração, a emissão, a recepção a transmissão, a retransmissão, a repetição e ampliação de comunicação de qualquer natureza, quando o serviço for prestado mediante pagamento em ficha, cartão ou semelhantes considera-se ocorrido o fato gerador do imposto quando do fornecimento desses instrumentos ao usuário;
no fornecimento de mercadoria com prestação de serviços:

a) não compreendidos na competência tributária dos Municípios;
b) compreendidos na competência tributária dos Municípios e com indicação expressa de incidência do imposto de competência estadual, como definido na lei complementar aplicável;
no desembaraço aduaneiro, das mercadorias importadas do exterior (após o desembaraço aduaneiro, a entrega, pelo depositário, de mercadoria ou bem importados do exterior deverá ser au-

torizada pelo órgão responsável pelo seu desembaraço, que somente se fará mediante a exibição do comprovante de pagamento do imposto incidente no ato do despacho aduaneiro, salvo disposições em contrário);
no recebimento, pelo destinatário, de serviço prestado no exterior;
na aquisição de licitação pública e mercadorias importadas do exterior apreendidas ou abandonadas;
na entrada, no território do Estado, de lubrificantes e combustíveis líquidos e gasosos derivados de petróleo oriundos de outro Estado, quando não destinados à comercialização;
Na utilização por contribuinte, de serviço cuja prestação se tenha iniciado em outro Estado, e não seja vinculada a operação ou prestação subsequente.

2.2.4 Alíquotas

Nas operações e tributações interestaduais, as alíquotas do **ICMS** devem ser fixadas por resolução do Senado Federal, aprovada por maioria absoluta dos seus membros. É facultado ao Senado estabelecer alíquotas mínimas nas operações internas, bem como fixar alíquotas máximas nessas mesmas operações internas, para resolver conflito específico que envolva interesse de Estados. Compete ao Senado, nas operações e prestações interestaduais, cujo destinatário seja contribuinte do **ICMS**, fixar as alíquotas.

Nessas operações as alíquotas são as seguintes:

a) realizadas por contribuintes das regiões Norte, Nordeste ou Centro-Oeste e do Estado do Espírito Santo: aplicar a alíquota de 12%, qualquer que seja a região que estiver localizado o destinatário;

b) realizadas por contribuintes das regiões Sudeste e Sul: aplicar a alíquota de 12% quando o destinatário também estiver localizado na região Sul e Sudeste, e aplicar 7% quando o destinatário estiver localizado na região Norte, Nordeste ou Centro-Oeste ou no Estado do Espírito Santo.

As regiões são compostas pelas seguintes Unidades da Federação, conforme demonstra Fabretti:

Região Norte: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins; Região Nordeste: Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe; Região Centro-Oeste: Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal; Região Sudeste: Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo; Região Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

2.2.5. Princípio da “Não Incidência”

Conforme o artigo III do mesmo Convênio o imposto não incide sobre:

operações com livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão; operações e prestações que destinem ao exterior mercadorias inclusive produtos primários e produtos industrializados semi-elaborados ou serviços; operações interestaduais relativas a energia elétrica e petróleo, inclusive lubrificantes e combustíveis líquidos e gasosos dele derivados, quando destinados à industrialização ou à comercialização; operações com ouro, quando definido em lei como ativo financeiro ou instru-

mento cambial;

operações relativas a mercadorias que tenham sido ou que se destinem a serem utilizadas na prestação, pelo próprio autor da saída, de serviços de qualquer natureza definido em lei complementar como o sujeito ao imposto sobre serviços, de competência dos Municípios, ressalvadas as hipóteses previstas na mesma lei complementar;

Operações de qualquer natureza de que decorra a transferência de propriedade de estabelecimento industrial, comercial ou de outra espécie;

Operações decorrentes de alienação fiduciária em garantia, inclusive a operação efetuada pelo credor em decorrência do inadimplemento do devedor;

Operações de arrendamento mercantil, não compreendida a venda do bem arrendado ao arrendatário;

Operações de qualquer natureza de que decorra a transferência de bens móveis saldados de sinistro para companhias seguradoras.

2.2.6. Princípio da “Não Cumulatividade”

Exemplifica-se a operacionalização do princípio da não cumulatividade demonstrando-se o **ICMS** devido pelo vendedor em apenas três operações, que dão suficientes para esse fim, considerando a alíquota de 18%.

Quadro: Não Cumulatividade do **ICMS**

Venda - Mercadoria	Compra - Mercadoria	Valor da Mercadoria	Débito	Crédito	ICMS a recolher
A	B	R\$ 100.000,00	R\$ 18.000,00	-	R\$ 18.000,00
B	C	R\$ 200.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
C	D	R\$ 300.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 18.000,00
Totais		R\$ 600.000,00	R\$ 108.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00

Fonte: Laúdio Camargo Fabretti, 1998, pg. 186.

3. Considerações Finais

É sabido que o crédito escritural acumulado do **ICMS** está sujeito a tratamento tributário pertinente ao Estado envolvido na operação; porém, entende-se que os créditos acumulados enquadram-se nos princípios da não-cumulatividade, pois conforme apresentado anteriormente, o **ICMS** compensa-se em cada operação ou prestação com o valor anteriormente cobrado por qualquer Estado ou pelo Distrito Federal, conforme o artigo 28 do Convênio **ICM 66/88**; e da isonomia que pode-se verificar no artigo 151 da Constituição Federal, que é claro quando relata que é proibida à União criar tributos que permita a desigualdade de tratamento entre os Estados e Municípios, e que pode haver a criação de incentivos fiscais para que se exerça o equilíbrio do desenvolvimento sócio-econômico entre as diferentes regiões do país.

A criação deste benefício acarretou para a distribuidora de petróleo estudada, localizada no Estado do Mato Grosso, a conversão em valores creditados de **ICMS**, em total desuso pela empresa, contudo não ferindo o princípio da não-cumulatividade, pois o imposto não deve ser cobrado, ainda que destacado no documento fiscal, quando a correspondente operação ou prestação tenha sido contemplada com subsídio, incentivo ou benefício de natureza fiscal ou creditícia.

O sistema de créditos e débitos, por meio do qual se apura o **ICMS** devido, tem por base valores certos, correspondentes ao tributo incidente sobre as diversas operações mercantis, ativas e passivas, realizadas no período considerado em razão pela qual tais valores, justamente com vista à observância do princípio da não-cumulatividade, são insuscetíveis de alteração em face de quaisquer fatores econômicos ou financeiros. Tendo-se em conta a aplicação do princípio da isonomia, não configura obrigação ao Estado, muito menos sujeita a efeitos moratórios, eventual saldo escritural favorável ao contribuinte.

Pode-se destacar ainda que, durante décadas, o Departamento Nacional de Combustíveis-**DNC** controlou com rigidez o mercado, determinando o número e a localização das bases de distribuição, modais de transportes, (rodoviário, ferroviário, rodoferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo), fretes e até mesmo níveis de estoque. Com isso, todas as empresas distribuidoras de combustíveis operavam de forma semelhante. Por essa razão, não eram estimuladas a investir em modernas tecnologias e diferentes formas de estruturação logística, já que nada ganhariam com isso. A partir do momento em que o governo abriu mão do controle de mercado, montar o melhor esquema logístico de forma a gerar eficiência nas operações passa a ser uma atividade de grande importância para as empresas.

A nova legislação permite que outras empresas, além da Petrobrás, trabalhem com pesquisa, exploração, refino, transporte, exportação e importação de petróleo e derivados, os benefícios dessa nova política são o aumento da concorrência e melhoria da eficiência e competitividade das organizações, com reais vantagens para os consumidores.

Convém ressaltar que, decisões judiciais relativas ao recolhimento de Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico – **CIDE** e **ICMS**, podem acarretar distorções nos preços praticados por distribuidoras ou postos revendedores, assim como o saldo escritural de **ICMS** vinculado à Texaco pode ser um forte fator para superar a concorrência na região Centro-Oeste, distorcendo o preço de uma maneira positiva; para tanto seria necessário um estudo dos preços atualmente praticados pelas concorrentes; contudo lembrando-se que a maior de todas as concorrências para as distribuidoras que ostentam bandeiras de marcas íntegras, tem sido a fraude, a sonegação e a falsificação.

Conclui-se, ainda, que a capacidade de agregar valor a uma empresa, está exatamente na capacidade de se adaptar às constantes mudanças, principalmente quando estas mudanças se referem à área tributária no Brasil, que é extremamente complexa e se torna ainda mais difícil quando tratamos de combustíveis.

Considerou-se, portanto, que a solução para o problema da organização Texaco Brasil Ltda existe e seria um estímulo para dinamizar as vendas de derivados de petróleo e lubrificantes da distribuidora em questão na região Centro-Oeste do Brasil.

Pensando Fleming



Motivação

Extraído do Capítulo I do Trabalho de Conclusão de Curso da Aluna Vaneska Fernandes Costa.

Introdução

O ser humano vive em contínua interação com seus semelhantes, nunca isoladamente. Nas interações humanas, ambas as partes se envolvem mutuamente, influenciando a atitude que a outra irá tomar. Em face das suas limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras para que possam alcançar alguns objetivos que a ação individual não conseguiria alcançar isoladamente. Uma organização é exatamente isso, um produto da combinação de esforços individuais que visam a realização de propósitos coletivos.

Toda organização é basicamente constituída por pessoas que possuem diferentes tipos de comportamento. A moderna gestão de pessoas procura tratá-las como pessoas e simultaneamente como recursos organizacionais e não meramente como meios de produção.

O comportamento é uma forma individual de se proceder e se refere à conduta da pessoa. Os seus padrões são modos pelos quais as pessoas costumam se conduzir em seus afazeres cotidianos. Ele é bastante afetado por fatores externos, (que são decorrentes do ambiente que o envolve) e por fatores internos (que tratam das características de sua personalidade).

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do conhecimento humano. E para que se possa entender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.

A palavra motivação indica o estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Seu papel na produtividade individual e no desempenho organizacional é de importância crítica. Para os administradores, dentro de uma perspectiva de compreensão do comportamento humano, interessa saber quais são as forças, motivos ou estímulos que energizam o comportamento humano para que ele apresente essa disposição.

Atualmente, ainda é muito comum encontrar nas organizações, a presença do movimento da Administração Científica, em que o objetivo fundamental é o de eliminar desperdício e elevar os níveis de produtividade através da aplicação e métodos da engenharia industrial.

“A Administração Científica restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados com o cargo e a função do operário. Muito embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização com “um arranjo rígido e estático de peças”, ou seja, como uma máquina: assim como também construímos uma organização de acordo com um projeto” (Chiavenato, 2000).

De acordo com a afirmação do autor, verifica-se que para a Administração Científica o homem se iguala a uma máquina que produz constantemente, independente ou não de estar satisfeito.

Ocorre que a Teoria da Administração Científica passou

a ser reanalisada pelas organizações com o surgimento da Administração de Recursos Humanos, que trata as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, deixando de compará-las a máquinas.

Os funcionários são os maiores responsáveis pelo sucesso, ou não, de uma organização, e, por isso, existe a necessidade de se analisar os seus diferentes comportamentos, já que esses têm grandes influências no desenvolvimento das funções de cada funcionário.

Sabe-se que o comportamento das pessoas dentro de uma empresa é bastante complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, com a capacidade de aprendizagem, de motivação, de atitudes, de valores, etc) e externos (decorrentes do ambiente que o envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de política, etc).

Dos fatores internos, um dos mais importantes é a motivação, que nada mais é do que tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Assim, estando desmotivado, o indivíduo pode não ter um bom desempenho, trazendo conseqüências desfavoráveis à organização, como por exemplo, a queda da qualidade nos serviços prestados ou até mesmo a queda da produtividade.

Todos os indivíduos têm diferentes necessidades e para se sentirem motivados precisam supri-las. Atualmente existem várias teorias sobre a motivação que são relacionadas com as necessidades humanas, como por exemplo a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Equidade, a Teoria ERG, a Teoria X e Y, a Teoria do Reforço, a Teoria da Fixação de Metas, a Teoria das Expectativas e a Teoria da Auto-Eficácia, entre outras.

Por fim, a organização, assim como as pessoas, também têm suas necessidades para atingir metas e objetivos e, para que isso ocorra, se faz necessário trabalhar a motivação dos funcionários constantemente, perfazendo ao final a satisfação de todos.

1.1. Motivação – origem

A motivação se associa a palavra *motivus*, que significa algo que se movimenta, que faz andar. Também pode ser descrita como um composto de duas palavras: motivo + ação, que possuem o mesmo significado, ou seja, um motivo que leva a pessoa a realizar determinada ação.

Motivação é um tema que tem grande relação com a atitude das pessoas no trabalho. O seu estudo é um dos temas prediletos do enfoque comportamental, porque é extremamente importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de auto-desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização.

Wilson (2002) afirma que vários estudos e experimentos foram realizados desde os primeiros passos da Psicologia

moderna, no século XIX, mas os empresários demoram em adotar as descobertas.

Wilson (op. cit.), ainda relata que durante o século XX predominaram nas organizações as idéias do chamado movimento da administração científica que se preocupava única e exclusivamente com a eficiência produtiva das empresas, independente do comportamento ou não de seus funcionários. Wilson também conta que nos anos trinta os Behavioristas (corrente de pensamento oriunda das experiências sobre comportamento), divulgaram suas opiniões e começaram a questionar o estilo autoritário dos seguidores da administração científica, sendo o mérito da primeira ruptura de Mayo, que com suas experiências desenvolveu suas visões sobre a motivação.

1.1.2. Definições

De acordo com Vergara (2003), o tema motivação é fascinante. Inicialmente porque mexe com o psíquico das pessoas e depois porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio, produtividade-qualidade aconteça.

Para Spector (2003), a motivação é um conceito que tem sido muito discutido em Psicologia há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição. Segundo o mesmo, a motivação é normalmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento, ou seja, algo que impulsiona a realizar determinada ação.

“... Motivação é uma força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra” (GIL, 2001).

Chiavenato (1999) afirma ser muito difícil descrever exatamente o conceito de motivação, uma vez que esse tem sido utilizado com diferentes sentidos. O autor relata que de modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Vergara (2003) afirma que a motivação é absolutamente intrínseca, ou seja, está incutido no ser humano, nasce das necessidades interiores das pessoas. Os fatores motivacionais intrínsecos ao profissional são representados por conhecimento, status, oportunidades de crescimento, desafios, riquezas do trabalho e responsabilidade.

Os autores acima citados descrevem suas crenças e seus pensamentos; porém, todos os conceitos descritos por eles levam à mesma conclusão de que a motivação é um impulso interior que impulsiona o indivíduo na tomada de decisões; é uma força que leva as pessoas a determinados comportamentos.

1.1.3. Relevância

A importância da motivação está cada vez mais evidente nas organizações já que o mundo dos negócios está ficando cada dia mais competitivo. Com certeza, empregados motivados para realização de determinado trabalho produzem muito mais e proporcionam melhores resultados.

Para Gil (2001) o comprometimento das pessoas é essencial para as organizações e a motivação é a chave do comprometimento. Segundo ele, os funcionários comprometidos são os que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas ten-

dem a investir. É muito mais fácil contratar pessoas competentes do que comprometidas. E, por isso, uma das missões mais importantes dos gerentes é identificar fatores capazes de motivar seus empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com elas.

1.1.4. Teorias

Várias descobertas ocorreram depois de Mayo (apud. Wilson, 2003), que mostrou às pessoas, através de suas pesquisas, a importância das ciências do comportamento na motivação. Muitas delas propiciaram aos gerentes de diversas organizações, práticas substanciais de motivação pessoal.

Maslow, (Ibid), um dos primeiros pensadores da motivação, relacionou uma hierarquia das necessidades, efetivadas numa ordem estritamente hierárquica. De acordo com essa teoria as necessidades do indivíduo devem ser atendidas na seguinte ordem:

- Fisiológicas: ar, água;
- Segurança: aconchego; proteção;
- Social: fazer parte de um grupo amistoso que dê apoio;
- Estima: ser respeitado pelos outros; orgulho;
- Auto-realização: realizar o próprio potencial; fazer o que faz, melhor.

Esta teoria mostra que, quando um grupo de trabalho se sente ameaçado por uma necessidade básica, como por exemplo as necessidades fisiológicas, é inútil oferecer soluções para as necessidades mais elevadas.

Mac Gregor (apud. Wilson, 2003), desenvolveu as Teorias X e Y, que se baseiam numa idéia de conflito direto com a crença de que as pessoas só trabalharão com eficiência se forem vigiadas por perto. A teoria X se baseia na crença de que as pessoas têm aversão natural pelo trabalho e tem de ser coagidas e dirigidas para se esforçarem. A teoria Y afirma que o trabalho é parte natural da vida e que as pessoas não precisam ser obrigadas a trabalhar.

Mac Gregor (op. cit), reconhece que as duas funcionam, mas a teoria Y resulta em alta produtividade e funcionários motivados, e a teoria X, exatamente o contrário, baixa produtividade e funcionários desmotivados.

Já a teoria de motivação de Herzberg, também conhecida como a Teoria dos Dois Fatores, afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições do trabalho. Mediante respostas de questionários que Herzberg aplicou em centenas de pessoas, indagando a respeito do que lhes causava satisfação e o que causava desprazer, chegou à conclusão de que os acontecimentos que as pessoas relatavam inseriam-se em dois fatores de bem-estar e fatores motivacionais.

Os fatores de bem-estar são os acontecimentos que provocam sérios problemas de motivação se não são tratados adequadamente, mas que se corrigidos reinstauram a situação. E os motivadores são vários elementos que têm efeito positivo e duradouro na motivação: a realização, o reconhecimento, o progresso, o próprio trabalho e a responsabilidade.

Além dessas teorias muitas outras foram elaboradas como por exemplo, a Teoria da Equidade, a Teoria ERG, a Teoria do Reforço, a Teoria da Fixação de Metas, entre outras.

Esta pesquisa aborda duas teorias muito interessantes e de extrema importância para as organizações e para seus funcionários. A Teoria da Expectativa e a Teoria da Auto-Eficácia.

1.1.5. Hipótese

Para Maximiliano (2000), as primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gre-

gos nas discussões sobre o conceito de felicidade. O autor comenta que as diversas teorias sobre a motivação continuam se inspirando nessas antigas idéias que reconhecem três principais motivos: a motivação do ganho material (motivação do Homem Econômico-Racional), a motivação do reconhecimento social (motivação do Homem Social) e a motivação interior da realização pessoal (Motivação do Homem Auto-Realizador). Tem-se ainda uma quarta hipótese, chamada de hipótese do homem complexo, que reconhece que as outras três são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo.

Em resumo:

Homem econômico racional:

a motivação encontra-se na perspectiva do ganho;
o motivo importante é ter bens materiais.

Homem social:

a motivação é o grupo;
o motivo importante é o Reconhecimento dos colegas.

Homem auto-realizador:

a motivação é a realização interior;
o motivo importante é a satisfação íntima.

Homem complexo:

a motivação não tem causa única;
diversos motivos são importantes para mover o comportamento.

1.2. Teoria da Expectativa

De acordo com Spector (2003) a Teoria da Expectativa busca explicar como as recompensas levam as pessoas a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. O princípio básico dessa teoria diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas que elas desejem.

Spector (op. cit) menciona que para serem utilizadas em psicologia organizacional, várias visões sobre a Teoria da Expectativa têm sido adaptadas. A mais conhecida é a de Vroom (1964) que sugere que a motivação, também chamada por ele de força, compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas. A figura 1 mostra a equação que relaciona a força às percepções.

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \text{Ó} (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Figura 1. Equação matemática de Vroom

Com relação a equação, segue o significado de cada um de seus componentes.

▪**Força:** representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento para seu desempenho no trabalho.

▪**Expectativa:** é a probabilidade subjetiva que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um determinado comportamento. Ela se parece com a auto-estima, segundo a qual a pessoa acredita ser capaz de realizar uma tarefa.

▪**Valência:** se refere à importância de uma recompensa para o indivíduo, representando o quanto uma pessoa quer ou deseja algo.

▪**Meio:** é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular.

Para cada possível resultado, o meio e a valência são multiplicados. Logo, cada resultado é somado em um todo que é multiplicado pela expectativa para resultar em um nível de força. Assim, se o nível de força for baixo a pessoa não será motivada a buscar os resultados de um trabalho. E, em contrapartida, se o nível de força for alto a pessoa será motivada a essa iniciativa.

A Tabela 2, que segue logo abaixo, demonstra a relação de expectativa, valência e meio para a força.

Nível de Expectativa	Nível de Valência	Nível de Meio	Nível de força
Alto	Alto	Alto	Alto
Alto	Alto	Baixo	Baixo
Alto	Baixo	Alto	Baixo
Alto	Baixo	Baixo	Muito baixo
Baix	Alto	Alto	Baixo
Baixo	Alto	Baixo	Muito baixo
Baixo	Baixo	Alto	Muito baixo
Baixo	Baixo	Baixo	Muitíssimo baixo

Tabela 2: Relação da expectativa, valência e meio para a força.

Essa tabela, mostra como possíveis combinações de expectativa, valência e meio são associadas em um nível de força. Esse caso considera apenas um tipo de resultado para o comportamento. Demonstra que a força, ou motivação, só será alta quando os três componentes forem altos. Caso qualquer um dos componentes for baixo, automaticamente, a força também será. E não haverá motivação se algum deles for igual a zero.

Para Spector (2003), existem outras situações, na verdade a grande maioria, as quais é possível terem mais de um resultado. Dessa forma a situação se torna mais complexa já que os coeficientes entre valência e meio são combinados para cada resultado.

As previsões da Teoria da Expectativa têm encontrado sustentação em pesquisas e os estudos demonstram que o desempenho está relacionado aos seus componentes individuais, bem como a multiplicação das combinações.

Van Eerde e Thierry (1996) conduziram a metanálise dos estudos sobre a Teoria das Expectativas, que focalizaram a previsão do desempenho no trabalho, os esforços e as preferências. Embora o estudo tenha demonstrado que o nível de força está relacionado às medidas de desempenho, a relação ocorreu com maior força às medidas de esforço. Da mesma forma o nível de força teve maior relação com as preferências individuais por algo diferente de sua escolha atual. Essas descobertas demonstram que a motivação é apenas um elemento nos processos que conduzem o comportamento no trabalho. Uma pessoa pode sentir-se motivada a trabalhar, mais isso não resulta necessariamente num desempenho melhor.

Vergara (2003) define a Teoria da Expectativa da seguinte forma:

“A Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa. Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o seu chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso”.

1.3. A Teoria da Auto – Eficácia

Assim como relata Spector (2003), a Teoria da Auto-Eficácia afirma que o desempenho e a motivação são parcialmente determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes, ou seja, as pessoas com grande eficácia acreditam serem capazes de realizar as tarefas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para realizá-las. Isso é como a idéia de auto-satisfação pela qual uma pessoa se comporta de acordo com suas crenças iniciais.

Spector (2003). Afirma ainda que o conceito de auto-eficácia está ligado

às tarefas específicas e estas podem variar de uma tarefa para outra. Um exemplo que pode ser usado é o de um estudante que tem grande auto-eficácia em avaliações de matemática e pequena em avaliações de português. Nesse caso a Teoria da Auto-Eficácia diria que o estudante se esforça mais para a avaliação para a qual a sua auto-eficácia seja maior.

A Teoria da Auto-Eficácia já foi bastante estudada, tendo encontrado sustentação nos resultados das pesquisas realizadas. Estudos no campo de treinamento demonstram que para determinadas tarefas, a auto-eficácia tem relação com o desempenho no treinamento. Seguem alguns exemplos:

Mc Intere e Levine, (apud Spector, 2003) conduziram um estudo longitudinal da auto-eficácia e do desempenho de alguns estudantes num curso de digitação. A auto-eficácia foi medida antes e após o curso. Além disso, também foi medido o número de palavras digitadas por minuto e a nota final de cada um. Posteriormente foi solicitado a cada aluno que definisse uma meta para o número de palavras digitadas até o fim do curso.

Os resultados indicaram que a auto-eficácia antes das aulas previa exatamente o número de palavras digitadas por minuto ao fim do curso, mas não as notas. Neste caso, a auto-eficácia teve relação com a meta definida por cada estudante, estando a maior nota relacionada a uma meta mais elevada.

Mc Intire e Levine (op. Cit.) concluíram, com esse estudo, que as notas no curso tinham relação com a auto-eficácia ao final da aula, mas não no começo, sugerindo que os alunos que atingiram as melhores notas melhoraram sua auto-eficácia.

Mathieu, Martineais e Tannebaum (apud Spector, 2003), realizaram um estudo com alunos de um curso de boliche e chegaram à conclusão de que a auto-eficácia calculada antes da aula tinha relação com o desempenho dos alunos no fim da mesma.

Do Éden e Associados (apud Spector, 2003), conduziram vários estudos em que manipularam a auto-eficácia, para observar seus efeitos no desempenho no trabalho. Esses estudos tiveram a habilidade e motivação inicial controladas pela atribuição aleatória de conteúdo para que a auto-eficácia fosse aumentada, ou não, por meio de informação ou treinamento.

Éden (op. cit.) se refere a esse estudo como efeito Galatta, em que a crença das pessoas sobre suas próprias capacidades as leva a ter melhor desempenho.

Pode-se dizer que a auto-eficácia é útil e realmente tem resultados na determinação do trabalho. Ela sugere que a motivação e o desempenho podem ser melhorados pelo aumento da auto-eficácia dos funcionários. Ocor-

re que a medida em que uma pessoa obtém sucesso em tarefas cada vez mais difíceis, com certeza sua auto-eficácia tende a aumentar.

1.4. Uma Comparação entre a Teoria da Expectativa e a Teoria da Auto-Eficácia.

Os conceitos de Auto-Eficácia e Expectativa são extremamente parecidos, mas apresentam algumas diferenças. A principal delas é a que a expectativa se relaciona a uma atividade específica em um determinado momento, diferente da Auto-Eficácia que se preocupa com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo.

Pode-se citar, como exemplo, o caso de uma pessoa que tem um alto nível de expectativa se acreditar que, com seu esforço, pode vencer um jogo de xadrez. Um elevado nível de Auto-Eficácia se refere à crença que uma pessoa tem de ser ou não um bom jogador. Com certeza esses dois fatores estão extremamente ligados, já que a pessoa com grande auto-eficácia deverá, ter grandes expectativas, mas essas duas situações são bem diferentes. A pessoa que acredita ser um bom jogador pode ter dúvidas quanto a sua vitória se estiver jogando contra o melhor jogador do país.

Afirma Spector (2003), que a Teoria da Expectativa e a Teoria da Auto-Eficácia são compatíveis ao prever se as pessoas podem realizar bem suas tarefas, quando acreditarem serem capazes de fazer isso. Mas a Teoria da Expectativa também considera a influência da motivação sobre as recompensas, questão essa que não é estudada pela Teoria da Auto-Eficácia.

Como considerações finais, pode-se dizer que o tema motivação é fascinante, ele mexe com os sentimentos das pessoas, assim como com todo o seu interior.

As empresas de um modo geral, precisam se atentar a esse tema, deixando de ver ou tratar seus funcionários como máquinas, passando a tratá-los como pessoas que é o que eles realmente são. Pessoas que têm sentimentos, necessidades e expectativas que precisam ser atendidas.

Assim, chegou-se à conclusão de que a motivação é uma força que leva as pessoas a determinados comportamentos e que, sem ela, pode-se muitas vezes não chegar ao objetivo esperado. Ela é algo essencial tanto na vida das pessoas como também na vida das empresas.



AVALIAÇÃO DE CARGOS

Extraído do 1º Capítulo do Trabalho de Conclusão de curso de Administração Geral, da aluna Luíza Maria Marques Baveloni.

1.A Arte de Remunerar

A pesquisa de salários é fundamental na administração da remuneração e é por meio deste instrumento que o administrador poderá comparar ou acompanhar o posicionamento de seus salários e benefícios com os praticados no mercado.

Para realizar uma pesquisa salarial é necessário criar um cargo a ser pesquisado, e a partir dele realizar de acordo com as necessidades do momento e o tipo de estrutura existente na organização. Para isto também a escolha das empresas; tipo de estrutura salarial; política salarial praticada; tipo de mão-de-obra; número de empregados e porte da empresa.

Remunerar é uma das principais funções da organização, e sempre mereceu uma atenção especial dos acionistas, dirigentes e administradores de empresa. Com o passar dos anos, a remuneração ganhou mais relevância, levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, na medida em que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador.

Receber um salário justo, como contrapartida do aluguel da sua força de trabalho foi, e é, uma das bandeiras que o trabalhador iça constantemente com o auxílio sindical.

Era preciso um macropoder de análise entre diversos paradigmas que o tempo se encarregou de fixar na relação capital/trabalho, e que nem sempre estavam colocados de forma transparente e simples para o dirigente. Era necessário ir ao fundo do pensamento humano e saber interpretar leituras das necessidades do trabalhador, e assim, ao iniciar o século XXI, pode-se afirmar que, a administração moderna, preocupa-se em analisar, de forma constante e bastante adequada, a difícil tarefa de remunerar um trabalhador.

Motivo de constantes reclamações dos trabalhadores, a equidade interna gera situações que atingem diretamente, provocando desde a mais leve insatisfação até mesmo um desânimo total com relação a seu futuro na empresa. Essa equidade pode ser expressa, na organização, tanto em termos de cargos como de salários.

Dentro das organizações a área de Recursos Humanos tem como responsabilidades primordiais, cuidar da qualidade de vida dos empregados e melhorar os resultados organizacionais por meio de programas que implantem e mantenham a qualidade e produtividade dos empregados.

Para viabilizar a consecução dessas tarefas, a Administração de Recursos Humanos pode dividir-se em dois universos diametralmente opostos em suas características, que pode ser a gestão de Administração de **RH** operacional (**ARH**), que se preocupa em administrar serviços como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; higiene, medicina e segurança do trabalho; benefícios; ambulatório médico; relações trabalhistas; sindicais; segurança patrimonial, etc. Já a gestão de Administração de **RH** estratégica (**ARHE**), preocupa-se por programas que desenvolvam a capacidade humana e organizacional, o enfrentamento e a aplicação de mudanças, a manutenção e o estímulo à motivação no trabalho e a qualidade total na organização.

Na pirâmide de Maslow (**Chiavenato**, 2002), pode-se

observar que a **ARH** atua da base até o meio e a **ARHE** atua no meio até o topo. Pode-se dizer que as duas gestões não são excludentes, mas, ao contrário, se completam.

É de grande valia implantar uma área de **C&S** – Cargos e Salários (**Marras**, 2002), mas muitas vezes essa necessidade não vem de livre e espontânea ação, mas por pressão sindical, pressão interna diante da insatisfação dos níveis de remuneração atual, perda de mão-de-obra especializada para o trabalho, dificuldade de recrutamento de mão-de-obra ou ainda baixa produtividade.

Normalmente as organizações que ainda não têm como instrumento gerencial uma estrutura formal de **C&S** recorrem a informações espúrias e nem sempre verídicas. É comum verem empresas se utilizando das informações jornalísticas para a fixação de seus salários, sem a mínima preocupação em comparar os perfis dos cargos e muito menos em analisar o próprio equilíbrio interno.

Neste ponto é que a empresa “sente” a necessidade de criar instrumentos mais adequados para administrar os cargos e salários, passando a pensar na possibilidade de construir estruturas salariais de acordo com os padrões ditados pela administração de empresa bem-regidas no mercado.

Para viabilizar a implementação das estruturas salariais, a empresa dispõe de três soluções:

1. Utilizar o próprio *know-how* e recursos humanos internos.
2. Contratar um consultor para orientar os principais passos do programa e implementá-lo com seus recursos próprios.
3. Contratar uma consultoria especializada para a montagem de todo o projeto.

A primeira alternativa apresenta a vantagem de ser economicamente mais interessante; é preciso, no entanto, que haja um profissional experiente na criação da estrutura salarial e que responda tecnicamente pelo processo.

A segunda alternativa é bastante interessante quando a empresa ainda não dispõe de recursos financeiros suficientes; mas é preciso possuir recursos físicos e humanos.

A terceira alternativa torna-se viável financeiramente e mais adequada, quando representa um investimento razoável, porque o programa poderá ser utilizado como instrumento gerencial durante muitos anos.

E por fim, deve-se assinar um contrato com o consultor ou com a consultoria para prever o cronograma dessas atividades.

Existem no mercado diversos modelos de **PCS** - Planos de Cargos e Salários. Portanto, torna-se fundamental conhecer previamente as diferenças básicas entre eles:

- **Método de comparação de fatores:** sistema quantitativo, relativamente complexo e de baixa eficiência;
- **Método de escalonamento:** sistema mais simplificado de baixo custo de implantação e ordena os cargos na empresa pelo grau de importância;
- **Métodos de graus predeterminados:** baseia-

se no método anterior com a diferença de obter uma hierarquização em função do grau de profundidade;

•**Método de pontos:** é o sistema mais utilizado pelas empresas, em razão de seu alto grau de precisão e menor índice de subjetividade.

1.1 Planejamento

Como todo projeto que envolve um trabalho de administração, deve-se obter um estudo de certas etapas que contemple as decisões primeiras que deverão servir de alicerce.

O planejamento para a implantação de um programa de cargos e salários é, geralmente, de responsabilidade do RH da empresa, por ser esta uma especialidade técnica reservada a esta área, que também pode ser delegada a tarefa de, futuramente, responder por seus próprios procedimentos.

A abrangência da responsabilidade a que se refere deverá ser, conforme o tipo de organização, diretamente proporcional à sua cultura e modelo de gestão.

Para o RH, apresentar uma alternativa de cargos e salários, respondendo pela execução de todo o projeto, o planejamento deve levar em consideração:

- A decisão pelo modelo de PCS a ser implantado, remuneração variável.
- O estudo sobre quem deverá operacionalizar a implantação do PCS.
- Os recursos financeiros para fazer face aos custos diretos e indiretos e que irão impactar na decisão de implantar o PCS.
- Os recursos físicos disponíveis.
- A análise do perfil mais apropriado, entre os executivos da empresa, aqueles que irão participar diretamente do projeto.
- O estudo de comunicação a ser adotado para cobrir toda a fase do projeto, desde o seu lançamento até sua implantação, levando em conta todos os níveis hierárquicos e todas as fases importantes do projeto.

Levando em conta a decisão tomada pela diretoria da empresa sobre como dirigir sua política de remuneração, considera-se o tipo de produção e produto fabricado pela empresa, implantando um sistema que privilegie o desempenho humano como alavancagem de resultados, é possível que o sistema de remuneração variável seja o mais adequado às necessidades da organização. Se a organização desejar fixar claramente o valor de um cargo para funções não estratégicas em que o desempenho individual trará um diferencial não tão importante, o melhor sistema é o de remuneração fixa (o tradicional) será ainda uma excelente opção, quando montado em estrutura que privilegie as famílias de cargos e possibilidade de aumentos por mérito.

Em ambos os casos, é preciso sempre não perder o parâmetro de mercado, isto é, a remuneração média praticada, pelas organizações que, de uma forma ou de outra, pertence a um painel de empresas com condições e perfil muito próximo daquele que está projetado pelo PCS.

Cumprido esclarecer que o PCS mais praticado pelo mercado em todo o mundo, é o modelo “por pontos”, que se compõe por um programa de implantação que contém nove passos, conforme descrição a seguir:

Passos ou Atividades	Subprodutos finais
1. Análise de Funções	– x –
2. Descrição dos Cargos	Manual de Descrição de Cargos.
3. Pesquisa de Salários	Caderno de resultados da Pesquisa
4. Ponderação de Fatores	Tabela de Avaliação.
5. Avaliação de Cargos	Manual de Avaliação de Cargos.
6. Estudo e Ajuste dos Cargos	Estrutura Organizacional.
7. Cálculo da Estrutura Salarial	Estrutura Salarial.
8. Cálculo de Enquadramento	Impacto sobre a Folha.
9. Pesquisa Eventual da Estrutura	Estrutura Salarial Final.
Fonte: Marras , Jean Pierre. <i>Administração da Remuneração</i> . Pg. 14. /São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2002.	

Para iniciar a implantação de PCS é fundamental dispor dos seguintes instrumentos e informações:

- Organograma da Empresa.
- Relação nominal dos empregados por centro de custo.
- Relação dos salários hierarquizada (do menor ao maior).
- Relação de cargos existentes na empresa por ordem alfabética.
- Relação, por centro de custo dos responsáveis de cada área.

De posse destas informações o administrador deverá analisar profundamente todos os dados disponíveis, de modo a dominar completamente a estrutura atual da organização para, só então, dar início às suas atividades.

Normalmente um programa de implantação de C&S pelo sistema de pontos segue um cronograma de atividades de acordo com as oito etapas:

- Análise das funções.
- Descrição dos cargos.
- Pesquisa de salários.
- Política salarial.
- Avaliação dos cargos.
- Cálculo das estruturas.
- Cálculo do custo do enquadramento.
- Implantação do programa.

A empresa deve tomar alguns cuidados no momento de comunicar a decisão de implementar o PCS, pois trata-se de uma informação a ser trabalhada nos seus míni-

mos detalhes, uma vez que ela envolve uma grande possibilidade de interpretações errôneas por parte dos empregados, na exata medida em que dá conta de um campo de um enorme interesse pessoal (a remuneração), com um leque de variáveis perspectivas motivacionais das mais extensas, como aumento de mérito, mudanças de responsabilidades, promoções, etc.

A empresa deverá comunicar a todos os seus empregados através de memorando. A informação nele contida deverá ser a mais completa e clara possível, passando esta informação também para o sindicato, para que este, de posse do conhecimento dos termos do PCS, concordando com os seus princípios, proceda a sua homologação.

A manutenção da estrutura de um **PCS** procura trabalhar com quatro campos distintos, o **organograma**, com constantes análises sobre o aumento ou diminuição de níveis hierárquicos, número de funcionários, divisões, transferência de atividades, etc; o **salário** com as respectivas análises e propostas sobre o aumento por mérito, por custo de vida, por equiparação, por tempo de casa, etc; o **cargo** por meio de análises sistemáticas dos seus conteúdos, responsabilidades e perfis de características exigidas de seu ocupante, em função das mudanças internas e externas da empresa, atualização das titulações, criação de novos cargos e extinção de outros, etc; as **políticas**, as normas e os procedimentos não devem ser considerados estáticos em sua essência, mas, diante de constantes evoluções do quadro dos modernos cenários globalizados e extremamente competitivos, são mecanismos que devem ser revistos periodicamente e readaptados às necessidades tanto da demanda intrínseca quanto da extrínseca da empresa, por meio de instrumentos como o “*Benchmarking*” (processo de medir os produtos da organização, custo, procedimentos, etc, de encontro aos concorrentes, ou outras organizações. Dictionary Big Dog’s Leadership Page – Glossary).

O **PCS** também tem a necessidade de criação de um comitê, uma figura normalmente utilizada em projetos em empresas bem-estruturadas organicamente na busca de resultados consensuais e de melhor qualidade. Uma vez criado o comitê de **C&S** é preciso informar e treinar os seus membros sobre o novo papel de cada um deles com relação às suas responsabilidades nesse grupo de trabalho.

1.2. Análise de Função

A análise de função é um estudo realizado ao longo de toda a estrutura organizacional, fornecendo as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos, com objetivo de levantar todas as informações relativas às responsabilidades, conhecimentos e demais características exigidas dos ocupantes de cada um dos cargos da empresa.

A análise e Descrição de Cargos é a base fundamental de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que é utilizado podem-se estabelecer critérios e técnicas de remuneração, resultando um conhecimento em todos os detalhes disponíveis.

O número de informações que se torna acessível não é apenas de grande valia para a Administração de Cargos, mas também para outras finalidades como: treinamento, seleção, recrutamento, segurança do trabalho.

O estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, constituem o que se denomina: Análise de Cargos.

A composição das atividades correlatas da empresa e que expressam conteúdo e requisitos semelhantes é deno-

minada: Descrição de Cargos.

Os métodos a serem adotados na pesquisa de análise de função prevêm a escolha do método de coleta de dados, que deverão ser avaliados:

• **Método de observação** – é a análise feita do local de trabalho, do colaborador, passo a passo, questionando e levantando informações complementares de ordem qualitativa e quantitativa. Ex: Colaborador Horista.

• **Método do Questionário** – Elaboram-se formulários de coleta das informações, denominados “Formulários de Análise de Função”, que deverão ser distribuídos aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Este formulário deverá ser constituído de maneira a considerar tais campos:

- Dados do informante;
- Resumo da missão do cargo;
- Detalhamento das tarefas periódicas;
- Conhecimento e experiência anterior, escolaridade, etc.

• **Método Misto** – Este sistema permite ao analista utilizar dois métodos, é geralmente utilizado quando por uma razão acredita-se a priori que a metodologia do questionário não será suficiente o bastante.

Há que se observar que, independentemente do método a ser utilizado no levantamento das Análises de Função, é de suma importância que cada descrição de tarefa responda a três questões básicas:

1. Quais as ações realizadas pelo ocupante do cargo (uma a uma)?
2. De que maneira o ocupante leva a cabo cada uma dessas ações?
3. Qual a razão maior que leva o ocupante a realizar tal tarefa?

O que faz – geralmente deve demonstrar o tipo de tarefa ou atividade (física ou mental) que o ocupante do cargo realiza.

Como faz – explica a maneira ou o método usado pelo ocupante do cargo para realizar a tarefa. Trata-se de registrar o emprego de determinado equipamento, ferramenta ou material.

Por que faz – é a razão maior que leva o ocupante a realizar a tarefa, a finalidade, pode registrar o envio de informações, a manutenção de um determinado *status*, a correção de um problema específico, a prevenção de um erro.

Respondidas a essas questões, podem-se ver satisfeitas as informações referente a:

- Responsabilidade operacional.
- Maneira como desenvolve a tarefa.
- Razão de executar essa tarefa no contexto geral.

1.2 Áreas de Análises

Essas áreas de análise representam os campos que se deseja pesquisar e que conteriam, em princípio, as principais condições de refletir os itens mais valorizados ou importantes de cada cargo.

É importante ressaltar a conveniência de se conhecer quais os fatores que deverão ser, pela especificidade dos cargos sob análise, relatados com maior profundidade, para facilitar a avaliação dos cargos. Isso porque os fatores que compõem cada área de análise podem modificar seu perfil, introduzindo mais ou menos valor a ele.

Entre os diversos cuidados que são exigidos do ana-

lista de cargos e salários. Citam-se como os mais importantes:

- Atentar para que as informações reflitam diretamente o cargo.
- Evitar discorrer em demasia, mas evitar também ser demasiadamente sucinto a ponto de perder informações úteis.
- Evitar o uso de expressões genéricas ou vagas.
- Observar as características do ocupante do cargo.
- Procurar determinar com maior precisão o grau de certeza das informações prestadas pelo ocupante.
- Controlar o tempo das entrevistas.
- Separar e identificar os cargos, por meio de códigos próprios (Cargos operacionais, técnicos, administrativos e executivos).

Devem-se considerar quatro grandes áreas de pesquisa na Análise de uma Função, que representam os campos que se deseja pesquisar. As áreas encerram em seu interior os fatores a serem utilizados posteriormente na avaliação de cargos, que são:

- Requisitos mentais (escolaridade, experiência, precisão, etc)
- Requisitos físicos (esforço físico, fadiga, pressão, etc).
- Responsabilidades (por materiais, por dinheiro, por resultados, etc).
- Condições de Trabalho (frio, umidade, vento, calor, etc).

É importante ressaltar a conveniência de se conhecer, em princípio, quais os fatores que deverão ser, pela especificidade dos cargos sob análise, relatados com maior profundidade, para facilitar, no futuro, a avaliação dos cargos.

Realizada a análise de cargos, onde todas as informações constantes do trabalho final, independentemente de terem sido obtidas, ou fornecidas, devem ser submetidas à verificação do supervisor do cargo sobre a análise.

Essa é a razão pela qual deve-se registrar esse conjunto de informações na Análise de Função com a maior precisão possível, contribuindo posteriormente na compreensão das respectivas avaliações.

Entre os diversos cuidados que se exigem do analista de **C&S** ao realizar a pesquisa de Análise de Função, podemos citar como os mais importantes:

- Atentar para que as informações reflitam sempre o que o ocupante do cargo executa e não o que ele deveria ou gostaria de executar.
- Evitar discorrer em demasia ou ser demasiadamente sucinto ao ponto de perder informações úteis.
- Evitar o uso de expressões muito genéricas ou vagas que possam dar margem errônea a interpretações.
- Observar as características do ocupante do cargo, sempre reflitam o que o cargo exige.
- Procurar determinar, com maior precisão possível, o grau de certeza das informações prestadas pelo ocupante.
- Controlar o tempo das entrevistas (com o ocupante ou com o supervisor imediato) a fim de que elas durem o tempo necessário para a obtenção de todas as informações necessárias.
- Separar e identificar os cargos, por meio de códigos próprios, pela natureza (isso varia de acordo com cada organização), em: cargos operacionais, técnicos, ad-

ministrativos, executivos e outros.

Uma vez terminada a análise dos cargos todas as informações constantes deverá conter a assinatura do supervisor imediato do analista no documento de pesquisa (Formulário de Análise de Cargo).

1.4. Titulação dos Cargos

A tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Estas, ao tornarem-se suficientes para justificar o emprego de um colaborador, fazem surgir então a função, um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo.

O título de um cargo é um nome que este recebe para diferenciá-lo de um conjunto ao qual pertence no organograma da empresa. O nome deve estar em consonância com os demais cargos existentes no organograma da empresa, assim como com a titulação que o mercado normalmente fixa para aquele conjunto de funções (Marras, 2002).

A identificação com o mercado é importante, a partir do momento em que o cargo da empresa poderá ser comparado (em pesquisas, estudos) com os correlatos de outras empresas (Ibid).

Complementar título que qualificam os cargos como, por exemplo, I, II ou III, ou ainda, Junior, Pleno ou Sênior, para assimilar distinções em termos de experiência, tempo, conhecimentos, responsabilidades ou qualquer outra característica. Ao tratar-se do mesmo cargo deverá ser analisado cuidadosamente o seu posicionamento na escala de salários com suas funções exercidas.

Muitas empresas utilizam esta diferenciação de títulos de cargos para justificar diferenças salariais pura e simplesmente, sem se preocupar com os perfis dos cargos. Esta atitude é incorreta e pode trazer conseqüências danosas para a organização, gerando processos trabalhistas.

É possível fazer uma série de combinações entre os dois fatores considerados para a padronização, e apenas, uma delas será considerada para se juntar numa só, duas ou mais análises. Abreviando o termo “natureza” das tarefas para **N** e “requisitos” para **R**, teremos as seguintes combinações possíveis:

- Cargos de **MN** e **MR**: mesma natureza e mesmos requisitos – devem ser juntados num só e representam a situação ideal neste sentido.
- Cargos **MN** e **RD**: mesma natureza e requisitos diferentes – devem ser separados, em descrições distintas, já que os requisitos (conhecimentos, experiência, responsabilidades, etc) variam.
- Cargos **ND** e **MD** – naturezas diferentes e mesmos requisitos – devem ser separados, a fim de evitar uma indesejável padronização exagerada de funções.
- Cargos **ND** e **RD** – naturezas diferentes e requisitos diferentes – devem ser separados, pois, não têm relação, seja pela natureza ou pelos requisitos.

A organização pode manter em suas estruturas a possibilidade de ascensão profissional mediante titulações que foram citadas. Essa providência é geralmente aceita e bem-vista pelos empregados, sindicatos e pela Justiça, sempre e quando a realidade do trabalho demonstre claramente que se trata de três cargos com responsabilidades diferenciadas, que exigem conhecimentos técnicos distintos, e por último, na estrutura salarial, estão em “carreira” de maneira

a demonstrar um quadro de carreira e permitir a ascensão vertical e horizontal do empregado.

1.5. Descrição de Cargos

É o processo que consiste em sintetizar e padronizar por meio de estudo, observação, determinando as tarefas que compreende um cargo, junto a análise dos requisitos de escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho e outros que podem ser desempenhados pelo colaborador, os elementos e características que compõem o perfil de um cargo, a partir das informações coletadas nos trabalhos anteriores de Análise de Cargos.

Trata-se da fixação de toda a tecnologia da mão-de-obra de uma organização tarefa por tarefa, cargo por cargo, detalhando os principais requisitos exigidos do ocupante para que execute suas funções de forma eficiente e eficaz, sendo necessário reunir todas as tarefas que pertençam a uma mesma ação e sintetizá-las em um só parágrafo.

Em poder do registro de todas as informações, o analista de cargos e salários, deverá transcrever as informações para um instrumento denominado de “Folha de Descrição de Cargos”. Um exemplo para demonstrar, é o ocupante do cargo de comprador, o que segue:

- Compra de lápis normal e de desenho.
- Adquire diversos tipos de papel (impressoras e xerox)
- Efetua compra de café e material de limpeza.
- Mantém atualizado o estoque de tóner, controlando seu consumo.

Obviamente neste exemplo poderá ser sintetizada a tarefa em uma só ação; comprar conforme segue: “Comprar materiais diversos como material de escritório, de limpeza, etc contatando diretamente o distribuidor ou fabricante para efetivar a operação, visando manter os estoques e o funcionamento normalizado”.

Os principais campos do formulário de descrição de cargos são: título da descrição de cargo, informações cadastrais, descrição sumária das tarefas, tarefas periódicas, tarefas ocasionais, perfil físico do ocupante, perfil psicológico do ocupante, requisitos necessários e aprovações.

Para discutir a descrição da tarefa do comprador foi necessário responder a três perguntas: “O que faz”? “Como faz”? e “Para que faz”?

1.5.1. Manual de Descrições de Cargos

O trabalho que compila todas as descrições de cargos da empresa recebe o nome de Manual de Descrições de Cargos.

Um manual é um instrumento dinâmico e não estático, ou seja, deve ser atualizado constantemente e deverá ser feito de duas maneiras: anualmente, por iniciativa da área de cargos e salários, ou a qualquer momento, a pedido de uma determinada área devido a modificações no perfil do cargo.

Vale lembrar que para cada estrutura salarial existente na organização deve haver um manual de descrição de cargos separado, para horista e mensalista.

1.5.2. Avaliação de Cargos

A organização imprime o seu julgamento de valor sobre cada um dos cargos que compõem o seu organograma, permitindo hierarquizá-la em função de sua importância no âmbito geral da empresa.

Escolher os Fatores de Avaliação resume em identificar os fatores que melhor conseguem “medir” a eficiência e a

eficácia das exigências de um conjunto de cargos, lembrando que cada organização possui suas peculiaridades e especificidades.

Há inúmeros fatores que podem ser utilizados; os mais usados são: requisitos físicos, as responsabilidades e as condições ambientais.

Criar um Manual de Avaliação de Cargos pode obter ajuda de como proceder a avaliação de cargos, de acordo com seus pontos e graus, tendo como objetivo a utilização de os avaliadores efetuem o seu trabalho, pontuando numericamente todos os cargos da empresa. A redação deverá quantificar e exemplificar situações específicas, de maneira a facilitar o reconhecimento de uma situação por parte do avaliador, sempre diferenciando o trabalhador horista do mensalista.

1.6. Considerações Finais

Sabe-se que intitular cargos e salários em uma organização, independentemente do seu grau de crescimento, tem resultados adversos de compreensão e satisfação, pois todos os assalariados, esperam por serem reconhecidos, remunerados e beneficiados por aquilo que fazem dentro da organização. Faz parte da natureza humana, engrandecer-se ao receber “bonificações”, que servem para estimular e aumentar o ânimo para o trabalho.

Para que isto ocorra entra em cena o papel do analista de Cargos, que tem como encargo descrever e procurar entender as várias operações da empresa, estabelecendo a necessidade e objetivos de cada função, através da obtenção de dados sobre as tarefas, padronizando-as em cargos específicos.

Uma série de objetivos pode ser atendida ao se estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos, ao disciplinar as relações entre os valores, compensando-os financeiramente, minimizando o efeito de decisões arbitrárias para determinação de salários, proporcionando um quadro claro da estrutura, de forma a descobrir e eliminar distorções e propiciar controle eficiente, observando evidentemente as diferentes políticas de remuneração praticadas pelas empresas.

Por este motivo a Administração de Cargos e Salários está se tornando um dos pontos mais importantes dos Recursos Humanos, pois as organizações não estão preocupadas somente com os resultados, mas também com o bem-estar de seus colaboradores.

Pensando Fleming



GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Extraído do 1º Capítulo do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Ana Maria dos Santos Baldin.

1. Conceitos.

De forma ampla, competências são variedades de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as torna eficazes em uma determinada situação. Podendo também ser designada como uma reunião de conhecimentos, habilidades, atitudes e interesses que, em ação, diferenciam uma das outras pessoas.

Com o intuito de discutir competências nas organizações modernas é necessário que se aborde brevemente o contexto sócio-político atual, pois ele funciona como mola propulsora da necessidade de profissionais mais qualificados, dedicados e conscientes das situações próximas e distantes de si mesmos. É necessário, que se entenda o contexto global e a política atual, pois a demanda por agilidade é extremamente alta em termos de qualidade e produtividade, e para isto, necessita-se de profissionais com um bom entendimento de seu foco de atuação e do mercado, tanto a médio quanto a longo prazo.

Nesta nova era, é preciso conhecer as tendências do mercado e ter clareza de como colaborar para que os profissionais adquiram tal percepção, para que as empresas não tomem ações estratégicas erradas, pois o que era certo ontem, hoje já pode ser ultrapassado.

Ao mesmo tempo, é necessário possuir alta capacidade de análise crítica, a fim de conseguir o perfeito discernimento das situações e das formas como as pessoas e os negócios podem ser impactados pelo movimento atual. Para tanto, é fundamental a separação dos modismos, como ocorria há pouco tempo como a questão da reengenharia, que foi um conceito amplamente utilizado no mercado, mas bastante distorcido em sua essência.

Segundo **Praholab** (1999), há oito mudanças fundamentais em andamento que precisam reavaliar urgentemente suas competências essenciais:

a) Globalização: abandono da economia planejada para a adoção de alternativas de uma economia de mercado. Como conseqüências surgem novas oportunidades para as empresas; porém, a expansão global produz diferenças nos padrões de crescimento.

b) Desregulamentação e privatização: esta tendência parece não ter fim. Tem ocorrido um número significativo de “desverticalizações” nos diversos setores de atividades. As implicações disto para as empresas são: a maioria das empresas locais, vão se tornar regional, nacional e internacional, a micro economia mudará significativamente e o aumento do desemprego deve ser expressivo.

c) Volatividade: praticamente todos os setores estão sentindo na pele a necessidade de aumentar ou diminuir a produção e de reduzir significativamente o tempo de produção dos produtos. Isto cada vez está forçando mais as empresas a criarem “fábricas flexíveis”, que possam atender diversas unidades de negócio.

d) Convergência: a convergência de várias tecnologias representa uma importante mudança, ou seja, heranças intelectuais muito distintas terão de ser

administradas e integradas com perfeição.

e) Fronteiras tênues entre os setores: muitas das fronteiras tradicionais entre os setores estão desaparecendo. Essas fronteiras difusas indicam que não existem correntes claramente identificáveis e as empresas selecionarão novas oportunidades a partir de perspectivas próprias.

f) Padrões: novos setores produzem novos padrões para acompanhar a evolução do mercado. Entre os vários fenômenos interessantes criados por essas mudanças podemos ver:

- Colaboração entre concorrentes para estabelecer padrões;
- A coexistência de diversos padrões em um setor durante certo período;
- A concorrência “interaliança” para estabelecimento de padrões.

g) Fim da intermediação: a distância entre o produtor e o usuário final está diminuindo.

h) Consciência ecológica: as empresas mudarão de uma perspectiva orientada para o mero cumprimento da lei para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.

Segundo **Bruno** (2001), para que as empresas acompanhem as mudanças econômicas, tecnológicas, culturais e políticas que acontecem no novo cenário mundial é preciso que estas permaneçam atentas às transações internacionais e às alianças temporárias. Outro fator importante é a velocidade das mudanças nos dias atuais e a reavaliação dos modelos empresariais utilizados pelas mesmas, que devem ser constantemente atualizados.

Assim, esclarece o autor que para administrar essas mudanças competitivas os executivos se defrontarão com desafios novos e complexos, devendo tomar iniciativas como incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais da empresa; modificar a composição de equipes (multiplicidade); fazer com que as competências essenciais sejam utilizadas nas diferentes unidades de negócios e em múltiplas áreas geográficas.

As novas tendências do mercado globalizado precisam de eficiência em sua administração, utilizando para isso pelo menos cinco tarefas distintas como conquistar o acesso; buscar e absorver novos conhecimentos criando oportunidades estratégicas de negócio; compartilhar cultura e encurtar distâncias; aprendendo a esquecer para absorver o novo conhecimento; utilizar as competências tanto na organização como fora dela.

Muitas empresas adotam o **Sistema de Gestão por Competência** para facilitar este processo de mudanças e o desenvolvimento destes modelos fortaleceu e facilitou aspectos como:

1. Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, desenvolvimento e remuneração à visão, missão, aos valo-

- res e à cultura;
2. Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
 3. Comunicar os comportamentos valorizados;
 4. Esclarecer o foco da liderança.
 5. Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientado para o cliente;
 6. Fechar as lacunas (gaps) de habilidades;
 7. Desenvolver a vantagem competitiva;
 8. Identificar critérios de seleção;
 9. Fazer o processo seletivo de uma forma clara e objetiva;
 10. Estudar os tópicos de uma avaliação de desempenho;
 11. Desenvolver um *feedback* de 360°;
 12. Planejar para a sucessão;
 13. Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;
 14. Guiar as decisões de promoção e encarecimento;
 15. Facilitar o fluxo de pessoas através de negócio e das fronteiras globais.

É importante ter a clareza de que a Era Industrial, que privilegiava apenas os conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais acabou entrando na Era do Conhecimento, que enfoca o conhecimento global dos indivíduos e incentiva o aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar, dando oportunidade para as pessoas expressá-los através de seus resultados. Atualmente o que vale, é o capital intelectual que não se limita apenas aos talentos das empresas, mas pode e deve também ser cultivado nas relações, com fornecedores, sócios, clientes, agentes comunitários e até mesmo com os competidores.

Desta forma, a gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e desenvolvimento de forma coletiva, sendo também utilizada para elaboração das competências necessárias à organização.

No contexto organizacional, cabe aos gestores dos mais diversos níveis, estimularem e propiciarem a busca do conhecimento e o desenvolvimento, embora cada um por si seja um agente ativo neste processo.

Fleury & Fleury (2000) foram muito felizes ao unir competências empresariais e individuais, definindo competências como um saber agir de forma responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A competência tem a ver com a habilidade em fazer um trabalho acontecer na prática, ou seja, ela garante o desempenho do potencial de cada indivíduo. Competência envolve: conhecimento, ação, valores, motivos, impacto e resultados, ou seja, a competência avalia como é feito e a habilidade avalia o que é feito para realizar um trabalho.

Pa **Gramigna** (1999), está provado que o ser humano tem capacidade para adquirir novas competências por toda a vida, desde que haja estímulo, auto-motivação e acesso aos recursos necessários.

Pode-se conceituar as habilidades de um indivíduo como "O Que" ele faz, quais habilidades profissionais que são necessárias para se realizar bem o trabalho, esclarecendo quais os conhecimentos e habilidades necessários para um desempenho eficaz dos cargos e para desenvolver o profissionalismo na empresa. Desta forma, padroniza-se a linguagem utilizada para profissões de um negócio diversificado e oferece estrutura para se avaliar as habilidades

requeridas em cada negócio.

Bruno (2000:12) crê que:

"Ter competências é o fator decisivo e de vantagem competitiva... O fator de vantagem na economia do conhecimento é o que nós sabemos fazer com a informação, com os dados num nível mais concreto e, num nível de maior complexidade a vantagem está na nossa capacidade, no nosso potencial"

Para auxiliar a atividade de gestão por competência, alguns autores realizaram classificações orientativas das principais categorias de competências baseando-se em critérios diferenciados para sua realização, que serão apresentados a seguir:

Para **Fleury & Fleury** (2000), três grandes blocos de competências que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em sua perspectiva sistêmica, como segue abaixo:

- **Competências de negócios:** competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, cliente e competidores, assim como o ambiente político e social. Exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- **Competências Técnico-Profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- **Competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Bruno (2001) cita a visão de **McClelland**, que considera vinte as competências empresariais divididas em seis grupos:

a) Realização:

Orientação para resultados: age para melhorar o desempenho e pensa em como melhorar e inovar os serviços.

- Qualidade e ordem: procura minimizar e manter altos padrões de qualidade, monitorar dados, trabalho e sistemas de manutenção.

- Iniciativa: fazer mais do que o esperado e antes de ser solicitado, criando novas oportunidades.

b) Serviço:

- Compreensão interpessoal: compreende, interpreta e responde aos interesses, aos seus sentimentos e às limitações do outro;

- Orientação cliente-fornecedor: esforça-se para descobrir as necessidades dos clientes e satisfazê-las.

c) Influência:

- Age com habilidade, buscando influenciar e persuadir;

- Consciência e conhecimento organizacional: habilidade para aprender e compreender as relações de trabalho e identificar os que podem influenciá-lo;

- Construção de relacionamento: constrói e mantém contatos, dentro e fora da organização, para alcançar seus objetivos.

d) Gerenciamento:

- Direção: uso adequado do poder: convencer;

- Cooperação e trabalho em equipe: intenção de agir cooperativamente com os outros, ser parte de uma equipe;

- Desenvolvimento de outros: propicia o crescimento e aprendizagem dos outros, com nível de análise apropriado;

- Liderança de equipe: intenção de assumir o papel principal de um grupo, liderando-o.

e) Habilidade cognitiva (solução de problemas):

- Competência técnica (expertise): motivação para expandir e usar o conhecimento teórico ou distribuí-lo;
- Busca de informação: obtém diferentes opiniões ou *inputs*, ou investiga assuntos e fatos conhecidos antes de tomar decisões;
- Pensamento analítico: habilidade para quebrar um problema complexo em partes e organizar as partes de uma maneira sistemática;
- Pensamento conceitual: percebe conexões entre situações que não são óbvias. Identifica pontos-chaves em situações complexas.

f) Efetividade pessoal:

- Auto-gerenciamento emocional: Auto-controle. Sabe trabalhar sob condições de *stress* e moderar as tensões.
- Autoconfiança: expressa sua confiança em realizar a tarefa, em obter os resultados. Lida construtivamente com erros;
- Comprometimento organizacional: age de modo a alinhar seus comportamentos com as necessidades, prioridades e objetivos da organização;
- Flexibilidade: pensa por diferentes estratégias e por diferentes padrões de raciocínio. Adapta sua abordagem às necessidades das situações, variando as formas de se comunicar e envolver as pessoas;

Uma vez identificadas as competências necessárias à empresa, estas são atreladas com os subsistemas da gestão de recursos humanos como a seleção, treinamento, avaliação e remuneração.

Pode-se considerar que a implantação de Administração de Recursos Humanos por Competências estará terminada quando todo o nível gerencial da empresa estiver capacitado para administrar o seu dia-a-dia através das competências.

2. As organizações e as pessoas

Para **Chiavenato** (1998), nas organizações as pessoas são vistas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, etc., e que pessoas são seres humanos, ou seja, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias de vida diferentes, etc. Assim, o comportamento humano apresenta algumas características: o homem é pró-ativo, social, possui diferenças, percebe e avalia, pensa e escolhe, etc.

Chiavenato (1998:17) também afirma que:

"Pessoas e organizações estão preocupadas com o alto índice de desemprego. Na verdade, ele constitui a ponta de um iceberg que oculta um fenômeno menos visível, porém mais grave: a erosão do coeficiente de empregabilidade dos que estão ocupados, essa erosão provém da diferença entre a velocidade das mudanças tecnológicas (que requerem novos conhecimentos e habilidades da força de trabalho) e a velocidade da reaprendizagem".

Atualmente o objetivo do processo de seleção deixou de ser o de buscar alguém que se ajuste à máquina produtiva. Hoje, desenvolve-se um projeto mais amplo e complexo em que se busca alguém que tenha condições de integrar-se como um todo a uma situação de trabalho.

O recrutamento engloba um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Já a seleção é a busca dos candidatos recrutados, daqueles que mais de adequam aos cargos existentes na

empresa, visando aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. O ponto de partida de todo o processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido (**Chiavenato, 1998**).

As técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos apontados pelo autor:

a) Entrevista de seleção: é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem. O entrevistador aplica diversos estímulos para verificar as reações do entrevistado, com isso estabelece as possíveis relações de causa e efeito ou verifica seu comportamento diante de determinadas situações.

b) Provas ou teste de conhecimento ou capacidade: são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática, ou do exercício.

c) Testes psicométricos: é um conjunto de provas que se aplica à pessoa para apreciar o seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos.

d) Testes de personalidade: servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles, determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Um traço de personalidade é característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais.

- Expressivos: pode ser o PMK;

- Projetivos: pode ser o da Árvore, Rorschardch, TAT, Szondi;

- Inventários: pode ser de motivação, de frustração e de interesse.

e) Técnicas de simulação: que procuram passar do treinamento individual e isolado para o tratamento em grupo e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, onde é reconstituída uma situação de algum acontecimento em que o futuro funcionário deverá demonstrar como resolveria a situação.

Dentro do processo seletivo de pessoal deve haver vários instrumentos para avaliar o candidato. Assim, o melhor caminho é realizar uma combinação de jogos ou dinâmicas de grupo, simulações ou estudos de caso e entrevistas dirigidas e focadas em competências.

A metodologia de seleção por competência é bastante participativa, envolvendo o cliente em todas as etapas do processo. Inicia-se com um levantamento das necessidades do cliente, traçando o perfil da empresa. Conhecendo as exigências do cargo e as características do superior imediato, definindo-se o perfil do candidato.

Bruno (2001) alerta que, o sucesso da Seleção por Competência só acontecerá se for realizada uma avaliação precisa das competências individuais, se existir um modelo de competências e se contar com um método de avaliação e adequação da relação pessoa com o trabalho.

2.1 Treinamento

A área de Recursos Humanos baseada na gestão por competência, vincula as atividades de treinamento com as estratégias da empresa, sem perder de vista a responsabilidade para com as pessoas que trabalham nas organizações, sendo estas vistas como indivíduos.

Atualmente, segundo **Fleury** (2001), o conhecimento desempenha um papel muito importante nos processos econômicos, pois os investimentos nos bens intangíveis crescem mais rápido do que os bens físicos. Esta afirmação pode ser constatada ao observar que países, empresas e pessoas que detêm um maior grau de conhecimento são melhor sucedidas e reconhecidas.

Para **Neri** (1999), os programas de treinamento num ambiente de competências devem oferecer às pessoas, oportunidades de refletir sobre seus projetos de vida profissional e sobre os significados da contribuição de seus resultados para a organização. O processo de capacitação de pessoas tem como objetivo ensiná-las a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a apreender a fazer autocrítica, pois os indivíduos precisam saber como fazer, mas também o porquê do como fazer.

Assim, no modelo de treinamento de competências, treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados, exercitar a autocrítica para poder se posicionar diante das circunstâncias profissionais e pessoais. E isso será possível com a utilização cada vez mais freqüente das técnicas interativas de treinamento. É por meio delas que o treinamento pode exercitar sua racionalidade para legitimar e elaborar sua prática (**Malvezzi**, apud **Neri**, 1999).

Entre as técnicas interativas que propiciam um treinamento com maior rapidez, atendendo a disponibilidade de horário de cada um, pode-se citar:

- E-learnig – aprendizado à distância;
- Internet ou Intranet, podendo executar o treinamento internamente na empresa ou fora dela;
- Data warehouse, software que armazena dados, informações diversas, organizadas por assunto, facilitando o aprendizado na busca de informações;
- Vídeo-treinamento, programa que permite a imagem e o som, possibilitando a interação do treinador com o treinado em qualquer parte, *on line*.

As formas de treinamento usadas atualmente, com a valorização da aquisição do conhecimento, são mais eficazes, uma vez que o treinado participa do processo e escolhe a forma a que ele mais se adapta para adquirir o conhecimento, portanto, este mecanismo se torna mais eficaz para transferir os conhecimentos técnicos e comportamentais necessários.

2.2 Avaliação

Atualmente as empresas que buscam excelência na administração de recursos humanos, estão preocupadas em adotar métodos estratégicos que permitem aos profissionais mais capacitados e multifuncionais com mais eficiência; essas estratégias são definidas para o sucesso da organização de forma competitiva.

A globalização forçou as empresas a reverem suas estruturas, reduzirem níveis e enxugarem seus quadros de funcionários, achatando a hierarquia dos cargos. Assim, o crescimento horizontal estimula o desenvolvimento de sistema de avaliação, que possa orientar profissionais em suas carreiras, bem como as organizações no relacionamento com seus colaboradores.

Para **Bruno** (2000), o processo de avaliação busca identificar princípios que diagnostiquem competências que efetivamente possam mostrar os resultados, como:

- Uso de amostragem criteriosa, por pessoas bem sucedidas no trabalho e na vida comparadas com outras mal sucedidas;
- Identificação de pensamentos e comportamentos relacionados de maneira casual com aqueles sucessos;
- Identificação da qualidade do processamento mental de uma pessoa;
- Identificação de traços negativos de personalidade que comprometem as qualidades de uma pessoa.

Segundo **Andrade** (2000), seja qual for o sistema de ava-

liação, haverá uma constante: a eficácia da discussão da avaliação entre avaliador e avaliado que determinará a eficácia de todo sistema de avaliação.

Os benefícios da avaliação são muitos e estes se estendem desde a organização até o funcionário. Sendo assim, pode-se destacar para a organização, uma melhor comunicação, um melhor desempenho organizacional e dados de planejamento de RH. Para o avaliador um melhor desempenho da equipe, a retificação de problemas e a prática do *feedback*. Já para o avaliado pode-se destacar, uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, a oportunidade para discutir problemas e queixas, além do enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes.

Para avaliação de candidatos ou funcionários para mudança de cargo, a empresa precisa avaliar o potencial, as competências e as habilidades. Já as formas de avaliação podem ser variadas, de acordo com a complexidade do cargo e com o que se quer observar.

Desta forma, considera-se que a nova proposta de avaliação dentro da gestão por competência amplia a visão do ser humano nas organizações e possibilita o conhecimento do capital humano que a empresa detém, a qual, com base neste conhecimento, pode articular de forma mais eficaz seus programas de gestão de pessoas. Também as decisões sobre o capital humano e sua carreira tornam-se fundamentais, com menores chances de erro e com maior aceitação pelos envolvidos.

2.3. Remuneração

Por muito tempo ocorreu dentro das organizações, um estilo de administração, onde os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, em que não só se concediam aumentos, como também a progressão na carreira levando em consideração o tempo de casa ou a função.

As empresas buscam membros ativos e não indivíduos com tarefas específicas, o pagamento é feito pela habilidade da pessoa e não pelo cargo que ocupa, partindo do pressuposto de que as pessoas têm valores e não cargos; desta forma a remuneração passa a ser por competência.

Nos tempos atuais ao se falar em remuneração, não se pode deixar de inserir a **PRL**

(Participação nos Lucros e Resultados), pois ela é um recurso importante para a empresa, além de ser um acréscimo de motivação, que conduz os colaboradores a um maior comprometimento, gerando maior produtividade.

A remuneração por competência está ligada ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais as pessoas são bastante variadas e criativas nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações, envolvendo o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem difíceis, pela complexidade da atuação (**Lopes**, 1999).

A partir do modelo de competências, tem crescido a aceitação de que é necessário desenvolver gabaritos ou degraus para caracterizar a devolução da complexidade, pois são os degraus que orientam a determinação e permitem o gerenciamento da estrutura salarial, concretizando a relação entre o aumento do valor agregado pelos profissionais e a aquisição de competências (**Hipólito**, apud **Barbosa**, 2002).

Para **Dutra** (2001), a extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de suas manifestações concretas, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. Os níveis de trabalho são

estruturados de modo que possam sinalizar a evolução, a partir da complexidade do trabalho do profissional e do seu alto grau de responsabilidade.

Assim, torna-se imprescindível estabelecer níveis de complexidade para as competências e, através delas, remunerar corretamente cada um dos colaboradores de uma organização, de acordo com o seu desempenho dentro do cargo.

O sistema de remuneração por competência é uma excelente ferramenta de gestão de remuneração, foca além dos cargos, também seus ocupantes dentro do contexto organizacional do negócio e das funções e processos que ocupam; nele os cargos podem ser agrupados em família de cargo com faixas salariais mais amplas, permite a criação de manuais de avaliação de cargos para diferenciar e valoriza aspectos das diferentes funções e processos existentes na organização.

3. Considerações Finais

A necessidade empresarial da busca contínua de inovação e oportunidade em um cenário de instabilidade frente à globalização, exige da gestão de pessoas um enfoque voltado para resultados. Percebe-se também que as organizações vêm dando cada vez mais atenção ao seu capital humano, que hoje constitui o principal ativo da organização. Sendo assim, é crescente a necessidade de atualização, treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, pois é através deles que as empresas atingem bons resultados e permanecem no mercado.

Os conhecimentos técnicos continuam sendo valorizados, mas o mercado procura pessoas que tenham mais habilidades, como por exemplo: multifuncionalidade, potencial a ser desenvolvido, capacidade de adaptação às mudanças constantes, capacidade de trabalho em grupo, liderança, facilidade de comunicação, habilidade para trabalhar visando metas pré-definidas, honestidade, iniciativa, persistência, maturidade, entre outros. Surge então, a Gestão por Competência, que pretende fornecer uma sistemática de gestão de recursos humanos, que possa direcionar a *performance* e o potencial das pessoas de uma organização, visando a realização de seus objetivos.

Uma das conseqüências mais importantes da adoção da gestão por competência é uma mudança nos moldes e na estrutura da gestão de pessoas na empresa. Esta mudança deve ser integrada, sendo que terá reflexos em todas as atividades desta área. Pode ser imaginado como sendo parte, portanto, de um esforço conjunto, os processos de captação, adaptação, relação de trabalho, remuneração, processo de acompanhamento de carreiras, desenvolvimento e treinamento, entre outros; embora neste trabalho tenha sido enfatizado investigar o funcionamento do processo de gestão por competência nas áreas a saber: seleção, treinamento, avaliação e remuneração.

Pelo enfoque dado à seleção por competência, neste trabalho, buscam-se pessoas que tenham condições de se integrarem como um todo a uma situação de trabalho, visando aumentar o desempenho pessoal, assim como a eficácia da organização, pois quanto mais atender aos requisitos de competências de uma função com as competências do futuro ocupante, maior será a *performance* na função e maior a satisfação no trabalho.

Através do treinamento por competências, se faz a capacitação das pessoas de forma diferenciada, de acordo com as diferentes tarefas e com a realidade instável e de contínua transformação, oferece oportunidades para que as pessoas possam freqüentemente refletir sobre seus significados, exercitar a auto-crítica para poder se posicionar

diante das circunstâncias profissionais e pessoais.

Este trabalho considera a avaliação por competência como uma forma de ampliar a visão do ser humano nas organizações e possibilita o conhecimento do capital humano que as empresas detêm. As decisões sobre o capital humano e sua carreira tornam-se mais fundamentadas, com menores chances de erro e com maior aceitação pelos envolvidos.

Como conseqüência deste projeto, a remuneração por competência motiva os profissionais a uma melhor capacitação de acordo com as necessidades da organização, permitindo que planejem melhor seu auto-investimento, esclarecendo diferenças salariais e estreitando o envolvimento e o comprometimento com a empresa.

Tanto o aumento de habilidades técnicas e gerenciais como a mudança comportamental fazem parte do conceito de competências e da gestão por competência. O ponto-chave da gestão por competência é a nova postura do funcionário em relação à empresa e vice-versa. Novos níveis de entrega de valor são esperados, tornando-se assunto da ordem do dia a iniciativa, a tomada de responsabilidade, a reflexão sobre o trabalho, o auto-desenvolvimento, o gerenciamento da própria carreira e o compromisso com a empresa, entre outros assuntos.

O papel da pessoa será o de tentar olhar tanto para si (suas possibilidades, desejos, oportunidades) quanto para fora (a empresa precisa disto, valoriza aquilo, ajuda-me nisto) e então haverá maiores chances de se obter um resultado satisfatório. Está claro que há também o papel da empresa de facilitar e auxiliar neste processo, inclusive na comunicação destas mudanças de postura, sem a qual torna-se inúcio qualquer projeto de mudança. A empresa terá que assessorar as pessoas e deixar suas posições bem claras perante seus funcionários para que estes possam se posicionar.

Ela também terá que criar condições para que o projeto saia do papel. Por exemplo, terá que alterar o processo seletivo, o sistema de remuneração, de avaliação, de treinamento, desenvolvimento, além de acompanhar, assessorar, medir resultados, dar *feedbacks* necessários, ter um planejamento estratégico condizente com o projeto, bem como sinalizar as competências técnicas e administrativas que serão valorizadas.

Conclui-se, portanto, que a gestão por competência precisa de acompanhamento de pessoal especializado, para detectar o que está faltando ou o que fazer para melhorar a estrutura dos recursos humanos. Existe a necessidade de se manter pesquisa de clima, treinamento de funcionários, recrutamento, entrevistas, ou seja, todo o trabalho com as pessoas que podem transformar as empresas em sucessos ou fracassos. O mercado de trabalho está precisando de profissionais de recursos humanos com visão ampla e capacidade para sugerir políticas e estratégias de intervenção, e isto só é possível se ele tiver um sistema de informações que o habilite a acompanhar a evolução da realidade das empresas, na mesma velocidade em que ela ocorre.

Administrar, tomar decisões, sugerir planos, acompanhar de forma crítica a evolução dos acontecimentos em todos os níveis do sistema e do meio ambiente onde a empresa se insere, faz parte do papel do Profissional de Recursos Humanos, e para isto é indispensável o acesso à informação e o uso da tecnologia disponível para agilizar o processo.

LIDERANÇA

Extraído do 1º Capítulo do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Andréa Macota Satte da Costa.

1. O Líder

“Grandes líderes”, diz-se “conseguem que as coisas extraordinárias sejam feitas nas organizações inspirando e motivando os outros na direção de um propósito comum”. Para dar certo como líder, portanto, um gerente precisa ser bom para líder com todos os aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. No local de trabalho com suas características de rápida mudança tecnológica, intensa competição global e diversidade da força de trabalho, a gerência eficaz requer que os gerentes cumpram suas responsabilidades de liderança – a cada dia e ao máximo.

A natureza do tempo moderno não aceita menos que isso. Mas e mais freqüentemente a visão é identificada como um ingrediente essencial da liderança eficaz. O termo é geralmente usado para descrever alguém que tem um sentido claro do futuro e uma compreensão das ações necessárias para chegar lá – com sucesso. Mas uma vez a figura que se segue nos oferece cinco princípios para atender aos desafios da liderança visionária. Podemos verificar que as sugestões vão além das responsabilidades do gerente de fazer planos de longo prazo e rascunhar orçamentos.

Elas vão criando as estruturas e atribuindo funções às pessoas. E vão além, assegurando que os resultados sejam coerentes com o plano original. Liderança com visão, significa fazer todas essas coisas e mais. Significa começar com uma visão clara; requer comunicar essa visão a todas as pessoas envolvidas; e depende de conseguir pessoas motivadas e inspiradas para prosseguir a visão no seu trabalho diário. Este é o teste final para Max DePree na Herman Miller e outros gerentes nos cenários de liderança dinâmica em todo o mundo. Descrita de maneira simples, liderança envolve ter visão e ser capaz de transformá-la em realidade.

1.1 A relação entre liderança e administração

Segundo **Kottler** (2000), os administradores de hoje precisam saber como liderar e como administrar, ou suas empresas fecharão as portas. Após pesquisar sobre o assunto ele verificou as seguintes distinções entre administração e liderança.

A administração é mais formal e científica do que a liderança. Ela se baseia em habilidades universais, como o planejamento, a elaboração de orçamento e o controle. A administração é um conjunto de ferramentas e técnicas explícitas, baseadas no raciocínio e na experiência, que podem ser usadas em uma grande variedade de situações.

A liderança, ao contrário, implica ter uma visão do que a organização pode vir a se tornar. A liderança requer trazer à tona a cooperação e o trabalho em equipe de uma ampla rede de pessoas e manter motivadas as pessoas chaves da rede, utilizando todos os tipos de persuasão.

Tanto a liderança eficaz quanto a administração são necessárias no moderno ambiente de trabalho. Os administradores precisam ser líderes, mas os líderes precisam ser também bons administradores. Os trabalhadores precisam ser estimulados e persuadidos, mas eles também precisam de assistência no desenvolvimento de um ambiente de trabalho que flua sem sobressaltos.

Para trazer à tona aumentos de produtividade e do moral, os administradores precisam fazer duas coisas. Primeiro, eles usam poder, autoridade, influência e características

individuais de personalidade. Segundo aplicam comportamentos e práticas de liderança.

Os líderes influenciam as pessoas a fazer coisas através do uso do poder e da autoridade. O poder é a habilidade ou potencial de influenciar decisões e controlar recursos. Pessoas poderosas têm o potencial de exercer influência, e o exercitam freqüentemente. Por exemplo, um executivo poderoso pode influenciar um executivo de outra empresa a fazer negócios com a sua empresa. A autoridade é o direito formal para conseguir que as pessoas façam coisas ou o direito formal de controlar recursos. Os fatores internos da personalidade, como o talento ou o charme, podem ajudar a obter poder. Apenas a organização, no entanto, pode conceder a autoridade.

Spector (2002:330), diz que:

“A idéia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional: ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder”.

Para compreender como os líderes usam o poder e a autoridade, faz-se necessário examinar os vários tipos de poder, de influência e como os líderes compartilham o poder com os membros da equipe. Compreender estas diferentes abordagens para o exercício da influência pode auxiliar um administrador a se tornar um líder mais eficaz.

1.2. Tipos de Líder

Os líderes usam vários tipos de poder para influenciar outras pessoas. No entanto, o poder exercido pelos membros da equipe, ou por subordinados, atua como um limitador de quanto poder os líderes podem exercer.

A lista seguinte descreve os tipos de poder exercidos por líderes e, às vezes, pelos membros do grupo. Poder legítimo é o autêntico direito de um líder de fazer certos tipos de exigências.

Estas exigências baseiam-se nos valores sociais e culturais internalizados em certa organização. É o tipo mais fácil de influência que a maioria dos subordinados aceita. Por exemplo, virtualmente todos os empregados aceitam a autoridade do gerente para avaliar o desempenho.

O poder legítimo tem seus limites, entretanto, em alguns casos pode ser extrapolado por exemplo, quando o líder exerce o controle sobre os prêmios de avaliação dos membros do grupo, incluindo a concessão de aumentos salariais e a recomendação de empregados para promoção. Esta condição está melhor discutida neste trabalho sob o título “poder subordinado”.

O poder coercitivo é o controle de um líder sobre as punições. As punições organizacionais incluem designações para horas de trabalho indesejáveis, remoção de cargo e demissão. Os líderes eficazes, em geral, evitam apoiar-se fortemente no poder coercitivo porque ele cria ressentimentos e, às vezes, retaliações.



NEGOCIAÇÃO: MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Eloah Risk

Este trabalho reflete uma dinâmica vivenciada em sala de aula com alunos do curso de Administração Geral, correspondente ao 4º Semestre, da Disciplina de Administração de Recursos Humanos, nas Faculdades Fleming. Esta experiência está relatada no livro *PARA APRENDER NO ATO*, coordenado por LÍGIA PIZZOLANTE e LUZIA MARA SILVA LIMA, explicando a utilização do Psicodrama, como uma técnica eficiente na mediação dos conflitos gerados no meio organizacional.

A turma se compunha por 40 alunos, de faixa etária variável, refletindo na condição comum de discentes, a diversidade de posições na atuação profissional, estando a grande maioria empregada, e alguns poucos desempregados. Porém, todos buscando o aprimoramento profissional, entendendo a conclusão do curso superior como uma exigência de mercado, além de ser também, a etapa primeira a ser vencida na promoção de uma carreira de sucesso.

A experiência se inicia com o aquecimento do grupo através de uma dinâmica envolvendo a construção do perfil do Negociador. Através de respostas a um questionário, eles irão identificar o tipo de negociador em que se enquadram. Transcorrida a primeira fase, tendo todos apreendido as ferramentas conceituais para usá-las com adequação, tratamos de estabelecer as regras para o desenvolvimento da vivência.

Foi assim que: a) ficou definido o círculo onde se processaria a ação, pela demarcação do espaço cênico, b) foi estabelecido o número de 3 personagens que desenvolveriam a ação e, c) ficou acertada a participação dos demais integrantes, quando e como poderiam intervir na ação dramática.

A dramatização teria como pano de fundo o conflito de interesses que se estabeleceria a partir do diálogo travado entre um profissional de uma determinada empresa e o seu Gerente de Recursos Humanos. O primeiro estaria solicitando um aumento de salário, baseado em motivações pessoais. Já o Gerente estaria incumbido de comunicar-lhe sua demissão do quadro funcional da empresa, tendo em vista a necessidade de adequação de custo a uma nova realidade.

Cada um conhecendo as características gerais da história a dramatizar e das personagens nela contidas, a construção específica de cada personagem seria inteiramente livre, no que diz respeito à criação da sua problemática existencial. Assim definido, passamos à dramatização propriamente dita.

O profissional inicia sua fala com um solilóquio onde faz uma breve exposição dos seus 20 anos de empresa, desenvolvendo uma carreira de sucesso. Falou da experiência adquirida, da sua importância para ele e para a empresa, dos amigos conquistados, dos sacrifícios vividos pela empresa, das horas extras roubadas ao convívio familiar, enfim, de tudo quanto de bom e produtivo tinha vivenciado naquele período.

A Gerente ouvia tudo com atenção sem interrompê-lo, sendo que, as poucas interferências apresentadas, sempre foram no sentido de corroborar e elogiar o seu desempenho profissional.

Sentindo-se confiante, o profissional colocou com bastante ênfase a situação em que se encontrava. Como pai zeloso e responsável pelo bem estar da sua família, estava radiante porque sua filha havia passado no vestibular de Medicina, razão pela qual se achava ali, justificando a solicitação por um aumento salarial que pudesse fazer frente às despesas de manutenção do curso da filha numa instituição particular. Sua fala foi recheada de orgulho, refletindo a satisfação do pai com o desempenho da filha, e o seu próprio, por ter-lhe propiciado uma educação esmerada, valendo todos os sacrifícios.

Entretanto, a Gerente, embora tenha iniciado sua fala com palavras de elogios e de incentivos ao profissional, cumpriu à risca o seu papel, tentando eliminar qualquer expressão de emoção e enfatizando as dificuldades da empresa, numa tentativa antecipada de justificar sua atitude posterior, ao informá-lo sobre sua demissão.

A Gerente fez toda uma explanação do momento atual da empresa. Falou a respeito da compra de 51% de suas ações por um novo grupo e que novos sócios exigiram a implantação de um programa de renovação do quadro funcional, objetivando a diminuição de custos. E que este fato implicava necessariamente na demissão dos profissionais mais antigos, porque representavam os salários mais altos.

Toda a sua explanação estava revestida de palavras elogiosas, reconhecendo os serviços prestados pelo profissional à empresa, e ao mesmo tempo, palavras encorajadoras, fazendo-lhe enxergar naquela mudança inoportuna, a possibilidade de crescimento profissional, omitindo-se, é claro, de fazer referência à sua idade e outras questões em que o Mercado impõe seus paradigmas, e que serviriam como empecilho à sua rápida absorção pelo mercado empregador.

O discurso portanto, refletia o compromisso da empresa. Ela foi enfática ao afirmar os motivos pelos quais a empresa estava disponibilizando o profissional, não deixando a ele outra alternativa senão aquela de assinar um documento, reconhecendo e aceitando sua demissão.

O profissional, diante do exposto, demonstrou inicialmente sua indignação pela forma sumária como estava sendo tratada sua vida profissional, sua decepção e sua infelicitação, pelas conseqüências desastrosas que adviriam do ato demissionário, à sua família e, em especial, para os sonhos da filha de ingressar na universidade.

Apesar do impacto fortíssimo das informações que acabara de receber, mesmo com o mundo caindo sobre sua cabeça, tentou se recompor, assimilando os golpes com maturidade, buscando saídas, alternativas para aquela situação. De imediato, se recusou a assinar tal documento, ressaltando que a sua recusa não era um ato de insubordi-

nação ao processo, mas, de protelamento, porque gostaria de se entrevistar com um dos Diretores, de quem se considerava amigo, além de compadre, portanto, alguém que ele acreditava pudesse interceder a seu favor naquelas circunstâncias.

Sem nenhum comprometimento da Gerente do RH, ficou subentendido que o processo seguiria seu curso normal, enquanto que, paralelamente, ele tentaria junto ao Diretor reverter a situação.

O alegado Diretor, embora fosse integrante do time de futebol da empresa, jogando junto ao profissional em questão, durante todos aqueles anos de convivência, também era seu amigo particular e padrinho da sua filha vestibulanda e, nem assim, atendeu às sucessivas solicitações para uma entrevista. Tentava evitar o desconforto da situação, pois, entendia que nada poderia fazer pelo amigo.

Entretanto, o profissional, obstinado em reverter sua situação e, vendo a sua constante recusa em recebê-lo, foi até a sua casa, para num ambiente externo, poder conversar ao mesmo tempo com o Diretor, o Amigo e o Compadre. Embora o Diretor o tenha recebido com cordialidade, repetiu a exposição de motivos alegados pela sua Gerente de RH, eximindo-se de culpa, ao remeter à nova diretoria a responsabilidade por aquele procedimento e que ele não tinha como interceder a seu favor junto à mesma.

Entretanto, numa cartada final, o profissional lança mão do recurso da Terceirização, como forma de equalizar o problema dele e da sua equipe que junto com ele estaria sendo dispensada. Sugeriu a possibilidade de recontratá-los como profissionais terceirizados, onde, valendo-se deste mecanismo, a empresa poderia diminuir seus custos operacionais, sem contudo chegar ao extremo da demissão sumária e irreversível. Era uma forma conciliatória de resolver o impasse, mantendo os índices de qualidade pela reconhecida boa performance da equipe, e a responsabilidade social da empresa, ao impedir que bons profissionais fossem engrossar os números dos desempregados neste país.

A princípio, o Diretor ficou surpreso com a proposta, até porque, reconhecia que esta deveria ter partido da empresa, refletindo a preocupação de buscar novos caminhos conciliatórios, que não fosse pura e simplesmente a demissão. Porém, já que não havia partido dela, pelo menos assegurou ao amigo que levaria a sua proposta ao conselho deliberativo da empresa, ressaltando sua pouca condição de influência na decisão do grupo.

É bom lembrar que, durante os diálogos travados entre os três atores, a participação da classe, como platéia se deu por interferências oportunas, sempre com a mediação da diretora/professora.

Passemos agora ao momento do compartilhamento das experiências com os atores, expressando-se a partir de seus papéis, com os comentários:

Fala do Profissional:

“Expectativa feliz de poder proporcionar a filha, a consecução do seu projeto de vida”.

“Exposição confiante dos seus motivos com arrazoado de intenções que permitiam embasar com propriedade sua solicitação”.

“Reversão imediata de expectativa, tão logo inicia a Gerente a sua fala”.

“Decepção total, sentimentos de raiva, revolta, impotência, incapacidade, auto-piedade, auto-punição, pela impossibilidade de reversão do quadro”.

“Misto de sensação de fracasso e esperança no apelo formulado ao amigo Diretor”.

“Com o Diretor, a certeza de que este, nada faria por ele, apesar da amizade, que não fosse bom para o interesse da sua empresa”.

“Banalização de sentimentos: amizade, solidariedade, palavras destituídas de conteúdo, quando colocadas em check em situações onde interesses são conflituosos”.

“Certeza de que só ele poderia mudar sua vida. Sensação de solidão, e senso de responsabilidade aguçado, provocando uma sensação de impotência diante da vida, da sua família e de si próprio”.

“Ambigüidade no uso de conceitos pelo meio empresarial. Apropriação do conceito de responsabilidade social de forma parcial, como justificativa na tentativa de salvar a empresa. Utilização da máxima: “Sacrifício alguns para salvar a maioria”.

Fala da Gerente de Recursos Humanos:

“Necessidade de eliminar qualquer tipo de demonstração de sentimentalismo ao assumir a responsabilidade de representar os interesses da empresa”.

“Sentimento de solidariedade mesclado ao sentimento de profissionalismo, justificando perante si, as atitudes assumidas”.

“Ausência de senso crítico, sem nenhuma preocupação de buscar alternativas para evitar a demissão”.

“Utilização do senso comum, prático em lugar do senso moral/ético”.

“Absorção do discurso neoliberal, do capitalismo selvagem, sem nenhum questionamento, atuando inconscientemente como reforço ao *status quo* do sistema”.

“Subserviência ao sistema como meio de sobrevivência ao mesmo. Medo de perder o emprego”.

“Fuga total de responsabilidade, remetendo esta aos seus superiores, sublinhando sua condição de mera comunicadora do fato”.

“Profissional disciplinada atuando como reprodutora do sistema, sem esboçar qualquer tipo de resistência ou enfrentamento”.

Fala do Diretor:

“Constrangimento criado pela situação incômoda de ter que se entrevistar com o profissional. Preocupação em salvar as aparências sem, contudo, se comprometer lado a lado”.

“Ambigüidade de sentimentos, deixando suas preocupações e interesses empresariais falarem mais alto, do que a amizade ao compadre, a solidariedade e respeito ao profissional”.

“Comportamento bitolado, pouco criativo, centrado em procedimentos conservadores”.

“Dificuldade para lidar com a questão da responsabilidade social, pela falta da incorporação desta como valor na sua empresa”.

“Mentalidade empresarial, sufocando qualquer tipo ou sinal de sensibilidade no trato das questões envolvendo os Recursos Humanos”.

“Comprometimento com metas e números da empresa e nenhum com seus colaboradores”.

“Atitude fria e evasiva, sem demonstrar nenhum apelo afetivo”.

“Interesse pela proposta, mais do que pelo proponente”.

Compartilhando a vivência do Psicodrama com a classe, agora com os protagonistas se despojando dos seus papéis.

Alguns comentários dos integrantes da platéia:

“Vontade de voar no pescoço da Gerente de RH, pela sua insensibilidade diante do exposto”.

“Sentimento de solidariedade e identificação com os motivos e situação do profissional”.

“Revolta contra o sistema, quando atenta para o problema gerado pela demissão”.

“Submissão ao sistema por absoluta falta de senso crítico e postura revolucionária”.

“Necessidade de humanização dos processos dentro das corporações”.

“Busca de soluções criativas, desprezando os caminhos fáceis da burocracia reinante”.

“Necessidade de quebra de paradigmas, remetendo o profissional maduro à condição de exclusão do processo produtivo pela idade, desprezando toda sua vivência tácita”.

“Necessidade de tratar diferentemente homens das máquinas, levando em consideração sua problemática existencial”.

“Constatação da fragilidade do ser humano diante do poder do sistema, tornando-o facilmente manipulado pelo mesmo”.

“Reprodução do discurso sem nenhum constrangimento”.

“Ficha caindo. - “Eu sou você amanhã”. Inversão de papéis”.

“Necessidade de estabelecer controle para suas emoções, privilegiando o profissional e sufocando o homem e suas circunstâncias”.

“Reconhecimento de papéis e a reversibilidade dos mesmos, necessidade de agir com responsabilidade para não comprometer seu desempenho, bem como cometer injustiças”.

Poderíamos ainda listar um sem-números de colocações que deixaram de ser mencionadas e que expressariam a vivência do grupo através dessa dramatização. Entretanto, o mais importante foi perceber, na fala de todos os participantes, o despertar de uma consciência profissional centrada em valores éticos e humanos. A técnica usada, o *Role-Playing*, deixou claro como ela pode favorecer para este despertar, na medida em que provoca uma situação de vida onde são trabalhados conflitos do cotidiano e que nem sempre são assimilados e trabalhados convenientemente, deixando seqüelas que se arrastam *ad infinitum*.

A mensagem final, nos dá conta de como podemos trabalhar uma situação real através de técnicas dramáticas, para fazer emergir espontaneamente, os componentes de realismo, de emotividade, de expressividade corporal e verbal na fala dos participantes.

Finalizando, gostaria de enfatizar também, a importância da utilização desta técnica no meio organizacional, como ferramenta para mediar conflitos oriundos da concepção errada na definição de papéis dentro da corporação, de liderança mal exercida, de autocracia, etc, lembrando, inclusive, que, embora este exercício tenha ocorrido em sala de aula, seus protagonistas no palco da vida exercem posições relevantes dentro das empresas, o que confere ao nosso trabalho valor científico, para apresentá-lo como uma alternativa viável na condução dos múltiplos problemas que se estabelecem a partir da inter-relação pessoal.

Pensando Fleming



EXERCITANDO O GÊNERO PESSOA... daquele tal
FERNANDO



Se queres caminhar em direção à felicidade...

Atos Warboldenhari

Caminhando, caminhando, caminhando,
Caminhando sempre... e sempre e sempre caminhando!

Oh, Orgulho, como és estranho!
A um só tempo impulso e obstáculo,
Avanço e retrocesso! Franco e falso!
Como eu te amo! Tu me salvaste!
Tu és incrível! Tu lograste me alçar!
Agora posso deixar-te para escutar,
Um tanto receoso, admito,
O que tem o mundo a me falar...

(Talvez eu tenha optado por ti
Porque não saberia escolher outra coisa...
E não ia ficar no nada, esperando...)

Como é embaraçosa a condição
De quem se sente infeliz! Observe:
Ao mesmo tempo em que o orgulho
Sustém sua atuação,
Pode atrasá-lo no adentrar
Caminhos de salvação!

Irmão,
Se queres caminhar em direção à felicidade,
Posso contar-te, de minha experiência,
Um dos princípios da melhora efetiva:
Primeiro julga, compara, e escolhe a melhor opção.

Quando a tiveres realmente conquistado,
Não repitas mais tal comparação.
Pois tem o orgulho humano
Um componente insano
Que trava a evolução.

Atingido o planalto,
O platô da estabilidade,
A lógica muda: a alma se vê livre,
Quando a emoção está segura!
Pode-se repensar mil vezes
Sem doer o pensamento!
E o necessário torna-se então
Mais fácil, bem mais factível!

Para esse, eu diria:
Ser, escolhe missão para tua vida
Se sentes que ela precisa de uma.
Porque deu-te, o destino, tal liberdade!
Verás que nada difícil será encontrá-la
Ao lembrar o quanto há, em toda a parte,
Tanta necessidade! Tanta gente
Que implora por mais bondade
E menos dor nesta vida!

Mas... por que aconselho o altruísmo se sou egoísta?
Confesso: por pura compaixão para com os que sofrem.
Por pura inconformação com o mundo.
Sou um inconformado, um inadaptado. Assumo.
E quem não é, ao menos um pouco?

Na verdade, sou um estranho altruísta-egoísta.
Um egoísta-altruísta estranho.
Sou ambíguo! De uma coerência ambígua, por mais estranho que isso seja.
Descobri que sofro menos sendo várias coisas ao mesmo tempo,
Mas me considerando uma só em caso de apresentações.
Sou falso? Talvez...
Multifacetado, polivalente. Isso.
E quem não o é? O mundo praticamente obriga a sê-lo!!!
Aí, dependendo da situação,
Saco de dentro de mim os comportamentos de que vou precisar
Para sobreviver ali, naquele instante,
Sem querer saber se provêm de diferentes “eus” ou do mesmo.
Ser feliz é uma questão de estilo
E de saber mudar para um outro estilo, também bom!

Entretanto, voltando ao assunto...
Quando estás em paz, para ti tanto faz.
Mas não tanto faz quando em paz não estás!
Igualmente acontece com o outro.
Se tens uma paz que ele não possui,
Que seria boa para ele, e podes partilhá-la,
Coopera para isso, interfere
Com tua iniciativa!

Nesse ponto sou parcial
E disposto pressionar:
Se podes ajudar a quem carece, e nunca o fazes,
Não folgues na minha presença:
Terás dores de cabeça.

E se a vida não for minimamente justa
Então, pela minha mão e pela minha pena,
Ela parará, duas vezes, para pensar,
Se vale mesmo a pena continuar.

No fundo, sou hedonista.
Por que, então, quero ajudar?
Bem... talvez ser solidário, talvez,
Seja ainda um dos melhores meios
Pra sentir os prazeres de amar.
De amar, amar de verdade
Por tão livremente amar!

Um solidário solitário
Pode, sim, desanimar!
Mas unidos, irão os solidários
Uns aos outros confirmar.

E declarar ao mundo, com convicção,
Como quem caminha sempre,
E sempre e sempre caminha bem:

“Separem-nos! E unir-nos-emos.
Desviem-nos! E retornaremos.
Enganem-nos! E descobriremos.
Matem-nos! E renascemos.”

In: *Espiritual no Mundo da Matéria*. Livro I. Campinas: Editora Komedi, 2003.

Mundo Melhor

O Céu estrelado, sem nuvens, Lua Brilhante,
A lembrança de um olhar, alegria de viver,
Um Mundo, sem guerra, seria bom de ver,
A Paz Soberana, o amor insinuante....

Ah! O Amor, o sentimento esperança,
A ternura de uma linda criança
Os primeiros passos para a vida!
Mas com as guerras, passagem só se for de ida!

Vamos construir, o amor em nós,
Vamos construir, um mundo melhor,
Temos que garantir o futuro, senão tudo irá ao pó!

Vamos Construir, a esperança para nós,
Diga não às guerras, não ao rancor,
E amai uns aos outros, para desatar todos os nós....
Amemos...

Julio Giorgi Júnior T6C.

NORMAS PARA OS
COLABORADORES

NORMAS PARA OS COLABORADORES

A Revista Pensando Fleming aceita para publicação trabalhos originais nas áreas de Exatas e Humanas, que serão encaminhados para a Comissão Editorial para análise e classificação no índice de publicação.

Os originais deverão ser apresentados em duas vias: um impresso em espaço duplo, em folha tamanho A4, de um só lado e um disquete de preferência gravado em Word for Windows.

Os trabalhos deverão conter as seguintes informações: nome completo do autor, instituição, setor de trabalho e ocupação profissional.

Recomenda-se que a extensão máxima dos originais obedeça às seguintes orientações:

- Artigos / Entrevistas / Depoimentos - 30 páginas**
- Comunicações e Resenhas - 05 páginas**
- Notícias e Resumos - 01 página**

As notas e referências bibliográficas devem observar as normas da ABNT ou de outro sistema aceito pela comunidade científica.

A avaliação dos originais ficará sob a responsabilidade da Comissão Editorial e ou por especialistas por ela escolhidos. Aos autores serão comunicados os pareceres da Comissão.

A Comissão Editorial espera que os colaboradores tenham especial empenho na divulgação da Revista para que a publicação possa ampliar-se, mantendo os índices de qualidade e quantidade desejável.

FACULDADES FLEMING

Presidente da Mantenedora

Dr. Marco Antonio dos Santos

Diretor Acadêmico

Profº Doutorando. Milton Gomes Pacheco

Coordenador do Curso Ciências Contábeis

Profº Ms. Villar Fernando Pereira

Coordenador do Curso de Administração Geral

Profº Mestrando Paschoal Antonio Bonin

Coordenador do Curso de Administração c/ênfase em Análise de Sistemas

Profº Dr. Fábio Penna Firme Curto

Coordenadora de Cursos de Extensão e Pós-Graduação

Profª Ms. Eloah Risk

