

# Apostila Administração de Pessoas

## O homem e a organização

Como se sabe, a partir da abordagem cultural, a empresa é considerada como possuidora de uma identidade própria ou de uma personalidade organizacional que a distingue das outras. Sob esse enfoque, não há modelos organizacionais a imitar, mas coerência a observar. E o seu propósito é menos o de criar e transformar culturas do que torná-las performances. Um tópico relevante na análise da cultura de empresas é o processo de adequação empresa-indivíduo. A procura de um equilíbrio dinâmico dessa complexa interação das partes, com interesses nem sempre coincidentes e até antagônicos, tem sido objetivo de atenção de dirigentes empresariais e de estudiosos da realidade organizacional.

Muitas são as definições e os conceitos formulados sobre cultura organizacional.

Dentre outros, salientamos alguns que, em seu conjunto, propiciam uma razoável compreensão da importância e do significado da cultura. Para Pagés (1987), a cultura é um conjunto de convicções e hipóteses fundamentais, partilhadas de forma consciente e inconsciente pelos membros de uma organização, com base nas respostas satisfatórias aos problemas de adaptação ao contexto e de integração interna que a empresa teve que enfrentar e que foram assimiladas pelos seus membros. Assim, a cultura determina a generalidade dos comportamentos de gestão da empresa e representa os postulados, valores e princípios que os membros da organização consideram naturais. Edgar Schein (1985), por sua vez, compreende cultura organizacional a partir do conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, inventou ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Em síntese, cultura significa particularmente singularidade, referência ao passado, unicidade de soluções e de práticas. É o resultado de um processo de criação, de experimentação e de seleção de normas de conduta de uma empresa. A cultura é a personalidade da empresa e, como tal, se manifesta nas decisões e no cotidiano do seu funcionamento. Realizando a análise da cultura de uma determinada empresa, é possível vislumbrarmos o que a empresa é, o que pretende ser e o que a sua gestão é capaz de realizar com suas forças e fraquezas. Ressalva Ricardo Bresler (1994) que as organizações com cultura forte procuram se adaptar às exigências do ambiente sem, contudo, perderem a sua identidade. Elas preservam a essência dos valores e mudam apenas nos aspectos acidentais. O significado de arquitetura social, adotado por Warren Bennis (1972) como sinônimo de cultura, pode ser entendido como as normas e valores que moldam o comportamento em um ambiente, proporcionando uma rede de significados que interpreta o contexto e favorece o comprometimento dos seus membros. Ela apresenta uma compreensão compartilhada dos eventos organizacionais de modo que os seus membros saibam como se espera que eles ajam e se comprometam

com as metas e filosofia da empresa. As subculturas organizacionais, por sua vez, resultam de ocorrências que permitiram agrupar alguns dos seus membros segundo modos de representação comuns. A cultura é mais evidente em grupos restritos, isto é, mais fácil de ser entendida

quando se visualiza a empresa como um tecido social formado de subgrupos que possuem formas próprias de percepção e uma bagagem comum de experiências. A divisão do trabalho, a linguagem diferenciada, o uso de uniformes por determinada categoria funcional e a natureza ocupacional semelhante são fatores de identificação grupal que tendem a manter ou desenvolver culturas específicas no interior das organizações. As pessoas na organização podem se sentir parte dela e, simultaneamente, parte de alguns grupos nela existentes sem, necessariamente, serem erigidas barreiras do tipo “nós” e “eles”.

## Cultura e gestão de pessoas

A área de Gestão de Pessoas age como guardiã da cultura na medida em que cabe a ela a função estratégica de promover a aceitação, consolidação, manutenção e evolução cultural, como a definição dos perfis compatíveis, como também os valores que orientarão o recrutamento e seleção; o desenvolvimento dos diversos programas de treinamento e desenvolvimento, mais especificamente o Programa de Integração, que é o evento de recepção do novo membro, que enfatiza a história da organização; o ouvir os colaboradores que se transforma “no depoimento dos heróis” transformados em “exemplos”; a elaboração dos sistemas de recompensa e status que visam a premiar, além da competência, a lealdade; a definição de carreiras e critérios de avaliação, buscando reforçar a filosofia, crenças e mitos; a recuperação dos desviantes, esclarecendo e aconselhando quanto às normas vigentes; a veiculação de histórias que revigoram os valores, ritos, heróis e mitos; a definição e interpretação de mensagens adequadas através dos meios de comunicação internos e tantas outras atribuições inerentes ao desempenho dessa área. Peter Drucker (1997) observa que as empresas que se concentram em um pequeno número de valores-chave facilitam aos seus membros saberem o que realmente importa, fazendo com que se tornem desnecessárias instruções detalhadas. Com isso garantem espaço para que os colaboradores encontrem seus próprios caminhos, assumindo, como suas, as tarefas e a melhor maneira de cumpri-las. A força da cultura organizacional sobre os membros da organização pode ser ilustrada pela analogia feita por Pagés (1987) entre o que ele chama de empresas hipomodernas e a religião. Para ele, os valores da empresa registrados em manuais podem ser considerados como escrituras sagradas, que se concretizam num conjunto de práticas rituais utilizadas pela hierarquia da empresa. Tal situação se assemelha a um sistema religioso, visto que dispõe dos elementos em torno dos quais ele é constituído. Há também a analogia feita por um dos discípulos de Pagés que também considera que algumas empresas são extremamente “religiosas”. Elas realizam, periodicamente, sessões de revitalização da fé, onde os funcionários são encorajados a darem testemunhos pessoais de suas convicções. Há um sermão de pregador (às vezes, o chefe mais antigo) e um ataque ao diabo (o concorrente mais forte). E há também os rituais dos funerais (eventos de despedida), acompanhados de discursos-sermões para os que se aposentam, as comunhões (reuniões confidenciais entre chefes) e, com muita força, “a divinização e a mitificação do líder-fundador”.

Todo o indivíduo que tem sob sua responsabilidade a Gestão de Pessoas tem a função de propiciar a aceitação e,

principalmente, a evolução da cultura da organização onde está inserido.

## Objetivos individuais e organizacionais

### Integração indivíduo-organização

A cultura organizacional é um poderoso instrumento de integração e controle, que permite conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar e de viver da organização. Ela pode introjetar uma imagem positiva da empresa, onde todos possuem iguais oportunidades, mas também desestimular a reflexão crítica e “esconder” diferenças e antagonismos inerentes à realidade organizacional. A mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. A satisfação dos indivíduos com a empresa depende, consideravelmente, do sistema de recompensas adotado (reforço positivo), da perspectiva de carreira e da possibilidade de participar e de sentir-se parte do trabalho. A socialização organizacional refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem dos indivíduos que assumem novos papéis, cargos ou status na organização, são estruturadas e exercitadas. A socialização propicia meios para que o indivíduo, enquanto membro de um grupo da organização, possa integrar significados e viabilizar a sua comunicação com os outros. Assim, a organização doutrina seus membros. Esse processo pode ser compreendido como um processo de internalização de influências. Ele injeta nos indivíduos os critérios da decisão que a organização deseja empregar. As empresas recomendam e premiam o comportamento das pessoas que agem de acordo com as normas da cultura e esperam de seus membros comprometimento e dedicação aos seus objetivos. Sendo assim, os sistemas de recompensa são mecanismos focalizadores de atenção. Segundo Peter Drucker (1997), o candidato a um cargo na 3M deverá enfrentar uma dúzia de longas entrevistas com pessoas de vários níveis. Aqueles que são contratados já começam com os valores básicos da empresa instalados pelo próprio processo de recrutamento e seleção. E como essa empresa vive seus valores intensamente, se a pessoa não se sentir confortável durante esse prolongado processo, provavelmente desistirá já nessa etapa. Para Pagés (1987), os trabalhadores das empresas modernas são, ao mesmo tempo, mais alienados e integrados, pois eles são pegos num sistema social que os encerra por todos os lados, por todos os meios de informação, embora aspirações novas de autonomia ressurgam ciclicamente. Uma cultura forte não obriga ao imobilismo, mas limita a área das evoluções possíveis.

A cultura constitui um patrimônio a conservar e a celebrar regularmente, mas pode transformar-se em local de enclausuramento, bloqueador de inovação, de mudanças. O desejo de manter a identidade a qualquer custo pode conduzir ao desastre.

Assim, como afirma George T. Milkovich (2000), a missão fundamental dos profissionais que atuam em Gestão, deve consistir menos em legitimar a total inclusão das pessoas nos

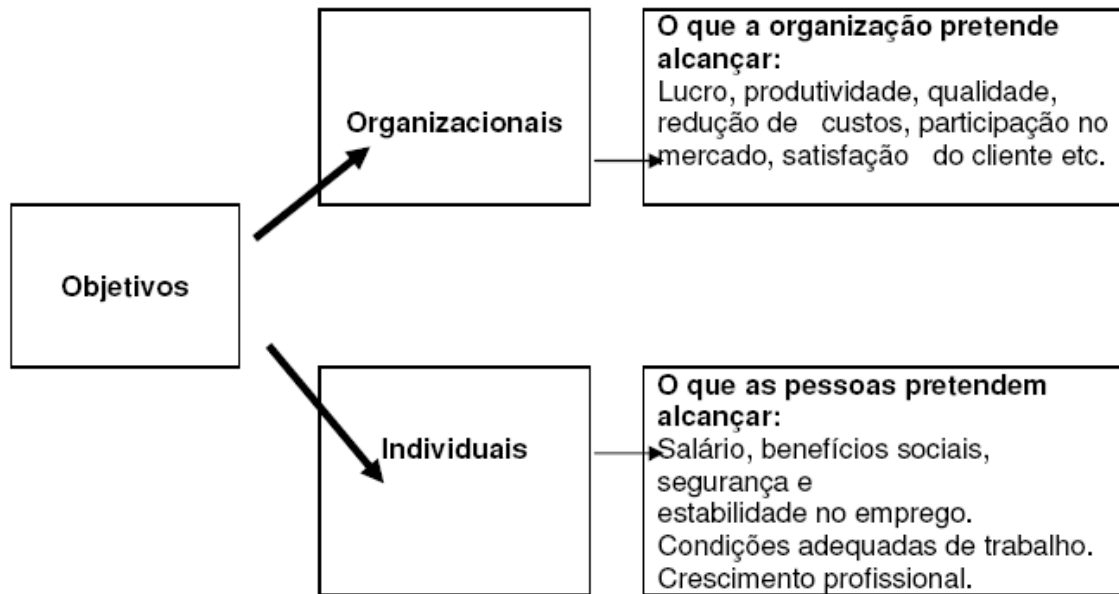
limites das empresas e mais em ajudar a definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral. Enfim, é uma atividade incansável de doação e sabedoria em promover a convivência harmoniosa entre organização e colaborador.

É de fundamental importância que a função de Gestão propicie, leve o funcionário a assumir o ato de trabalhar como SEU ATO, como sua reabilitação enquanto sujeito. Esse sujeito é o ator, o parceiro ativo e essencial, que está construindo sua história e a história da empresa.

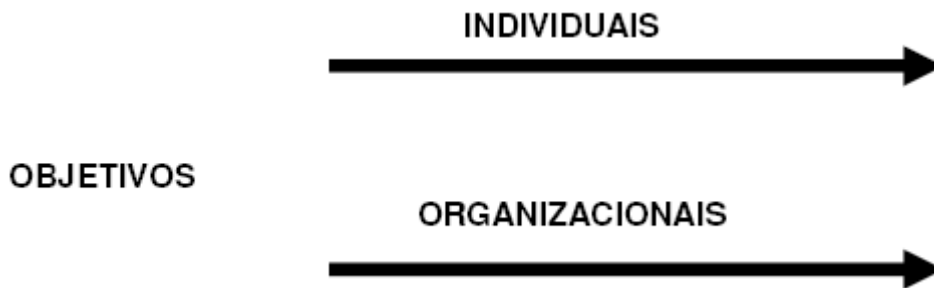
A integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. Weber levantou a hipótese de que a organização pudesse destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos capazes de despersonalizar o relacionamento das pessoas. Mayo e Roethlisberger analisam o impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo. Criticaram sobretudo a “abordagem molecular” e desumana imposta pela Administração Científica de Taylor e seguidores. Aos poucos, a abordagem clássica – centrada na tarefa e no método – foi cedendo lugar à Abordagem humanística – centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à tecnologia cedeu lugar à ênfase dada às relações humanas. Essa tentativa de mudança radical deu-se por volta da década de 1930. De lá para cá, percebeu-se a existência do **conflito industrial**, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização e a necessidade de buscar harmonia baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. E muita coisa foi escrita e quase nada foi feito.

Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar **objetivos comuns**. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem **objetivos individuais** diferentes daquelas que formam originalmente as organizações. Isto faz com que gradativamente os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes.

Assim, tanto os indivíduos como as organizações possuem **objetivos** a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem **objetivos organizacionais** (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm **objetivos pessoais** que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los. Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas:



O grande segredo em termos de objetivos individuais e objetivos organizacionais é a empresa procurar manter ambos objetivos paralelos um ou outro.



Se ocorrer, dos objetivos individuais saírem da paralela com os objetivos organizacionais, distanciando-se, com certeza a empresa perdeu o funcionário para outra organização.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Crescimento Sustentado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Qualidade nos Produtos / Serviços</li> <li>• Redução de Custos</li> <li>• Participação no Mercado</li> <li>• Novos Mercados</li> <li>• Novos Clientes</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Imagem no Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores Salários</li> <li>• Melhores Benefícios</li> <li>• Estabilidade no Emprego</li> <li>• Segurança no Trabalho</li> <li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li> <li>• Satisfação no Trabalho</li> <li>• Consideração e Respeito</li> <li>• Oportunidades de Crescimento</li> <li>• Liberdade para Trabalhar</li> <li>• Liderança Liberal</li> <li>• Orgulho da Organização</li> </ul>

A integração entre empregado e organização é basicamente um **processo de reciprocidade**: a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remuneração, dá-lhe segurança

e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e, por seu turno, o

empregado espera que a empresa se comporte corretamente com ele e opere com justiça. A organização reforça sua expectativa por meio do uso da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto o empregado reforça sua expectativa por meio de certas tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação. Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo e o que não é. Alguns sociólogos referem-se a uma “**norma de reciprocidade**”, enquanto alguns psicólogos chamam a isto “**contrato psicológico**”.

Todo contrato apresenta dois aspectos fundamentais:

1. o **contrato formal** e escrito é um acordo assinado com relação ao cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, ao horário, ao salário etc.; e
2. o **contrato psicológico** é uma expectativa que a organização e o indivíduo esperam realizar e ganhar com o novo relacionamento.

O contrato psicológico refere-se à expectativa recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida. Embora não exista acordo formal ou coisa claramente dita, o contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações, consagradas pelo uso, serão respeitados e observados por ambas as partes.

O contrato psicológico é um elemento importante em qualquer relação de trabalho e que influencia o comportamento das partes – é uma espécie de acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo e com os outros.

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os

indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar.

Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus **objetivos** se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização se caracteriza por uma racional divisão do trabalho e por uma determinada hierarquia. A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opera com justiça. Ambas as partes do contrato de interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo. Os sociólogos se referem a uma norma de reciprocidade, enquanto os psicólogos chamam isso de contrato psicológico.

Sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. O modo pelo qual os **objetivos individuais** são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento. Esse relacionamento poderá ser percebido como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização e nela permanece quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, eles se torna propenso a abandonar a organização, se possível.

Nas organizações existem sempre conflitos entre os **objetivos individuais** e os **objetivos organizacionais**. Na medida em que as organizações pressionam para alcançar os seus **objetivos**, elas privam os indivíduos da satisfação de seus **objetivos** pessoais, e vice-versa.

## Clima organizacional

As pessoas representam alto investimento para as organizações. É evidente que o sucesso ou o fracasso de um empreendimento depende diretamente da habilidade dos que ocupam cargos de chefia em reconhecer e desenvolver o conjunto de conhecimentos e habilidades dos componentes de sua equipe. Nos dias de hoje, a ênfase na produtividade não se traduz mais em tornar o indivíduo mais produtivo, mas por tornar o conhecimento mais produtivo.

Mas isto só não basta:- além de dominar o saber fazer, as pessoas precisam querer fazer. Somente com o elevado nível de comprometimento dos colaboradores - que é um dos facilitadores para a empresa colocar sua estratégia em ação - será possível que eles se tornem aliados à empresa para que essa obtenha sucesso e atinja seus objetivos/resultados. Olhando a história recente do Ambiente Organizacional, observamos sucessivos processos de mudança, demissões, reestruturações, "downsizing", que reduziram elementos que criavam vinculação e comprometimento. As pessoas têm perdido o apreço ao vínculo com as empresas e passaram a pensar sua trajetória profissional de acordo com as suas próprias conveniências.

Mesmo a mais elaborada estratégia de negócio não consegue alavancar resultados positivos, se não houver alinhamento dos

colaboradores com as organizações e, então com os seus resultados. Numa economia baseada principalmente no conhecimento, o comprometimento do empregado em relação à companhia é parte fundamental de seu desempenho.

Como as empresas têm urgência por produtividade/lucratividade e isso depende fundamentalmente de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos individuais e organizacionais, focados nas exigências do cliente, na execução da estratégia e na capacidade de "entregar" estas exigências. Sabe-se que quanto maior o nível de satisfação da pessoa, maior será a tendência ao seu comprometimento com a organização a que pertence. Assim, para garantir os resultados do investimento em Treinamento e Desenvolvimento gerencial, deve haver um sistema fidedigno de verificação de necessidades para que o planejamento, implementação, avaliação e controle desses processos aconteça efetivamente. Esse processo então começa com um diagnóstico dos níveis de satisfação e envolvimento das pessoas com a organização.

A Pesquisa de Clima Organizacional procura reunir informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente, do mesmo modo que suas reações e comportamentos a esta percepção. Essa pesquisa mede a

maneira como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes externos/internos/fornecedores e parceiros, bem como a satisfação dos colaboradores acerca de todo o contexto organizacional que as envolve.

### **Uma atividade necessária e importante na gestão participativa**

De todos os enfoques sobre o conceito de Clima Organizacional o que tem demonstrado maior utilidade é o que utiliza como elemento fundamental as percepções que o trabalhador tem das estruturas e processos que ocorrem no meio empresarial.

A especial importância desse enfoque reside no fato de que o comportamento de um trabalhador não é uma resultante direta dos fatores organizacionais existentes, sim que depende das percepções que o trabalhador tenha desses fatores.

Sem dúvida, estas percepções dependem em boa parte das atividades e interações e outra série de experiências que cada membro tenha com a empresa. Daí dizer que o clima organizacional reflete a interação entre as características pessoais e organizacionais.

### **O que é clima organizacional**

É o indicador de como está o ambiente e a atmosfera da organização, segundo a percepção dos que vivenciam o dia-a-dia da Organização. O Clima Organizacional resume todo o conflito interno, pontos críticos, pontos fracos e fortes, delineando caminhos para responder questões ligadas as

## **Aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional é um tema já bem conhecido nas disciplinas de organização. É um fenômeno sistêmico nas empresas que permanece independente das pessoas. Sim, as organizações podem não ter cérebro, mas são dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmo desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos.

Apesar de alguns autores fazerem distinção entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, parece bastante razoável analisar e estudar o tema como um único contexto. O que é claro é que a aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende).

Neste breve texto, será utilizado o termo organização de aprendizagem para que possa ficar claro que a algumas habilidades típicas da aprendizagem organizacional não garantem por si que uma empresa é uma organização de aprendizagem. Por exemplo: a habilidade "resolução sistemática de problemas" é uma característica das empresas que aprendem. Mas, se o aprendizado baseado na solução de problemas (que é um aprendizado defensivo - *aprender como interromper o que não queremos*) não for autogerador, ou seja, for gerado somente pelos problemas, ou o aprendizado é limitado a como eliminar as situações indesejáveis, a organização não pode ser uma organização de aprendizagem. A época de aprender não é somente quando existem crises.

Organização de aprendizagem é por si um conceito, muito mais próximo da filosofia que das técnicas, não podendo ser

causas do Turn Over, do absenteísmo, da desmotivação, da queda de Produtividade entre outros. Ele é um determinante da Qualidade de vida disseminada na organização.

A fim de compreender melhor o conceito de clima organizacional é necessário ressaltar os seguintes elementos:

- » O clima se refere a características do meio ambiente de trabalho.
- » Estas características são percebidas direta ou indiretamente pelos trabalhadores que trabalham nesse meio ambiente.
- » O clima tem repercussões no comportamento organizacional.
- » O clima é uma variável interveniente que faz a ponte entre os fatores do sistema organizacional e o comportamento individual.
- » Estas características da organização são relativamente permanentes, se diferenciam de uma organização a outra e de uma sessão a outra dentro de uma mesma empresa.
- » O clima junto as estruturas e características organizacionais e os indivíduos que a compõe, formam um sistema interdependente altamente dinâmico.
- As percepções e respostas que envolvem o clima organizacional se originam em uma grande variedade de fatores
- » Fatores de liderança e práticas de direção (tipos de supervisão, participativa, autoritária)
- » Fatores relacionados ao sistema formal e a estrutura da organização (sistema de comunicação, remuneração, etc)
- » As conseqüências do comportamento no trabalho (sistemas de incentivo, apoio social, interação com os demais membros, etc)

tratada como uma abordagem para melhorar as empresas. É um conceito que vem sendo desenvolvido há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem.

Apesar de já ser "antiga" a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge, A Quinta disciplina. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e uma proposição interessante. O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Para isso, segundo Peter Senge, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem: maestria pessoal, relacionada com o autoconhecimento; modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo; objetivos comuns, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; aprendizado em grupo, relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

Na manufatura, as empresas continuamente aplicam ferramentas que facilitam o aprendizado ou mesmo desenvolvem mecanismos de aprendizagem a cada dia. Por exemplo no processo de desenvolvimento de produtos, a

necessidade cada vez mais crescente do "aprender antes de fazer", incentivando o uso de ferramentas computacionais mais sofisticadas. Isso requer uma forte ligação com uma base de dados composta não somente por informações mais tradicionais, mas também por conhecimentos gerados, de forma dinâmica, no processo de aprendizagem.

Se as empresas vêm desenvolvendo sua capacidade de aprender, por que é tão difícil ser uma organização de aprendizagem?

É muito difícil fazer um diagnóstico. Entretanto, algumas questões podem servir como ponto de partida para uma investigação mais detalhada:

Será que existe nas pessoas das empresas, além da consciência, a convicção de que é possível ser uma organização de aprendizagem?

Os líderes realmente facilitam o compartilhamento de objetivos?

As empresas acreditam que a melhor forma de aprender é "fazendo", desprezando outros recursos, como modelos mentais por exemplo?

Será que existe uma preocupação muito grande em melhorar o ambiente, por exemplo com a implantação de novos sistemas, novas abordagens de gestão ou ferramentas de engenharia e de fabricação, inibindo ou limitando ações que poderiam alavancar a disciplina de desenvolvimento do indivíduo (maestria pessoal)?

A gestão de conhecimento ou competências é feita de forma dinâmica? Ou seja, analisadas em um duplo sentido – saber quais competências e conhecimentos a empresa tem que permite alavancar novos negócios, e por outro lado, quais competências e conhecimentos são necessários desenvolver para atender ou acompanhar as mudanças atuais.

Algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas, abordando a questão da aprendizagem organizacional.

Algumas procuram descrever os mecanismos de aprendizagem existentes e praticados por empresas, enquanto outras buscam avaliar a capacidade de aprendizagem das organizações por meio da aplicação de questionários "quantificáveis". Também, outras formas de abordagem do tema são encontradas nos diversos centros que possuem grupos de pesquisa nessa área. Isso mostra que a questão é atraente e tem merecido atenção de grupos de pesquisadores e praticantes, principalmente devido à relação entre aprendizagem e capacidade competitiva.

### O Aprender das Organizações

Da mesma forma como ocorre com as pessoas, a organização não pode parar de aprender. Pois é a aprendizagem organizacional que a mantém em permanente estado de adaptação, modificando e recriando seus processos internos e externos. Se uma organização pára de aprender, pára de se auto-reorganizar, é ultrapassada pelos concorrentes e morre. A aprendizagem é acompanhada de uma ação que lhe corresponde. Para o funcionário de uma empresa, este aprendizado se faz no dia-a-dia das atividades, com inovações, criatividade, correções. Esse processo, que não se encerra, é chamado na teoria organizacional de aprendizagem de 2o nível: um estado de permanente aprendizagem, onde **o aprendiz aprende a aprender, ou seja, o que ele sabe agora é aprender.**

### Auto-Organização e Complexificação

“Organizações adaptativas necessitam desenvolver flexíveis estruturas que otimizem o aprendizado. Dito propriamente, tal

flexibilidade pode ajudar alcançar mais altos picos em ambientes estáveis e otimizar o percurso em ambientes instáveis” (Stuart Kauffman, um dos criadores da Teoria da Complexidade.

O “aprender” modifica o aprendente, aquele que aprendeu, pois se alguma coisa é acrescentada a ele, ele mudou. Essa é a modificação interna. Já as modificações externas são aquelas que acontecem no ambiente, em consequência de novas ações realizadas pelos “outros”. Chamamos o processo de mudança interna das organizações de Auto-organização e o de mudança externa, Complexificação.

Mas lembre-se que, para o “outro”, você é que é outro. As modificações internas - Auto-organização - realizadas na sua empresa, para as outras empresas, são modificações externas - Complexificação. E assim é: todos mudam, o tempo todo, exigindo de todos uma permanente atividade de adaptação.

Essa capacidade de adaptação é um jogo permanente, com o externo e o interno em uma contínua e ativa troca de informações e influências, realizada pelos seres humanos e intermediada pelos instrumentos e dispositivos operacionais utilizados pela organização.

Em outras palavras, adaptação é conhecimento em ação. Para se mudar um comportamento externo, muda-se o conhecimento interno e vice versa; a adaptabilidade depende de uma reorganização, tanto interna quanto externa: uma “auto-organização” e uma “complexificação”. Agora, reparem que a relação entre estes conceitos dá uma idéia de processo, de algo em andamento, de uma **Atividade**. Isto vale tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Em resumo, a aprendizagem organizacional ocorre através da obtenção de informações sobre:

- O ambiente – o que é diferente de sua simples recepção (posto que pressupõe uma busca ativa);
- O reconhecimento dessa informação (sem o que ela é inútil);
- e
- Mecanismos de feedback cuja função principal é possibilitar à organização a absorção de mudanças “externas”, e conseqüentes mudanças “internas”.

### Movimento da aprendizagem

Uma **Atividade** envolve dois aspectos indissociáveis: o aspecto subjetivo, voltado “para dentro” - da **aprendizagem** - e o aspecto objetivo, voltado “para fora” - da **ação**. Não há ação sem uma aprendizagem. Como vimos, não há aprendizagem sem ação correspondente. Aprendizagem e ação não existem isoladamente; são como as duas faces de uma mesma moeda. Integram uma unidade, são os dois aspectos da Atividade.

Podemos, então, definir Atividade como sendo “uma busca ativa da melhor adaptação ao ambiente realizada simultaneamente pela Aprendizagem (que é a absorção cognitiva das alterações do meio ambiente) e pela Ação (definida como atuação, sempre modificada, no meio ambiente).” Enquanto estou agindo, estou aprendendo.

No mesmo momento que estou aprendendo, estou agindo. Isto é Atividade. Aplicando esses conceitos ao nosso tema, entendemos que a aprendizagem organizacional permite à organização – em resposta às pressões das modificações ocorridas no meio ambiente –, auto-reorganizar-se através da aprendizagem. Se esta é adequada, ela modifica sua ação no

meio ambiente de forma a melhorar sua adaptação a ele. Essa ação modificada altera o meio ambiente, complexificando-o, o que retorna na forma de novas pressões, fechando o ciclo aprendizagem/ação, autoorganização/ complexificação.

### Aprender a Aprender

Como vimos, a principal atividade de uma empresa era operar seu processo interno para realizar suas metas operacionais de produção ou prestação de serviços. Já que as mudanças no ambiente ocorriam de forma lenta, esse processo era mais ou menos estável. Com a aceleração do processo de modificações no ambiente, essa atividade mudou de configuração.

Hoje, a principal atividade é aprender como produzir aquele bem ou prestar aquele serviço de forma adequada em relação às modificações ocorridas no ambiente em que ela opera.

Se antes a tecnologia operacional era implantada mais ou menos à revelia das pessoas que participavam da empresa, hoje essa tecnologia precisa ser “criada” ou, pelo menos, adaptada internamente pelas pessoas que formam a empresa. E como essa evolução não pára, a adaptação nunca é definitiva, necessitando de permanente revisão.

A atividade fim da organização - a produção de bem ou serviço - passou a ser extremamente dependente de uma permanente adaptação. Hoje em dia não basta comprar ou ensinar as atividades meio de forma estática, uma vez para sempre, por exemplo. Não basta apenas saber **o que e como produzir**; é preciso **saber modificar o como produzir o que**. A principal atividade passou a ser **aprender a aprender**.

Durante muito tempo todos acreditavam que trabalho era trabalho e escola era escola. Mas hoje a história é outra: para que as empresas estejam em um bom lugar no mercado, precisam dar mais valor ao seu capital humano, as pessoas. Sendo preciso formar as organizações de aprendizagem, que são aquelas nas quais as pessoas aprimoravam continuamente suas capacidades, de criar o futuro, trabalhando, juntas na investigação de inovações ou de assuntos de maior complexidade, o objetivo é conscientizá-los para profundas modificações pessoais para que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criarem ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo. Tudo isso, é exigido na nova economia onde a informação e o conhecimento são fontes do poder. O modelo gerencial é participativo, auto-gerenciador. O trabalho é de análise, planejamento e criatividade. Os profissionais são empreendedores de idéias. É preciso aliar a tecnologia a capacidade do indivíduo em aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento dentro da organização.

Learning Organization significa aprendizagem organizacional, que é criar empresas que adquiram e coloquem em prática novos conhecimentos. São organizações aprendizes, capazes de reagir às mudanças do amanhã, capazes de lidar com os problemas de hoje, aproveitar oportunidades do futuro em que todos falam e todos ouvem, aplicar novas técnicas, teorias e conhecimentos, acompanhar a evolução, com que caminham para o mesmo objetivo.

O aprendizado significa entender, compreender e aprender com o passado, discutir sobre o passado, no sentido de orientar as ações futuras da empresa. A idéia não é concentrar o aprendizado no topo da hierarquia, mas sim difundir um

conjunto de iniciativas, de técnicas e de formas novas de comunicação que permita a empresa, ao entender o passado, antecipar o futuro. Learning organization é a longo prazo e é uma ferramenta.

### PORQUE SURGIRAM AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Surgiram da necessidade das empresas de se inovarem constantemente para se adaptarem às mudanças sociais tecnológicas, bem como aos desafios do mercado globalizado.

### UM POUCO DE HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

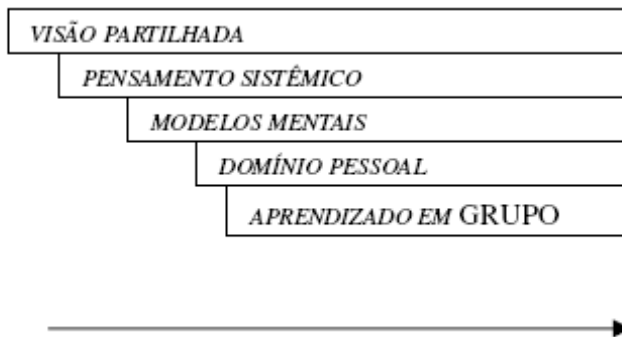
A Learning organization foi criada por Chris Argyris, professor de Harvard. O conceito é baseado na idéia de Argyris, chamada de “double-looping learning”, que é quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram. Mas foi em 1990 que Peter Senge, 51 anos, popularizou o conceito através do seu best-seller: THE FIFT DISCIPLINE: THE ART AND THE PRACTICE OF A LEARNING ORGANIZATION, 15 anos após o início de seus estudos.

### AS CINCO DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem através das quais as pessoas se modificam, adquirindo novas habilidades, conhecimento, experiências e níveis de consciência. A capacidade de instituições se adaptarem é um pressuposto para o desenvolvimento do indivíduo, que o autor chama de cinco disciplinas fundamentais.

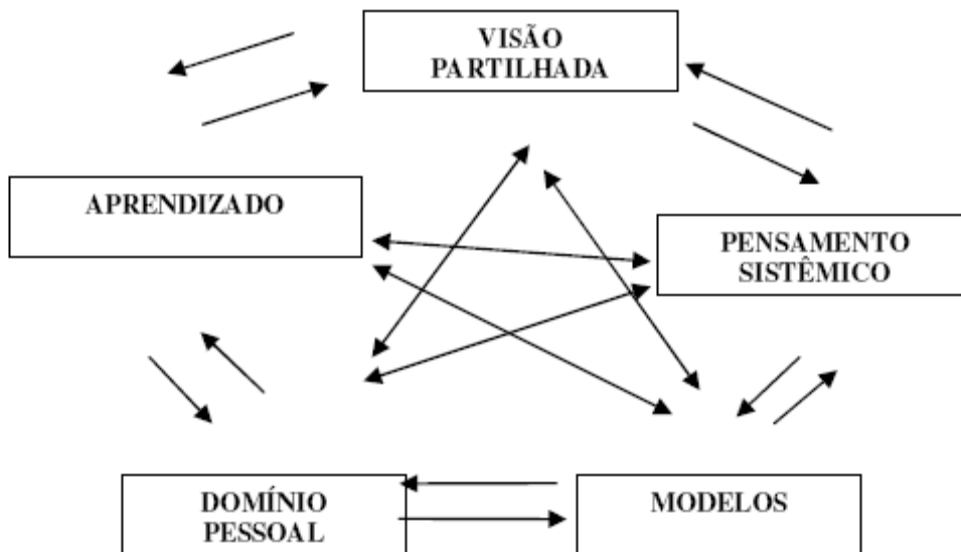
Assim, as organizações devem desenvolver cinco características fundamentais, de forma a embasar e incentivar o processo de aprendizagem e inovação:

1. Domínio pessoal: capacidade de auto-conhecimento e conseqüente consciência do que as pessoas querem efetivamente, objetivando seus esforços;
2. Modelos mentais: é o mapa de identidade, as idéias mais enraizadas e generalizadas que influenciam a forma de uma pessoa de ver e de se relacionar com o mundo. Padrões de referências, paradigmas, generalizações, imagens, são visões preconcebidas clarificam como se interpreta o mundo e a conduta das pessoas em referência a padrões;
3. Visões partilhadas: quando o objetivo é claro, conhecido e partilhado por todos, as pessoas têm a oportunidade de se dedicarem e aprenderem, construindo visões partilhadas. Quando se parte de um objetivo comum, se constroem de forma partilhada uma visão de futuro, e isto as motiva a aprenderem visões partilhadas;
4. Aprendizagem em grupo: os membros do grupo elaboram uma lógica comum, de forma que o resultado das habilidades grupais é maior e mais significativo que a somatória das habilidades individuais de cada pessoa. Considera que as habilidades de uma equipe de trabalho ultrapassam as aptidões individuais; desenvolvem capacidade de ação e de coordenação. O aprendizado em grupo pressupõe o diálogo para trocar idéias e elaborar uma "Lógica Comum";
5. Pensamento sistêmico: integra as disciplinas descritas, teoria e prática. Capacidade de estar sempre transcendendo nas limitações posicionais e desafiar-se a compreender as ligações invisíveis e as inter-relações que caracterizam os sistemas.



**TEMPO**

Para a empresa que não tem uma comunicação e estabilidade entre os membros, é indicado o processo cíclico:



*Processo Cíclico*

O ciclo de aprendizagem que constitui o conceito 'Learning Organizations' é constituído por três partes:

1 - Aptidões e capacidades

A partir do momento que se aplica novos conhecimentos e do qual não se fazia anteriormente, dar-se início ao processo de aprendizagem. Estas se dividem em três grupos:

- ☐ Aspiração: a capacidade de toda a organização mudar por sua própria vontade e não por obrigação;
- ☐ Reflexão: a capacidade de refletir, conversar e duvidar;
- ☐ Conceptualização: a capacidade de compreender e exprimir o comportamento da organização.

2 - Consciência e sensibilidade

A partir do momento em que as pessoas adquirem conhecimento, elas perdem o medo do desconhecido e passam a olhar o mundo com outros olhos; em que suas dúvidas transformam em certezas.

3 - Atitudes e crenças

As crenças e a cultura não são abandonadas e sim aperfeiçoadas a uma nova consciência do mundo.

O ciclo de aprendizagem é difícil começar – novas consciências do mundo são função de longa experimentação e reflexão, não é fácil desenterrar velhas crenças e mudar para novos conceitos.



O ciclo de aprendizagem é duradouro. Ao adquirir novas aptidões, raramente as pessoas farão pior do que fariam antes, ao reconstruir novos modelos do que se está ao redor, dá-se passos irreversíveis para frente, rejeitando crenças e conceitos errados que não voltarão mais.

### O ciclo e as disciplinas

São as 5 disciplinas que ativam o ciclo de aprendizagem e permitem mantê-lo em movimento. Assim que ativado, o ciclo produzirá mudanças duradouras e significativas. Não se pode esquecer que o ciclo de aprendizagem demora a produzir resultados evidentes, logo a organização tem que ter paciência para alcançar seus resultados.

### VANTAGENS DE SE TER UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

☐ Melhor performance: a Learning Organization estimula a melhor performance de uma empresa porque as expectativas não serão voltadas somente ao topo da hierarquia, abaixo dela, pode-se obter idéias e visões que diferenciam a sua empresa perante os concorrentes;

☐ Ganhar uma vantagem competitiva: A única vantagem competitiva é a capacidade da empresa em aprender mais depressa que os seus competidores, pois o que a sua empresa apresenta hoje como inovador, pode ser facilmente copiado amanhã pelo seu principal concorrente. Agora, apenas com uma aprendizagem contínua a empresa poderá construir novas vantagens competitivas que substituam as velhas e deixem os principais concorrentes para trás;

☐ Criar uma equipe dinâmica: o valor da empresa confunde-se com o valor das pessoas que nela trabalham, então, as pessoas têm de aprender a pensar no interesse da empresa e a empresa precisa abrir um espaço para que as pessoas se motivem e se desenvolvam dentro das empresas, criando assim, uma equipe dinâmica capaz de lutar pelos interesses da empresa;

☐ Diálogo transparente: em uma Learning Organization as pessoas são encorajadas a terem um diálogo transparente, pois não há receio de errar, porque todos estão aprendendo e quando algo de mal acontece na organização, em vez dele ser escondido, esse algo é trazido à tona e discutido;

☐ Gerir mudança: uma Learning Organization é capaz de reagir às mudanças do amanhã capacitando as empresas a se adaptarem aos novos tempos.

### RISCOS E DEFICIÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

#### a) Riscos

Toda empresa corre o risco de investir em uma Learning organization e, após terminado o período de aprendizagem, os funcionários que não estão realmente comprometidos com a empresa, simplesmente, se desligarem da empresa e passarem a usar tudo o que ele aprendeu em uma empresa concorrente.

#### b) Deficiências

Algumas armadilhas que as empresas devem evitar:

☐ Eu sou meu cargo: significa pensar que a pessoa é a mais importante, que é insubstituível e que sem ela a empresa não anda, ou seja, não há uma noção clara do objetivo da empresa e de sua contribuição para ele;

☐ O inimigo está lá fora: sempre quando algo dá errado a pessoa fica culpando os outros e não olha para si próprio;

☐ A não conscientização de mudanças lentas: o fracasso de uma Learning Organization pode ocorrer quando as pessoas

querem que os resultados sejam a curto prazo, mas as mudanças devem ser a longo prazo;

☐ O mito da equipe administrativa: é a equipe que está bem quando realiza tarefas rotineiras, mas quando está sujeita a pressões ela não consegue manter a mesma integridade. As pessoas não podem deixar o barco afundar com as dificuldades, e sim lutar em conjunto pelos objetivos da organização.

### Visão estratégica e operacional

A Administração Estratégica preocupa-se com a definição de políticas e objetivos de atuação de uma empresa. Já a Administração Operacional é voltada para os aspectos produtivos e de execução das políticas estabelecidas.

Administração Estratégica funciona a longo prazo, deve ser sucinta com pouca amplitude de detalhes, grande abrangência dentro da empresa tem de estar em harmonia com o ambiente externo e o momento político-econômico da região e controle sujeito a alterações nas metas pré-fixadas. Administração Operacional é padronizada e de curto prazo, visando o imediato com base em normas e caráter formal, o controle permite eventual avaliação de resultados esperados.

Administração Estratégica é o processo de tomada de decisão e de cursos de ação em função das vantagens comparativas, avaliando o ambiente e nele os concorrentes. A Administração Operacional procura a implementação dentro dos processos das decisões tomadas pela Administração Estratégica.

Administração Estratégica se preocupa com os rumos que a organização, como um todo, deve prosseguir no seu ambiente. Administração Operacional tem preocupação com os aspectos técnicos de funcionamento dos processos sendo mais restrita que a estratégia.

### Políticas de Recursos Humanos

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através de recursos disponíveis, a fim de atingir objetivos. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos. Nessa concepção, estão configurados quatro elementos básicos:

1. alcance de objetivos;
2. por meio de pessoas;
3. através de técnicas; e
4. em uma organização.

A tarefa da administração é basicamente integrar e coordenar recursos organizacionais – muitas vezes cooperativos, outras vezes conflitivos – tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço etc. em direção a objetivos definidos de maneira tão eficaz e eficiente quanto possível.

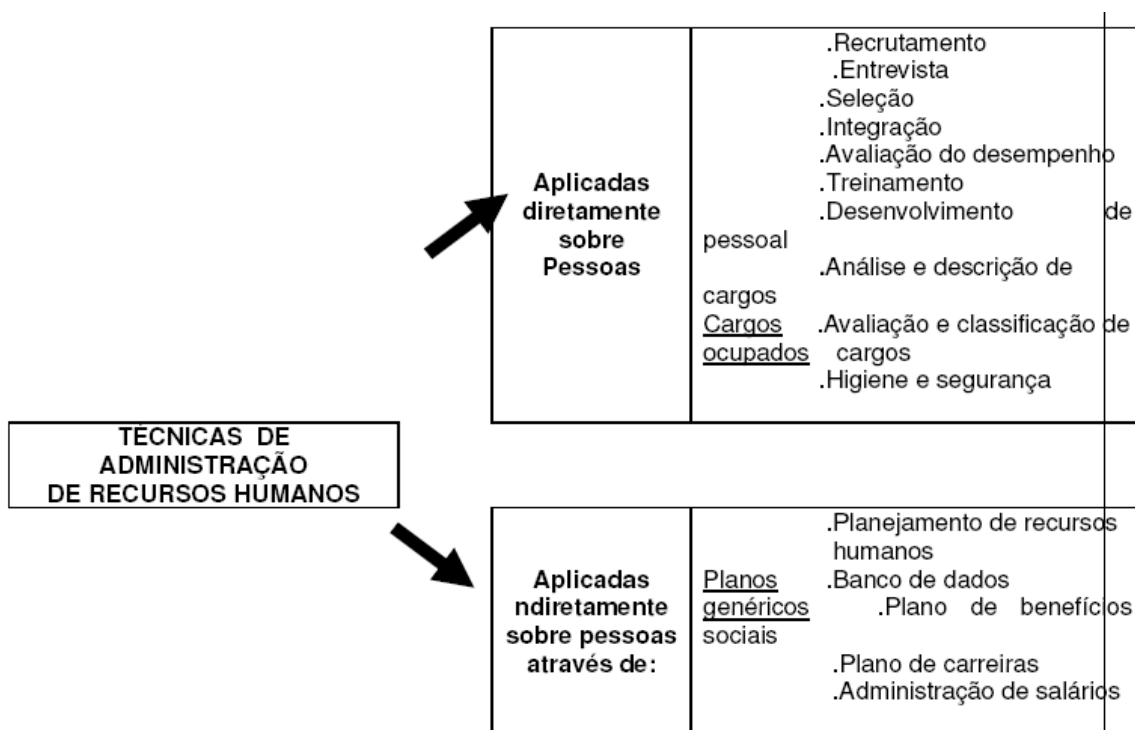
A organização constitui um ponto de convergência de inúmeros fatores de produção, isto é, de recursos produtivos, que devem ser aplicados com eficiência e eficácia. A Administração de Recursos Humanos - ARH é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações, embora a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer porte de organização.

A ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de

Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.

TECNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE EXTERNO	TECNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE INTERNO
• Pesquisa de mercado de trabalho	• Análise e descrição de cargos
• Recrutamento e Seleção	• Avaliação de cargos
• Pesquisa de salários e benefícios	• Treinamento
• Relações com Sindicatos	• Avaliação de desempenho
• Relações com entidades de formação profissional	• Plano de benefícios sociais
• Legislação trabalhista	• Plano de carreiras
• etc	• Política salarial
	• Higiene e segurança
	• etc

Algumas técnicas de ARH são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de sua aplicação. Outras técnicas, são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos cargos que ocupam, seja através de planos ou programas globais ou específicos.



Não há leis ou princípios para a administração dos recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos

humanos, disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.

A Administração de Recursos Humanos – ARH pode ter responsabilidade de linha e função de staff (de assessoria) ao mesmo tempo. Responsabilidade de linha quando esta

constituído em uma área, departamento, seção ou setor e staff pois ao mesmo tempo assessora todas as áreas, departamentos, seções e setores.

FUNÇÃO DE STAFF	RESPONSABILIDADE DE LINHA
Responsabilidade do Órgão de ARH	Responsabilidade do Gestor de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar das políticas de RH</li> <li>• Prestar assessoria e suporte</li> <li>• Dar consultoria interna de RH</li> <li>• Proporcionar serviços de RH</li> <li>• Dar orientação de RH</li> <li>• Cuidar da estratégia de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar de sua equipe de pessoas</li> <li>• Tomar decisões sobre subordinados</li> <li>• Executar as ações de RH</li> <li>• Cumprir metas de RH</li> <li>• Alcançar resultados de RH</li> <li>• Cuidar da tática e operações</li> </ul>

### Políticas De RH

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. Assim, políticas são guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos:

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) – ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

A administração de recursos humanos tem por objetivos principais:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e
3. alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

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

Cabe a Gestão de Pessoas:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
2. Proporcionar competitividade à organização.
3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados.
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho.
5. Desenvolver e manter Qualidade de Vida no Trabalho.
6. Administrar a mudança.
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Os processos de aprovisionamento representam a porta de entrada das pessoas no sistema

organizacional. Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários a seu funcionamento.

### Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho ou mercado de emprego é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pelas organizações e suas oportunidades de emprego. Quanto maior o número de organizações, em determinada região, tanto maior o mercado de trabalho e seu potencial de disponibilidade de vagas e oportunidades de emprego. O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos e financeiras etc.) ou por tamanhos (organizações grandes, médias, pequenas e microempresas) ou ainda por regiões (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte, Recife etc). Cada um desses segmentos tem características próprias.

Emprego \_ significa a utilização do trabalho humano. É a situação da pessoa que trabalha para uma organização ou para outra pessoa em troca de remuneração.

Mercado de Trabalho \_ é o conjunto de empregos.

Em economia, o termo emprego designa o uso dos fatores de produção, que incluem a terra e o capital, além do trabalho.

Subemprego \_ emprego com remuneração muito baixa e sem as garantias trabalhistas.

O desemprego e o subemprego atingem principalmente os países em desenvolvimento.

O mercado de trabalho funciona em termos de **oferta e procura**, ou seja, disponibilidade de empregos e demanda de empregos, respectivamente.

### SITUAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO

<b>O F E R T A</b>	<b>MAIOR DO QUE A ( &gt; )</b>	<b>P R O C U R A</b>
<b>O F E R T A</b>	<b>MENOR DO QUE A ( &lt; )</b>	<b>P R O C U R A</b>
<b>O F E R T A</b>	<b>EQUIVALENTE À ( = )</b>	<b>P R O C U R A</b>

### O COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES EM FUNÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

SITUAÇÃO DE OFERTA	SITUAÇÃO DE PROCURA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessiva quantidade de ofertas de vagas</li> <li>• Competição entre as empresas para obter candidatos</li> <li>• Intensificação dos investimentos em recrutamento</li> <li>• Redução das exigências aos candidatos e abrandamento dos investimentos em treinamento</li> <li>• Ênfase no recrutamento interno</li> <li>• Desenvolvimento de políticas de fixação do pessoal (retenção do capital humano)</li> <li>• Orientação para as pessoas e para seu bem-estar</li> <li>• Intensificação dos investimentos em benefícios sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente quantidade de ofertas de vagas</li> <li>• Falta de competição entre as empresas</li> <li>• Redução nos investimentos em recrutamento</li> <li>• Aumento das exigências aos candidatos e maior rigor no processo de seletivo</li> <li>• Redução nos investimentos em treinamento</li> <li>• Ênfase no recrutamento externo</li> <li>• Desenvolvimento de políticas de substituição do pessoal (melhoria do capital humano)</li> <li>• Orientação para o trabalho e para a eficiência</li> <li>• Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais</li> </ul>

O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS DUAS SITUAÇÕES ESTREMAS DO MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

SITUAÇÃO DE OFERTA	SITUAÇÃO DE PROCURA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessiva quantidade de candidatos</li> <li>• Competição entre candidatos para obter empregos</li> <li>• Rebaixamento das pretensões salariais</li> <li>• Extrema dificuldade em conseguir emprego</li> <li>• Temor de perder o atual emprego e maior fixação à companhia</li> <li>• Maré baixa nos problemas de absenteísmo</li> <li>• O candidato aceita qualquer oportunidade, desde que ela apareça</li> <li>• Orientação para a sobrevivência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente quantidade de candidatos</li> <li>• Falta de competição entre candidatos</li> <li>• Elevação das pretensões salariais</li> <li>• Extrema facilidade em conseguir emprego</li> <li>• Vontade de perder o atual emprego e menor fixação à companhia</li> <li>• Maré alta nos problemas de absenteísmo</li> <li>• O candidato seleciona as múltiplas oportunidades</li> <li>• Orientação para a melhoria e desenvolvimento</li> </ul>

A CONTÍNUA INTERAÇÃO ENTRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS E MERCADO DE TRABALHO

