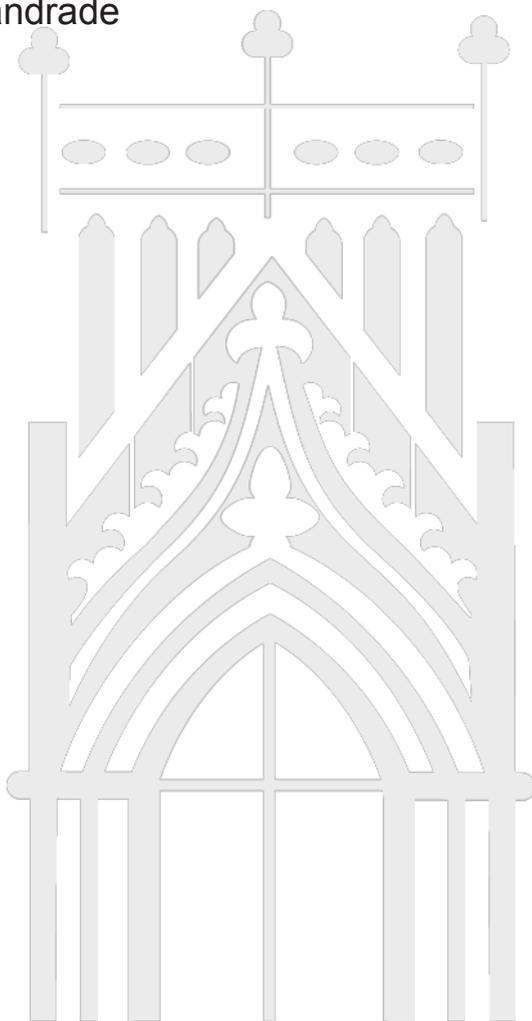


Mestrado em Gestão
Administração Pública

Proposta de Implantação de um Modelo de
Programa de Desenvolvimento Humano
Continuado: Caso Fundação Sousândrade

Ivaldo Santos Vidigal Junior

julho | 2017



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO



**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO HUMANO CONTINUADO: CASO
FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE**

IVALDO SANTOS VIDIGAL JUNIOR

Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão

Especialização em Administração Pública

Texto escrito em português do Brasil

GUARDA

2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO



**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO HUMANO CONTINUADO: CASO
FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE**

IVALDO SANTOS VIDIGAL JUNIOR

**Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado em Administração Pública do
Instituto Politécnico da Guarda como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública.**

Orientador: Professor Doutor Amândio Pereira Baía

GUARDA

2017

À minha família, esposa Luciana e filha Alice
À minha mãe, Rosaria, a tia Sabina, e vó Rusu (in memoriam)
A meus primos Maria e Paulo

AGRADECIMENTOS

Manifesto o meu reconhecimento à Fundação Sôsândrade, em especial a sua Direção, que, além de oportunizar aos estudantes do Estado do Maranhão esse importante Mestrado com parceria institucional, propiciou, principalmente, a participação de seus funcionários nesse grandioso processo de enriquecimento acadêmico e profissional.

Ao Instituto Politécnico da Guarda, ao Instituto Universitário Atlântico e a todos os professores do Mestrado pelo alto nível pedagógico nele conseguido e pela oportunidade e condições que me deram para realizar este trabalho, concretizando um sonho tão desejado.

Desejo manifestar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Amândio Pereira Baía, orientador da dissertação, pela permanente disponibilidade e pelas palavras de incentivo, que funcionaram como um sinal de alerta e serviram, sobretudo para que tivesse uma atitude mais atenta.

RESUMO

Os avanços científicos e tecnológicos ocorridos nas últimas décadas em um mundo globalizado, o mercado competitivo e volátil e a importância do fator humano nas organizações nos dias atuais, transformaram de forma significativa os modelos de gestão das organizações. Essas mudanças incidem de forma expressiva sobre os padrões comportamentais dos indivíduos, influenciando-os em suas atitudes, posturas, percepções e decisões. As Fundações de Apoio e de Desenvolvimento Institucional no Brasil, em face desse ambiente de mudanças, tiveram que adaptar seus modelos burocráticos de gestão, herdados da administração pública brasileira, para um modelo de gestão estratégica, com foco nos resultados e na visão voltada para o futuro. A presente dissertação apresenta um estudo de caso em uma Fundação de Apoio, com o objetivo principal de apresentar uma proposta de modelo de desenvolvimento humano continuado, facilitando, assim, a adaptação dos recursos humanos às novas tendências e ao desenvolvimento de suas competências nesse ambiente de mudanças. Primeiramente, será apresentada a revisão teórica sobre as principais escolas de gestão, suas teorias e abordagens que impactaram na mudança do comportamento humano dentro das organizações. Posteriormente, será realizada uma pesquisa exploratória em uma Fundação de Apoio, demonstrando o seu clima e cultura organizacional, e as dificuldades e adversidades dos funcionários frente às principais mudanças ocorridas nos últimos anos. Após a pesquisa, será apresentada a conclusão, com base no inquérito realizado, junto com um pacote de processos, procedimentos e ações que poderão ser implantadas nessa Instituição. Este trabalho poderá servir como uma ferramenta de aprimoramento no desempenho dos recursos humanos que atuam no terceiro setor, e poderá ser utilizado na administração pública indireta, como também, na iniciativa privada, levando em conta, um ambiente incerto e volátil.

Palavras-Chave: Modelos de Gestão; Padrões Comportamentais; Desenvolvimento Humano.

ABSTRACT

The scientific and technological advances that have occurred in the last decades in a globalized world, the competitive and volatile market and the importance of the human factor in today's organizations, have significantly transformed the management models of the organizations. These changes expressively influence the behavioral patterns of individuals, influencing them in their attitudes, postures, perceptions and decisions. The Foundations of Support and Institutional Development in Brazil, in the face of this changing environment, had to adapt their bureaucratic management models, inherited from the Brazilian public administration, to a strategic management model, focusing on results and vision focused on the future. The present dissertation presents a case study in a Supporting Foundation, with the main objective of presenting a proposal for a continuous human development model, thus facilitating the adaptation of human resources to new trends and the development of their skills in this environment of change. Firstly, a theoretical review will be presented on the main management schools, their theories and approaches that have impacted on the change in human behavior within organizations. Subsequently, an exploratory research will be carried out in a Support Foundation, demonstrating its climate and organizational culture, and the difficulties and adversities of employees in face of the major changes that have occurred in recent years. After the survey, a conclusion will be presented based on the survey carried out, along with a package of processes, procedures and actions that may be implemented in that institution. This work may serve as an improvement tool in the performance of human resources working in the third sector, and may be used in indirect public administration, as well as in the private sector, taking into account an uncertain and volatile environment.

Keywords: Management Models; Behavioral Patterns; Human development

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
GLOSSÁRIO	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE QUADROS	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E O COMPORTAMENTO HUMANO	4
1.1 Enquadramento Teórico	4
1.2 As principais Concepções da Administração e o comportamento humano nas organizações.....	6
1.2.1 Concepção Clássica.....	6
1.2.2 Concepção Humanística da Administração.....	11
1.2.3 Concepção Neoclássica da Administração.....	15
1.2.4 Concepção Estrutural da Administração	17
1.2.5 Concepção Comportamental da Administração	19
1.2.6 Concepção Sistêmica da Administração	22
1.2.7 Concepção Contingencial da Administração.....	23
1.3. Outras Teorias da Administração	24
1.3.1 Modelo Japonês de Gestão	24
1.3.2 Modelo de Gestão Profissional.....	27
1.3.3 A Nova Gestão Pública	28
1.3.4 Governança e Governabilidade	29
1.4 Síntese e Considerações	31
CAPÍTULO II – AS FUNDAÇÕES DE APOIO NO CONTEXTO ECONÔMICO BRASILEIRO ...	36
2.1 Nota Introdutória	36
2.2 O Estado e a Administração Pública no Brasil.....	36
2.3 A Iniciativa Privada.....	39
2.4 O Terceiro Setor	40
2.5 As Fundações de Apoio no Brasil	41
2.6 Síntese e Considerações	42
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	44
3.1 Nota Introdutória	44
3.2 Limitações da Investigação	45
3.3 Objetivos: Geral e Específicos	45

3.4 Hipóteses da Investigação	46
3.5 Universo da Investigação	46
3.6 Instrumento da Pesquisa.....	47
3.7 Coleta e tratamento de dados.....	47
3.8 Síntese e Considerações	48
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE	49
4.1 Nota Introdutória	49
4.2 A Conceção da Fundação Sousândrade.....	49
4.3 A Estrutura Organizacional, Visão e Missão da FSADU.....	50
4.3.1 Os Órgãos Colegiados	51
4.3.2 Órgãos de Administração Superior	51
4.3.3 Órgãos de Assessoria e Apoio.....	52
4.3.4 Órgãos de Administração Intermediária.....	52
4.3.5 Órgãos de Execução Programática.....	52
4.3.6 Órgãos de Execução Instrumental	53
4.3.7 Organograma da FSADU	53
4.3.8 Visão, Missão e Valores da FSADU	54
4.4 As principais mudanças na FSADU nos últimos anos	55
4.5 O Portfólio e o Desempenho Financeiro da FSADU	63
4.6 Síntese e Considerações	65
CAPÍTULO V – ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
5.1 Nota Introdutória	66
5.2 Características da Amostra.....	67
5.3 A sensibilidade e percepção dos RH sobre a Instituição	73
5.4 Síntese e Considerações	101
CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO CONTINUADO: CASO SOUSÂNDRADE.....	110
6.1 Nota Introdutória	110
6.2 O Programa de Desenvolvimento Humano Continuado	112
6.3 Síntese e Considerações	167
CONCLUSÃO	169
REFERÊNCIAS	172
APÊNDICES	180

GLOSSÁRIO

APO	– Administração por Objetivos
CIAED	– Congresso Internacional ABED de Educação a Distância
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	– Confederação Nacional da Indústria
CO	– Comportamento Organizacional
CONFIES	– Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica
DOM	– Definição de Objetivos e Metas
EAD	– Educação a Distância
ENNFAIES	– Encontro Norte Nordeste das Fundações de Apoio
FMI	– Fundo Monetário Internacional
FSADU	– Fundação Sôsaândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão
GCON	– Gerência Contábil
GFIN	– Gerência Financeira
GOP	– Gerência Operacional
GRH	– Gerência de Recursos Humanos
GTEC	– Gerência Técnica de Projetos
GTECON	– Gerência Técnica de Concursos
ICTS	– Instituições Científicas e Tecnológicas
ICTS	– Instituições Federais Científicas e Tecnológicas
IFES	– Instituições Federais de Ensino Superior
MCTIC	– Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	– Ministério da Educação
NACITEC	– Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico
NINF	– Núcleo de Informática
OGNS	– Organizações não Governamentais

OSCIP	– Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PASS	– Programa de Atenção Social Sousembrade
PBP	– Plano Base do Programa
PCP	– Plano de Controle do Programa
PCPCO	– Plano de Controle do Projeto Cultura Organizacional
PDCA	– <i>Plan-Do-Check-Act</i>
PDCH	– Programa de Desenvolvimento Humano Continuado
PELO	– Projeto Liderança Organizacional
PEMO	– Projeto Motivação Organizacional
PEP	– Plano de Execução do Programa
PIAO	– Plano Inicial do Projeto Ambiente Organizacional
PIB	– Produto Interno Bruto
PICO	– Plano Inicial do Projeto de Comunicação
PILO	– Projeto Liderança Organizacional
PIMO	– Plano Inicial do Projeto Motivação Organizacional
RH	– Recursos Humanos
SAGI	– Sistema de Gestão de Informação
SBPC	– Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SESU	– Secretaria de Ensino Superior
SIG	– Sistema de Informações Gerenciais
TQM	– <i>Total Quality Management</i>
UFMA	– Universidade Federal do Maranhão
UNICEF	– Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das Necessidades	21
Figura 2: Administração Pública no Brasil	39
Figura 3: Organograma atual da Fundação Sôusândrade	54
Figura 4: Fachada da antiga sede da FSADU.....	56
Figura 5: Fachada da nova sede da FSADU.....	57
Figura 6: Evento Prêmio Universidade FM 2014.....	60
Figura 7: I ENNFAIES.....	60
Figura 8: Espetáculo Buços (2016)	62
Figura 9: Homenagem institucional da UFMA entregue pela Magnífica Reitora Nair Portela	62
Figura 10: Prêmio Renato Archer	62
Figura 11: Fluxograma: Etapa I – Objetivos e Metas / Ciclo I – Início	114
Figura 12: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo II – Planejamento	116
Figura 13: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo III – Execução	117
Figura 14: Fluxograma: Etapa I – Objetivos e Metas / Ciclo IV – Controle.....	118
Figura 15: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo V – Encerramento	119
Figura 16: Realização de reuniões mensais com a alta diretoria e líderes da organização	122
Figura 17: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo I – Início	123
Figura 18: Processo simplificado de comunicação	126
Figura 19: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo II – Planejamento.....	128
Figura 20: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo III – Execução	129
Figura 21: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo IV – Controle.....	130
Figura 22: Fluxograma: Etapa II – Comunicação Organizacional / Ciclo V – Encerramento	131
Figura 23: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo I – Início	133
Figura 24: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo II – Planejamento.....	135
Figura 25: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo III – Execução	136
Figura 26: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo IV – Controle.....	137
Figura 27: Fluxograma: Etapa III – Ambiente Organizacional / Ciclo V – Encerramento.....	138
Figura 28: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo I – Início.....	140
Figura 29: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo II – Planejamento.....	143
Figura 30: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo III – Execução.....	144
Figura 31: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo – Controle	145
Figura 32: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo V – Encerramento	145
Figura 33: Fluxograma: Etapa VI - Liderança Organizacional / Ciclo I – Início.....	147
Figura 34: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo II – Planejamento	150
Figura 35: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo III – Execução	152

Figura 36: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo IV – Controle.....	153
Figura 37: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo V – Encerramento	154
Figura 38: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo I – Início.....	156
Figura 39: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo II – Planejamento	157
Figura 40: Fluxograma: Etapa VI – Cultura Organizacional / Ciclo III – Execução	159
Figura 41: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo IV – Controle	160
Figura 42: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo V – Encerramento	161
Figura 43: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo I – Início	162
Figura 44: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo II – Planejamento.....	164
Figura 45: Fluxograma: Etapa VII – Projeto Integração e avaliação / Ciclo III – Execução	165
Figura 46: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo IV – Controle.....	166
Figura 47: Fluxograma: Etapa VII – Integração e Avaliação / Ciclo V – Encerramento.....	167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valor Gerenciado pela FSADU por ano (Milhões).....	65
Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários da FSADU.....	67
Gráfico 3: Gênero dos RH da FSADU	68
Gráfico 4: Escolaridade dos RH da FSADU	69
Gráfico 5: Tempo de Serviço na Instituição.....	69
Gráfico 6: Tempo de Serviço na Função Atual	70
Gráfico 7: Área do emprego anterior	71
Gráfico 8: Média de Rendimento Mensal	72
Gráfico 9: Organização da empresa	74
Gráfico 10: Efetividade do processo	75
Gráfico 11: Realização Anual da Avaliação de Desempenho Institucional.....	76
Gráfico 12: A aplicação do controle interno na FSADU	77
Gráfico 13: Eficiência na entrega dos serviços para seus clientes e parceiros	78
Gráfico 14: Definição de metas, objetivos e um programa de qualidade institucional	79
Gráfico 15: Reconhecimento do trabalho dos subordinados	80
Gráfico 16: Realização de reuniões setoriais.....	81
Gráfico 17: Delegação de responsabilidades aos subordinados	82
Gráfico 18: Colaboração entre funcionários da FSADU.....	83
Gráfico 19: Apoio do líder em situações adversas	84
Gráfico 20: Condição do subordinado assumir a função do superior imediato.....	85

Gráfico 21: A qualidade do ambiente organizacional segundo os funcionários	86
Gráfico 22: A FSADU possui um programa de desenvolvimento humano continuado.....	87
Gráfico 23: Existe rodízio de atividades no setor que trabalha	88
Gráfico 24: Anualmente há uma avaliação do clima da organização.....	88
Gráfico 25: O clima e a cultura organizacional são fatores motivacionais	89
Gráfico 26: Sinto segurança no meu emprego atual.....	90
Gráfico 27: Estou motivado no emprego atual.....	91
Gráfico 28: Recebo elogios do meu superior	92
Gráfico 29: Recebo o treinamento necessário da organização	92
Gráfico 30: Estou realizado profissionalmente na FSADU.....	93
Gráfico 31: Projeto pessoal está condizente com os valores e objetivos.....	94
Gráfico 32: A FSADU realiza frequentemente capacitações	95
Gráfico 33: Tempo de trabalho e escolaridade como fator determinante para remuneração	96
Gráfico 34: Remuneração baseada nas competências e produtividade	97
Gráfico 35: Remuneração da FSADU é justa, padronizada e equivalente	98
Gráfico 36: Plano de progressão atualizado, justo e eficiente da FSADU	99
Gráfico 37 - Média salarial da FSADU é compatível com o mercado.....	100
Gráfico 38: Pagamento variado baseado nos resultados	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Deuses Gregos.....	5
Quadro 2: Taylor x Fayol.....	10
Quadro 3: Concepção Clássica X Concepção Humanística.....	15

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, a concorrência globalizada e as mudanças políticas nos principais países no mundo, entre outros fatores, são importantes elementos que influenciam e definem as transformações dentro das organizações e, conseqüentemente, modificam o comportamento humano dentro delas. Motta (2001) descreve a mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização.

As concepções e teorias desenvolvidas nas áreas da Administração, Pública e Privada, também foram importantes elementos impulsionadores de mudanças organizacionais. Desenvolveram-se, principalmente, a partir do fim do século XIX, após a industrialização dos principais países do mundo, o avanço capitalista no ocidente e a disseminação das teorias econômicas liberais.

Diante deste clima de mudanças econômicas, políticas e sociais, as organizações, tanto na esfera pública, quanto na iniciativa privada, tiveram que realizar adaptações estruturais e gerenciais para acompanhar essas tendências e necessidades. Essas transformações modificaram de forma intensa as relações entre as organizações e os seus recursos humanos (RH). O maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, não se encontra apenas nas alterações das políticas, procedimentos e estruturas e, sim, na necessidade de promoção de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes (Vergara, 2000).

As principais transformações na Administração Pública, durante a passagem da idade moderna para a contemporânea, foram reflexos das mudanças econômicas e das pressões sociais que ocorreram após a disseminação das ideias renascentistas e da revolução industrial ocorrida inicialmente na Inglaterra e Alemanha. O impacto dessas mudanças foi bem evidenciado pelas reformas dos sistemas administrativos dos estados.

Os indivíduos que atuam nas organizações públicas e privadas sofrem pela falta de políticas de desenvolvimento de pessoas, também como, de estratégias, que preparem os profissionais para participar diretamente desses processos de transformação. A mudança é uma fonte de desequilíbrio no ambiente organizacional, ela proporciona reações imediatas nas organizações, de forma a restaurar a condição de equilíbrio (Fonseca, 2000). O Comportamento Organizacional (CO) é a ciência que aborda os indivíduos dentro das organizações, suas percepções, atitudes, posturas e decisões. Essa disciplina aborda, principalmente, a relação entre o homem e as organizações, tanto de forma simplificada, com o foco no indivíduo, como de uma forma mais complexa, os indivíduos inseridos em um ou mais grupos. O Comportamento Organizacional é a disciplina que estuda a forma como as pessoas atuam em contexto organizacional (Cunha et. al., 2014).

Os indivíduos, por sua vez, são seres complexos compostos de elementos que são adquiridos durante toda a sua existência. Alguns desses elementos são identificados, principalmente, no ambiente em que esses indivíduos ficam inseridos em boa parte de sua vida, sua família, seu trabalho e, de forma geral, seu convívio social. Valores, costumes e crenças são exemplos dos elementos encontrados em seu meio social e que são de grande relevância para a formação de sua personalidade e conduta moral.

A personalidade e a conduta moral do indivíduo, somadas com todos os conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e experiências dentro e fora das organizações, moldam a forma como esse indivíduo atua nas organizações, suas percepções e atitudes diante de situações complexas, processos decisórios e desenvolvimento das competências essenciais e individuais. O ser humano é intrinsecamente social, participando de vários grupos e vivendo em ambientes voláteis e complexos. (Chiavenato, 1997).

Portanto, esses fatos apresentados transformam a análise do CO em uma pesquisa complexa, ainda mais quando essa análise estende-se à inserção desses indivíduos com diferentes características e padrões de comportamento em um ou mais grupos organizacionais. Essa segunda análise torna-se ainda mais complexa no momento em que sai dos fatores intrínsecos dos indivíduos já apresentados com os elementos oriundos das organizações: políticas organizacionais, clima e cultura organizacional, tipos de liderança, plano de cargo e salários, entre outros.

A administração pública abrange um conjunto de órgãos, serviços, tecnologias e agentes que asseguram a satisfação das necessidades e anseios de determinada população. Nesse contexto, o foco principal da administração pública é o bem comum, os interesses públicos de sua nação, e a soberania dentro de seu território geográfico. Por sua vez, o setor privado abrange todas as organizações que, não sendo controladas pelo governo ou propriedade do estado, fazem parte do sistema econômico. Sendo assim, a administração pública é o governo, que é responsável pelas questões sociais, enquanto o setor privado, também conhecido como segundo setor é responsável pelas questões individuais.

Com o elevado custo do setor público e das teorias e políticas liberais que foram observadas nos últimos séculos, nasceu a necessidade de mais um elemento essencial ao desenvolvimento social, o terceiro setor. Dessa forma, o setor privado começou a interferir nos assuntos sociais, por meio de organizações sem fins lucrativos, não governamentais, e que têm como objetivo gerar serviços de caráter público.

As Fundações de Apoio foram criadas no Brasil, em 1994, com a finalidade de dar apoio aos projetos de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e das Instituições Federais Científicas e Tecnológicas (ICTS).

A escolha desta organização para a realização da pesquisa deu-se pela complexidade e multidimensionalidade dessas instituições, pois, apesar de ter uma essência alinhada ao terceiro setor, ou seja, empresas sem fins lucrativos e com finalidades sociais que apresentam características em níveis variados, apresentam características de empresas privadas, também como, elementos oriundos das organizações e instituições públicas observadas, principalmente, na administração pública indireta.

Dessa forma determina-se a principal questão deste trabalho, para as organizações em geral, e, principalmente, as Fundações de Apoio que fazem parte do terceiro setor: existe um planejamento apropriado para os RH dessas instituições, que possam transcender as dificuldades dos processos de transformações organizacionais e alcançar um desenvolvimento de suas competências?

Esta dissertação irá, primeiramente, apresentar, em seu referencial teórico, uma pesquisa bibliográfica com as principais teorias e abordagens da Administração, fazendo uma relação com o panorama de cada período, causas, consequências e, principalmente, a mudança do comportamento humano em cada época. Posteriormente, serão apresentadas as fundações de apoio no contexto econômico brasileiro, para dar um entendimento às responsabilidades e papéis dessas instituições no Brasil.

No terceiro capítulo, será demonstrada a definição da metodologia mais adequada para a pesquisa desta dissertação, para que as linhas de pesquisa sejam seguidas e os objetivos gerais e específicos sejam alcançados. Para isso, será apresentada a limitação da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as hipóteses, o universo da investigação, os instrumentos que serão utilizados e finalmente a forma da coleta de dados.

Após o terceiro capítulo, será realizada uma pesquisa exploratória na Fundação Sousa Andrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU), com o intuito de conhecer melhor a problematização do trabalho e aprofundar o estudo de caso. Posteriormente, a partir da análise realizada, será proposto um projeto de melhoria que poderá ser utilizado pela instituição. Finalmente, apresentam-se as principais conclusões sobre todo o trabalho investigativo, incluindo algumas limitações do mesmo e sua importância para o meio acadêmico e profissional,

Este trabalho torna-se uma importante ferramenta de análise para gestores das organizações públicas ou privadas, pois ele apresenta elementos essenciais de ambas as dimensões. Trata-se de um tema atual e revela-se um problema internacional, principalmente em países capitalistas e que estão em desenvolvimento, onde os processos e estruturas organizacionais públicas e privadas apresentam-se em constantes transições e adaptações, no momento em que as regulamentações são questionadas e aprimoradas.

CAPÍTULO I – AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E O COMPORTAMENTO HUMANO

1.1 Enquadramento Teórico

No decorrer dos tempos, as teorias e modelos de gestão, tanto na esfera pública, quanto na iniciativa privada, foram se modificando e adequando-se às reformas e mudanças políticas, econômicas e sociais que ocorriam nos principais países no mundo.

Embora a Administração tenha sido considerada uma ciência a partir da Concepção Clássica e Científica da Administração durante o século XX, na Antiguidade, muitos conceitos e práticas administrativas foram identificados. O Código de Hamurabi, cerca de 2.000 a.C., representou um dos primeiros atos administrativos e jurídicos. Esse documento, talhado em rocha, apresentava um conjunto de modelos de conduta, princípios e normas para serem aplicados em situações específicas, como também, identificava a propriedade rural, a atividade comercial e o trabalho humano.

A Bíblia, um dos livros mais antigos e lidos do mundo, narra, em suas parábolas, a história de Salomão, rei que governou Israel por mais de 30 anos e deu uma relevante contribuição para o desenvolvimento da Administração. Ele foi responsável pela elaboração de acordos na área do comércio e realização de tratados de paz entre nações.

A Grécia Antiga apresentou um modelo de governo democrático e participativo, que foi relevante para o desenvolvimento da administração pública atual, e serviu de base para os trabalhos de Frederick Taylor cerca de 2.000 anos depois. Na Mitologia Grega, no período que compreende a Era dos Deuses, são observadas algumas características semelhantes aos primeiros princípios apresentados nas teorias da administração.

A primeira característica apresentada pela Mitologia Grega foi a hierarquia exibida nos livros dos Deuses Gregos que eram organizados por grau de importância no Olimpo, onde os mais relevantes ficavam sentados em cadeiras próximas a Zeus, considerado Deus dos Deuses, e que eram hierarquicamente superiores aos Heróis, homens que foram concebidos pela relação entre um Deus e um mortal, às Ninfas, pequenas mulheres que habitavam os campos, aos Sátiros, homens com chifres e patas que tocavam instrumentos e animavam os Deuses, aos Centauros, homens fortes com patas e músculos semelhantes aos de cavalos, que defendiam o Olimpo e desenvolviam trabalhos braçais.

A segunda característica apresentada é a especificação das responsabilidades e trabalhos que os Deuses Gregos desempenhavam, na qual cada um era responsável por um tipo de atividade. Abaixo, Quadro 01 com os principais Deuses Gregos e suas respectivas atribuições.

DEUSES	ATRIBUIÇÕES
Zeus	Deus de todos os Deuses e dos homens, responsável pelo céu, pelos raios e trovões.
Afrodite	Deusa do amor, da beleza e da sexualidade, responsável pela vida, fertilidade e alegria.
Poseidon	Deus supremo do mar, controlador de todos os seres que moravam nas águas, dono do Tridente, e responsável pelos maremotos e terremotos.
Atena	Deusa da sabedoria, responsável pela civilização, pela justiça e pela estratégia e conhecimento.
Hades	Deus responsável pelo submundo e das almas após a morte.
Hera	Deusa dos casamentos e da maternidade
Apolo	Deus da Luz e das obras de arte.
Ares	Deus da guerra que andava sobre uma carroça puxada por cavalos.
Hermes	Deus responsável pelas mensagens, comércio e comunicações.
Ártemis	Deusa responsável pela caça e pela vida animal
Cronos	Deus responsável pelo tempo e pela agricultura.
Hefesto	Deus do trabalho, dos artesãos e do fogo.

Quadro 1: Deuses Gregos

Em Roma, a hierarquia militar e o modelo de gestão sobre os territórios conquistados apresentaram um modo eficiente de organizar e controlar seu vasto império que dominou grande parte da Europa, África e Ásia por muitos séculos.

Na Idade Média, Florença e Veneza foram as cidades-estados que mais se desenvolveram na Europa ocidental, fato ocasionado pelo crescimento do comércio com os países do oriente e o desenvolvimento da arte e da ciência. Veneza, com o objetivo de construir uma frota mercantil privada, abriu seu próprio estaleiro, que, provavelmente, naquele momento, tornava-se a maior instalação industrial do mundo, empregando quase dois mil trabalhadores que desenvolviam inúmeras atividades.

Entretanto, neste trabalho, serão enfocadas as teorias e abordagens da Administração desenvolvidas a partir do século XVIII e XIX, pois, apenas após esse período, a Administração passou de práticas e teorias empíricas isoladas para um estudo mais complexo, dinâmico e sistematizado.

As mudanças ocorridas nas últimas três décadas do século XVIII, com o advento do Iluminismo, o Naturalismo, a independência americana, as revoluções e movimentos da classe burguesa e, principalmente, a Revolução Francesa, transformaram de forma inexorável a história da humanidade. Assim, surge a Idade Contemporânea, trazendo consigo a transição do capitalismo comercial para o capitalismo industrial e um escalonado processo de desenvolvimento científico, tecnológico e econômico que ocorreu durante todo o século XIX e persiste até os dias atuais.

Adam Smith, filósofo e economista escocês, foi um importante personagem na história do desenvolvimento da Administração pública e privada. Seus ideais liberais transformaram, durante muitos anos, a forma e a intensidade com que o Estado interferia no mercado. É considerado até hoje o precursor das teorias relacionadas à economia moderna. Em suas principais obras, defendia que as empresas deveriam ter autonomia no mercado, ou seja, uma mínima influência do Estado nas atividades industriais, comércio, serviços, importações e exportações. Ele argumentava que a concorrência entre as organizações privadas e os seus fornecedores impactaria na queda do preço dos produtos e serviços, também como, impulsionaria as inovações tecnológicas e o pleno emprego nos principais países do mundo.

Com essas transformações, o papel do Estado e as tendências do mercado cada vez mais competitivo impulsionaram as organizações a desenvolverem práticas e teorias que as alinhassem às regulamentações impostas pelos governos e à necessidade da busca pela eficiência, eficácia, e para sua prospecção no mercado mundial.

Assim, com o passar dos anos, surgiram inúmeras teorias e abordagens da Administração com o objetivo de adaptar as organizações de acordo com as necessidades do mercado e imposições legais realizadas pelo governo. Essas mudanças e adaptações nas organizações impactavam diretamente no comportamento dos recursos humanos (RH).

Nesta Revisão Bibliográfica, discorre-se, de forma cronológica, pelas principais abordagens e teorias da Administração que surgiram a partir do século XIX até os dias atuais, demonstrando, em cada uma delas, as mudanças que transformaram o comportamento humano nesse período. Esta revisão servirá para demonstrar as atitudes e o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, em situações específicas, e as causas que levaram esses indivíduos a praticar tais ações.

1.2 As principais Concepções da Administração e o comportamento humano nas organizações

1.2.1 Concepção Clássica

No fim do século XVIII e início do século XIX, com a decadência da escravidão, o advento da classe assalariada, a industrialização, o crescimento do comércio internacional impulsionado pelas teorias de Adam Smith e o desenvolvimento científico e tecnológico nas principais economias mundiais, criou-se uma necessidade intensa de transformar as formas da administração pública e privada, tornando-a uma atividade mais complexa e dinâmica.

Com a reforma das constituições, leis e outras regulamentações nos países mais desenvolvidos, o poder dos chefes de Estado, que anteriormente era considerado absoluto, passou a ser regulado e disciplinado, ficando mais limitado em suas decisões e sua amplitude. Assim, a iniciativa privada, principalmente a indústria e o comércio de bens e serviços, ganhou força, tornando-as atividades imprescindíveis para o desenvolvimento social e econômico dos países.

Nesse panorama, as principais universidades europeias e dos Estados Unidos da América (EUA) também ganhavam força. A teoria de Charles Darwin sobre a evolução humana, o positivismo de Auguste Comte e o desenvolvimento da Psicanálise de Sigmund Freud, entre outras mais, foram disseminadas em todo o planeta. Dessa forma, as tendências de tornar os conhecimentos, que até então eram considerados empíricos, em ciência testada e comprovada, chegaram à área da gestão pública e da administração empresarial.

Adam Smith, em uma de suas obras, *Riqueza das Nações*, publicada em 1776, apresenta a importância da sistematização e segmentação do trabalho, como elemento impulsionador do crescimento na produção industrial e a expansão dos negócios em um ambiente econômico liberal. “É a grande multiplicação das produções de todos os diversos ofícios - multiplicação essa decorrente da divisão do trabalho - que gera, em uma sociedade bem dirigida, aquela riqueza universal que se estende até as camadas mais baixas” (Smith, 1958, p. 45).

Na área da administração pública, Woodrow Wilson, cientista político americano, apresentou, em 1887, um importante artigo sobre a política e a administração pública americana. Em sua tese, *The Study of Administration*, ele demonstrou a separação da administração e da política, dos cargos eletivos e dos nomeados que trabalhavam na administração pública. Essa teoria ficou conhecida como a Dicotomia Política, que, apesar de ser muito criticada e considerada uma utopia, é a base do modelo tradicional da administração pública em vários países.

No início do século XX, Frederick Taylor, engenheiro de produção, desenvolveu, a partir de observações, análises e estudos, práticas e métodos científicos que tinham como objetivo buscar a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Assim, surgiu a Escola da Administração Científica, um dos primeiros estudos sistematizados da Administração, pois considerava a arte de gerenciar as organizações uma ciência e não uma atividade baseada apenas na experiência.

Taylor selecionou, em uma de suas obras, cinco princípios científicos da gestão: planejamento, preparação, controle, execução e segmentação do trabalho. Ele dava ênfase às tarefas e acreditava que maximizando a produção e diminuindo os desperdícios, a organização teria uma eficiência operacional plena e, conseqüentemente, um lucro final maior.

Morgan (1996, p. 32) ressalta que, embora seja um dos autores mais perniciosos e criticados de todos os teóricos organizacionais, comprovou ser também um dos mais influentes. Sua pesquisa baseia-se na organização racional do trabalho e submerge na realização das atividades de modo pragmático, sem desperdícios, menor tempo, custo e esforço humano, enfatizando nove elementos essenciais da teoria de Taylor: Estudo da fadiga humana; Levantamento do tempo e esforço de cada atividade; pagamento baseado na produtividade; segmentação do trabalho; ambiente físico favorável ao trabalho; padronização de todas as atividades; desenho de cargos e manualização das tarefas; hierarquia; recompensas para funcionários.

Apesar do foco da pesquisa e teorias desenvolvidas por Taylor e seus seguidores ser a eficiência e a eficácia na produção, teve um grande contributo sobre os recursos humanos das organizações e, principalmente, para a mudança de comportamento de seus funcionários.

A partir dos estudos de Taylor e da busca pela produtividade plena, os funcionários passaram a ter uma menor jornada de trabalho e uma qualidade melhor em seus ambientes de laboro. A partir dos estudos sobre a fadiga humana e da diminuição de acidentes que atrasariam e paralisariam a produção, passaram a utilizar alguns equipamentos de proteção contra acidentes e possíveis enfermidades, garantindo, assim, menor rotatividade de pessoal e absenteísmo.

“o objetivo mais importante do trabalhador e da administração deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais.”
(Taylor, 1990, p. 26).

A segmentação das atividades nas fábricas foi outro grande contributo, pois, a partir desse modelo, os funcionários ficaram especialistas em determinadas atividades. Surgiram os supervisores e analistas de produção, que, normalmente, eram escolhidos na área operacional, entre os que tivessem maior experiência e produtividade para coordenar e controlar os próprios operários.

O pagamento dos salários baseados na produtividade e especialização das atividades resultou em uma valorização dos recursos humanos, elevando os níveis de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a melhoria do clima organizacional. Taylor enfatizava que os conflitos e desavenças que aconteciam entre empresa e empregados eram elementos que atrapalhavam a produção. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração (Taylor, 1990, p.34).

Segundo Taylor (1947), o homem busca o emprego mesmo não gostando dele, mas como meio de ganhar a vida por meio de salário. Assim, surge a visão do homem econômico.

Henri Ford, empresário americano, aplicou as teorias da Administração Científica em sua fábrica de automóveis. O objetivo era padronizar o produto com o menor custo de produção, assim, criou uma linha de montagem. Dessa forma, Ford conseguiu produzir em massa seus veículos. Outra contribuição de Ford na fabricação de automóveis em série foi o desenvolvimento de inovações técnicas e de negócios, criando concessionárias com estoques de veículos, que antes eram comercializados por encomendas.

Apesar de ter iniciado seus trabalhos antes de Taylor, considerado pai da Administração Científica, Henri Fayol, engenheiro francês, foi reconhecido internacionalmente após a publicação do livro “Administração Industrial e Geral”, nos Estados Unidos. Foi um grande pesquisador e teórico, diferente de Taylor, que deu maior enfoque à área da produção. Fayol priorizou a área gerencial, suas atribuições e responsabilidades. Ele dividiu as funções essenciais das organizações em seis categorias, isto é, limitou funções específicas para serem desenvolvidas em áreas distintas nas organizações.

Idalberto Chiavenato (2011) enfatiza que as funções essenciais das organizações elaboradas por Fayol são:

- Funções Técnicas, que são as atividades relacionadas à área produtiva da empresa, isto é, gerenciam a produção de determinado produto ou serviço de forma eficiente, com qualidade e custo unitário baixo;
- Funções Comerciais, que dizem respeito à área responsável pela aquisição, manutenção e venda de determinados produtos e serviços;
- Funções Financeiras que correspondem ao setor que recebe os recursos e realiza os pagamentos e dividendos;
- Funções de Segurança, responsáveis pela preservação de todo o patrimônio da organização;
- Funções Contábeis, focando o levantamento de inventários, estatísticas e balanços;
- Funções Administrativas, responsáveis por toda a gestão das outras áreas da organização e pela integração de todas as atividades.

Fayol elaborou um manual em que são apresentadas as cinco principais atribuições do gestor das organizações. Essas atividades deveriam ser realizadas exclusivamente pela alta direção: planejamento, organização, liderança, coordenação e controle.

Outro importante contributo de Fayol, que complementa as teorias de Taylor, foi a relação dos quatorze princípios básicos da Administração, que servem como uma diretriz para todas as organizações, públicas ou privadas: segmentação do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais ao bem comum; remuneração; centralização; linha de comando; ordem; equidade; estabilidade; iniciativa; espírito de equipe.

Semelhante a Taylor, Fayol acreditava que a produção deveria ser cada vez maior, com menor esforço e custo. Entretanto, acrescentou contribuições tanto na área de produção, quanto na alta gerência, pois o seu foco dentro da estrutura organizacional era de cima para baixo, diferente de Taylor que observava a área de produção, um elemento mais importante para ser estudado. Ele defendia que a remuneração deveria ser satisfatória tanto para a empresa quanto para os empregados, e que estes precisariam ser tratados com benevolência pelos seus superiores. Abaixo, Quadro 02, comparativo entre as principais características e teorias de Taylor e Fayol.

	TAYLOR (Administração Científica)	FAYOL (Administração Clássica)
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da Administração
Principais Características	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia na produção • Segmentação do trabalho • Recompensas financeiras • Fiscalização do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da Estrutura Formal das Empresas • Fixação das Funções Administrativas • Comando e Hierarquia

Quadro 2: Taylor x Fayol

De forma geral, seu trabalho foi reconhecido como um dos mais importantes para o desenvolvimento da Administração, pois foi o primeiro pesquisador e teórico que abordou a organização como um sistema complexo, que deveria ser estudado e definido em departamentos distintos, com finalidades e atribuições próprias, ligados de forma hierárquica a uma alta gerência que comandasse de forma autoritária e profissional os interesses da organização, porém, demonstrou certa fragilidade por não realizar uma fundamentação experimental dos procedimentos e práticas abordadas em seus trabalhos.

Fayol também foi responsável pela modificação do CO nas organizações, pois ressaltava que a iniciativa individual era uma das características mais importantes para os RH dentro das organizações, que o administrador tem o papel principal dentro da estrutura organizacional e que esta profissão

deveria ser exercida por pessoas que tivessem estudado em faculdades superiores ou técnicas profissionalizantes e não apenas possuísem habilidades e conhecimentos empíricos da profissão. Apesar de engenheiro de produção, defendia que não seriam apenas as habilidades de cálculos matemáticos e estatísticos que definiriam o bom gestor, mas, sim, atribuições complexas de comportamento, como as atitudes e decisões.

A Teoria Clássica da Administração foi muito criticada por outros cientistas e estudiosos, pois, semelhante à Escola da Administração Científica de Taylor, tinha uma visão mecanizada dos funcionários, que eram vistos como meios de produção e geralmente eram explorados para produzir cada vez mais. Outro fator negativo foi a visão cartesiana de ambos os autores que consideravam as organizações sistemas fechados, isto é, visualizavam apenas a parte interna das organizações, que deveriam apenas produzir mais, com mais eficiência e efetividade.

Apesar das críticas à Concepção Clássica da Administração, ela foi muito importante para o desenvolvimento das abordagens e teorias posteriores, pois, apesar da forma mecanicista e da visão do ser humano como recurso, apoiava-se na cooperação mútua entre empresa e empregado, pela qual cada trabalhador era analisado separadamente, suas habilidades, experiências e condições físicas para desenvolver determinadas atividades, criando um alinhamento dos interesses entre empresa e empregados e se preocupando, mesmo que de forma mínima, com as condições de trabalho e com o ambiente favorável da organização.

1.2.2 Concepção Humanística da Administração

Após a Primeira Grande Guerra, Os Estados Unidos e o Canadá apresentaram um elevado crescimento econômico, impulsionados pelo aquecimento industrial e o grande volume de exportações para os países da Europa, que passavam por dificuldades econômicas e enfraquecimento de suas indústrias no pós-guerra. Esse período, que perdurou uma década, foi marcado por uma prosperidade econômica, política e social na América do Norte. O pleno emprego¹ fortalecia as teorias liberais de Adam Smith, a força do regime capitalista e as práticas e teorias da Concepção Clássica da Administração. A agricultura mecanizada aumentava sua produtividade e o comércio fortalecido pela liberação de créditos com baixos juros aumentou ainda mais o consumo de produtos industrializados.

Enquanto isso, as críticas à Concepção Clássica da Administração, impulsionadas por suas características manipulativas e mecanicistas, oriundas principalmente de trabalhos de pesquisadores

¹ Pleno emprego é quando uma sociedade consegue aplicar todos os fatores de produção que possui disponível com o casamento entre o nível de oferta e demanda, ou seja, não há excesso de recursos ofertados tampouco excesso de demanda sobre tais produtos. <http://economiassegredos.com/pleno-emprego-o-que-e/>. Acessado no dia 29 de junho de 2017.

das áreas de Engenharia e Produção, foram ganhando força e notoriedade. Profissionais das áreas de Psicologia, Sociologia e Administração apresentaram diversos trabalhos que davam maior relevância para os trabalhadores, seus sentimentos e bem estar.

Após esse período, em 1929, explodiu uma grave crise econômica na América do Norte que ficou marcada na história como a Grande Depressão. Essa crise, causada principalmente pela diminuição das exportações que eram realizadas em grande parte para os países da Europa, maior mercado consumidor americano e que apresentaram um reaquecimento industrial, pela gestão monetária equivocada realizada pelo governo americano e pela chamada superprodução causadas principalmente pelas teorias e práticas defendidas pela Concepção Clássica.

O desemprego começou a assolar a população dos Estados Unidos, as lutas sindicais por melhores condições de trabalho e a queda nas vendas de produtos industrializados em diversos segmentos causaram a falência de inúmeras empresas e bancos americanos. A consequência foi sentida na Bolsa de Valores de Nova York, uma das mais importantes do mundo, que em menos de vinte e quatro horas, observou que suas principais ações comercializadas estavam valendo menos da metade da cotação normal. Essa crise se estendeu para vários países na Europa: Alemanha, Inglaterra, França, Itália e outros.

Dentro desse cenário, os movimentos em favor de uma gestão humanizada ganharam força. Na área pública, John Keynes, economista inglês, questionava as teorias liberais de Adam Smith e os modelos econômicos neoclássicos. Sua teoria era fundamentada na participação ativa do Estado sobre a iniciativa privada, realizando um controle direto na economia, com o objetivo de conduzir a um sistema de pleno emprego, com maior equidade entre as classes e uma visão social.

Além disso, ele defendia o Estado de Direito e a obrigação de políticas públicas que garantissem a condição mínima de sobrevivência dos cidadãos. Benefícios sociais como a criação do seguro para desempregados, assistência de saúde gratuita para as classes menos favorecidas e o salário mínimo, surgindo assim a o sistema político do bem estar social.

Nasce, assim, a Concepção Humanística, apresentando uma abordagem diferenciada na administração, para uma visão humana das organizações, nas áreas públicas e privada. Os trabalhadores que eram vistos pela Concepção Clássica com uma perspectiva mecanizada e motivada por vantagens financeiras, “homo economicus”, passou a ser visto como “homo social”, homem que apresenta necessidades de convivência em sociedade, com desejos e anseios.

O movimento das relações humanas trouxe um desafio à função de chefe. Este movimento mudou a relação empregador – empregado, enquanto a escola clássica operava à base da força e do

autocratismo. Follet, Mayo, Roethlisberge, Dickson, Leavitt, McGregor e outros fizeram nascer dessa escola o *homo social* em substituição do *homo economicus* (Marras, 2009).

Elton Mayo, sociólogo australiano, por meio de uma pesquisa em campo, elaborou um importante projeto que modificou a gestão das organizações e o comportamento humano dentro delas. A Experiência de Hawthorne, realizada em uma fábrica nos EUA, demonstrou, por meio de testes realizados na linha de produção, variáveis que influenciavam a produtividade de forma positiva ou negativa nesta organização. O variável fator psicológico, que não estava previsto inicialmente como elemento a ser estudado na pesquisa, foi notado de forma elevada, mudando, assim, o foco principal do trabalho de Mayo.

“A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica” (Chiavenato, 2004, p. 71).

Contrariando as afirmações e teorias da Concepção Clássica que apresentavam os fatores físicos como principal elemento da produtividade, foi demonstrado que essa produtividade tornou-se mais elevada no momento em que os trabalhadores tinham uma interação maior com o grupo de trabalho e que o comportamento de cada funcionário estava diretamente ligado ao grupo em que esse funcionário estava inserido.

Mayo teve outra importante conclusão em seu estudo, que contraria a Concepção Clássica em relação à fadiga humana. A monotonia na realização de uma mesma atividade por parte de um determinado empregado, mesmo que este seja especializado nessa atividade, em certo ponto, faz diminuir a sua produtividade. Assim, surgiu um plano de ascensão de cargos, pelo qual os funcionários mais produtivos e qualificados eram remanejados para outras atividades que aumentavam sua autoestima e moral perante o grupo. Assim, a Experiência de Hawthorne demonstrou o despertar para a importância das relações humanas nas empresas e deu ênfase aos aspectos emocionais e ao comportamento humano.

Outro importante pesquisador da Concepção Humana foi Chester Barnard, americano, economista que inicialmente trabalhou na área gerencial de grandes organizações privadas americanas, tornando-se, posteriormente, administrador público e apresentou um importante trabalho sobre a cooperação interpessoal como elemento de motivação e formação de liderança dentro das organizações. Ele

aplicava os preceitos do Behaviorismo nas organizações e considerava o homem um ser exclusivamente social que respondia por meio de estímulos.

A Concepção Humanística foi muito criticada por alguns gestores da iniciativa privada, pela limitação das pesquisas realizadas e por dar uma elevada importância ao elemento humano nas organizações, esquecendo o fator principal da sobrevivência dessas organizações, que é apresentar produção efetiva e maior lucratividade.

Na área pública, foi verificado que essa abordagem, mesmo criticando a visão mecanicista da Concepção Clássica, tinha uma visão romântica dos trabalhadores e apresentava um aspecto manipulativo por meios que vão além do fator financeiro.

Apesar das inúmeras críticas, a Concepção Humanística apresentou novos elementos de estudo que são imprescindíveis na área da Gestão: motivação, grupos informais e liderança. Dessa forma, iniciou uma discussão sobre as necessidades de políticas de desenvolvimento de pessoal, mudança de cargos, ênfase no bem estar dos empregados e importância da confiança mútua entre subordinado e lideranças.

O impacto no comportamento humano foi outro aspecto relevante para os estudos da Administração, pois os funcionários passaram a ter maior autonomia para tomar certas decisões, criando um clima favorável de confiança entre os grupos, estimulando a comunicação e o comportamento social.

Comparando as duas primeiras abordagens da Administração, Clássica e Humanística, observa-se uma transformação significativa da imagem e a disposição dos indivíduos dentro das organizações públicas e privadas. Abaixo, quadro 03, comparativo entre as duas abordagens em relação às características principais dos indivíduos dentro das organizações.

	CONCEPÇÃO CLÁSSICA	CONCEPÇÃO HUMANÍSTICA
Tipo de Abordagem de estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos
Parâmetro a ser estudado sobre os indivíduos nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidades Físicas e Motoras • Habilidades Técnicas • Obediência e Assiduidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes • Interação Social • Comportamento • Liderança
Relação com os Superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinação Central • Autoridade Absoluta 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegação de algumas responsabilidades • Autonomia Parcial
Princípios e Disciplinas Abordadas	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicologia • Administração • Sociologia

Tipo de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Comportamento
Carga Horária Média	<ul style="list-style-type: none"> 12 horas / dia 	<ul style="list-style-type: none"> 10 horas / dia
Visão das Organizações em relação aos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> Elemento Produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Elemento Social

Quadro 3: Concepção Clássica X Concepção Humanística

1.2.3 Concepção Neoclássica da Administração

Após a Segunda Grande Guerra, em 1945, com a consolidação do Modelo Capitalista no Ocidente, a retomada do crescimento industrial e o surgimento de novas tecnologias nas últimas duas décadas, surge a necessidade de tornar o comércio internacional a principal atividade para os países mais desenvolvidos.

No campo político, os países que vinham em um crescente nacionalismo, no período que compreendeu os primeiros cinquenta anos do século XX e a intervenção direta dos estados na economia, no controle comercial e na produção industrial, começam a ser questionados pelas classes empresariais que reorganizavam as ideias liberais.

Apesar de ter práticas semelhantes na Grécia Antiga e em Roma durante o período republicano, a palavra privatização foi formalizada, no sentido atual, entre os anos de 1930 e 1937, na Europa. Entretanto, apenas após os anos 60, teorias econômicas que defendiam as privatizações surgem nas principais universidades na Europa e nos EUA.

A Concepção Neoclássica, desenvolvida após a Segunda Grande Guerra, foi uma resposta principalmente das classes empresariais e da indústria aos benefícios adquiridos pelos sindicatos e pela classe operária nos países desenvolvidos.

Peter Ferdinand Drucker, austríaco, professor universitário e consultor empresarial, realizou importantes trabalhos sobre os modelos e abordagens da administração. Ele foi um dos precursores sobre o efeito do comércio globalizado, suas consequências econômicas e sociais para os países.

Ele transformou a visão gerencial das organizações, com o foco na Administração por Objetivos, também conhecida por APO. Essa teoria reorganizava as teorias vistas na Concepção Clássica, a partir de processos para aproveitamento prático dos procedimentos de planejamento, organização e controle.

“A APO é um processo pelo qual os gerentes, superior e subordinado, de uma organização identificam os objetivos comuns, definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios” (Chiavenato, 1983, p.242).

A APO apoiava-se na ideia de que a organização e todos os seus envolvidos deveriam compartilhar em consonância dos objetivos e metas a serem seguidos. Sendo assim, o objetivo maior é tornar o objetivo da organização um objetivo comum e compartilhado por todos os integrantes, alinhando as metas de cada indivíduo com a estratégia do negócio planejada pela área estratégica, aperfeiçoando a comunicação e a relação entre esses agentes. Maximiliano (2002) ressalta que a APO foi muito difundida durante a primeira metade do século XX, mas, após os anos 80, quando os métodos participativos foram gradativamente substituindo os hierárquicos, a essência da APO tornou-se supérflua.

Entretanto, Peter Drucker é considerado, por muitos, o teórico da área de gestão organizacional mais importante da atualidade e seus trabalhos, diferente de muitos anteriores, não foram frutos de uma tentativa cognitiva de acompanhar as tendências e necessidades do mercado, mas, sim, tornaram-se uma das principais fontes de mudanças nas áreas organizacionais. Segundo Chiavenato (1993), os principais conceitos abordados pelos autores da Concepção Neoclássica são: ênfase na prática da administração, reafirmação relativa das proposições clássicas, ênfase nos princípios gerais de gestão, ênfase nos objetivos e resultados.

Outras características importantes apresentadas nessa concepção foram a descentralização das decisões e a diminuição da excessiva hierarquia organizacional, a fim de tornar essas decisões mais rápidas e objetivas. Dessa forma, as organizações devem definir suas prioridades e seus resultados desejados em três níveis: objetivos estratégicos, táticos e operacionais.

Após o planejamento estratégico realizado pela alta administração e a diretoria da organização, os objetivos e metas eram elaborados de forma individual, ou seja, cada departamento e/ou setor das organizações receberia um projeto para ser seguido e concretizado. Posteriormente, esses objetivos eram interligados ao objetivo central da organização, a fim de concretizar todo o planejamento para aquele determinado período previamente estabelecido.

Todo esse projeto sistematizado era controlado, acompanhado e analisado por profissionais *staffs*², que serviam como consultores para as gerências dos departamentos. Assim, esses projetos, que poderiam

² Designa funções acessórias dentro das organizações, que não possuem autoridade hierárquica sobre nenhuma área, apenas assessoram gerentes e/ou diretores. <http://marketingfuturo.com/o-que-e-staff-conceito-e-definicao-da-palavra-staff-na-administracao/>. Acessado dia 25 de junho de 2017

apresentar alguma divergência entre o planejado e o executado, eram imediatamente corrigidos a fim da consecução das metas e objetivos estabelecidos no planejamento.

Apesar de ter apresentado um grande sucesso na área empresarial e na área pública, a Concepção Neoclássica recebeu algumas críticas de autores contemporâneos. Uma delas foi a de utilizar principalmente índices financeiros e quantitativos, deixando menor importância à qualidade. Esse problema foi observado principalmente na área pública que geralmente utilizava como meta fundamental uma determinada quantidade de atendimentos, mas não mensurava a qualidade e o tipo de atendimento que estava sendo realizado e uma atividade específica. Outra crítica a essa concepção, foi a grande importância dada às metas e objetivos elaborados apenas na área estratégica das organizações, não dando espaço para os objetivos individuais de cada setor ou gerência.

Essas teorias foram utilizadas pelas grandes empresas em todo o mundo, e, até hoje, rende o título de Pai da Administração Moderna para Peter Drucker. Uma vantagem dessa concepção sobre as demais apresentadas é a otimização do processo decisório realizado pela descentralização de responsabilidades, ocasionando uma fixação de objetivos de forma ágil e compartilhada, priorizando a consecução das metas e objetivos planejados.

De forma geral, as decisões eram tomadas com maior qualidade e acertos, por se apresentar alternativas dentro de um parâmetro estabelecido no planejamento estratégico, reduzindo custos pela diminuição da burocracia e hierarquias exageradas e contribuindo para o desenvolvimento dos seus funcionários.

1.2.4 Concepção Estrutural da Administração

A Concepção Estruturalista surgiu, praticamente, no mesmo período que a Concepção Neoclássica, após a Segunda Grande Guerra, consequência do crescimento das burocracias, baseada em uma visão que transcende os elementos internos das organizações. A Concepção Estruturalista, diferente da Concepção Neoclássica, agrega alguns elementos das Abordagens Clássica e Humanística, porém, ampliando o foco de estudo para os elementos internos e externos das organizações.

Após a primeira metade do século XX, inúmeras organizações foram expandindo seus negócios e diversificando seus portfólios, impulsionados principalmente pelos avanços tecnológicos e científicos. Entretanto, observou-se que apesar desse expressivo crescimento, grande parte das organizações e os próprios países estavam sendo administrados de forma ineficiente, baseados apenas em experiências e opiniões, não havia regras e objetivos concretos.

Maximilian Weber, economista, jurista e sociólogo, um dos fundadores da Sociologia Moderna, autor de diversas obras no campo econômico e social, identificou em seus estudos três tipos de sociedade:

- Tradicional: sociedade em que o consentimento de todos sobre a autoridade é formada por três fontes principais: a crença, a tradição e os costumes.
- Carismática: sociedade na qual a autoridade é derivada do carisma e da confiança nas competências e habilidades dos governantes.
- Burocrática: sociedade em que a aceitação da autoridade por parte da sociedade é oriunda da legalidade das leis vigentes, como também, da legitimidade do seu caráter prescritivo e normativo.

Na perspectiva de Weber, o modelo burocrático é o tipo de administração fundamentada por uma hierarquia formal de autoridade estabelecida e legal, com regras previamente definidas e com uma racionalidade que é formada pela adequação dos meios aos fins. Essa teoria foi muito utilizada na área pública e apresenta como fundamento a estrutura e legalidade do processo decisório com base em normas escritas em que o exercício da administração pública deveria ter o caráter social e continuado, e, principalmente, o Estado deveria ter a estrutura administrativa legalmente constituída.

Segundo Weber (1972 *apud* Rosinha, 2013), a burocracia pode ser compreendida como um conjunto de regulamentos, leis e normas que o funcionário, supervisionado por seu superior, deve cumprir, sempre respeitando a estrutura hierárquica, à qual deve obedecer fiel e dignamente.

A Concepção Estruturalista apresentou novos elementos que enriqueceram o desenvolvimento das Teorias e Abordagens da Administração, pois formou uma nova perspectiva administrativa em seu aspecto institucional, abordando desde o Direito, até a Ciência Política, Administração e a Sociologia. Essa concepção transformou de forma efetiva o estudo da administração pública mundial, também como, demonstrou a necessidade da organização das empresas que cresciam e tornavam-se mais complexas.

Na iniciativa privada, houve uma relevante contribuição da racionalidade da Teoria Burocrática, tendo em vista sua preocupação com as atribuições dos cargos e das suas respectivas responsabilidades, a formalização das rotinas e procedimentos, contribuindo, assim, com a diminuição dos custos e com o alcance dos objetivos e metas das organizações.

1.2.5 Concepção Comportamental da Administração

A Concepção do Comportamento, muito influenciada pelos ideais behavioristas, quebrou o padrão de todas as anteriores, trazendo novas concepções e principalmente um enfoque inovador. A diferença principal desta concepção não se limita apenas ao conteúdo, mas, sim, à sua forma de construção, que deixou de ser realizada no estilo prescritivo e normativo, para o estilo explicativo e descritivo, deixou de ser pesquisada apenas em experimentos estatísticos para a análise aplicada. Por esse fato também é conhecida como Concepção Behaviorista, pois, além da forma que é realizada, apresentou em seu conteúdo a cognição humana e os padrões do comportamento.

Apesar de ser direcionada para a área privada, também influenciou de forma significativa a concepção dos serviços públicos e as perspectivas de seus servidores. A Concepção do Comportamento traz em grande parte de seu conteúdo as ideias da Concepção Humanística, com o foco no comportamento humano, porém, apresenta uma visão mais ampliada na dimensão da organização, observando o impacto desse comportamento na organização e as expectativas e anseios de seus empregados.

Cronologicamente foi desenvolvida após as Abordagens Neoclássica e Estruturalista, no início da segunda metade do século XX, nos EUA, baseada principalmente no desenvolvimento da Psicologia Organizacional³ e nos estudos do comportamento social realizados pela Sociologia.

A visão do homem transcende o *homo economicus*, da Concepção Clássica e o *homo social*, da Concepção Humanística, pois, além de ser visto como pessoa dotada de necessidades que vão além do objetivo apenas financeiro e social, para uma pessoa possuidora de cognição e de percepções aos eventos e fatos que ocorrem em seu ambiente e seu local de trabalho.

Nessa perspectiva, o homem passa a ser analisado como um ser passível de aprendizado e mudança em seu comportamento, suas atitudes e decisões. Além disso, a Concepção do Comportamento integra em sua estrutura o trabalho de Peter Drucker, no qual os empregados são orientados para a realização de determinados objetivos, podendo interagir e cooperar com os outros indivíduos em equipes, a fim de resolver determinada situação ou alcançar metas e objetivos coletivos.

A Concepção do Comportamento também aborda preceitos da Concepção Estruturalista, pois, sua visão transcende os elementos internos das organizações, o homem não é analisado apenas como

³ A Psicologia Organizacional estuda os fenômenos psicológicos provenientes do ambiente das organizações, visando solucionar os problemas relativos à gestão de pessoas para, dessa forma, manter a qualidade do clima organizacional, oferecer condições favoráveis ao trabalho e desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, ao alcance de metas e lucros. <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/como-a-psicologia-organizacional-pode-afetar-meu-ambiente-de-trabalho>. Pesquisado em 30 de Junho de 2017.

empregado, como é na Concepção Humanística, mas como um ser humano dotado de anseios e necessidades pessoais e profissionais.

O princípio dessa concepção é analisar o comportamento individual, com o intuito de aprimorar o campo da motivação humana, e, assim, conhecer os anseios e as necessidades humanas, para desenvolver mudanças e melhorias na qualidade do trabalho, usando a motivação como elemento chave e essencial nas organizações. Dentro dessa perspectiva, surgiram diversos trabalhos sobre motivação humana.

Abraham Maslow, psicólogo americano, fez um dos trabalhos mais importantes e que transformou os estudos e abordagens da Administração. Sua principal obra foi a Hierarquia das Necessidades Humanas, na qual é demonstrado que a motivação nasce de um conjunto de necessidades que estão selecionadas em níveis de importância, essas necessidades são dispostas na forma de uma hierarquia vertical, e podem ser observadas como uma pirâmide.

Maslow (1973) descreve diversos modos subjetivos para medir o nível de necessidade, porém, dá mais ênfase às queixas apresentadas pelos indivíduos, visto que elas são indicadoras de seus desejos. A análise das necessidades da pirâmide de Maslow são interrelacionadas e interdependentes, pois os indivíduos apenas terão certa necessidade satisfeita se for satisfeita sua necessidade antecessora.

Maslow identificou as necessidades humanas, selecionou-as e organizou-as de acordo com suas importâncias e interdependências. Assim, compondo uma pirâmide, alocou em sua base as necessidades mais primárias dos seres humanos: alimentação, repouso, moradia, entre outras, e nomeou-as de necessidades fisiológicas.

Posteriormente, montou o miolo da pirâmide com as necessidades secundárias: estabilidade no emprego, família, saúde, e nomeou-as de necessidades de segurança, após alocou no terceiro nível as necessidades sociais: família, amigos, intimidades sexuais e, no quarto nível, as necessidades de estima: confiança, respeito e autoestima, no topo da pirâmide Maslow inseriu as necessidades mais elevadas, chamadas de necessidades de auto realização: moralidade, solução de problemas, criatividade e realização pessoal e profissional. Abaixo, Figura 01, baseada na pirâmide de Maslow.



Figura 1: Pirâmide das Necessidades
Fonte: Adaptado de Maslow (1973)

Frederick Herzberg, professor americano, formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Ele verificou a existência de dois fatores que devem ser analisados na motivação e satisfação dos funcionários dentro do seu cargo: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles que representam o ambiente e o modo como os funcionários estão inseridos dentro da organização, eles são de responsabilidade específica da organização e estão diretamente ligados à cultura da empresa. Esses fatores apresentam as condições mínimas para que os empregados estejam satisfeitos ao desenvolverem suas atividades, como exemplo: o salário, benefícios, relação interpessoal, ambiente de trabalho adequado, entre outras. Dessa forma, eles apenas satisfazem as necessidades dos trabalhadores, mas não os motivam em longo prazo, pois, na falta desses fatores, os funcionários serão levados à insatisfação.

Já os fatores motivacionais são aqueles referentes ao trabalhador e que o motivam para realizar suas atividades de forma eficiente, são eles: desenvolvimento profissional, crescimento na hierarquia da organização, atribuições e responsabilidades, auto realização, confiança e reconhecimento pela equipe e superiores.

Douglas McGregor, economista e professor americano, desenvolveu a Teoria de Motivação X e Y. Essa teoria aborda que X e Y são linhas de pensamentos opostas e que discorrem sobre as relações entre os empregados e o seu comportamento dentro das organizações.

A teoria X apresenta uma visão em que os trabalhadores são preguiçosos, com pouca ambição, têm o trabalho como forma de ganhar dinheiro, por isso precisam ser supervisionados e controlados de perto, de modo semelhante à visão da Concepção Clássica. Na teoria Y, os funcionários estão motivados, enxergam o trabalho com naturalidade, e gostam do que fazem, são criativos, responsáveis e competentes.

McGregor define que os gerentes de Teoria Y são mais predispostos para desenvolverem o clima de confiança mútua com seus subordinados, elemento fundamental para motivação e desenvolvimento dos funcionários.

Victor Vroom, professor canadense, desenvolveu uma importante teoria que é estudada até os dias atuais, a Teoria da Expectativa. Ela explica como a expectativa de uma recompensa leva a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. As pessoas são motivadas quando acreditam que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejam, caso contrário, não se sentem motivadas a adotar esse comportamento.

Dessa forma, essa teoria sustenta-se em três conceitos básicos: a valência, forma de percepção e atração que um determinado resultado exerce positivamente sobre um indivíduo; Instrumentalidade, representa a convicção que o trabalhador possui da relação entre executar uma ação e usufruir de seu resultado; Expectativa, são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar de forma efetiva.

1.2.6 Concepção Sistêmica da Administração

Essa abordagem ressalta que um determinado objeto de pesquisa não pode limitar-se apenas a uma teoria ou área do conhecimento específica, mas, sim, deve ser analisado em um conjunto de conhecimentos, conceitos e ciências, de forma sistêmica, interdependente e de forma mútua de todas as disciplinas envolvidas, para que se possa ter uma compreensão mais adequada e abrangente sobre determinado fato ou fenômeno.

Em relação aos estudos e abordagens da administração, pública ou privada, deve-se ter um conhecimento geral de pelo menos seis ciências específicas: Administração, Contabilidade, Economia, Psicologia, Sociologia, Antropologia. Acrescentando-se noções de Direito e Comunicação às anteriores.

Ludwig Bertalanffy, biólogo austríaco, desenvolveu uma importante teoria que modificou a visão sobre a Administração. Ele ressaltou em seus estudos, principalmente na área da Biologia, a ideia de que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes. Da mesma forma as organizações deveriam ser analisadas como um organismo vivo, complexo e aberto, com uma visão holística, que, conforme Jan Christiaan Smuts (1926 *apud* Lima, 2008, p.3), significa “tendência da natureza em evoluir na direção da composição de todos”.

Nessa concepção, cresceu a importância de equipamentos como o computador e seus periféricos, nos quais os indivíduos passaram a exercer atividades de forma mais especializada em novas tecnologias e

cálculos matemáticos mais complexos. Dessa maneira, novas profissões, como analistas e consultores, ganharam força e importância na hierarquia organizacional. Inúmeros relatórios eram desenvolvidos nas áreas financeira, operacional e gerencial, tornando o trabalho, de forma geral, menos operacional e mais intelectual.

Na Concepção de Sistemas, o homem passou a ser visto como um elemento funcional das organizações, isto é, sujeito que se comporta como executante de determinada atividade e detentor de responsabilidades específicas, relacionando-se com outros indivíduos, dentro de um ou vários grupos, conduzindo seus próprios anseios e desenvolvendo novas atividades e responsabilidades que lhe são designadas.

1.2.7 Concepção Contingencial da Administração

A Concepção Contingencial discorre que na gestão organizacional não há nada exato, absoluto e perfeito, isto é, o estudo da gestão organizacional se torna um sistema complexo e relativo. Ela discorre sobre a existência de uma analogia funcional e ativamente independente entre as qualidades do ambiente e as técnicas administrativas adequadas para a consecução das metas e objetivos organizacionais em cada situação. Chiavenato (2004) cita que as empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

Alfred C. Chandler (1962) realizou um importante trabalho sobre a estratégia e estrutura organizacional em grandes organizações e que confirma, em tese, que algumas questões observadas na Concepção Contingencial são verdadeiras e aplicáveis. Chandler, por meio de uma pesquisa em grandes organizações na área industrial dos Estados Unidos, observou que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi transformando-se gradativamente durante 100 anos e que esta transformação foi resultado principalmente da estratégia de mercado adotada.

Chandler identificou que as organizações passaram por um processo de transformação organizacional e estratégica envolvendo quatro fases distintas: acumulação de recursos, racionalização do uso de recursos, continuação do crescimento e racionalização do uso dos recursos em expansão. Assim, uma de suas conclusões foi que, no mercado volátil, as organizações que apresentarem uma estrutura flexível e orgânica terão maiores chances de transcender as crises e ter um crescimento considerável no mercado.

Diferente da Concepção Estruturalista que considera que a organização está inserida em dois ambientes, externo e interno, a Concepção Contingencial defende que o ambiente organizacional é um só, não há análise gerencial sobre ambientes externos e internos, mas, sim, sobre um ambiente geral e comum. Este ambiente interfere de forma direta ou indireta nas organizações, sendo constituído de

elementos e fatores que interferem no meio organizacional, como exemplo: novas tecnologias, políticas públicas, mudanças econômicas, regulamentações, crescimento populacional, fatores ecológicos e cultura regional.

Dessa forma, as organizações que seguem as Teorias das Contingências são obrigadas a explorar, conhecer e analisar seu ambiente, com o objetivo de adaptação, para não perder a sua competitividade, realizando um mapeamento de seu espaço, flexibilizando sua estrutura organizacional e alinhando suas estratégias com o foco nas alterações do mercado.

Segundo Toffler (1972), no futuro a sociedade será extremamente dinâmica e mutável e as organizações que quiserem sobreviver terão que ser inovadoras, temporárias, orgânicas e antiburocráticas.

No que diz respeito aos recursos humanos, a Concepção das Contingências apresenta a visão do homem como um ser complexo, detentor de um sistema de percepções, valores, personalidade e desejos. Quanto à motivação, essa teoria não aborda apenas os elementos organizacionais e, tão pouco, a hierarquia das necessidades da Concepção Humana, mas, sim, uma complexa interação entre o homem, sua experiência, características pessoais e o ambiente. Essas motivações variam de pessoa para pessoa e podem ser suplantadas por novas experiências com o ambiente em que está inserida.

1.3. Outras Teorias da Administração

1.3.1 Modelo Japonês de Gestão

Localizado na Ásia Oriental, formado por um arquipélago com inúmeras ilhas no Oceano Pacífico, o Japão, até o século XIX, apresentava um sistema político semelhante ao feudalismo europeu da idade média e um poder absoluto nas mãos dos Imperadores. Foi arrasado na Segunda Grande Guerra, mas, tornou-se um exemplo de economia progressista. Atualmente, é considerado uma das maiores potências econômicas mundiais. Este fato foi consequência principalmente da rápida industrialização ocorrida no século XX no pós-guerra, do desenvolvimento tecnológico e, principalmente, da filosofia japonesa do trabalho, do investimento maciço na educação e na disseminação do conhecimento.

Semelhante à Concepção Clássica da Administração de Taylor e Fayol, o modelo japonês de gestão apresenta como uma das suas principais características a busca incessante da eliminação dos desperdícios de produção e gastos administrativos.

O *Just in Time*, uma das características do modelo de gestão japonesa, é um sistema de produção em que nenhum produto deve ser produzido, transportado e comercializado, antes da hora apropriada.

Desse método surgiu o conceito de produção por demanda, isto é, o produto é geralmente comercializado antes de sua produção, eliminando os grandes estoques, diminuindo os custos de armazenamentos primários e secundários, os custos com mão de obra, a depreciação de materiais e a diminuição dos investimentos com galpões e depósitos.

O método *Kanban* é uma ferramenta de controle dos fluxos de produção ou transportes em uma indústria, com o objetivo principal de otimizar a entrega e a produção de peças, sem desperdícios e no tempo exato de seu consumo. Esta ferramenta foi disseminada nas indústrias japonesas tornando o produto japonês competitivo no mercado mundial.

Além dessa ferramenta de produção, foi desenvolvido um sistema de melhoria contínua em todos os elementos da indústria japonesa, refletindo-se diretamente no aumento da produtividade, na qualidade do produto fabricado e na maior rentabilidade na comercialização. Essa filosofia e técnica japonesa foram muito difundidas nas grandes organizações em todos os países industrializados.

Kaoru Ishikawa, engenheiro de controle de qualidade japonês, desenvolveu, em 1943, uma importante ferramenta para a administração, o Diagrama de Ishikawa. Este gráfico demonstra de forma, organizada, um raciocínio lógico sobre causa e efeito, permitindo ao gestor identificar e classificar de forma hierárquica as principais causas que podem gerar problemas e adversidades dentro das organizações. Era utilizado principalmente na indústria japonesa que tinha uma preocupação com a qualidade de seus produtos, aperfeiçoando de forma continuada seus processos e procedimentos (Silva e Flores, 2011).

A gestão da qualidade consiste em um conjunto de técnicas e ferramentas de gestão, que tem como objetivo aprimorar de forma padronizada e efetiva todos os processos organizacionais, gerando uma consciência organizacional voltada para a qualidade.

Embora o estudo sobre a gestão da qualidade tenha sido desenvolvido em vários países, foram o americano W. Edwards Deming e o romeno Joseph M. Juran que desenvolveram no Japão o trabalho mais relevante sobre a qualidade. Dessa forma, os princípios da Qualidade Total foram disseminados nos principais países do mundo com inúmeras publicações, tornando-se um dos princípios da filosofia japonesa, uma importante ferramenta de gestão organizacional.

Deming desenvolveu o PDCA (inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT*), uma ferramenta interativa de gestão voltada para o controle e melhoria contínua de processos e produtos, por meio de um ciclo contínuo que apresenta quatro etapas que os gestores deveriam realizar: Planejar, Desenvolver, Conferir e Alavancar.

Esse conceito ficou marcado pelo desenvolvimento do programa de qualidade na Toyota Motor Corporation, uma produtora de automóveis japonesa que aplicou o *Total Quality Management* (TQM). Esse conceito foi tão marcante para a indústria mundial que muitos estudiosos consideram esse movimento como Toyotismo, que superou o antigo Fordismo, conceito marcado pela Administração Clássica e Científica, pois não considerava a responsabilidade da administração da organização inerente apenas às áreas de gestão, mas, sim, a todos os colaboradores, em todos os níveis da estrutura organizacional. Abaixo, alguns princípios do TQM:

- Satisfação das necessidades dos clientes;
- Correção dos erros e falhas de forma contínua, evitando que sejam repetidos;
- A qualidade é vista como forma de sobrevivência da organização e a fonte principal de lucro e rentabilidade;
- Fazer a gestão da empresa focando todo o processo, não apenas visando ao resultado;
- Processo decisório baseado em fatos e situações concretas.

O Toyotismo, por meio de seu *Toyota Production System*, também contribuiu com o aprimoramento do método 5S (japonês: *Seiri, Seiton, Seisō, Seiketsu e Shitsuke*), que significa: utilização, organização, limpeza, higiene e disciplina. Esse método proporciona a melhoria da competitividade nas organizações, pois apresenta um planejamento sistêmico, aumentando a produtividade, a diminuição de custos e riscos operacionais e administrativos, elevando a satisfação dos funcionários e melhorando o clima organizacional.

Segundo Vicente Falconi Campos (1999), um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, acessível, segura, e no tempo certo às necessidades do cliente.

Outro legado do Modelo Japonês foi o incentivo a uma gestão participativa nas organizações, isto é, os funcionários participam de forma mais ativa nas decisões e responsabilidades, contribuindo diretamente no desempenho das organizações, agregando conhecimentos e experiências.

O comportamento dos recursos humanos das organizações japonesas é baseado na lealdade entre empresa e empregado, na disciplina que está enraizada na cultura do país, e, principalmente, na confiança das organizações nos recursos humanos que em muitos casos trabalham na forma vitalícia e são tratados como membros da família.

Embora a média de horas trabalhadas por semana seja superior à média de outros países no mundo e a maior parte dos trabalhadores tenha apenas 15 dias de férias ao ano, as organizações japonesas apresentam um *turnover*⁴ (taxa de rotatividade) pequeno e um grande comprometimento dos empregados em desenvolver suas atividades de forma efetiva para que essas organizações consigam seus objetivos.

Apesar de terem uma rotina rígida e bem controlada, os trabalhadores japoneses participam diretamente das estratégias organizacionais, das reuniões sobre as diretrizes organizacionais e dos planejamentos da produção. Há um elevado investimento em treinamentos, o fator tempo de serviço dentro da organização é determinante para ascensão na organização e os salários e benefícios são mais elevados que em muitos países. Estes fatos contribuem para o bom relacionamento entre empresa e empregado, motivando-os a tentar, de forma continuada, melhorar seu desempenho e aperfeiçoar o processo produtivo.

1.3.2 Modelo de Gestão Profissional

Os problemas econômicos e políticos ocorridos após a Grande Depressão, o desgaste dos modelos liberais da Administração Pública e as teorias desenvolvidas depois da segunda metade do século XX no campo da Administração Pública, impulsionaram as necessidades de reformulação e adaptação dos antigos modelos às novas tendências e anseios da sociedade civil.

Franklin Delano Roosevelt, presidente americano eleito em 1933, tomou algumas medidas que transformaram a gestão pública em todo o mundo. Essas medidas tinham como objetivo fazer os Estados Unidos superarem a crise econômica que assolou o país durante a Grande Depressão.

O *New Deal* foi um programa de governo que modificou a importância e a participação do Estado na economia americana. Ele foi criado para solucionar problemas econômicos e sociais que estavam presentes nos Estados Unidos.

Dentro desse programa, ocorreram grandes investimentos do Estado em obras públicas, gerando empregos diretos e indiretos, melhorando a sua infraestrutura, aprimorando a logística do escoamento de produtos industriais e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento da indústria primária. Em seguida, foi realizado um controle maior sobre a produção industrial, criando novas regulamentações e ações para que não ocorressem novamente os efeitos da superprodução e da queda acentuada dos preços dos produtos. Foi criado um salário mínimo, a jornada de trabalho foi reduzida,

⁴ O termo *turnover* é a medição da rotatividade de pessoal, que mede o giro de entradas e saídas de colaboradores. <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/turnover>. Pesquisado em 01 de Julho de 2017.

foi instituído o seguro-desemprego e um programa de aposentadoria por idade, com o objetivo de criar novos empregos e atender todas as necessidades da classe operária.

Mesmo após sua morte, em 1946, a teoria de John Maynard Keynes ganhou força sobre o modelo liberal capitalista de Adam Smith. Keynes defendeu que o Estado deveria ser um agente mais participativo e regulador da sua economia. Ele desenvolveu um importante estudo sobre a Macroeconomia e sobre as políticas econômicas dos países capitalistas.

Nos seus trabalhos, Keynes discordava que a produção em massa de mercadorias seria o sinônimo de maiores lucros para as organizações, pois, segundo seus estudos, poderia ocorrer a superprodução, isto é, uma produção superior à demanda, podendo acarretar crises e recessões em determinados períodos e, conseqüentemente, impactar negativamente no pleno emprego e na estabilidade econômica apresentados pelas teorias liberais.

De acordo com os trabalhos de Lane (2000), esse modelo de Estado distinguiu-se pela intervenção direta da Administração Pública na economia do país. Seu objetivo principal é desenhar a distribuição dos recursos do Estado e desenvolver políticas públicas que consolidem o pleno emprego.

A Administração Pública passa de agente observador das teorias liberais, para um agente com importante atuação no equilíbrio econômico dos países. Dessa forma, nota-se, em vários países no mundo ocidental, o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a solução do desequilíbrio social e para o desenvolvimento da economia. Assim, surge o Estado de Bem Estar Social com o objetivo principal de desenvolver políticas públicas contra a pobreza, desigualdade e o desemprego, distribuindo as riquezas de forma mais efetiva e igualitária.

Alguns países localizados ao norte da Europa, até os dias atuais, utilizam o modelo de Estado voltado para o bem estar social, também conhecido como *Welfare State*, no qual a administração pública torna-se um agente regulador, responsável pela promoção social e pela gestão econômica.

1.3.3 A Nova Gestão Pública

No fim do século XX, surge a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), apresentando uma perspectiva diferente do relacionamento entre o Estado e o cidadão. Nessa abordagem, semelhante à iniciativa privada, o cidadão é considerado um consumidor dos serviços públicos, isto é, a gestão pública passa a oferecer serviços e não apenas ser uma gestora de projetos, saindo do foco burocrático para o atendimento direto e indireto aos cidadãos.

Outro ponto relevante da Nova Gestão Pública é o combate ao nepotismo, à corrupção e ao desperdício de recursos públicos, realizado por políticas mais rígidas e que apresentem indicadores de desempenho que possam demonstrar a eficiência e a eficácia na utilização desses recursos em benefício da sociedade.

Nesse modelo de governo, há uma forte tendência à descentralização, pois, nele, é realizada a transferência de responsabilidades a órgãos de escalões inferiores, porém específicos, para cada atividade. A estrutura da máquina administrativa é mais flexível e enxuta, as decisões são tomadas de forma mais ágil e eficiente, proporcionando uma maior transparência e um grau maior de confiança.

Outro ponto relevante é a estreita relação deste modelo gerencial com os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, com a globalização da economia internacional, com a importância dos programas de qualidade e as teorias que apresentam o foco nos resultados. Nesse contexto, a administração pública passa a apresentar novos valores e, buscando uma maior eficiência, incorpora ferramentas e práticas empreendedoras muito utilizadas na iniciativa privada.

A adoção da Nova Gestão Pública trouxe consigo mudança de valores, mudança de estruturas organizacionais, uma definição de papéis e a introdução de novos atores, bem como uma nova cultura de gestão (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew, 1996).

Assim, a gestão pública deixa gradativamente de ser um agente direto do desenvolvimento econômico e social na produção de bens e serviços, para exercer uma função de Estado gerencial, transferindo algumas atividades para outros agentes, inclusive da iniciativa privada.

Entretanto, o modelo da Nova Gestão Pública foi muito criticado em vários países por buscar parâmetros essencialmente quantitativos, não dando maior ênfase para a qualidade com que os serviços públicos estavam sendo prestados à sociedade, além de não apresentar uma sólida fundamentação teórica.

1.3.4 Governança e Governabilidade

Com as ideias liberais no fim do século XX, que apresentavam a descentralização e a terceirização de alguns serviços de interesse público para organizações privadas e a visão da sociedade civil como clientes, surgiu uma preocupação para o estado em poder participar de forma ativa na implementação de políticas públicas em um ambiente liberal e dinâmico.

Dessa forma, iniciou-se uma forte discussão sobre a relação entre governabilidade e a governança. Enquanto a governabilidade define-se como a habilidade e a capacidade política da administração

pública em desenvolver o exercício legítimo de poder de dirigir o estado, a governança apresenta-se como a forma com que a administração pública desenvolve seu governo, na utilização dos recursos públicos e no desenvolvimento da sociedade.

O Banco da Inglaterra criou, em 1990, uma comissão para elaboração de um documento que apresentava como objetivo as principais práticas de governança corporativa. Esse documento resultou em uma carta de recomendações sobre a disposição dos conselhos de administração e contabilidade, com o intuito de diminuir as possíveis falhas da governança corporativa. Após esse período, diversos países incorporaram o conceito de governança e tentaram adaptar as teorias abordadas na Inglaterra, em seus modelos de gestão. Para Stoker (1998), a governança refere-se à ação, às maneiras ou ao sistema de governar, nos quais as fronteiras entre as organizações dos setores público e privado se tornaram permeáveis.

Portanto, mais uma vez, a gestão pública sofre modificações apresentando um novo perfil, quebrando os paradigmas liberais anteriores. Assim, o Banco Mundial (WORLD BANK, 2007) apresenta diretrizes para que a administração pública alcance uma boa governança:

- **Legitimidade** - Cumprimento da Lei e satisfação do interesse público.
- **Accountability** – Prestar contas dos recursos públicos utilizados, de forma voluntária, assumindo as responsabilidades fiscais e gerenciais, também como, todas as consequências de seus atos.
- **Responsabilidade** – Os entes envolvidos deverão agir com responsabilidade e preocupação ambiental e social.
- **Probidade** – Dever de realizar os objetivos propostos com efetividade e economia, fazendo gestão do capital e bens públicos, visando sempre ao bem-estar da sociedade.
- **Eficiência** – Agir da maneira correta, com maior eficiência nos gastos, visando atingir ao melhor resultado possível.
- **Transparência** – Maior acessibilidade das informações dos atos, aplicações de recursos e dos resultados aos cidadãos, com o objetivo de obter um clima de confiança mútua entre a administração pública e a sociedade.
- **Equidade** – Assegurar que todos os cidadãos tenham o pleno exercício dos direitos civis contidos na Constituição.

Nos dias atuais, para que este modelo possa se concretizar de forma efetiva, é imprescindível que a administração pública trabalhe de forma cooperativa com outros agentes que tenham interesse no desenvolvimento social e econômico do Estado.

As organizações sem fins lucrativos, as instituições voluntárias, as fundações, os conselhos, instituições de ensino e a sociedade civil de forma geral devem formar uma rede cooperativa para que sejam solucionados os conflitos de interesse e, de forma integrada e com reciprocidade, desenvolver as ações e projetos que resolvam os problemas e adversidades encontradas no estado. Dessa forma, na boa governança, a coalisão entre os principais agentes da sociedade deve formar uma base estrutural sólida para o desenvolvimento efetivo social.

1.4 Síntese e Considerações

Pode-se observar que a pesquisa bibliográfica apresentada no Capítulo I (um) demonstra, de forma cronológica, as abordagens e teorias relacionadas às áreas da gestão, fazendo referência à disposição dos recursos humanos contidos nas organizações e à visão que elas e alguns autores tinham sobre esses indivíduos.

A Concepção Clássica, primeira que foi analisada neste capítulo, representou a base científica da administração, pois, a partir dela, a gestão organizacional passou a ser considerada uma ciência que deveria ser estudada e comprovada, seguindo certos padrões e qualidades, reunindo diversos estudos sobre a otimização da produção industrial, a formalização das principais atividades das organizações e o papel do gestor.

Em contrapartida, nesta abordagem, o homem foi visto como uma ferramenta de trabalho, que poderia ser moldada e polida pela organização, com o objetivo de especializá-la em determinada função, melhorando seu desempenho e, conseqüentemente, aumentando a produção e o lucro da organização. Apesar de ter uma visão nebulosa sobre o indivíduo, a Concepção Clássica apresentou uma evolução na relação entre organização e funcionário, pois, antes dela, a maioria dos trabalhos era realizada por meio da escravidão, vassalagem, contratos informais, sem condições mínimas de salubridade, por um período diário muito elevado, com pouca remuneração e sem benefícios sociais.

Após a Concepção Clássica, cresceu a preocupação com o trabalhador, que estava sendo explorado pelas organizações. Assim, acompanhando as tendências nos principais países do mundo, surgiu a Concepção Humanística, trazendo consigo novos valores e nova visão sobre os indivíduos. O homem passou a ser analisado como um elemento humano, dotado de atitudes e comportamentos distintos, com desejos, necessidades e motivação. O estilo de gestão passou da autoridade absoluta e central para

o do gestor que delega responsabilidades e dá autonomia para seus subordinados realizarem suas atividades.

A Concepção Neoclássica, que se apresentava como uma evolução da Concepção Clássica, obteve um grande sucesso no período após a segunda grande guerra, demonstrando a importância do planejamento e do estabelecimento de metas e objetivos para o sucesso das organizações. Essas metas e objetivos deveriam ser compartilhados por toda a organização, alinhando os interesses das pessoas em realizar um trabalho com eficiência, que atendesse os objetivos compartilhados, e trouxesse um lucro maior para as organizações e benefícios aos seus trabalhadores. Entretanto, ocorreram algumas críticas à visão mecanicista da Teoria Clássica e à preocupação estrita sobre a quantidade de produção, deixando de lado a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A Concepção Estruturalista, que ocorreu praticamente no mesmo período da Concepção Neoclássica, apresentava uma visão modificada das organizações, pois, ao mesmo tempo, incorporava elementos das visões Clássica e Humanística. Essa abordagem tem como fundamento a organização estruturada em uma hierarquia formal de autoridade estabelecida e legalmente constituída, com regras e objetivos previamente definidos e com uma racionalidade que é formada pela adequação dos meios aos fins. Apesar de ser criticada por hierarquizar as organizações e em alguns pontos ter excesso de procedimentos e de documentos, a Concepção Estruturalista foi uma das abordagens que mais contribuiu com a Administração Pública.

A partir da Concepção do Comportamento que apresentou, em sua essência, perspectivas behavioristas, uma nova concepção surgiu, pois, não se limitou apenas em apresentar um novo conteúdo, mas, sim, estendeu-se à forma de construção desse conteúdo, que deixou de ser realizada no estilo prescritivo e normativo, para sê-lo em estilo explicativo e descritivo, deixou de ser pesquisada apenas em experimentos estatísticos passando a utilizar a análise aplicada. Além disso, o homem passou a ser analisado como uma pessoa possuidora de cognição e de percepções aos eventos e fatos que ocorrem em seu ambiente e seu local de trabalho. Assim, ele passa a ser visto como um ser passivo de aprendizado e mudança em seu comportamento, suas atitudes e decisões. Essa abordagem foi uma das que mais avançou sobre a relação entre organização e seus recursos humanos, pois, a partir dela, as organizações começaram a dar grande importância ao bem estar dos indivíduos dentro e fora das organizações.

A Concepção Sistêmica apresenta que um determinado objeto de pesquisa não pode limitar-se apenas a uma teoria ou área do conhecimento específica, como foram desenvolvidas algumas das abordagens anteriores, mas, sim, deve ser analisada em um conjunto de conhecimentos, conceitos e ciências de forma sistêmica, interdependente e de forma mútua de todas as disciplinas envolvidas, para que se

possa ter uma compreensão mais adequada e abrangente de determinado fato ou fenômeno. Nessa abordagem, o homem passou a ser visto como um elemento funcional das organizações, isto é, sujeito que se comporta como executante de determinada atividade e detentor de responsabilidades específicas, relacionando-se com outros indivíduos, dentro de um ou vários grupos, conduzindo seus próprios anseios e desenvolvendo novas atividades e responsabilidades que lhe são designadas.

Após a Concepção Sistêmica, surge a Concepção Contingencial, que trouxe como discurso principal o fato de que na gestão organizacional não há nada exato, absoluto e perfeito, isto é, o estudo da gestão organizacional se torna um sistema complexo e relativo. Ela discorre sobre a existência de uma analogia funcional e ativamente independente entre as qualidades do ambiente e sobre as técnicas administrativas adequadas para a consecução das metas e objetivos organizacionais em cada situação. O homem passou a ser estudado como um ser complexo, detentor de um sistema de percepções, valores, personalidade e desejos. Diferente da Abordagem do Comportamento, a motivação, na Concepção Contingencial, tem como foco principal, a análise da complexa interação entre o homem, sua experiência, características pessoais e o ambiente. Essas motivações variam de pessoa para pessoa e podem ser suplantadas por novas experiências com o ambiente em que ele está inserido.

Neste trabalho, foi acrescentado mais um item com quatro subdivisões ao desenvolvimento do primeiro capítulo, pois surgiu a necessidade de acrescentar novos elementos que irão interferir no decorrer desta pesquisa. Outras Teorias da Administração enriquecem o referencial teórico, pois abordam técnicas e procedimentos que não participaram de uma abordagem específica, mas são imprescindíveis aos estudos que tratam das mudanças organizacionais e, principalmente, do comportamento humano dentro das organizações.

Primeiramente, gostaria de ressaltar que o Modelo Japonês de Gestão não é genuinamente japonês, pois, além de apresentar alguns teóricos de outros países que desenvolveram suas pesquisas no Japão, foi enriquecido, posteriormente, em universidades de outros países. Entretanto, foi-lhe designado esse nome, pois teve aplicação inicial em organizações japonesas da área industrial e apresenta em sua essência parte da cultura e modo de vida oriental.

O Modelo Japonês de Gestão, apresentado neste capítulo, é um conjunto de teorias e práticas que foram desenvolvidas após a Segunda Grande Guerra e fizeram o Japão tornar sua economia uma das mais sólidas do planeta. Esse conjunto de teorias e práticas apresenta características semelhantes, mesmo sendo desenvolvido em um espaço de cerca de 70 anos, desde seu início até os dias atuais.

Dentro desse contexto, é importante mencionar que essas teorias e práticas japonesas trazem consigo uma semente oriunda das Teorias Clássica e Científica. A preocupação com a otimização da produção e a eliminação dos desperdícios são a base da Concepção Clássica, porém, no modelo japonês, essa

preocupação não fica restrita apenas a produzir em larga escala, mas, sim, de forma pragmática, à quantidade ajustada com demanda solicitada, no momento certo, dentro do prazo da entrega e com o padrão de qualidade e preço compatíveis ao perfil do cliente e, principalmente, sem defeito.

Quanto aos recursos humanos, apesar de terem uma carga horária de trabalho maior que em outros países e uma rotina rígida e bem controlada, os trabalhadores japoneses, em grande parte, são motivados e satisfeitos, pois participam diretamente das estratégias organizacionais, nas reuniões sobre as diretrizes e nos planejamentos da produção. Estes fatores contribuem para o bom relacionamento entre empresa-empregado, motivando-os a tentar, de forma continuada, melhorar seu desempenho e aperfeiçoar o processo produtivo. Outro ponto positivo são os benefícios sociais que recebem e que criam uma elevada fidelização do funcionário à organização, e, em muitos casos, o emprego torna-se vitalício.

O Modelo de Gestão Profissional tem como premissa o papel da Administração Pública que não deverá ser apenas o de um agente observador das teorias liberais, mas sim, o de um agente com importante atuação no equilíbrio econômico dos países. Dessa forma, o desenvolvimento das políticas públicas deverá ter como objetivo principal a distribuição do capital de forma democrática, propiciando a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos. Esse modelo também é conhecido como Modelo de Bem Estar Social.

Contrariando alguns princípios do Modelo de Gestão Profissional, na Nova Gestão Pública há uma forte tendência à descentralização, oriunda da transferência de responsabilidades a órgãos de escalões inferiores. A estrutura da máquina administrativa é mais flexível e enxuta, as decisões são tomadas de forma mais ágil e eficiente, proporcionando maior transparência e grau maior de confiança.

A Governança é a forma como a administração pública desenvolve seu governo, na utilização dos recursos públicos e no desenvolvimento da sociedade. Essa forma de gestão defende que a administração pública trabalhe de forma cooperativa com outros agentes que tenham interesse no desenvolvimento social e econômico do Estado e que esses agentes procurem, juntos, solucionar os conflitos de interesse, de forma integrada e, com reciprocidade, desenvolver as ações e projetos que resolvam os problemas e adversidades encontradas no Estado.

Realizando a pesquisa deste capítulo sobre as influências das principais concepções e teorias da gestão que foram desenvolvidas e que modificaram o comportamento humano dentro das organizações públicas e privadas, foi observado um estreito relacionamento entre as ideias e práticas em cada abordagem demonstrada e os modelos de padrões comportamentais dos indivíduos nela contidos.

Foi observado, também, que essas concepções que divergiam em muitos pontos e demonstravam visões diferentes sobre a gestão, não se desenvolveram em uma escala cronológica linear, pois, algumas delas, apesar de serem desenvolvidas em períodos próximos, foram aplicadas em tempos distintos, respondendo aos anseios sociais e empresariais de determinados momentos.

Entretanto, as abordagens e as teorias foram mantidas e organizadas para melhor compreensão sobre as mudanças comportamentais das organizações nos últimos anos, dentro de um ambiente volátil e incerto, e, finalmente, propor um modelo de um programa de desenvolvimento humano para ser aplicado nas organizações do terceiro setor, que, com algumas adaptações, também poderá ser aplicado nas organizações públicas e na iniciativa privada.

CAPÍTULO II – AS FUNDAÇÕES DE APOIO NO CONTEXTO ECONÔMICO BRASILEIRO

2.1 Nota Introdutória

Na perspectiva da Sociologia, a economia brasileira é dividida em 03 (três) grande setores, o primeiro, o segundo e o terceiro setor. O primeiro setor é composto pelo Estado, isto é, formado por todos os órgãos, entidades e pessoas que fazem parte da Administração Pública brasileira.

O segundo setor é representado pelo mercado, ou seja, responsável pela indústria, comércio, atividades agrícolas e demais serviços. Este setor também é conhecido como iniciativa privada, e forma a base da economia brasileira. Dele participam todas as organizações e pessoas que trabalham com os interesses particulares e não fazem parte do Estado.

O terceiro setor é formado por pessoas físicas ou jurídicas que são criadas com capital privado, possuem gestão independente da administração pública, porém, apresentam como objetivo a consecução de fins sociais.

Dentro dessa categoria, estão as Fundações de Apoio, que foram criadas com capital privado, porém, desenvolvem atividades ligadas aos organismos públicos, possuem fins sociais e são fiscalizadas por órgãos públicos. Foi escolhida uma Fundação de Apoio como objeto de estudo de caso deste trabalho, por apresentar uma formação híbrida, ou seja, há momentos em que as fundações desse tipo são confundidas com a Administração Pública Indireta e em outras com organizações da iniciativa privada.

2.2 O Estado e a Administração Pública no Brasil

O Estado é formado por um conjunto de elementos que controlam e realizam a administração de determinada nação, de forma organizada, legalmente constituída, com soberania e fins sociais. O Estado para Azambuja (2001, p. 10) é a organização político-jurídica de uma sociedade para realizar o bem público, com governo próprio e território determinado.

O Brasil é uma República Federativa, isto é, a sua estrutura é constituída por unidades federadas autônomas, com administração própria, ligadas diretamente à União Federal. A forma de Governo brasileiro é a Republicana, administrada pelo Presidente, o chefe de Estado, que é eleito pelo voto popular e realiza suas atividades no Distrito Federal.

O Presidente do Brasil, eleito democraticamente pelo povo, além de ser chefe de Estado, acumula a função de chefe de Governo (Poder Executivo), portanto, o país tem como sistema de governo o Presidencialismo.

Em sua estrutura, o Estado brasileiro é formado pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Esses poderes são constituídos em três níveis hierárquicos: a União, sediada no Distrito Federal, os Estados Membros e os Municípios. Dessa forma, em cada nível hierárquico mencionado, existem representantes dos três poderes que trabalham de forma independente e harmônica.

A Administração Pública do Estado é formada por um conjunto de órgãos, agentes, tecnologias e serviços, que buscam, de forma integrada, a satisfação das necessidades de sua população, por meio do desenvolvimento econômico, do pleno emprego e da igualdade social. Matias-Pereira (2010, p. 112) enfatiza que a administração pública é “o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”.

Mesmo após a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, o Brasil apresentava um modelo de administração pública patrimonialista, semelhante aos modelos europeus absolutistas de séculos anteriores. Os principais cargos do governo eram ocupados por pessoas ligadas ao Presidente Marechal Deodoro da Fonseca, que exerceu um governo provisório por cerca de três anos. Esse governo foi marcado pelo nepotismo e pela corrupção.

Após o século XIX, com a decadência do modelo da administração pública patrimonialista e a disseminação dos princípios do modelo burocrático de Max Weber, aos poucos, a administração pública brasileira foi sofrendo modificações. Como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, surge a administração pública burocrática na segunda metade do século XIX, baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo (Pereira, 2000, p. 16).

Porém, apesar ter conseguido minimizar os problemas e adversidades da administração patrimonialista, dar ênfase aos princípios da impessoalidade, da importância de profissionalizar os servidores e de criar carreiras públicas para esses servidores, o modelo da administração pública burocrática foi questionado pelo engessamento da gestão pública, por sua ineficiência e morosidade.

Dessa forma, a administração pública passa novamente por uma transformação, o modelo burocrático cede lugar ao modelo gerencial, preocupado em resolver os problemas sociais e focar o bem comum. Nesse novo modelo, a ênfase na eficiência da administração pública está na qualidade dos serviços prestados à sociedade e nos resultados obtidos. Outra característica marcante foi a descentralização dos poderes e responsabilidades para órgãos menores, igualmente utilizada na iniciativa privada, com

o intuito de tornar a gestão pública mais efetiva e dinâmica, respondendo de forma mais rápida às necessidades da população.

Para Matias-Pereira (2010, p.114), “o modelo gerencial parte do princípio de que é preciso combater a corrupção e o nepotismo, contudo, não são necessários procedimentos rígidos e sim outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados”.

A Constituição do Brasil de 1988 define, em seu art. 37, que “A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Dessa forma, fica determinado, de forma explícita, que a função da Administração Pública no Brasil é atender as necessidades do povo brasileiro de forma efetiva e primar pela soberania de sua nação.

No que diz respeito à sua máquina administrativa, a Administração Pública brasileira é formada por órgãos e instituições que desempenham suas atividades ligadas à gestão do Estado e dos recursos públicos. Segundo Di Pietro (2002), o serviço público se define como atividade material atribuída por lei ao Estado, que a exerce diretamente ou a delega a outrem, com o objetivo de satisfazer necessidades coletivas, regida total ou parcialmente pelo regime do Direito Público.

Em sua principal divisão, referente à sua forma, a Administração Pública pode ser classificada em direta e indireta. A primeira é formada apenas por órgãos do próprio Estado, dispostos em seus três níveis hierárquicos e que possuem como principal objetivo a prestação de serviços essenciais do Estado para sua população. Como exemplo, no nível federal, a Administração Pública é formada pela Presidência da República e seus Ministérios, no estadual, pelo Governo do Estado Membro e suas Secretarias, e nos municípios, pelo Prefeito e suas Secretarias Municipais.

A administração indireta é formada por pessoas administrativas ligadas à administração direta e que desenvolvem atividades de interesse social descentralizadas do Estado. Essas entidades apresentam personalidade jurídica própria, com certa autonomia administrativa e orçamento específico.

Os principais exemplos da administração indireta são: as Autarquias, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Fundações Públicas. Abaixo, Figura 02, com o resumo da Administração Pública Direta e Indireta no Brasil.



Figura 2: Administração Pública no Brasil

Nos órgãos da Administração Pública Direta, nas Autarquias e Fundações de Direito Público, os trabalhadores são considerados servidores públicos, isto é, são regidos pelo Regime Jurídico Estatutário Federal e mantem vínculo empregatício direto com o Estado. Na Administração Pública Indireta, exceto nas entidades apresentadas anteriormente, de forma geral, os trabalhadores são considerados empregados públicos, isto é, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), semelhantes aos trabalhadores da iniciativa privada e do terceiro setor, porém, desenvolvem atividades de interesse social.

2.3 A Iniciativa Privada

De modo geral, a iniciativa privada, também considerada na perspectiva da sociologia como segundo setor, representa todas as pessoas físicas ou jurídicas que não fazem parte do Estado e nem da Administração Pública, isto é, produzem algum produto ou serviço, tendo como finalidade o benefício particular. Geralmente, essas organizações têm como objetivo principal o lucro ou a expansão e formam a base do mercado.

Em 1943, o Presidente Getúlio Vargas sancionou o Decreto de Lei número 5.452 que estabeleceu a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ela foi criada com o objetivo principal de regulamentar de forma definitiva as relações individuais e coletivas do trabalho. Desta forma, até os dias atuais, os trabalhadores do setor privado são considerados celetistas, pois são regidos pela CLT, isto é, o vínculo dessa relação entre organização e trabalhador é realizado por meio de um contrato civil.

A economia brasileira, segundo relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) de 2014, está entre as 10 maiores do mundo, sendo a segunda do continente americano. Este fato confirma o *status* atribuído ao Brasil de potência emergente e tem, como principais impulsionadores do seu Produto

Interno Bruto (PIB), o setor de serviços, a indústria e as atividades agrícolas. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a iniciativa privada foi responsável por mais de 50% dos investimentos em infraestrutura em 2014 no Brasil, confirmando a importância deste setor para o desenvolvimento econômico e social do país.

As empresas provenientes da iniciativa privada apresentam diversas características e classificações. Elas podem ser analisadas quanto à sua finalidade, sua forma de constituição, sua dimensão, a quantidade de capital investido, entre outros indicadores. No que diz respeito à gestão das organizações privadas no Brasil, em grande maioria, possuem a missão, visão e objetivos específicos bem definidos por sua área estratégica. Os processos decisórios nas organizações privadas são geralmente mais rápidos e precisos que na Administração Pública, pois as empresas são mais flexíveis e podem realizar tudo aquilo que a Lei não proibir.

A terceirização de atividades que não fazem parte do produto ou serviço principal das empresas é bastante utilizada desde a década de 1990 pela iniciativa privada no Brasil, pois, dessa forma, elas conseguem diminuir um valor significativo em custos operacionais e de RH, potencializando os processos mais importantes da produção, tornando-se mais enxutas e flexíveis para acompanharem as tendências do mercado, e conseqüentemente, mais competitivas.

2.4 O Terceiro Setor

O Terceiro Setor é formado por todas as organizações e pessoas físicas ou jurídicas que não fazem parte da Administração Pública direta e indireta, ou seja, são oriundas da sociedade civil, possuem administração própria e independente, apresentam finalidades sociais e sem fins lucrativos. Essas organizações são essencialmente voluntárias e não governamentais.

Paes (2010, p.134) conceitua terceiro setor como o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotadas de autonomia e administração próprias que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil, visando ao seu aperfeiçoamento.

O Terceiro Setor surgiu pela deficiência da Administração Pública em administrar os recursos do Estado e prestar serviços de interesse social com efetividade. Além disso, é importante ressaltar a falta de interesse do setor privado na solução dos problemas sociais e na satisfação das necessidades e anseios da população. Portanto, o Terceiro Setor não é visto como participante do setor público e nem do setor privado, mas, sim, como organização constituída com capital privado para desenvolver uma finalidade de interesse público.

Segundo Dias (2008, p. 114), o terceiro setor representa “o conjunto de pessoas jurídicas de direito privado, institucionalizadas e constituídas conforme a lei civil, sem fins lucrativos, que perseguem finalidades de interesse público”.

Alguns exemplos dessas organizações são: as Organizações não Governamentais (OGNS), as Entidades Filantrópicas, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e as Organizações sem Fins Lucrativos.

2.5 As Fundações de Apoio no Brasil

As Fundações de Apoio são entidades inseridas no terceiro setor, isto é, são criadas com capital privado, porém, desenvolvem finalidades de interesse social. Elas representam um tipo de organização sem fins lucrativos, instituídas em conformidade com o Código Civil brasileiro. O objetivo das Fundações de Apoio é amparar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e/ou as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTS), por meio de projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

As Fundações de Apoio no Brasil prestam um relevante serviço às IFES e ICTS, por meio de parcerias realizadas entre empresas da iniciativa privada, órgãos do estado, e outras instituições oriundas da sociedade civil, com o objetivo principal de realizar projetos com o intuito de captação de recursos que impulsionam a ampliação e consolidação do ensino, da pesquisa e, principalmente, do desenvolvimento institucional das entidades apoiadas. Dessa forma, essas Fundações, apesar de terem sido criadas a partir dos anos 70, apenas foram regulamentadas pela Lei nº 8.958, em dezembro de 1994. Após aprovada, essa Lei foi alterada por Medidas Provisórias, Decretos e outras Leis.

De acordo com Rocha (2012), as fundações, de maneira geral, pertencem a uma nova esfera pública formada por organizações que não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam à causa e aos problemas sociais e que, apesar de serem instituições da sociedade civil e de direito privado, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento à sociedade. A relação entre as Fundações de Apoio e suas entidades apoiadas é realizada por meio de ajustes, contratos ou convênios previstos em leis vigentes.

“Art. 1º (LEI No 8.958, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1994) - As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES e as demais Instituições Científicas e Tecnológicas - ICTs, de que trata a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão celebrar convênios e contratos, nos termos do inciso XIII do caput do art. 24 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, por prazo determinado, com fundações instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e

tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos” (Brasil, 2013).

Os Contratos e os Convênios são os instrumentos legais mais utilizados nas relações entre as Fundações de Apoio e as demais organizações privadas e órgãos da administração pública. Esses dois instrumentos apesar de terem finalidades semelhantes, apresentam características diferentes.

O contrato ainda é o mais comum instrumento de contratação das Fundações de Apoio, essa modalidade possui pelo menos dois sujeitos, o contratante e o contratado, os interesses desses sujeitos são opostos, isto é, se um desses sujeitos deseja comprar um equipamento para laboratório, o outro, que detém esse equipamento, tem a necessidade de receber um valor monetário equivalente a este equipamento. Os contratos são regulamentados pela Lei nº 8.666 de 1993 (Brasil, 2012).

Ao contrário do Contrato, no Convênio os dois sujeitos apresentam interesses recíprocos, isto é, a concedente e o conveniente têm uma conjunção de interesses em realizar determinada ação conjunta. Um exemplo dessa modalidade é uma Secretaria de Estado que realiza um convênio com uma Fundação de Apoio para realização de um projeto que o órgão público não teria a capacidade técnica para realizá-lo sem o apoio de outra instituição que já tenha experiência e recursos humanos capacitados para executá-lo de forma mais ágil e eficiente. Os Convênios são regulados pelo Decreto 6.170 de 2007 e outras regulamentações complementares.

O Ministério Público Estadual é responsável pela autorização de criação, acompanhamento e fiscalização das Fundações de Apoio, que necessitam, também, do credenciamento prévio submetido à análise pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTIC). Essas entidades, além do apoio às IFES e ICTS e de realizar contratos e convênios com outras entidades públicas, podem executar atividades em parcerias com organizações privadas, conforme o Artigo 1º-B da Lei nº 8.958/94.

2.6 Síntese e Considerações

As Fundações de Apoio são consideradas organizações do Terceiro Setor, isto é, são provenientes da Sociedade Civil e, apesar de serem constituídas por capital particular, exercem atividades ligadas à coletividade e à satisfação do interesse social. Essas organizações servem como facilitadoras para as IFES e ICTS viabilizarem projetos nas áreas da pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento tecnológico sem as burocracias públicas.

Outro importante papel das Fundações de Apoio é a captação de recursos para as instituições apoiadas, com recursos não orçamentários, realizando parcerias com organizações da iniciativa privada, outros

órgãos públicos e agentes financeiros, apresentando maior flexibilidade por sua natureza jurídica de direito privado. Pantaleão (2003, p. 167) ressalta que as fundações de apoio “desempenham um papel fundamental não só no desenvolvimento científico, mas também no desenvolvimento econômico do país”.

Dessa forma, além das instituições apoiadas, outros órgãos e entidades da administração pública brasileira passam a buscar a realização de projetos juntos com as Fundações de Apoio, com o objetivo de realizar parcerias público-privadas, melhorando seus serviços e desburocratizando algumas atividades.

Pelo fato das Fundações de Apoio serem pessoas jurídicas de direito privado, seus funcionários são regidos pela CLT, pois apresentam suas relações de trabalho com as organizações mediante contrato civil, não necessitam fazer concurso público, ingressam nas Fundações mediante processo de seleção e não possuem a estabilidade no emprego igual a dos funcionários públicos.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória

Após a revisão da literatura referente às concepções e teorias da Administração que influenciaram as mudanças no comportamento humano nas organizações públicas e privadas, torna-se imprescindível a análise e seleção da metodologia mais apropriada para ser utilizada nesta dissertação. Dessa forma, as linhas de investigação deste trabalho devem ser alinhadas e direcionadas à consecução do objetivo proposto.

O estudo de caso foi escolhido como metodologia do trabalho, com o objetivo de facilitar a identificação e a percepção das dificuldades e das adversidades que os funcionários da FSADU apresentam atualmente. Gil (2002, p. 54) defende que “as pesquisas exploratórias, na maioria dos casos, assume forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso”.

Assim, será realizada uma pesquisa exploratória muito utilizada em trabalhos científicos, principalmente quando o objeto de análise é um fenômeno ou situação existente em determinada organização, e que podem ser causas de um problema específico. Segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso é considerado como “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”.

Dessa forma, o inquérito deste trabalho será realizado a partir de uma apreciação dos dados levantados por meio de um questionário estruturado que será aplicado com todos os funcionários da Fundação Sousândrade. Assim, a análise dos dados relativos à parte empírica do estudo de caso para obtenção das informações poderá permitir tirar conclusões válidas para a pesquisa, e que, finalmente, resulte em uma apresentação de procedimentos e processos que poderão ser implantados para resolver essas adversidades dos funcionários nesse processo de mudanças.

A análise principal é apresentada na combinação da reflexão teórica, com base nas abordagens e teorias da Administração, no estudo descritivo referente à concepção e regulamentação das Fundações de Apoio no Brasil e no estudo de caso que será apresentado junto com o inquérito.

Este capítulo tem como primeiro item a limitação da investigação. Posteriormente, apresentam-se os objetivos geral e específicos, as hipóteses, o universo da investigação, o instrumento da pesquisa, a coleta e tratamento de dados. Finalmente, apresentam-se a síntese do capítulo e as considerações finais.

3.2 Limitações da Investigação

O trabalho será realizado a partir de uma revisão bibliográfica que demonstra as teorias e abordagens da Administração que modificaram o comportamento humano nas organizações públicas e privadas durante um período que compreende o século XIX até os dias atuais, de um estudo de caso realizado na FSADU com uma pesquisa exploratória, para, finalmente, ser elaborada uma proposta de implantação de um programa que prepare os recursos humanos das organizações, principalmente das Fundações de Apoio e empresas do terceiro setor, para se adequarem e desenvolverem habilidades dentro dessas organizações em um período de mudanças e adversidades.

Segundo Vergara (1997, p.59), “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas dos leitores, informando quais as limitações sofridas pela pesquisa, as quais, todavia, não invalidaram sua realização.

Os resultados obtidos e a proposta de implantação do projeto desta pesquisa provavelmente serão divergentes se aplicados em outras instituições semelhantes, pois cada organização, quer seja da iniciativa privada, setor público ou terceiro setor, apresenta ambientes, políticas e estruturas distintas. Além disso, apesar das Fundações de Apoio no Brasil serem constituídas pelas mesmas leis e trabalharem dentro de regulamentações análogas, apresentam certas diferenças internas quanto a sua cultura organizacional, tipos de liderança, valores, missão e visão institucional.

A dissertação tem como objeto principal desenvolver um pacote de atividades, processos e procedimentos que deverão ser aplicados na Fundação Sousândrade, a partir da apresentação do referencial teórico e da análise do resultado da pesquisa. Entretanto, neste trabalho, não será validado o modelo proposto, pois, dependerá de sua aplicação em outras Fundações de Apoio e instituições de diferentes áreas de atuação.

O questionário utilizado foi estruturado em duas partes, a identificação do perfil do entrevistado e o inquérito com 30 (trinta) perguntas divididas em cinco blocos, que representam as áreas de interesse do trabalho. O resultado será apresentado por meio de inferência analítica.

3.3 Objetivos: Geral e Específicos

A presente investigação tem como objetivo central analisar o desenvolvimento das atividades de uma Fundação e desenvolver um planejamento apropriado para os seus recursos humanos, a fim de que possam transcender as dificuldades dos processos de transformações organizacionais e alcançar o desenvolvimento de suas competências. Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar a estrutura organizacional, o orçamento e as ações desenvolvidas na FSADU nos últimos 07 (sete) anos;
- Analisar o clima organizacional e os estilos de liderança da instituição atual;
- Investigar as políticas organizacionais, também como, a satisfação e motivação dos funcionários da FSADU;
- Realizar e analisar um levantamento de dados e, de acordo com este levantamento, propor a implantação de um Programa de Desenvolvimento Humano Continuado para a Fundação.

3.4 Hipóteses da Investigação

Baseado nos capítulos II e IV deste trabalho é possível formalizar as seguintes hipóteses:

- H1 – Parte dos RH da Fundação Sôsândrade está enfrentando adversidades perante as transformações nas políticas organizacionais nos últimos anos, por não estar preparada para essas mudanças.
- H2 – A forma de gestão da Fundação Sôsândrade tem se modernizado durante os últimos 07 anos, porém, ainda apresenta algumas características burocráticas e paternalistas.
- H3 – A Fundação Sôsândrade necessita de um programa de desenvolvimento humano sustentável, voltado para a adaptação dos seus recursos humanos às novas tendências e ao desenvolvimento de suas competências, nesse ambiente de mudanças.

3.5 Universo da Investigação

O universo de análise deste trabalho é composto pela maioria dos funcionários que desenvolvem suas atividades na administração da Fundação Sôsândrade, pois, é imprescindível, para o sucesso desta pesquisa, ter uma visão sistêmica, ou seja, uma perspectiva geral e ao mesmo tempo específica, em relação aos elementos que apresentam características e perfis diferentes dentro da organização em setores distintos.

Dessa forma, a pesquisa será dividida em duas partes, a primeira abrange as características individuais de cada entrevistado: idade, formação profissional, gênero, tempo de serviço dentro da empresa e do setor, média de remuneração e área de experiência anterior. A segunda parte do questionário, com trinta questões divididas em cinco grupos de perguntas, demonstrará as suas percepções sobre o ambiente organizacional, suas lideranças, satisfação e visão das políticas organizacionais.

3.6 Instrumento da Pesquisa

O questionário é uma ferramenta que é utilizada para diagnosticar os problemas que deverão ser trabalhados nesta dissertação. A sua aplicação torna-se a fonte primária dos dados que serão organizados e tratados para que esses problemas apresentados sejam comprovados e sirvam de ligação entre o conteúdo teórico, o estudo de caso e o objeto principal do trabalho.

A primeira parte do questionário é a caracterização da amostra, na qual é apresentado o perfil do entrevistado de forma individual. Na segunda parte, são apresentadas as questões com os possíveis problemas e adversidades que ocorrem na Fundação Sôsândrade, divididas em cinco áreas de estudo.

Este questionário foi elaborado em *Word* e entregue pessoalmente para todos os funcionários da Fundação Sôsândrade, que tiveram cerca de trinta minutos para preenchê-lo. Dessa forma, tem como objetivo fins acadêmicos, é confidencial, sem necessitar de assinatura ou identificação dos entrevistados, para maior segurança dos funcionários e impessoalidade nas análises do autor do trabalho.

As afirmações foram elaboradas pelo próprio autor da dissertação, que as selecionou baseado na sua percepção sobre algumas adversidades encontradas pelos funcionários dentro da FSADU e que dificultam o desenvolvimento desses funcionários em um ambiente de mudanças.

No cabeçalho do questionário, é apresentado o objetivo principal, a instituição de ensino em que será apresentada a pesquisa, as instruções de preenchimento e a confidencialidade dos resultados. Esse questionário encontra-se no apêndice 01 da dissertação.

3.7 Coleta e tratamento de dados

Os dados serão coletados durante 15 dias, nos dois turnos, em todos os setores da FSADU, na forma individual e preenchidos pela maioria dos funcionários. Após a coleta, esses dados serão classificados, ordenados e analisados. Finalmente, as informações obtidas pela análise dos dados serão interpretadas para certificar a integridade e validação dessas informações. Marconi e Lakatos (2003) atribuem três atividades principais para a realização da análise de dados:

1. Seleção – observação crítica dos dados, a fim de eliminar falhas e distorções que podem anular a pesquisa.
2. Codificação – os dados são transformados em símbolos, ordenados, classificados e quantificados.

3. Tabulação – os dados são organizados em tabelas, analisando e interpretando as suas inter-relações.

Foi selecionado, como método de inquérito, o questionário estruturado, pois, os outros métodos que poderiam ser utilizados, a entrevista e o questionário subjetivo, apesar de apresentarem algumas vantagens, poderiam inviabilizar esta investigação em razão dos seus custos e morosidade. Dessa forma, o questionário estruturado, que também atende as necessidades do projeto, foi elaborado e entregue pessoalmente aos funcionários da FSADU.

Segundo Fernández Nogales (1999), as questões do tipo fechado possibilitam várias alternativas de resposta. Portanto, no caso desta pesquisa, os funcionários poderão atribuir, para cada questão, um valor que varia de um (01) a cinco (05), conforme a relevância de cada item para a pessoa.

A pesquisa foi dividida em dois grupos, no primeiro, as características e perfil do entrevistado, e no segundo grupo, o questionário com 30 afirmativas que são organizadas em cinco (05) áreas ou subgrupos: Organização da Empresa, Liderança, Ambiente de Trabalho, Satisfação Pessoal e Remuneração e Benefícios.

3.8 Síntese e Considerações

Neste capítulo, foi apresentada a pesquisa exploratória e o estudo de caso, como a metodologia mais adequada para ser utilizada nessa dissertação. Após a nota introdutória, foi demonstrada a limitação da pesquisa, confirmando as suas restrições e ressalvas para serem utilizadas em outros trabalhos.

Após a limitação, foram evidenciados o objetivo principal, que representa o objeto dessa dissertação, e os objetivos específicos, que dão embasamento teórico e prático para que a possível adversidade encontrada possa ser superada com a aplicação do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado.

Posteriormente, foram levantadas as hipóteses da investigação, por meio de afirmações que posteriormente serão verificadas, compondo presunções aceitáveis que serão testadas, também como o universo a ser abordado pela investigação, o instrumento da pesquisa e a coleta e o tratamento de dados.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE

4.1 Nota Introdutória

Conforme descrito no capítulo III desta dissertação, as Fundações de Apoio no Brasil foram criadas com o objetivo de satisfazer a necessidade de desburocratização de algumas atividades das IFES e das ICTS, também como, tornar mais ágil os processos e atividades prestadas por essas instituições.

A Universidade Federal do Maranhão (UFMA), a IFES do Estado do Maranhão, foi instituída em 21 de outubro de 1966, em São Luís, capital do Estado. Ela foi formada principalmente por faculdades que anteriormente exerciam suas atividades de forma independente e passaram a fazer parte dessa instituição.

Em 1982, dezesseis anos após a criação da UFMA, foi instituída a FSADU, com o objetivo de atender as demandas da UFMA em diversas áreas e dar mais agilidade em seus processos. Nessa ocasião, foi aprovado o primeiro Estatuto da instituição, que apresentava, além de outras normas, a sua constituição e finalidade.

De acordo com as normas contidas no Estatuto da FSADU, a cada três anos, por meio de seu Conselho Curador, é escolhido, em votação, o Diretor Presidente. Este é o cargo de maior responsabilidade da instituição, pois ele é o responsável pela condução geral da organização.

Dessa forma, o Diretor Presidente influencia de forma efetiva na manutenção e no cumprimento do seu Estatuto e do Regimento Interno, também como, de suas alterações e atualizações quando são realizadas e aprovadas pelos órgãos colegiados. Assim, ele torna-se o agente principal de mudanças na organização, tanto na esfera estrutural quanto em sua cultura, filosofia e políticas institucionais.

4.2 A Concepção da Fundação Sousândrade

A Fundação Sousândrade (FSADU) foi criada em 23 de março de 1982, em uma Assembleia presidida pelo ex-reitor, Professor José Maria Cabral Marques, e com 181 participantes, entre eles, professores e técnicos da UFMA. Todos os participantes contribuíram individualmente com uma quantia monetária para servir de capital de constituição do patrimônio da Fundação.

O Estatuto da FSADU, o principal documento da instituição, foi elaborado em 1982 e teve sua primeira alteração no dia 02 de abril de 1984. Esse documento apresenta a constituição e a finalidade da FSADU, também como, seus objetivos, formação do patrimônio, receitas e sua estrutura organizacional, entre outras informações relevantes.

O Regimento Interno, outro importante documento da FSADU, foi criado em 30 de agosto de 2000, sendo aprovado pelo Conselho Curador em sua 27^a (vigésima sétima) Reunião Extraordinária, atendendo às exigências normativas que foram publicadas naquele ano. O documento apresenta as principais normas e determinações que devem ser seguidas pelos seus funcionários. Além disso, são demonstradas as competências e atribuições de todos os agentes envolvidos na FSADU: dos órgãos colegiados, dos órgãos de administração superior, de assessoria, de administração intermediária, de execução programática, instrumental entre outros.

A FSADU tem como objetivo principal dar apoio à UFMA, com maior agilidade no atendimento das demandas das comunidades acadêmica e universitária, nas áreas da pesquisa, ensino e extensão, do desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nas diversas áreas do conhecimento.

O nome da FSADU é proveniente da homenagem a Joaquim de Sousa Andrade, conhecido nacionalmente como Sousândrade, um importante poeta e escritor Maranhense, que nasceu em 1932, em Alcântara, cidade histórica do Estado do Maranhão. Sousândrade foi estudar em Paris, quando retornou, foi prefeito de São Luís, capital do Estado do Maranhão, tornando-se um escritor admirado em todo Brasil por suas obras: *Harpas Selvagens*, *O Guesa*, *Obra Poética*, *Novo Éden* e *O Inferno de Wall Street*.

A FSADU realizou, em 1995, seu primeiro registro na Secretaria de Ensino Superior (SESU) do MEC e na Secretaria de Políticas Públicas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento do MCTI, atendendo a Lei nº 8.958 de 1994. Após o registro, em atendimento à Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, à Portaria Interministerial nº 475, de 14 de abril de 2008 e ao Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010, foi credenciada junto ao MEC e ao MCTI. O registro e o credenciamento são renováveis a cada dois anos.

A FSADU também passou a prestar contas de suas atividades perante a Promotoria de Justiça das Fundações e Entidades de Interesse Social, ligada ao Ministério Público do Estado do Maranhão. Frequentemente, é submetida a auditorias de órgãos de fiscalização da administração pública brasileira nos níveis federal, estadual e municipal, por desenvolver projetos em parcerias com entidades nas três esferas.

4.3 A Estrutura Organizacional, Visão e Missão da FSADU

Os RH da FSADU são formados atualmente por 78 funcionários, divididos em diferentes níveis e diversos setores. Os Órgãos Colegiados, que estão na parte hierárquica superior da estrutura organizacional da FSADU, são formados por três grupos: o Conselho Curador, o Conselho Consultivo e o Conselho Fiscal.

Embora esses órgãos sejam elementos essenciais da FSADU, os seus respectivos representantes são voluntários, isto é, não fazem parte do quadro de pessoal administrativo da instituição e não recebem remuneração pelos seus trabalhos.

Os funcionários lotados no quadro institucional da Administração da FSADU estão distribuídos nos Órgãos de Administração Superior, Órgãos de Assessoria e Apoio, Órgãos de Administração Intermediária, Órgãos de Execução Programática e Órgãos de Execução Instrumental.

4.3.1 Os Órgãos Colegiados

O Conselho Curador, que é responsável pela deliberação superior da administração da FSADU, reúne-se a cada dois meses, para tratar de políticas e diretrizes institucionais, também como, fiscalizar o patrimônio e a aplicação dos recursos da instituição, analisar planos e relatórios anuais, escolher, a cada três anos, a Diretoria Executiva, entre outras atividades.

Esse Conselho é formado por 22 membros, sendo 11 titulares e 11 suplentes, que são indicados proporcionalmente pela UFMA, pela própria FSADU e pelo Governo do Estado do Maranhão. O Presidente e o Vice são eleitos pelos próprios representantes do Conselho e têm quatro anos de mandato, sendo permitida uma única recondução.

O Conselho Fiscal é formado por três membros titulares e três suplentes, que são escolhidos de dentro dos Conselhos Curador e Consultivo, e mais um representante da UFMA. Possuem o mandato de quatro anos com a possibilidade de uma recondução. Suas principais atribuições são analisar os documentos fiscais e contábeis da FSADU, aprovar as movimentações financeiras, patrimoniais e o orçamento anual.

O Conselho Consultivo é responsável pelo assessoramento superior dos objetivos gerais da instituição, tem cinco membros escolhidos pelo seu Conselho Curador entre os seus instituidores e/ou colaboradores. O mandato é de quatro anos com uma possibilidade de recondução.

4.3.2 Órgãos de Administração Superior

Esse órgão é formado primeiramente pelo Diretor Presidente, que é eleito pelo Conselho Curador para exercer um mandato de três anos, podendo ser reconduzido mais uma vez pelo mesmo período. Ele tem como principal atividade despachar as normas administrativas e operacionais necessárias para o funcionamento da FSADU, também como, prezar e fazer cumprir seu Estatuto e Regimento Interno, representar a instituição em reuniões e eventos, assinar contratos e convênios com outras instituições, nomear o Superintendente e demais cargos de confiança, entre outras atividades.

O Superintendente da FSADU é nomeado pelo Diretor Presidente e indicará os Gerentes que trabalharão nos Órgãos de Execução Programática e de Execução Instrumental. Ele pode substituir o Presidente em casos específicos e coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas às áreas administrativas, financeiras, contábeis e técnicas da FSADU.

4.3.3 Órgãos de Assessoria e Apoio

São órgãos diretamente ligados à Diretoria Executiva e exercem assessoria em áreas específicas:

- Secretaria Geral: prestar apoio administrativo e logístico para a Diretoria Executiva e Conselhos, mantendo os fluxos de comunicação, fazer gestão da documentação pertinente à Diretoria e outras atividades relacionadas.
- Núcleo de Informática (NINF): assessorar a Direção da FSADU na área da Tecnologia da Informação, elaborando um Plano Diretor de Informática, desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação, manutenção dos equipamentos da Instituição, entre outras atividades relacionadas.
- Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico (NACITEC): elaborar e executar projetos nas áreas científica e tecnológica, também como, promover cursos de especialização, extensão e aperfeiçoamento nas diversas áreas do conhecimento, prestar consultorias e assessorias institucionais e acadêmicas, realizar parcerias institucionais, estimular a produção científica, entre outras atividades relacionadas.
- Assessoria Jurídica: prestar orientação e assistência na área Jurídica, defendendo os interesses da FSADU, elaborar, analisar e chancelar contratos, convênios e outros documentos assinados pela Direção e realizar outras atividades relacionadas às diversas áreas do Direito.

4.3.4 Órgãos de Administração Intermediária

Também conhecido como Núcleo Especializado, apresenta subordinação à Direção da FSADU e tem como objetivo desenvolver atividades especializadas. A Rádio Universidade FM, que é uma concessão da FSADU, está incluída nesse Núcleo.

4.3.5 Órgãos de Execução Programática

Duas gerências fazem parte deste grupo, a Gerência Técnica de Projetos (GTEC) e a Gerência Técnica de Concursos (GTECON), que são responsáveis pela realização de contratos, convênios e termos com o intuito de captar e fazer gestão de recursos para a FSADU em suas áreas específicas.

A Gerência Técnica de Projetos tem como objetivo principal captar e gerenciar projetos nas áreas da pesquisa, capacitação, serviços técnicos especializados e eventos culturais e acadêmicos com parcerias de órgãos e entidades públicas e privadas.

A Gerência Técnica de Concursos tem como objetivo principal a realização de concursos públicos, seletivos, avaliações e outras atividades afins.

4.3.6 Órgãos de Execução Instrumental

Esse grupo é formado pelas Gerências, que são especializadas nas principais áreas da gestão organizacional. Cada uma delas possui um gerente, um assessor e seus subordinados. Abaixo, relação das Gerências que fazem parte do Organograma da FSADU.

- Gerência de Recursos Humanos (GRH) – responsável por todas as atividades ligadas às áreas de recrutamento, seleção, manutenção, folha de pagamento da FSADU e dos seus projetos, controle de termos e portarias de bolsas, recolhimento de encargos juntos à Previdência Social e Receita Federal e outras atividades afins.
- Gerência Operacional (GOP) – Preservar e controlar os materiais, equipamentos e bens da FSADU, também como, a aquisição desses materiais e equipamentos, realizar licitações quando necessário, limpeza e conservação de todas as áreas nos dois prédios da instituição, gerenciar o arquivo geral de documentos e outras atividades referentes à operacionalização da Administração da FSADU e de seus diversos projetos.
- Gerência Financeira (GFIN) – realizar os serviços ligados a pagamento de todos os processos oriundos dos projetos e da Administração da FSADU, também como, controlar os saldos financeiros e a disponibilidade de recursos, solicitar abertura de conta para os projetos, realizar a prestação de contas dos projetos e outras atividades inerentes ao setor.
- Gerência Contábil (GCON) – responsável por todas as atividades ligadas à contabilidade da FSADU e de seus projetos, também como, realizar conciliações bancárias, reprocessar os lançamentos das movimentações mensais, preparar a prestação de contas ao Ministério Público, acompanhar as auditorias e realizar outras atividades inerentes ao setor.

4.3.7 Organograma da FSADU

O organograma é um tipo de gráfico que apresenta a estrutura de uma organização. Por meio do organograma, pode-se observar toda a hierarquia dessa organização e entender como é a disposição

das unidades funcionais distribuídas em seus três níveis: a área estratégica, tática e operacional. Segue abaixo Figura 02, o Organograma atual da Fundação Sôsândrade.

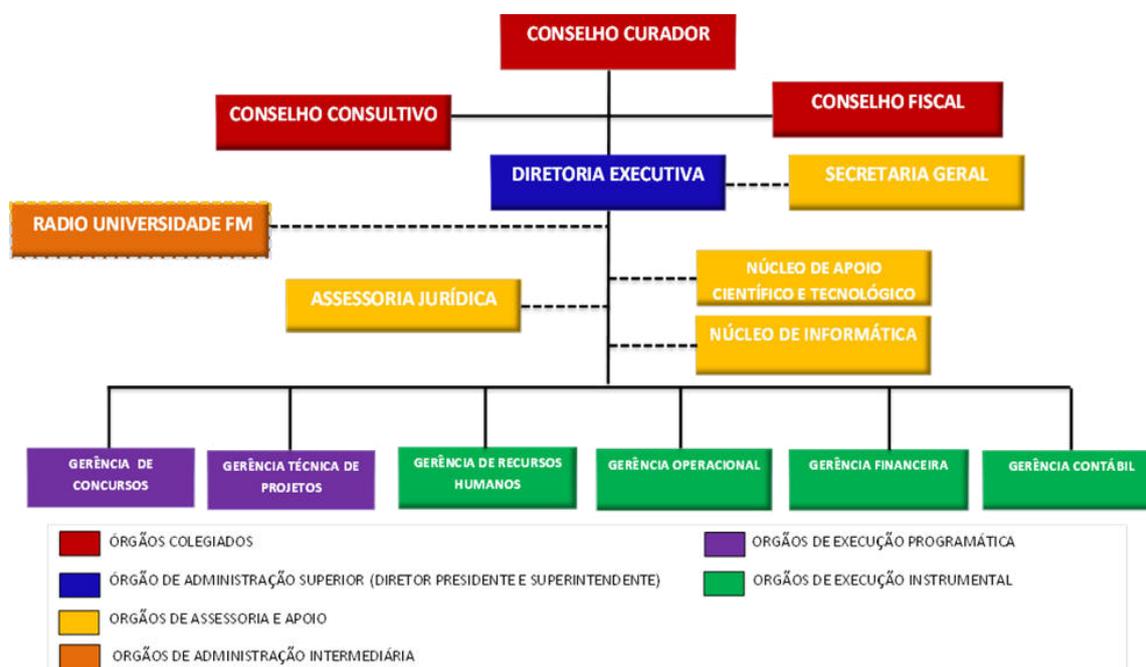


Figura 3: Organograma atual da Fundação Sôsândrade

4.3.8 Visão, Missão e Valores da FSADU

Dentro de um planejamento estratégico desenvolvido nos últimos anos na FSADU, foram definidos a missão, visão e valores institucionais. A missão, que representa a finalidade mais importante da empresa, e a visão, que demonstra o desejo e as pretensões de uma organização em longo prazo, são elementos essenciais para o desenvolvimento organizacional. Já os valores, são o conjunto de sentimentos observados e estimulados dentro da estrutura organizacional e que influenciam diretamente na cultura e nas políticas dessa organização.

Para (Vergara e Corrêa, 2004), nos dias atuais, em uma sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância. Seguem abaixo a visão, missão e valores da FSADU retirados do relatório anual de 2015.

- Missão – “Apoiar as ações da UFMA, assim como gerenciar e executar projetos em parceria com instituições públicas e privadas, visando ao desenvolvimento da sociedade”.
- Visão – “Ser referência nacional no gerenciamento e execução de projetos”.
- Valores – “Competência, Responsabilidade Social, Inovação, Agilidade/Dinamismo e Ética”.

4.4 As principais mudanças na FSADU nos últimos anos

Seguindo as tendências e transformações que acontecerem nas organizações nos últimos anos, tanto na esfera pública como na iniciativa privada, a FSADU vem demonstrando uma elevada preocupação em melhorar e otimizar sua máquina administrativa. Tais tendências, como tecnologias de ponta, novas teorias e pesquisas que são desenvolvidas nas áreas de gestão e empreendedorismo, novos recursos e métodos de trabalho, são utilizadas para melhorar o desempenho de seus funcionários e consequentemente da organização.

Durante os primeiros anos de sua existência, a FSADU tinha a universidade apoiada como único parceiro, que demandava todas as suas atividades e era responsável por grande parte dos seus recursos gerenciados. Dessa forma, além de apresentar um risco razoável em desenvolver suas atividades e ter orçamento baseado em um único parceiro, as demandas de atividades da FSADU eram praticamente realizadas dentro de um mesmo padrão, não dando oportunidades de novos aprendizados, de desenvolver atividades em outras áreas e, principalmente, de aumentar seu portfólio dentro de um mercado competitivo.

Entretanto, com o surgimento de novas demandas oriundas de outros órgãos públicos e empresas da iniciativa privada, a FSADU realizou contratos e convênios com essas instituições, previamente aprovados pelo seu conselho. Esse fato foi de grande importância para o crescimento da FSADU, também como da UFMA, pois, a partir desse período, a FSADU passou a captar recursos de órgãos municipais, estaduais e federais, elevando de forma significativa os recursos gerenciados e o apoio à UFMA em seus diversos projetos.

Outro fator relevante para fazer parte deste trabalho é a grande quantidade de funcionários lotados na FSADU nos seus primeiros dez anos e que eram aposentados da UFMA ou mantinham alguma relação direta ou indireta com a instituição. Essa quantidade foi diminuindo com o passar dos tempos, porém, até anos atrás, representavam cerca de 10% do total de funcionários da administração. Tal fato impacta diretamente na delimitação da cultura organizacional da FSADU até os dias atuais, pois, esses funcionários, normalmente, eram de níveis hierárquicos superiores da instituição e tinham grandes influências nas decisões e regulamentações.

Apesar das três últimas Diretorias da FSAU serem ocupadas por Diretoras Presidente provenientes da UFMA, as formas de condução e gerenciamento da administração da instituição nesses três mandatos foram realizadas com novas perspectivas e com uma visão mais estratégica que as antecessoras, pois, apesar de terem aposentadoria pela instituição apoiada, trabalharam muito tempo após esse período em organizações da iniciativa privada. Sendo assim, as mudanças nos modelos de gestão observadas nos

últimos 03 mandatos de Direção Executiva impactaram de forma significativa nas mudanças organizacionais nos últimos 07 anos.

Nos meados da gestão que compreendeu o período entre 2008 e 2010, a FSADU adquiriu um imóvel novo, em uma área melhor localizada na cidade. O objetivo principal desse investimento era melhorar a infraestrutura da instituição, tendo em vista que a sede anterior já não comportava mais todos os setores e os 59 funcionários lotados nos setores da administração da instituição. Com esse investimento, a Direção da FSADU demonstrou uma visão em longo prazo, investindo em melhorias estruturais e operacionais e, principalmente, projetando o crescimento da estrutura organizacional para os próximos 05 anos.

Além disso, as instalações da sede principal eram muito antigas, não possuíam um estacionamento que comportasse a demanda de automóveis e a segurança e integridade de seus funcionários e visitantes eram precárias pelo grande número de assaltos na região central da cidade. Abaixo, Figura 03 que apresenta a sede antiga da FSADU.



Figura 4: Fachada da antiga sede da FSADU
Fonte: Arquivo FSADU

O novo prédio da FSADU apresentava uma área maior, com uma localização privilegiada, e abrigaria também a Gerência Técnica de Concurso, que, até então, encontrava-se instalada em outro imóvel alugado no centro da cidade, e apresentava as mesmas adversidades que o da antiga sede.

Em 2010, foi adquirido um novo sistema operacional de acompanhamento de projetos, o Sistema de Gestão de Informação (SAGI), cujo objetivo era apresentar uma maior transparência e agilidade nos processos e procedimentos da instituição, e, conseqüentemente, melhorar o atendimento aos parceiros e clientes. O SAGI trabalhava de forma integrada em seus módulos, desde o setor operacional, compras, recursos humanos, gestão de projetos, financeiro e contabilidade.

Esse investimento da direção da FSADU, em 2010, demonstrou a necessidade da instituição em adquirir novas tecnologias em um mercado competitivo, tentando melhorar o seu desempenho

operacional, diminuindo os desperdícios e potencializando os seus resultados. A transparência e confiabilidade na instituição foram aperfeiçoadas, pois, com o sistema integrado, as informações tornaram-se mais precisas e com menos riscos de erros de migração de dados entre sistemas.

Nesse mesmo período, a Direção da FSADU regularizou a situação de todos os funcionários que trabalhavam de forma autônoma na administração da instituição. Esses funcionários passaram a ter os seus vínculos baseados na CLT.

Em 2010, foram gerenciados 178 projetos, nas áreas de capacitação, pesquisa, serviços técnicos especializados, concursos e cultura, tendo a UFMA como seu maior parceiro em quantidade de projetos no total de 107. O Governo do Estado e governos municipais foram outros importantes parceiros. A Gerência Técnica de Concursos, que desenvolvia suas atividades em outro prédio, também apresentou uma elevada demanda em 2010 e, conseqüentemente, um aumento significativo de orçamento.

“Em 2010, entre concursos públicos e processos seletivos, foram realizados 19 eventos, com número de inscritos variando de 1.000 a 45.000, o que resultou no montante de 141.170 candidatos. Foram firmados contratos com 16 clientes distintos, entre Secretarias de Estado, Prefeituras Municipais, Autarquias e Conselhos de Classe” (Fundação Sousândrade, 2011, p. 51).

Após cerca de um ano de reforma, no dia 19 de abril de 2011, já na gestão de uma nova Diretoria, foi inaugurada a atual sede da Fundação Sousândrade. Toda a parte da administração mudou-se para as novas instalações, proporcionando maior comodidade aos seus clientes, parceiros e funcionários. Nesse mesmo ano, foi investido um considerável recurso na aquisição de novos equipamentos para a FSADU e tecnologias que aperfeiçoaram o desenvolvimento do trabalho. Abaixo, Figura 05 que apresenta a sede nova da FSADU.



Figura 5: Fachada da nova sede da FSADU
Fonte: Arquivo FSADU

Mesmo sentindo os reflexos da crise mundial de 2009, a Diretoria Executiva e os Conselhos da FSADU acreditaram em seu potencial e crescimento no mercado, tendo em vista os inúmeros investimentos realizados em infraestrutura e novas tecnologias nos últimos anos.

Nesse período, foram concedidas pela Direção Executiva bolsas para alguns funcionários que ainda não tinham nível superior na instituição, com o objetivo de capacitar todo seu RH, proporcionando-lhes maior conhecimento e novas perspectivas. Dessa forma, todos os investimentos em estrutura, capacitação e aquisição de tecnologias, realizados pela Direção Executiva, renderam um significativo aumento no capital gerenciado pela FSADU nos anos de 2011 e 2012. Esse crescimento representou cerca de 15% em relação a 2010.

Completando 30 anos em 02 de junho de 2012, a FSADU se manteve como referência em gestão de projetos, sobressaindo-se, principalmente, pela ampliação de suas ações, já ultrapassando as linhas territoriais do Maranhão, por meio de participações em licitações de caráter nacional. Neste ano, a FSADU apresentava 64 funcionários em seu quadro administrativo. Esse aumento é devido ao aumento da demanda de projetos e concursos que foram realizados nos dois últimos anos.

Nesse mesmo ano, a FSADU gerenciou, em parceria com a UFMA, entre outros importantes eventos, a 64ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC, que ocorreu no período de 22 a 27 de julho, no Campus da UFMA no Bacanga, e tinha como tema central “Ciência, Cultura e Saberes Tradicionais para Enfrentar a Pobreza”. Desse evento, participaram representantes de diversas Universidades Federais, Estaduais, Faculdades e outras instituições ligadas à educação, ciência e tecnologia de todas as regiões do Brasil.

“A SBPC em São Luís fez parte da programação comemorativa dos 400 anos da cidade e reuniu um público circulante de 6 mil pessoas por dia, com a participação de autoridades, gestores do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, representantes das sociedades científicas, professores, estudantes, profissionais liberais e a comunidade” (Fundação Sôsândrade, 2013, p.60).

Em 2013, após a eleição realizada pelo Conselho Curador que ocorre a cada três anos, foi nomeada uma nova Diretoria Executiva, composta pela Diretora Presidente e Superintendente da FSADU. A nova Diretora Presidente, apesar de ter trabalhado na UFMA, também desenvolveu atividades em empresas privadas por muitos anos. A Superintendente, segunda função mais efetiva na estrutura organizacional, responsável pela área administrativa da FSADU, foi escolhida dentro da própria instituição e não tinha nenhuma ligação direta com a UFMA. Dessa forma, mais uma vez, o Conselho Curador inova, trazendo novas perspectivas sobre a gestão da FSADU, dando um foco maior para uma gestão estratégica e com a visão voltada para o futuro.

Nesse mesmo ano, foi contratada uma empresa de consultoria em Gestão de Pessoas, para desenvolver o Projeto Rede Integrada de Trabalho que tinha como finalidade diagnosticar as disfunções dos grupos de trabalho e lideranças da FSADU, também como, trabalhar essas disfunções com todos os funcionários e desenvolver estratégias de gestão que melhorassem o desempenho organizacional.

Entretanto, a Direção da FSADU notou que alguns funcionários não estavam correspondendo às expectativas desejadas, mesmo com todos esses investimentos. Observando essa situação, a Direção começou a investir em desenvolvimento comportamental e não apenas em capacitação e cursos técnicos.

Em 2014, foram realizados outros treinamentos nas Gerências Técnica de Projetos (GTEC), Recursos Humanos (GRH), Operacional (GOP), Financeira (GFIN), e na Contabilidade (GCON).

Na segunda metade de 2014, a Diretoria Executiva da FSADU expandiu o portfólio da instituição criando o Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico (NACITEC), com o objetivo de atender às inúmeras demandas em projetos de desenvolvimento humano, nos diversos níveis: atualização, aperfeiçoamento, especialização e mestrado.

Outra importante ação da nova Direção foi a implantação do Plano de Ação Institucional, com o objetivo de estabelecer objetivos e metas para a FSADU em longo prazo, estabelecendo ações e perspectivas que proporcionem a consecução desses objetivos, observando as condições internas e externas à empresa.

A elaboração do Plano de Ação teve a participação de todos os setores da FSADU, que realizaram reuniões setoriais levantando as informações internas específicas, e, posteriormente, com a Direção Executiva, fazendo uma conexão e tratamento das informações setoriais para elaboração do Plano. Esse documento passou a ser a principal fonte de informações para a elaboração dos relatórios anuais.

Segundo Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam os objetivos estratégicos.

A Rádio Universidade FM, que é uma concessão da Fundação Sôsândrade e mantém parceria com a UFMA, realizou, no Teatro Arthur Azevedo, a 18ª edição do Prêmio Universidade FM 2014, com o tema “Maranhão Memorável”, em homenagem aos artistas que contribuem para a manutenção das tradições e da cultura maranhense, o Prêmio Universidade FM 2014. Abaixo, Figura 06 do evento Prêmio Universidade FM 2014, que ficou marcado como um dos mais importantes já realizados.



Figura 6: Evento Prêmio Universidade FM 2014

Fonte: Arquivo FSADU

Em 2015, a FSADU proporcionou a participação de funcionários em reuniões, congressos e encontros, com o objetivo de aprimorar o conhecimento e os serviços oferecidos à sociedade. Dessa forma, os funcionários também se sentiram valorizados por serem selecionados nesses eventos que foram realizados, em grande número, fora do estado. A Direção Executiva, em parceria com os diretores, gerentes e coordenadores da FSADU lançou o Plano de Ação 2015/2016, com o objetivo de traçar metas a médio e longo prazo, analisar os melhores caminhos e potencializar a consecução dos objetivos da instituição. Abaixo, palavras do Professor Natalino Salgado Filho, Reitor da UFMA, em 2015.

“Parabenizamos a Fundação Sousândrade pelo bem elaborado Plano de Ação de 2015 e 2016 e pela significativa quantidade de projetos que serão desenvolvidos e recursos que serão captados, com a certeza de que as metas aqui traçadas serão alcançadas com a dedicação, seriedade e eficácia que lhe são peculiares.” (Fundação Sousândrade, 2015a, p. 17).

Em junho desse mesmo ano, A Fundação Sousândrade e a Fundação Josué Montelo realizaram, em parceria, o I Encontro Norte Nordeste das Fundações de Apoio (ENNFAIES), em São Luís do Maranhão, com o objetivo de discutir processos operacionais comuns entre as fundações de apoio das regiões Norte e Nordeste. Desse encontro, participaram 67 representantes das Fundações de Apoio de 13 Estados. O evento ficou marcado por sua relevância, sendo considerado como um dos encontros mais importantes para as Fundações de Apoio do Brasil. Abaixo Figura 07 do I ENNFAIES.



Figura 7: I ENNFAIES

Fonte: Arquivo FSADU

No segundo semestre de 2015, foi lançada a I Revista Científica da FSADU com o objetivo de incentivar os alunos dos cursos oferecidos pela instituição na produção científica e o Portal de Ensino a Distância do NACITEC/FSADU para atender a grande demanda dos cursos oferecidos na modalidade à distância.

Ao final de 2015, alguns funcionários e a Diretoria Executiva da FSADU participaram do 33º Encontro Nacional do Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES) que foi realizado em Brasília, capital do Brasil.

Em 2015, a FSADU proporcionou a participação de seus funcionários, nos cursos discriminados a seguir, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus serviços: Práticas do SPED Contábil Fiscal, E-social: Como implantar a nova obrigação, Enach 2015 - Análise de Vulnerabilidades e PCFORENSE, 21º CIAED - Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, curso de *Reark Office* - Partes I e II, Curso de Atualização em Concursos Públicos, Curso de Gestão de Compras e Suprimentos, Curso de Mapeamento de Procedimentos, Curso de Contratação Direta - Dispensa, Inexigibilidade e SRP, Curso de Termo de Referência e Elaboração de Editais, Curso de Formação e Capacitação de Pregoeiros; Curso de Logística e Seminário de Concurso Público e Elaboração de Editais.

Apesar da crise econômica e política pela qual o passou o Brasil em 2016, a FSADU conseguiu manter seu desempenho sem grandes prejuízos. Foram realizadas inúmeras parcerias com órgãos públicos, entidades sem fins lucrativos, conselhos, e empresas privadas.

O NACITEC, apesar de ter pouco tempo de atividade, realizou cursos de Extensão, Especialização e Mestrado, em parceria com as Universidades Brasileiras, Universidades e Institutos Politécnicos de Portugal, Universidades Espanholas e com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF).

Nesse ano, o NACITEC conseguiu abrir 10 turmas de especialização conducentes ao Mestrado, 4 cursos de capacitação na modalidade EAD, 1 curso de extensão e uma especialização, totalizando mais de 400 alunos atendidos em 2016.

A Fundação Sousândrade lançou, em 2016, o Programa de Atenção Social Sousândrade (PASS), com o objetivo de desenvolver inúmeros projetos sociais, dirigidos a populações menos assistidas, em todas as faixas etárias. No seu antigo prédio foi nomeado Espaço Cidadão e passou a abrigar as turmas de inglês, alfabetização, teatro, dança e informática do PASS. Esses cursos são voltados para crianças que estão nas escolas públicas e que não tem oportunidades de desenvolver essas atividades. Abaixo, palavras da Professora Evangelina Noronha na inauguração do Espaço Cidadão.

“Estamos realizando dois sonhos, o primeiro é o lançamento do Programa de Atenção Social Sousândrade, que coloca a FSADU como prestadora de serviços voltados para comunidades carentes e, em segundo lugar, estamos revitalizando esse espaço, que já foi a sede da Fundação Sousândrade, estava inutilizado e agora tem uma ótima serventia: disponibilizar conhecimento cultural e profissionalizante para todos os interessados”

Ao final do ano, alguns desses alunos realizaram, no Teatro João do Vale, o Espetáculo Buços, que expõe situações comuns no dia a dia dos adolescentes. Abaixo, Figura 08 que apresenta o Espetáculo Buços 2016.



Figura 8: Espetáculo Buços (2016)

Fonte: Arquivo FSADU

Esse desempenho nos últimos anos rendeu à FSADU vários prêmios e homenagens, também como, o reconhecimento de sua importância para o Maranhão ao longo de seus 34 anos de atividades. Entre esses prêmios, ressalta-se a homenagem institucional da UFMA entregue pela Magnífica Reitora Nair Portela (Figura 09) e do Governo do Estado, o Prêmio Renato Archer, entregue pelo Governador do Estado Doutor Flávio Dino para a Diretora Presidente da FSADU Evangelina Noronha (Figura 10).



Figura 9: Homenagem institucional da UFMA entregue pela Magnífica Reitora Nair Portela

Fonte: Arquivo FSADU



Figura 10: Prêmio Renato Archer

Fonte: Arquivo FSADU

Apesar da Fundação Sousândrade, ao longo de seus 35 anos, ter apresentado um crescimento estrutural e financeiro médio linear, apenas nos últimos 07 anos foi observada uma transformação na cultura e nas políticas organizacionais. Essa quebra de paradigma é consequência da visão de algumas

Diretorias Executivas, que observaram a importância da adequação da instituição às novas tendências e concepções. Os investimentos em treinamentos e melhorias tecnológicas e estruturais demonstraram que os gestores estavam preocupados com o futuro da instituição e, principalmente, com a qualificação de seus funcionários, com o redesenho da estratégia da organização e seu portfólio e a melhora, de forma contínua, do desempenho institucional em um ambiente volátil.

Além disso, alguns funcionários que se capacitaram nas áreas de Licitação e Contratos Públicos participaram de diversos certames em vários órgãos públicos das três esferas: municipal, estadual e federal.

Algumas dessas licitações tiveram resultados positivos, trazendo mais recursos e maior notoriedade para a FSADU e indiretamente para a UFMA. Esse fato representa a quebra de outro paradigma, pois, por muitos anos, após a criação da FSADU, seus funcionários apenas aguardavam os contratos e convênios oriundos da UFMA, que geralmente eram realizados de forma direta, ou apenas por uma simples cotação de preços, e, a partir de alguns anos, esses funcionários passaram a buscar parcerias em outras organizações, quer seja por meio das licitações ou por meio de dispensa em casos especiais, ou outras modalidades.

4.5 O Portfólio e o Desempenho Financeiro da FSADU

Em 1982, a FSADU trabalhava especificamente com projetos oriundos da UFMA, instituição apoiada, basicamente nas áreas da pesquisa, do ensino e da extensão. Posteriormente, com a grande demanda em outras áreas de atividades e novos parceiros, a FSADU realizou diversas alterações e atualizações em seu Estatuto e Regimento Interno. A maior parte dessas modificações foi com objetivo de aumentar o portfólio da organização, ou seja, diversificar seus produtos e serviços para ter uma abrangência de atividades maior no mercado competitivo. Transcrevem-se, abaixo, os objetivos da FSADU que constam em seu Regimento Interno e Estatuto e que foram atualizados, respectivamente, em 2014 e 2015.

“Na execução de convênios, contratos, acordos ou ajustes que envolvam a aplicação de recursos públicos, a FSADU é obrigada, entre outras disposições, a observar a legislação federal que institui normas para licitações e contratos da administração pública, referente à contratação de obras, compras e serviços. Na administração financeira de convênios e contratos firmados com órgãos financiadores governamentais, a FSADU observa as determinações da Lei das Licitações nº 8.666/1993, Lei de Pregão nº10.520/2002 e Decretos nºs 8.240 e 8.241/2014. Em conformidade com o seu Estatuto, constituem-se os objetivos da FSADU:

a) apoiar programas, ações, projetos e atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico

da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, nas áreas de: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes e Áreas Multidisciplinares;

b) investir em programas de capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo da UFMA, para garantir maiores níveis de produtividade das atividades acadêmicas;

c) executar, mediante convênios, contratos e acordos, com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, atividades em todos os campos, inclusive pesquisas e experimentos, que venham contribuir para o desenvolvimento científico, técnico, cultural e econômico do Maranhão;

d) explorar serviços de televisão, rádio educativa e tecnologias educacionais em todo o território estadual;

e) empreender, mediante convênios, inventos e descobertas de qualquer natureza resultantes de atividades de pesquisa da UFMA;

f) incrementar os recursos financeiros da UFMA para o fortalecimento de suas atividades fim e meio;

g) prestar à comunidade, de modo geral, mediante remuneração ou de forma gratuita, serviços de natureza cultural, técnica, científica, administrativa e educacional;

h) conferir a entidades públicas e privadas, mediante remuneração, serviços técnicos voltados à realização de:

Concursos públicos e processos seletivos;

Cursos e treinamentos de capacitação e requalificação profissional e formação continuada, inclusive na modalidade Ensino a Distância (EaD);

Estudos de reestruturação operacional/administrativa, atividades de consultoria em gestão documental, gestão de recursos humanos, gestão empresarial e consultoria técnica, especialmente em tecnologia da informação e comunicação;

Gestão econômico-financeira de projetos, consultorias na elaboração de editais de concorrências públicas e apoio logístico em obras de engenharia, em laboratórios da Universidade apoiada;

Organização de eventos, inclusive com disponibilização de espaço físico e equipamentos”. (Fundação Sôsândrade, 2015b, p. 27 e28).

As atualizações e adaptações do Regimento Interno e Estatuto ao longo dos anos proporcionaram novas perspectivas e um crescimento acentuado em seus recursos nos últimos 16 anos. Abaixo, Gráfico 01 apresenta os recursos gerenciados pela FSADU nos últimos 16 anos.



Gráfico 1: Valor Gerenciado pela FSADU por ano (Milhões)

Apesar das informações contidas no gráfico apresentarem uma variação de recursos a cada ano, por vezes, para maior e outra para menor nota-se um crescimento linear significativo nesses últimos dezesseis anos. Ainda que esta dissertação tenha a limitação de análise que compreende o período entre 2009 e 2016, torna-se importante apresentar os resultados financeiros da FSADU a partir de 2000 para que possamos ter uma visão holística sobre a importância das alterações no portfólio da instituição e a diversificação dos parceiros no crescimento de recursos gerenciados pela instituição.

4.6 Síntese e Considerações

A FSADU foi instituída com o objetivo principal de apoiar a UFMA em seus projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional. Entretanto, durante seus 34 anos de existência, a FSADU realizou diversas alterações em seu Estatuto e Regimento Interno, tentando adaptar suas necessidades às demandas do mercado competitivo, com os objetivos de diversificação de seus serviços, crescimento no mercado regional, e, conseqüentemente, aumento do apoio dado à UFMA, com qualidade e efetividade.

A Direção Executiva da FSADU passou a desempenhar um importante papel nos últimos anos, transformando o modelo de gestão burocrática e paternalista, vivido pelo Brasil até o fim dos anos 90, em uma instituição com uma visão em longo prazo, com um modelo de gestão gerencial e profissional e, principalmente, com foco no resultado. Essa mudança deu-se por diversas ações e medidas adotadas pelas três últimas gestoras, que foram surtindo efeitos ao longo dos últimos oito anos. A diversificação dos serviços oferecidos, parcerias com outras organizações das áreas pública, privada e terceiro setor, investimentos em infraestrutura e equipamentos, e, principalmente, a qualificação técnica de seu quadro de RH, impactaram em um crescimento significativo em recursos financeiros gerenciados.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DA INVESTIGAÇÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.

5.1 Nota Introdutória

Após o estudo de caso, com o objetivo de demonstrar a importância da implantação de um programa de desenvolvimento humano nas organizações, foi imprescindível apresentar no desenvolvimento teórico as mudanças no comportamento humano durante os últimos séculos. Essas mudanças foram impulsionadas principalmente pelo desenvolvimento e aplicação de abordagens e teorias da administração nas empresas privadas, nas instituições públicas e organizações do terceiro setor.

Posteriormente, foram apresentados, na forma explicativa, o papel e as principais características das Fundações de Apoio no Brasil, campo escolhido para esta pesquisa, por apresentarem estruturas híbridas, atuando ao mesmo tempo nas áreas pública e privada, dentro de um contexto econômico, político e social.

Com o objetivo de aprofundar e limitar o campo de estudo desta pesquisa, foi selecionada a fundação de apoio mais antiga do Estado do Maranhão, que é conhecida nacionalmente pelos seus projetos desenvolvidos em diversas áreas. Assim, discorreu-se de forma descritiva, sobre a sua concepção, sua estrutura organizacional, seu portfólio atual, as principais mudanças na gestão e o impacto dessas mudanças no desempenho financeiro nos últimos anos.

Para consolidar a necessidade da aplicação de um programa de desenvolvimento humano na instituição, serão apresentadas, neste capítulo, as características e percepções dos funcionários da Fundação Sousândrade em cinco aspectos: sua organização, ambiente de trabalho, lideranças, motivação dos funcionários e forma de remuneração. A amostra dessa investigação é composta por 65 funcionários de diversos setores e níveis hierárquicos na instituição e que representa 83% de todos os funcionários lotados na administração da FSADU.

A análise do questionário desta dissertação tem como principal objetivo fazer uma crítica sobre a percepção dos recursos humanos quanto à organização, à liderança, ao ambiente de trabalho em que eles estão inseridos, satisfação pessoal, políticas de remuneração e benefícios da FSADU.

Posteriormente, será apresentada uma relação dos resultados obtidos na análise para linear um programa de desenvolvimento humano institucional, que poderá ser aplicado na Fundação Sousândrade, em instituições públicas, organizações privadas e no terceiro setor.

5.2 Características da Amostra

A característica da amostra corresponde à primeira parte do questionário da dissertação. Ela corresponde ao perfil geral dos funcionários da FSADU. Foram aplicadas sete questões referentes aos principais atributos e peculiaridades de cada funcionário. Essas informações são de grande relevância para o desenvolvimento da pesquisa, pois demonstram o perfil dos funcionários da instituição.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, na Questão número 01, a maioria deles está na faixa entre 36 e 45 anos, ou seja, 35% dos 65 que participaram do questionário estão nesse intervalo, 34% estão no intervalo entre 26 a 35 anos, 20% possuem mais de 46 anos e apenas 11% possuem menos de 25 anos. Analisando os percentuais dos dois intervalos que apresentam as idades mais elevadas, 55% dos inquiridos já possuem mais de 36 anos, portanto, são adultos e possuem certa maturidade. Dessa forma, entende-se que esses funcionários já possuem vivência profissional, equilíbrio emocional mais acentuado e maior racionalidade.

Alguns autores que trabalham na área do desenvolvimento humano ponderam que a contratação de funcionários, com idade superior aos 40 anos, pode ser favorável em alguns pontos para as organizações. Pela maior experiência e vivência dentro das empresas, entende-se que os profissionais com idades mais elevadas, normalmente, possuem maior facilidade de tomar decisões seguras, possuem resiliência, maior percepção, podem trabalhar como mentores e estão procurando sempre a qualificação e atualização profissional. Abaixo, o Gráfico 02 mostra os percentuais com as faixas etárias dos funcionários da FSADU.

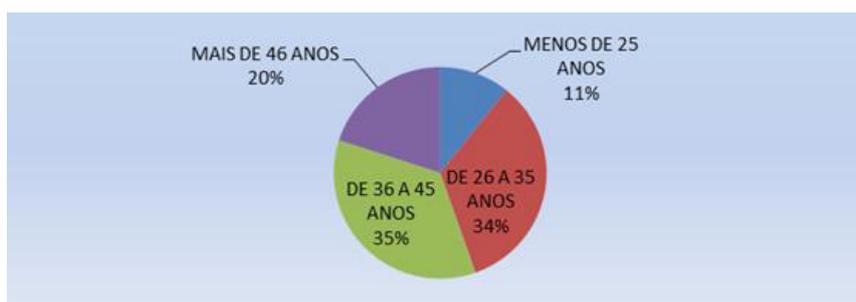


Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários da FSADU

A população formada por funcionários da FSADU, referente à Questão número 02, tem 55% de pessoas do gênero feminino e 45% do masculino. É observado, nesta pesquisa, que a maioria dos funcionários da instituição é do sexo feminino e está presente na maior parte das funções de responsabilidade gerenciais e estratégicas na instituição. Corrêa (2004) ressalta que a presença significativa de mulheres em cargos e funções cada vez mais diversificados mostra que elas vêm delimitando seu espaço no âmbito público de produção.

Na FSADU, a Diretoria Executiva é formada por duas pessoas do sexo feminino, a Diretora Presidente e a Superintendente, além da Gerência de Recursos Humanos e a Gerência Financeira. Ressalte-se ainda, que as duas últimas Direções Executivas foram formadas apenas por mulheres. Abaixo, o Gráfico 03 com os percentuais de gênero dos funcionários da FSADU.

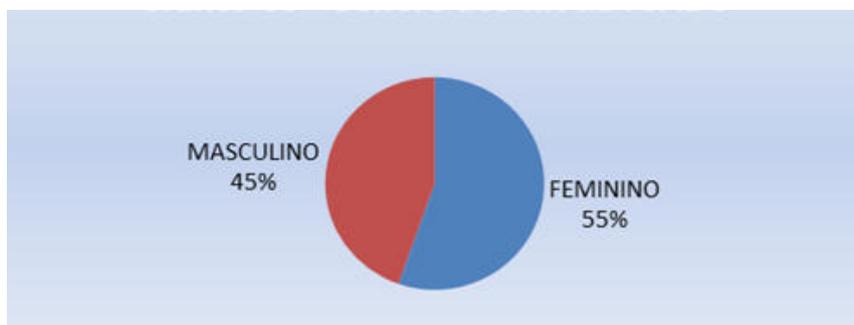


Gráfico 3: Gênero dos RH da FSADU

De acordo com a pesquisa realizada neste trabalho, na Questão número 03, que apresenta as características dos funcionários da FSADU quanto à sua escolaridade, uma grande maioria possui nível superior, com 38% dos inquiridos, e outros 38% além de nível superior, possuem também pelo menos uma especialização. Somadas as três categorias de escolaridade, nível superior, especialista e mestrado completo, será encontrado o percentual de 77% dos funcionários lotados na instituição.

Nota-se, então, que o impacto das ações das últimas Direções da FSADU, que se preocuparam com a qualificação dos RH da instituição, obteve êxito, tornando a grande parte desses funcionários mais qualificados e aptos a exercerem seus papéis nas diversas áreas da organização. Chiavenato (2002) discorre que a qualificação profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

Observa-se o percentual de 08% de funcionários que estão cursando o nível superior, e, em poucos anos, junto com os já formados em nível de graduação, especialistas e mestre, deverão fazer parte, com os demais deste grupo, aumentando para 85% dos funcionários com nível superior no quadro geral. Abaixo, o Gráfico 04, que demonstra os níveis de escolaridade dos profissionais da FSADU.

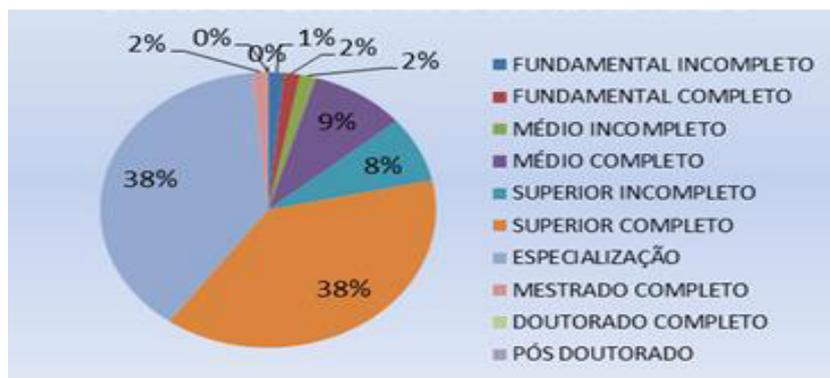


Gráfico 4: Escolaridade dos RH da FSADU

Analisando a Questão número 04, referente aos anos trabalhados na FSADU, o percentual de funcionários que trabalha na instituição há pelo menos 04 anos chega a 34%. No intervalo de 05 a 09 anos de trabalho é observado o percentual de 28%, o intervalo de 10 a 14 anos tem o percentual de 18% e 20% já estão a mais de 15 anos na instituição. Dessa forma, apesar da maioria dos funcionários estar apenas há 04 anos desenvolvendo suas atividades na instituição, ressalta-se que o somatório dos percentuais dos intervalos de 10 a 14 anos, e mais de 15 anos, chegou ao percentual de 38%, número expressivo em comparação com outras instituições semelhantes, para pessoas que trabalham há mais de 10 anos na mesma instituição.

O *Turnover* é uma grave adversidade encontrada em muitas organizações. O alto custo de desligamento e contratação de pessoal, treinamento e integração de novos contratados, perda de produtividade e qualidade inicial, clima organizacional desfavorável, e, principalmente, o tempo perdido em todo processo são fatores que levam algumas organizações a adotarem políticas de manutenção de RH, implantação de um plano de carreira, práticas de motivação pessoal e desenvolvimento humano.

Pessoas que ficam muitos anos no mesmo cargo, exercendo a mesma função, tendem a entrar em uma zona de conforto, perdendo seu entusiasmo, sua produtividade e seu comprometimento. Abaixo, o Gráfico 05, mostra os intervalos referentes ao tempo de serviço dos funcionários e seus respectivos percentuais.

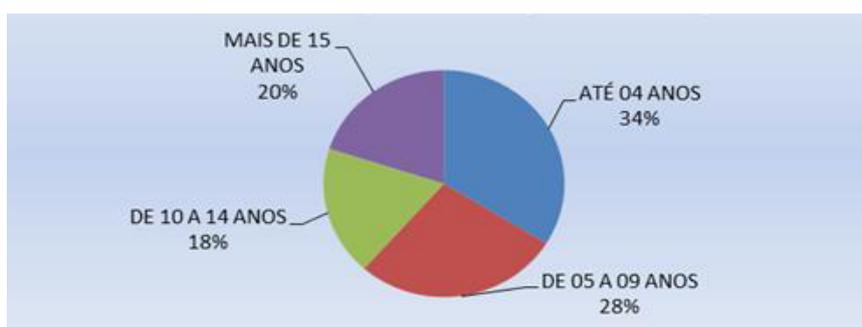


Gráfico 5: Tempo de Serviço na Instituição

O tempo de trabalho na função atual, título da Questão 05, é outro indicador fundamental para a análise desta investigação, pois, como foi citado anteriormente, o profissional que permanece desenvolvendo suas atividades na mesma função ou cargo por um longo tempo, ainda mais quando recebe o mesmo salário, geralmente perde o interesse de prospecção, gradualmente ficam desmotivado, insatisfeito e inconstante dentro da organização.

O Gráfico 06, abaixo, apresenta os percentuais de 52% que estão desenvolvendo suas atividades no máximo há três anos, 26% estão dentro do período de quatro a sete anos e 22% trabalham na mesma função pelo período superior a 8 anos.

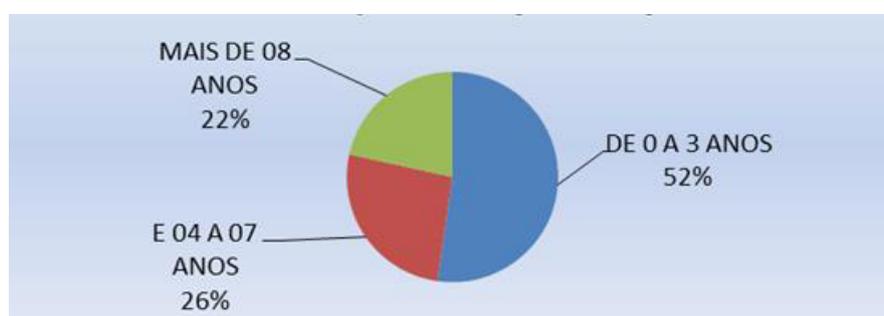


Gráfico 6: Tempo de Serviço na Função Atual

Na Questão 06, que demonstra o tipo de organização em que o funcionário da FSADU desenvolveu suas atividades antes de ingressar na instituição, foram encontrados os seguintes percentuais na pesquisa: 58% dos inquiridos trabalharam em organizações privadas antes de ingressarem na FSADU, 23% em órgãos ou entidades públicas, 11% tiveram como primeiro emprego a própria FSADU, 6% em outras áreas e 2% trabalharam na forma autônoma. Observa-se que, atualmente, a grande maioria dos funcionários da FSADU desenvolveu suas atividades em empresas privadas antes de ingressar na instituição. Entretanto, uma parcela considerável desses funcionários é proveniente da área pública.

Analisando esse segundo fato, pondera-se que o percentual de funcionários oriundos da área pública vem diminuindo com o passar dos anos. Este fato advém da saída de funcionários aposentados da Universidade Federal do Maranhão que após se desligarem da instituição apoiada, trabalharam na FSADU por longos anos. Abaixo, o Gráfico 07, que mostra as áreas de trabalho dos funcionários atuais da FSADU, antes de ingressarem na instituição.

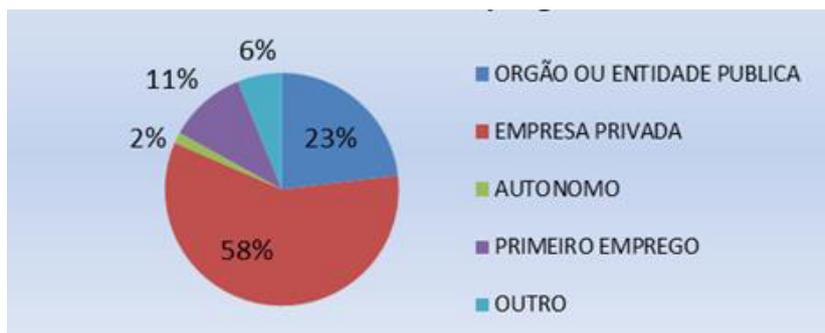


Gráfico 7: Área do emprego anterior

A Questão 07, que apresenta os intervalos de valores monetários que os funcionários da FSADU recebem de remuneração mensal, é de grande relevância para esta pesquisa, pois o salário é um dos elementos que motivam os trabalhadores a desenvolverem suas atividades de forma efetiva nas organizações, além de ser um fator imprescindível no processo de atração e manutenção desses RH.

Hipólito (2002) ressalta que mais do que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização.

A forma de remuneração na FSADU é a funcional, ou seja, remuneração fixa determinada pela média salarial do mercado, ou por categoria de cargo e função, estabelecida pelos sindicatos e órgãos classistas. Este tipo de remuneração é muito comum em organizações públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil.

A remuneração funcional, que é considerada por muitos teóricos da área de RH como a remuneração mais tradicional e utilizada pela grande maioria das organizações, tem como principal objetivo prezar por um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades da organização, baseado no equilíbrio dos salários dos trabalhadores dessa organização em comparação com o ambiente externo, apresentando alguns parâmetros de avaliação para diferenciar internamente essa remuneração de forma fixa, justa e equilibrada.

Entretanto, essa forma de remuneração também é criticada por não valorizar a criatividade dos funcionários, pela falta do foco estratégico e, conseqüentemente, falta de motivação de parte dos funcionários por não incentivar de forma objetiva aqueles que buscam o conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de suas competências. A remuneração funcional é oriunda dos modelos de gestão baseados nas Abordagens Clássica e Científica da Administração, apresentados no primeiro capítulo deste trabalho.

Lacombe (2006) ressalta que a remuneração funcional é considerada um sistema antigo e burocrático, pois inibe o empreendedorismo e a criatividade em detrimento da disciplina, obediência às normas institucionais e respeito à hierarquia, não desenvolvendo o hábito dos trabalhadores de buscar melhores resultados dentro da organização.

Observando o Gráfico 08, abaixo, que apresenta o rendimento mensal dos funcionários da FSADU, nota-se que a maioria dos RH da instituição, que representa 32% da amostra, recebe suas remunerações dentro do intervalo entre R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais) e R\$ 3.000,00 (três mil reais), 29% recebem até R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais), 22% recebem mais que R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) e 17% recebem no intervalo entre R\$ 3.000,00 (três mil reais) e R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais).

Dessa forma, nota-se que 61% dos funcionários da FSADU recebem até R\$ 3.000,00 (três mil reais), ou seja, a grande maioria, enquanto que, apenas 39% recebem remuneração superior a este valor, somando os dois percentuais mais elevados. Este fato confirma que a FSADU apresenta o tipo de remuneração mais comum entre as organizações de forma geral, com uma base mais robusta e a parte superior mais afinada, semelhante ao formato piramidal.

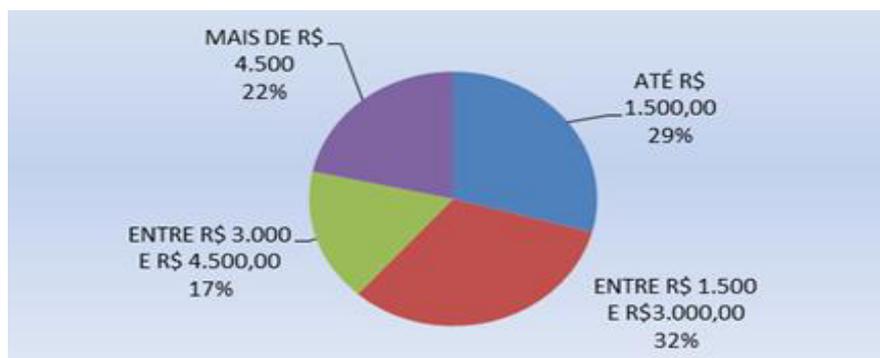


Gráfico 8: Média de Rendimento Mensal

Neste tópico, que faz parte do Capítulo V da investigação, *Análise da Investigação, Contribuições e Limitações da Pesquisa*, são apresentadas as principais características dos RH da FSADU, seus perfis e principais qualidades. Esses dados, que foram colhidos no questionário desta dissertação e apresentados em percentuais, são de grande relevância para o objetivo central do trabalho, a elaboração do programa de desenvolvimento humano continuado da organização.

Tais dados serão tratados e relacionados às informações da segunda etapa da investigação, o questionário com afirmações que vão demonstrar a sensibilidade e percepção dos funcionários da FSADU quanto a organização da instituição, lideranças, clima organizacional, motivação e remuneração. Dessa forma, o tópico 5.3 vai apresentar para essa discussão as trinta questões que vão

servir de fundamento para o produto final do trabalho, a partir do desenvolvimento teórico apresentado no Capítulo I e do estudo de caso escolhido.

5.3 A sensibilidade e percepção dos RH sobre a Instituição

A segunda parte do questionário insere fatos essenciais para a elaboração do programa de desenvolvimento humano continuado da FSADU. Ele trata os dados obtidos por meio de um inquérito com afirmações e proposições que ligam o tema central, a desenvolvimento bibliográfico e o estudo de caso da dissertação. Dessa forma, serão analisados os percentuais de trinta afirmações e proposições divididas em cinco grandes grupos que representam importantes elementos em gestão de pessoas e que interferem, de forma direta e indireta, nas decisões, nas atitudes, e, principalmente, de forma geral, no comportamento humano dentro das organizações.

Nessa parte do questionário, os inquiridos tiveram quatro opções de respostas: discordo plenamente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo plenamente. As quatro opções de resposta foram inseridas no questionário para dar uma abrangência maior à pesquisa referente às percepções e sensibilidade dos RH da FSADU, potencializando, assim, o fator qualitativo nas informações necessárias ao trabalho proposto.

Questão 01 – A empresa é bem organizada, o estatuto, o regimento e o manual de atividades são bem definidos e conhecidos por todos os funcionários.

Quando foi proposta essa afirmativa da questão 01, teve-se como objetivo saber a percepção dos funcionários da FSADU a respeito de sua organização institucional, seus regulamentos, suas diretrizes e atividades. Assim, nos dias atuais, é imprescindível que as organizações, tanto da esfera pública, quanto da iniciativa privada, tenham normas e diretrizes bem definidas e conhecidas por todos os envolvidos e que sirvam como um guia para a realização das suas atividades, para o delineamento do comportamento organizacional e para a constituição da identidade da organização e de seus funcionários.

De acordo com a Abordagem Estruturalista apresentada no primeiro capítulo, o conjunto de leis, normas e regulamentos das organizações, deve ser conhecido e cumprido por todos os funcionários. Outro ponto importante visto nessa abordagem é o respeito e a obediência de todos em relação à hierárquica organizacional. Abaixo, é apresentado o gráfico 09, com a percepção dos funcionários da FSADU quanto sua organização institucional.

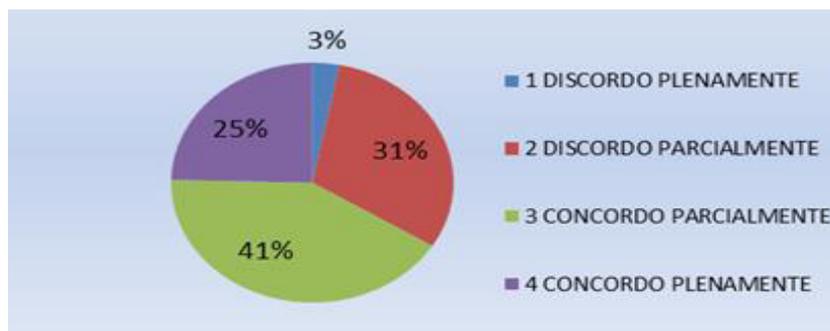


Gráfico 9: Organização da empresa

Analisando os percentuais atribuídos a cada resposta do Gráfico 09, pelos 65 funcionários, o percentual de 3% deles discorda plenamente que a FSADU é bem organizada e que seus RH conhecem o estatuto, o regimento e o manual de atividades institucional. O total de 31% dos inquiridos discorda parcialmente da afirmação, enquanto 41% concordam parcialmente e 25% concorda plenamente.

Assim, conclui-se que, em grande maioria, somando as duas opções que concordam com a afirmação, parcialmente e plenamente, encontra-se o percentual de 66% das respostas dos inquiridos, e tem-se a percepção de que a FSADU possui uma boa organização, com normas e diretrizes bem definidas e conhecidas pelos funcionários.

Esse resultado é muito importante para o desenvolvimento da proposta desta dissertação, pois o conhecimento do Estatuto, Regimento Interno, atividades e objetivos da FSADU por todos os funcionários, é uma das premissas para um planejamento estratégico efetivo, e, conseqüentemente, para a elaboração de um programa de desenvolvimento humano continuado.

Questão 02 – O processo decisório da empresa é ágil e eficiente, todos os problemas são solucionados de forma eficaz.

O processo decisório é uma importante ferramenta dentro da estrutura organizacional, pois, é por meio dele que os gestores escolhem os caminhos mais adequados para cada situação ou problema apresentado. Dessa forma, além de conhecer bem as normas, regulamentos e diretrizes organizacionais observadas na questão anterior, é imprescindível para os gestores saber os principais caminhos que podem ser tomados nessas situações de adversidades.

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é uma das ferramentas utilizadas pelas organizações com o objetivo de facilitar e aperfeiçoar a tomada de decisões. Fischmann e Zilber (2000) ressaltam que os gestores têm a necessidade de se preparar com instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para tomada de decisões em tempo hábil e com mínimas possibilidades de erro. Abaixo, o Gráfico 10, que

apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto a efetividade do processo decisório institucional.

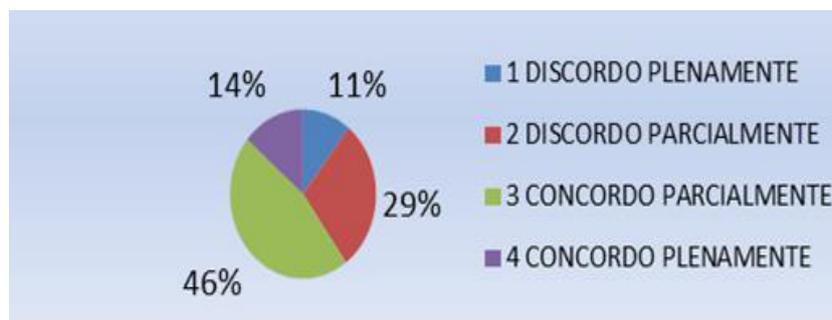


Gráfico 10: Efetividade do processo

De acordo com as respostas dos inquiridos referentes ao Gráfico 10, o percentual de 11% dos funcionários discorda plenamente que a FSADU tem um processo decisório ágil e eficiente, e que todos os problemas são solucionados de forma eficaz. Dos inquiridos, 29% discordam parcialmente da afirmação, 46% concordam parcialmente e 14% concordam plenamente.

Analisando os índices obtidos, nota-se que a grande maioria, o percentual de 46%, acha que a FSADU tem um processo decisório ágil e eficiente e que todos os problemas são solucionados de forma eficaz. Entretanto, somando-se os percentuais que discordam dessa afirmação, plenamente e parcialmente, chega-se a um percentual significativo de 40% dos funcionários. Dessa forma, conclui-se que, apesar da maioria dos funcionários da FSADU concordar que o processo decisório organizacional tem efetividade, esse processo, deverá ser aperfeiçoado, para que a organização seja mais competitiva e confiável perante seus *stakeholders*.

Questão 03 – A empresa faz, pelo menos uma vez ao ano, a avaliação de desempenho, mostrando, posteriormente, o meu resultado e minha performance.

A Questão 03 é uma das mais relevantes para a elaboração do programa de desenvolvimento humano da FSADU, pois, por meio da avaliação de desempenho institucional, busca-se conhecer e mensurar o desempenho dos RH na organização, realizando uma análise entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Para Chiavenato (2002, p.325), a avaliação de desempenho: “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Além disso, as informações obtidas na avaliação de desempenho são imprescindíveis para o planejamento estratégico organizacional, também como, para os gestores avaliarem as necessidades de treinamento, desenvolvimento e formas de remuneração dos seus funcionários. Para Armstrong

(1999), os RH, que são os responsáveis pela criação da visão organizacional, definem sua missão, criam os valores institucionais e elaboram o seu planejamento estratégico. Segue, abaixo, o Gráfico 11, referente à percepção dos funcionários da FSADU em relação às frequências em que são realizadas as avaliações de desempenho institucional.

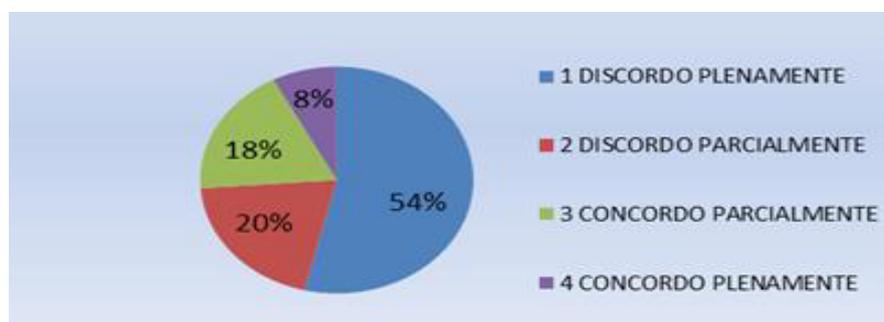


Gráfico 11: Realização Anual da Avaliação de Desempenho Institucional

De acordo com as respostas dos inquiridos referentes ao Gráfico 11, o percentual de 54% dos funcionários discorda plenamente que a empresa faz pelo menos uma vez ao ano a avaliação de desempenho, mostrando posteriormente resultados. 20% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, 18% concordam parcialmente e apenas 8% concordam plenamente. Assim, conclui-se que a avaliação de desempenho não está sendo aplicada, anualmente, para a grande maioria da FSADU. Somados os percentuais que discordam de que a avaliação está sendo aplicada a cada ano, parcialmente e plenamente, será obtido o percentual de 74% dos inquiridos.

A avaliação de desempenho é um dos elementos essenciais para que seja planejado e efetivado o programa de desenvolvimento humano continuado da FSADU, pois, por meio dela, iremos ter-se-á a percepção das principais carências e os pontos que precisam ser trabalhados e desenvolvidos em relação aos RH da instituição.

Outra importante contribuição da avaliação de desempenho, caso seja aplicada pelo menos uma vez ao ano, é servir de documento de avaliação do próprio programa de desenvolvimento continuado, pois, caso este tenha sucesso, os resultados da avaliação, conseqüentemente, serão superiores a cada ano.

Questão 04 – Na empresa, há um centro de controle interno, onde são analisados todos os processos, procedimentos e a utilização dos recursos.

O controle interno é uma ferramenta utilizada para controlar as atividades das organizações, tanto na esfera pública, quanto na iniciativa privada, proporcionando aos gestores a possibilidade de identificar, mensurar e mapear todos os procedimentos, processos, recursos e atividades que são desenvolvidas nas instituições. A aplicação do controle interno poderá diminuir os desperdícios, aumentar a

qualidade e eficiência institucional, auxiliar no processo decisório e principalmente, servir de ferramenta para o planejamento estratégico organizacional.

No desenvolvimento teórico deste trabalho, o controle foi apresentado em todas as abordagens da Administração. Entre alguns exemplos, na Concepção da Administração Científica, Taylor priorizou o controle na produção; na Concepção Clássica de Fayol, foi abordado o controle sobre os cargos e funções administrativas; na Concepção Humanística o controle é realizado sobre a motivação, habilidades e conhecimento humano. Assim, o controle interno acaba envolvendo diversas abordagens e áreas específicas da teoria da Administração, já tratadas e analisadas no primeiro capítulo da dissertação.

Dessa forma, entende-se que o programa de desenvolvimento humano continuado da FSADU, que será proposto neste trabalho, e a aplicação de um controle interno institucional, apresentam uma estreita relação, são ferramentas administrativas que devem estar absorvidas pelas áreas estratégicas e diretivas, fazendo parte da cultura organizacional de instituições públicas, empresas privadas e do terceiro setor.

O processo de aprendizado nas organizações deve alcançar todos os profissionais de forma continuada, com o objetivo principal de obter melhores desempenhos, aprimorar os processos e procedimentos, e impulsionar as metas e os objetivos organizacionais. Abaixo o Gráfico 12, referente à percepção dos funcionários da FSADU a respeito da aplicação do controle interno institucional.

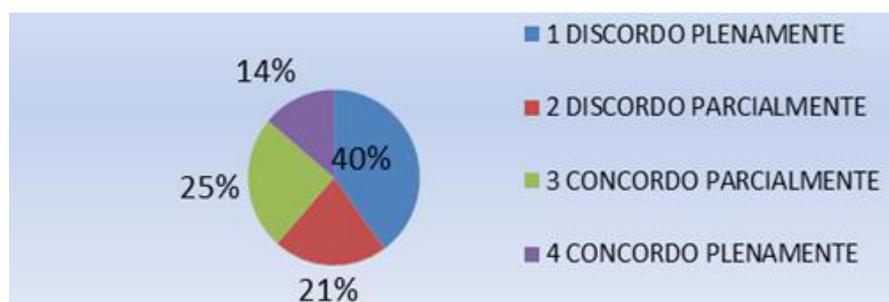


Gráfico 12: A aplicação do controle interno na FSADU

Observado o resultado dos percentuais do Gráfico 12, 40% dos funcionários discordam plenamente que na empresa há um centro de controle interno, onde são analisados todos os processos, procedimentos e a utilização dos recursos. 21% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto 25% concordam parcialmente e apenas 14% concordam plenamente.

Assim sendo, conclui-se que o controle interno não está sendo realizado na FSADU, ou então, está sendo realizado de forma ineficiente, pois, somando os percentuais que discordam que esta ferramenta

está sendo aplicada, parcialmente e plenamente, será encontrado o percentual de 61% dos inquiridos e 25% que está sendo realizado parcialmente.

Apesar de o controle interno estar ligado a outra área do conhecimento, é de grande importância que esteja inserido dentro no planejamento estratégico organizacional e enraizado na cultura institucional, pois procedimentos voltados para racionalização e otimização de recursos, processos e procedimentos deverão modificar o comportamento humano, fazer parte do aprendizado institucional e do capital intelectual.

Questão 05 – A empresa sempre cumpre as solicitações dentro dos prazos estabelecidos com seus parceiros e clientes.

Nas duas últimas décadas, tanto as instituições públicas quanto as que exercem suas atividades na iniciativa privada e no terceiro setor, passaram a dar grande ênfase na satisfação e nos anseios de seus clientes e parceiros. O *Marketing* de relacionamento surgiu no início dos anos 90 para preencher essa necessidade de semear uma relação duradoura entre as organizações e seus clientes. Morgan e Hunt (1994, p.22) ressaltam que o marketing de relacionamento: “são todas as atividades de marketing voltado a estabelecer, desenvolver e manter troca relacional bem sucedida”.

As organizações públicas e privadas passaram a ter uma visão mais estratégica para satisfazer as necessidades e anseios de seus clientes e parceiros, passando a investir em novas tecnologias e, principalmente, em capacitações e no desenvolvimento humano.

A questão 05 torna-se muito importante para o planejamento do programa de desenvolvimento humano, pois aborda, entre outros assuntos, a motivação e a qualificação desses profissionais. O Gráfico 13 abaixo trata a percepção dos funcionários da FSADU, sobre entrega de seus serviços dentro do prazo estabelecido.

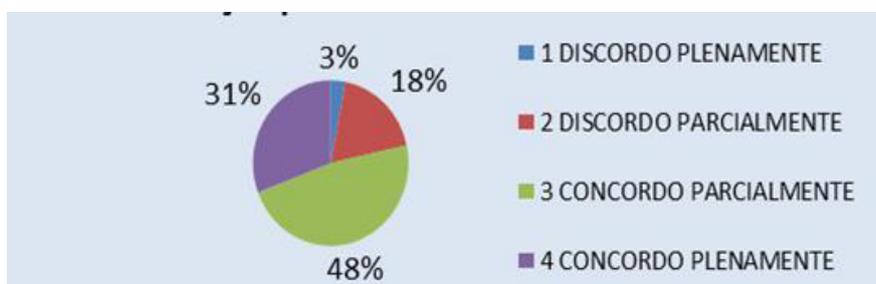


Gráfico 13: Eficiência na entrega dos serviços para seus clientes e parceiros

Observado o resultado dos percentuais do Gráfico 13 apenas 03% dos funcionários discordam plenamente que a empresa cumpre as solicitações dentro dos prazos estabelecidos com seus parceiros e clientes. 18% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto a grande

maioria, com o percentual de 48% dos funcionários, concorda parcialmente com a afirmação da Questão 05 e 31% concordam plenamente. Dessa forma, a partir dos dados obtidos no questionário aplicado, a grande maioria dos funcionários da FSADU concorda que a instituição entrega todas as solicitações de seus clientes e parceiros em tempo hábil.

Questão 06 – A empresa define metas e objetivos para todos os setores, além de desenvolver um programa de qualidade.

A administração por objetivos, que foi apresentada no primeiro capítulo deste trabalho, ressalta a importância das práticas de planejamento, organização, direção e controle. Dentro dessa perspectiva, na etapa específica do planejamento, é imprescindível o estabelecimento de metas e objetivos para todos os setores das organizações. Assim, a importância da qualidade nos serviços prestados pelas organizações públicas e privadas, também apresentada no desenvolvimento teórico desta dissertação, torna-se muito relevante para o sucesso de uma gestão profissional e estratégica com foco nos resultados.

Portanto, criar uma consciência em todos os RH de que os processos organizacionais precisam ter ênfase na qualidade é uma tarefa que será incorporada no programa de desenvolvimento humano continuado. Abaixo, Gráfico 14 que trata a percepção dos funcionários da FSADU quanto à definição de metas e objetivos, também como, o desenvolvimento de um programa de qualidade institucional.

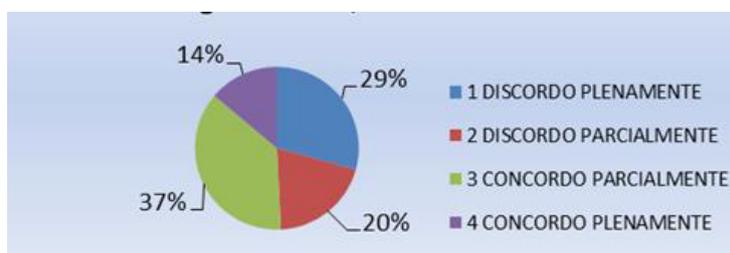


Gráfico 14: Definição de metas, objetivos e um programa de qualidade institucional

Observado o resultado dos percentuais do Gráfico 14, 29% dos funcionários discordam plenamente de que a empresa define metas e objetivos para todos os setores, além de desenvolver um programa de qualidade. O percentual de 20% dos inquiridos discorda parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 37% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e 14% concordam plenamente.

Apesar da maioria dos inquiridos, com o percentual de 37%, perceber que a FSADU possui a definição de metas e objetivos para todos os setores, além de desenvolver um programa de qualidade, quase metade dos inquiridos da FSADU, com 49%, se somados os percentuais que discordam parcialmente e plenamente, diverge da afirmação.

Dessa forma, observam-se dois assuntos que deverão ser tratados no programa de desenvolvimento humano institucional, a importância da definição de metas e objetivos para os gerentes e diretores, e à disseminação da relevância da qualidade em todos os procedimentos e processos desenvolvidos pelos funcionários de forma geral.

Questão 07 – Meu superior reconhece a importância do meu trabalho no setor e me faz elogios frequentemente.

A partir dessa questão até a questão 12, é abordado um relevante assunto para o objetivo principal deste trabalho, a liderança. Dentro das organizações, o papel do líder é essencial para o desenvolvimento do trabalho com efetividade, pois ele tem o dever de influenciar de forma positiva os comportamentos e as atitudes de seus subordinados.

A liderança é um dos assuntos relacionados em várias abordagens do primeiro capítulo, porém, são as abordagens humanística e comportamental que contribuem e agregam o conhecimento mais importante nessa área.

A organização deve ter em seu ambiente e cultura organizacional um estilo de liderança mais apropriado e compatível com as suas necessidades, independente de qual setor, da área de conhecimento e posição hierárquica. Segundo Wheatley (1999), em grande parte das empresas, os valores e as maneiras de se realizar um determinado negócio podem ser identificados em qualquer um dos seus funcionários, em diversos níveis, seja num operário ou num diretor.

Abaixo, o Gráfico 15, referente à percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento do trabalho dos subordinados pelo superior.

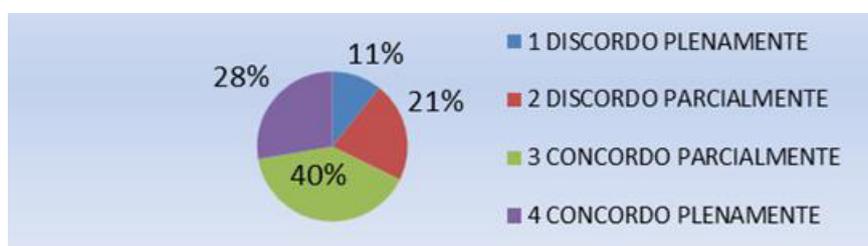


Gráfico 15: Reconhecimento do trabalho dos subordinados

Após o tratamento dos dados obtidos no Gráfico 15 desta dissertação, foi encontrado o percentual de 11% de funcionários da FSADU discordando plenamente da afirmação de que seus superiores reconhecem a importância do seu trabalho e de que fazem elogios frequentemente. Enquanto 21% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, o percentual de 40% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e 28% concordam plenamente.

Dessa forma, conclui-se que a maioria dos funcionários da FSADU concorda que seus superiores reconhecem a importância do seu trabalho e fazem elogios frequentemente. Esse fato apresenta-se como uma importante ferramenta de motivação para os funcionários da instituição. Contudo, dentro da área da liderança, será desenvolvido um trabalho voltado para os líderes, tendo em vista que 32% discordam da afirmação, parcialmente e plenamente.

Questão 08 – No setor em que trabalho, são realizadas, de forma frequente, reuniões de avaliação e alinhamento com todos os funcionários.

As reuniões são importantes ferramentas organizacionais que os gestores utilizam com o objetivo de integrar a equipe, fazer avaliações e alinhamento dos trabalhos realizados, motivar seus subordinados, fazer comunicados formais e informais, definir metas e estratégias de trabalho, entre outros. Abaixo o Gráfico 16, que representa a percepção dos funcionários da FSADU quanto à realização de reuniões em seus respectivos setores.

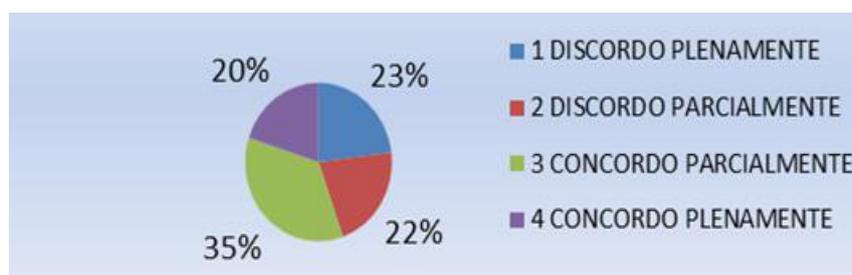


Gráfico 16: Realização de reuniões setoriais

O Gráfico 16 mostrou que 23% dos funcionários discordam plenamente de que os gestores realizam reuniões de avaliação e alinhamento com todos os seus funcionários de forma frequente e 22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto 35% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e 20% concordam plenamente. Assim, ficou comprovado que 55% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concordam que são realizadas as reuniões setoriais frequentemente. Esse resultado é muito importante, pois por meio dessas reuniões, serão tratados assuntos relacionados ao objetivo central da dissertação em todos os setores.

Questão 09 – Meu superior delega responsabilidades e atividades para seus subordinados

O Empoderamento⁵, que foi apresentado no desenvolvimento teórico desta dissertação, tem como principal perspectiva, a delegação de responsabilidades, autonomia e participação dos funcionários na

⁵ O Empoderamento nas organizações, diz respeito a liberar habilidades, energia e conhecimento, assumindo a responsabilidade pelo trabalho e agindo com mais autoridade e autonomia após ter sido designado para isso. <http://veler.com.br/blog/empowerment-o-que-e-e-como-aplica-lo-na-sua-empresa>. Pesquisado em 30 de Junho de 2017.

gestão do setor ou do departamento. Dessa forma, é permitido aos funcionários de determinados setores participar indiretamente do processo decisório institucional, tornando-os parceiros no desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Nessa perspectiva, o empoderamento contribui para a aplicação do programa de desenvolvimento humano continuado, pois, ao passar responsabilidades e atividades para seus subordinados, os gestores treinam esses funcionários para desenvolverem novos papéis dentro da organização e, conseqüentemente, contribuem para o desenvolvimento profissional deles. Segue abaixo, o Gráfico 17 que representa a percepção dos funcionários da FSADU, quanto à delegação de responsabilidades do superior para os seus subordinados.

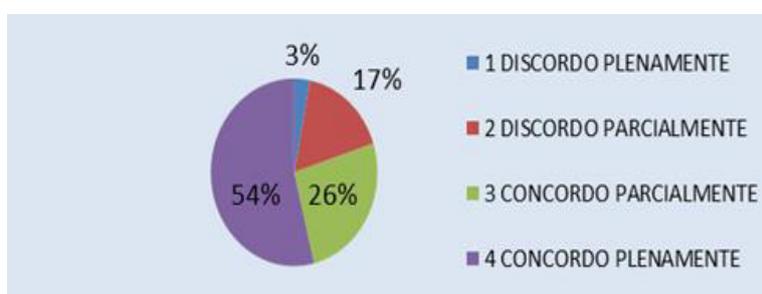


Gráfico 17: Delegar responsabilidades aos subordinados

Observado o resultado dos percentuais no Gráfico 17, nota-se que 03% dos funcionários discordam plenamente de que os gestores deleguem responsabilidades e atividades para seus subordinados, 17% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 26% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e a grande maioria, 54%, concorda plenamente. Assim, ficou comprovado que 80% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concordam que os gestores delegam responsabilidades e atividades para eles. Esse número torna-se expressivo, tendo em vista que a FSADU, apesar de estar fazendo um redesenho organizacional e estratégico, tem gerentes e diretores que delegam responsabilidades para seus subordinados.

Questão 10 – Há colaboração entre os funcionários, gerentes e diretores da empresa para tratar de assuntos de trabalho.

A colaboração entre funcionários, independente de qual setor ou hierarquia, é de fundamental importância para o aprendizado institucional e para o enriquecimento do capital intelectual. Este fato é justificado pela troca de conhecimentos, experiências e técnicas no cumprimento de atividades compartilhadas. Dessa forma, no momento que os gerentes preparam uma equipe de trabalho para realizar suas atividades com cooperação e comunhão de esforços, acabam transformando esses

funcionários em uma equipe de alta performance⁶. Segundo Mark (2002), a cooperação, como finalidade comum, é a base da sociedade humana. O Gráfico 18, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU a respeito da cooperação entre funcionários dentro da instituição.

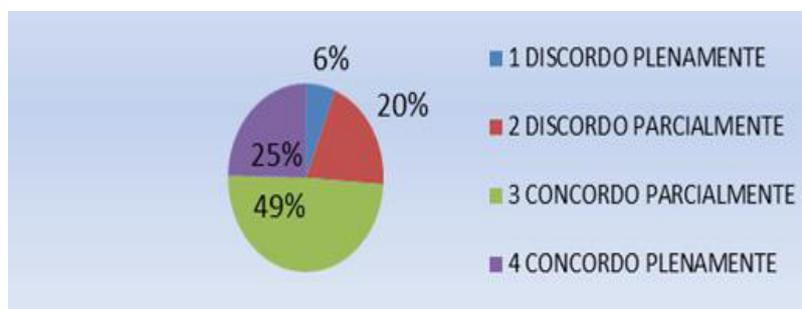


Gráfico 18: Há colaboração entre funcionários da FSADU

De acordo com as informações observadas no Gráfico 18, 06% dos funcionários discordam plenamente de que existe a colaboração entre os funcionários, gerentes e diretores da FSADU para tratar de assuntos de trabalho, 20% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto a grande maioria, com o percentual de 49% dos funcionários, concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 25% dos funcionários concorda plenamente. Assim, ficou confirmado que a grande maioria, o percentual de 74% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que existe a colaboração entre os funcionários da FSADU.

Dessa forma, essa cooperação e comunhão de esforços serão de grande importância para o programa de desenvolvimento humano, pois, a consciência do trabalho em equipe é a base estrutural da formação de equipes de alto desempenho.

Questão 11 – Meu superior sempre oferece ajuda e apoio quando solicito em momentos de dificuldade no trabalho

Esta afirmação apresenta uma semelhança à questão anterior, pois se trata de uma cooperação e comunhão de esforços. Entretanto, essa cooperação entre superior e subordinado é realizada, especificamente, na forma vertical, isto é, depende diretamente do líder do grupo e, principalmente, do seu estilo de liderança. Para Hunter (2004, p.55), os líderes: “deviam identificar e satisfazer as necessidades de seus empregados e servi-los e atendê-los”.

Dessa forma, os líderes são responsáveis diretamente e indiretamente pela boa gestão organizacional. Diretamente, quando o líder toma decisões e ações de sua competência, que não podem ser

⁶ E uma equipe de alta performance é aquela que demonstra elevada competência e destacado grau de comprometimento. <https://endeavor.org.br/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la>. Pesquisado em 01 de Julho de 2017.

transferidas para outros indivíduos por algum motivo específico e, indiretamente, quando ele influencia de forma positiva os seus subordinados para trabalharem e se dedicarem na mesma direção dos objetivos organizacionais. Abaixo o Gráfico 19, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto ao auxílio das lideranças da instituição em momentos adversos.

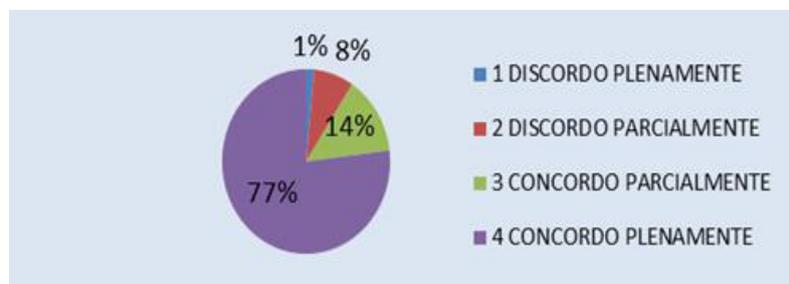


Gráfico 19: Apoio do líder em situações adversas

De acordo com as informações observadas no Gráfico 19, apenas 01% dos funcionários discorda plenamente de que os líderes sempre oferecem ajuda e apoio quando são solicitados por seus subordinados e 08% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 14% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e a maioria, com 77% dos funcionários, concorda plenamente. Dessa forma, ficou confirmado que a grande maioria, o percentual de 91% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que existe o apoio e a cooperação dos líderes aos seus funcionários, em momentos de adversidades.

Questão 12 – Tenho total condição para liderar o setor em que trabalho na ausência de meu superior.

A Questão 12 trata de um importante assunto sobre liderança corporativa, o desenvolvimento dos subordinados com o objetivo de assumir qualquer função do seu setor em casos específicos. É de extrema importância para o bom desempenho organizacional, que o líder compartilhe seus conhecimentos e suas experiências com seus subordinados, pois, em um ambiente de alto desempenho, o maior patrimônio da organização é o seu capital intelectual, que deve ser conhecido e utilizado pela maioria dos funcionários, dentro de cada especificidade.

Paiva (1999, p.76) ressalta que: o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Dessa forma, uma das principais fontes do capital intelectual de uma determinada organização é o seu próprio conhecimento, adquirido durante a sua existência no mercado competitivo e volátil. Abaixo o Gráfico 20, trata os conhecimentos e habilidades dos subordinados para exercerem a função de líder, caso necessário.

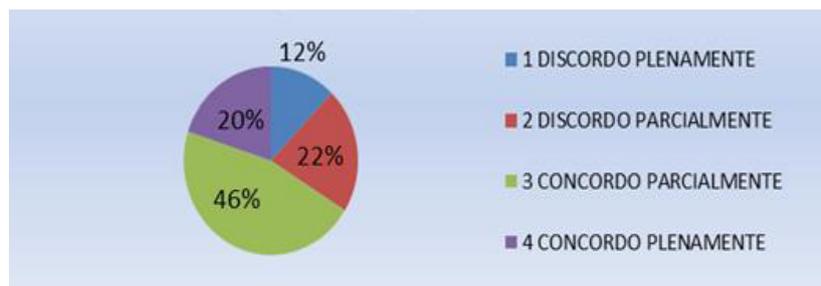


Gráfico 20: Condição do subordinado assumir a função do superior imediato

De acordo com as informações observadas no Gráfico 20, 12% dos funcionários discordam plenamente de que tenham total condição para liderar o seu setor na ausência de seu superior e 22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto a grande maioria, com o percentual de 46% dos funcionários, concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 20% dos funcionários concorda plenamente.

Assim, ficou confirmado que a grande maioria, o percentual de 66% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que tenham total condição para liderar o seu setor na ausência de seu superior. Dessa forma, é confirmada a afirmação que a maioria dos gestores da FSADU passa seus conhecimentos e suas experiências para seus subordinados.

Questão 13 – O setor em que trabalho apresenta um ambiente propício ao trabalho, temos uma boa comunicação e um bom relacionamento.

A partir dessa questão, até a Questão 18, serão tratadas afirmações que envolvem o ambiente organizacional. Ter o ambiente de trabalho favorável é um dos pré-requisitos mais importantes para que o gestor e sua equipe consigam cumprir as metas e objetivos organizacionais com eficiência e eficácia.

O ambiente organizacional é estudado de acordo com uma análise sobre a percepção de todos os nele envolvidos. Essa percepção deverá apresentar se esse ambiente de trabalho tem um clima favorável ou não para o desenvolvimento de todas as atividades dentro da instituição. O clima organizacional, por sua vez, é a qualidade do ambiente organizacional, essa qualidade deve ser percebida por todos os seus componentes. Abaixo o Gráfico 21, apresenta a percepção dos inquiridos sobre a qualidade do ambiente de trabalho na FSADU.

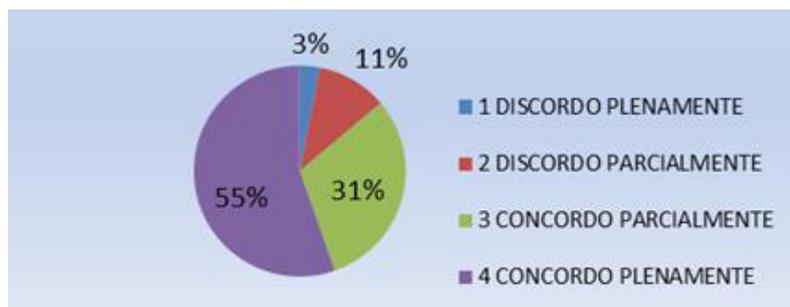


Gráfico 21: A qualidade do ambiente organizacional segundo os funcionários

De acordo com as informações observadas no Gráfico 21, apenas 03% dos funcionários discordam plenamente de que o setor em que eles trabalham apresenta um ambiente propício ao desenvolvimento das atividades, tem uma boa comunicação e um bom relacionamento, 11% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 31% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e a grande maioria, com o percentual de 55% dos funcionários, concorda plenamente.

Assim, ficou confirmado que a grande maioria, o percentual de 86% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que o setor em que eles trabalham apresenta um ambiente propício à realização das atividades. Este é outro elemento vital para que o programa de desenvolvimento humano tenha sucesso, pois, sem um ambiente de trabalho favorável às atividades, muitos funcionários ficarão desestimulados a cumprirem suas obrigações, deixando de produzir de forma efetiva e influenciando outros indivíduos de forma negativa.

Questão 14 – Na empresa, existe uma política de desenvolvimento humano continuado, com o objetivo de qualificar os funcionários profissionalmente.

A Questão número 14 é uma das mais importantes do questionário, pois, a implantação de um Programa de Desenvolvimento Humano Continuado, apenas fará sentido, se a afirmação for discordada pela maioria dos inquiridos, pois esse programa tem como finalidade desenvolver pessoas de forma contínua, melhorando seu desempenho pessoal e profissional, incentivando-as na busca do conhecimento, do desenvolvimento de habilidades e da qualificação profissional.

O conhecimento é a base para o desenvolvimento dos outros potenciais humanos. Drucker (1993) ressalta que o conhecimento nos dias atuais é o único recurso com significado. Aprender a aprender, compartilhar conhecimento e experiências, reavaliar de forma contínua são elementos que agregam conhecimento real ao indivíduo e aumentam o capital intelectual das organizações. Abaixo, o Gráfico 22 apresenta a percepção dos funcionários da FSADU, quanto à existência de um programa de desenvolvimento humano continuado.

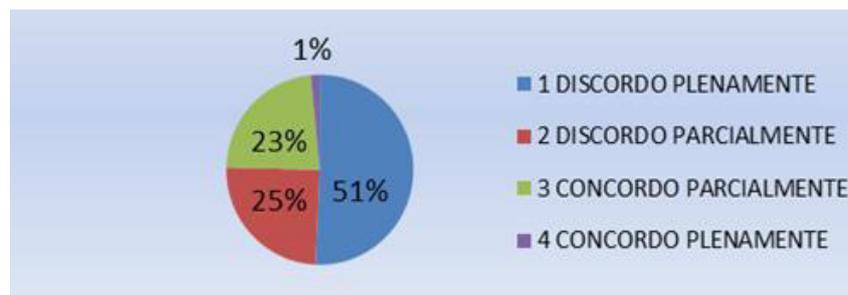


Gráfico 22: A FSADU possui um programa de desenvolvimento humano continuado

De acordo com as informações observadas no Gráfico 22, a maioria dos funcionários da FSADU, que representa o percentual de 51% do total de funcionários, discorda plenamente de que na empresa existe uma política de desenvolvimento humano continuado, 25% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 23% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 01% dos funcionários concorda plenamente. Assim, ficou confirmado que a grande maioria dos funcionários da FSADU, com percentual de 76% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, discorda que na empresa existe uma política de desenvolvimento humano continuado.

Dessa forma, de acordo com a percepção da grande maioria dos funcionários, a FSADU não tem um planejamento sistemático que desenvolva os RH de forma continuada. Resultado que justifica o objetivo principal da dissertação, a elaboração de um programa de desenvolvimento humano continuado.

Questão 15 – No setor em que trabalho, há um rodízio de atividades, no qual qualquer funcionário poderá exercer a função do colega, caso necessário.

Atualmente, as organizações utilizam uma importante ferramenta administrativa para aprimorar as aptidões de seus funcionários e fazer com que eles desenvolvam uma visão geral da organização. O rodízio de atividades, também conhecido como rodízio de funções, baseia-se no intercâmbio de atividades entre os profissionais do mesmo setor ou de setores distintos. Ele também é muito importante para a melhoria do clima organizacional, tendo em vista que muitos funcionários apenas se integram com pessoas do mesmo setor, sem oportunidade de conhecer novos profissionais e de assimilar novos conhecimentos. Assim, o rodízio pode contribuir com a melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação entre setores. Abaixo, o Gráfico 23 que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto à realização de rodízio de atividades.

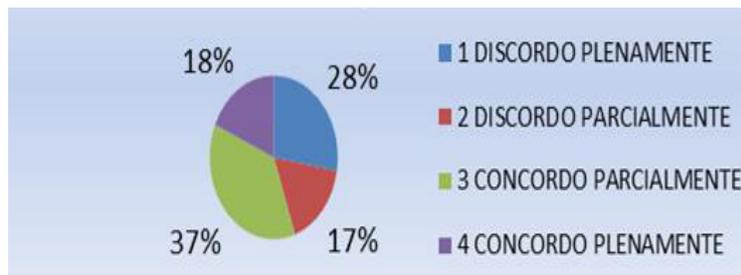


Gráfico 23: Existe rodízio de atividades no setor em que trabalho

De acordo com as informações observadas no Gráfico 23, o percentual de 28% do total de funcionários discorda plenamente de que há um rodízio de atividades em seu setor, 17% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 37% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 18% dos funcionários concorda plenamente. Assim, ficou confirmado que a grande maioria dos funcionários da FSADU, com percentual de 55% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que há um rodízio de atividades em seu setor.

Questão 16 – Todos os anos é feita uma avaliação do clima organizacional, a fim de saber a percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho.

A avaliação ou pesquisa de clima organizacional é a forma mais eficiente para os gestores conhecerem a percepção dos funcionários no ambiente de trabalho. Como já foi falado anteriormente nessa pesquisa, é muito importante que as organizações apresentem um clima favorável para realização de suas atividades. Dessa forma, se o clima organizacional está desfavorável, cabe à alta direção propor aos seus gestores uma estratégia para transformar esse panorama adverso.

Ter o clima favorável é muito importante para a realização do objetivo geral desta dissertação. Abaixo Gráfico 24 que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto à realização da avaliação do clima organizacional.

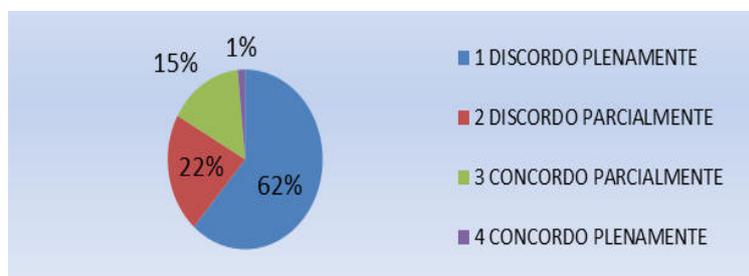


Gráfico 24: Anualmente é feita uma avaliação do clima da organização

De acordo com as informações observadas no Gráfico 24, o percentual de 62% do total de funcionários discorda plenamente de que anualmente haja uma avaliação de clima organizacional,

22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 15% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 01% dos funcionários concorda plenamente. Dessa forma, ficou confirmado que a grande maioria dos funcionários da FSADU, com percentual de 84% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, discorda de que seja feita uma avaliação de clima organizacional, anualmente.

Questão 17 – O clima e a cultura organizacional são os principais fatores que me motivam a continuar trabalhando nessa empresa.

A cultura organizacional é formada por um conjunto de valores, práticas, princípios, crenças, comportamentos e políticas dentro de uma determinada organização. Ela influencia todos os funcionários da organização, molda condutas, define diretriz e normas institucionais. Geralmente, a alta direção das organizações exerce influências, direta e indiretamente, na cultura organizacional. O clima organizacional, conforme foi apresentado na questão anterior, é a percepção que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho.

Esses dois elementos são de grande importância para que essa organização seja competitiva e obtenha sucesso, independente da área de atuação. Segue abaixo o Gráfico 25 que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto ao clima e à cultura organizacional como elementos motivadores de trabalho na instituição.

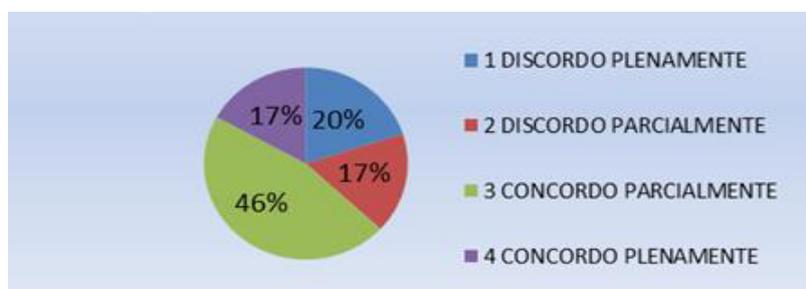


Gráfico 25: O clima e a cultura organizacional são fatores motivacionais

De acordo com as informações observadas no Gráfico 25, o percentual de 20% do total de funcionários discorda plenamente de que o clima e a cultura organizacional são os principais fatores que os motivam a continuar trabalhando nessa empresa, 17% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 45% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 17% dos funcionários concorda plenamente.

Assim, ficou confirmado que a maioria dos funcionários da FSADU, com percentual de 63% dos inquiridos, parcialmente e plenamente, concorda que o clima e a cultura organizacional são os principais fatores que motivam a continuar o trabalho nessa empresa.

Questão 18 – Eu me sinto seguro em meu emprego atual.

A segurança no emprego está no segundo grupo mais importante dos fatores motivacionais da pirâmide de Maslow, conforme o desenvolvimento teórico desta dissertação. Para a abordagem do comportamento humano, a segurança é um dos pré-requisitos a fim de que os indivíduos consigam chegar à sua realização pessoal.

A segurança no emprego é um dos elementos que entrarão no programa de desenvolvimento humano continuado, pois a falta dela é prejudicial ao equilíbrio emocional do empregado, da mesma forma que o seu excesso poderá trazer vícios, acomodação e estagnação profissional. Abaixo, o Gráfico 26, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto à sua segurança no emprego na organização.

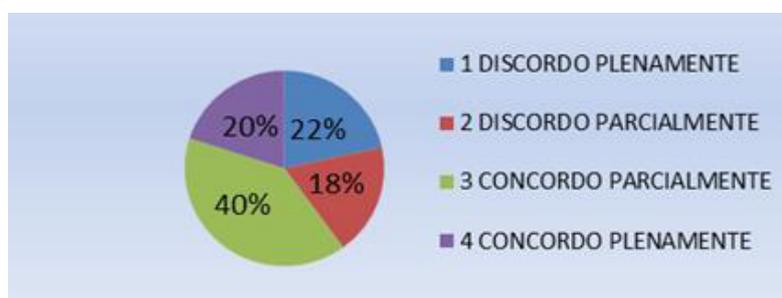


Gráfico 26: Sinto segurança no meu emprego atual

De acordo com as informações observadas no Gráfico 26, o percentual de 22% do total de funcionários discorda plenamente que sente segurança em seu emprego atual, 18% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 40% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 20% dos funcionários concorda plenamente.

Apesar da maioria dos funcionários concordar parcialmente que se sente segura no trabalho, a informação mais relevante para análise deste gráfico foi a de que apenas o percentual de 20% de todos os funcionários da FSADU concorda plenamente com essa afirmação.

Questão 19 – Eu gosto de trabalhar na empresa, estou motivado e satisfeito e não penso em procurar emprego em outro lugar.

As questões do intervalo de 19 a 24 são relacionadas à motivação do funcionário e sua satisfação em trabalhar na FSADU. O estudo da motivação humana é um dos fatores fundamentais para que a alta administração das organizações consiga alcançar suas metas e objetivos organizacionais. Segundo Erez (1997), funcionários insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos

e habilidades pessoais no seu trabalho. Abaixo, Gráfico 27, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto à motivação para trabalhar na instituição.

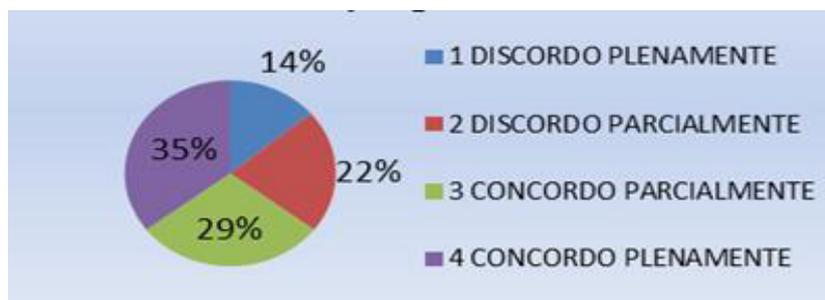


Gráfico 27: Estou motivado no emprego atual

De acordo com as informações observadas no Gráfico 27, o percentual de 14% do total de funcionários discorda plenamente de que gosta de trabalhar na empresa, está motivado e satisfeito e não pensa em procurar emprego em outro lugar, 22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 29% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 35% dos funcionários concorda plenamente.

Apesar da maioria dos funcionários concordar plenamente com a afirmação de que está motivado e satisfeito em trabalhar na FSADU, as informações mais relevantes para análise deste gráfico foram os percentuais somados, 36% que discordam parcialmente e plenamente, e o de 29% que concordam parcialmente.

Questão 20 – Meu trabalho é reconhecido pelo meu superior e lideranças da empresa, recebo elogios e incentivos para continuar minhas atividades.

O *Feedback*⁷ é uma importante ferramenta utilizada nas organizações para comunicação de desempenho entre líderes e seus subordinados. Nesse momento, o líder comunica para o seu subordinado, informações sobre seu desempenho, mostrando os fatores positivos e negativos, e, principalmente, encontrando, em diálogo com seu subordinado, as soluções das adversidades.

Por outro lado, o subordinado tem a oportunidade de saber sobre seu desempenho, melhorar os pontos negativos e potencializar os positivos, amadurecendo e adquirindo mais experiências. Dessa forma, o *Feedback* torna-se uma fonte de mudança de comportamento. Abaixo, o Gráfico 28, referente à percepção dos funcionários sobre o reconhecimento de seu trabalho pelo seu superior.

⁷ O *feedback* é considerado a principal ferramenta de medição do desempenho. A sua aplicação contribui para orientar os funcionários e proporcionar um parecer sobre o seu trabalho. <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante>. Pesquisado em 30 de Junho de 2017.

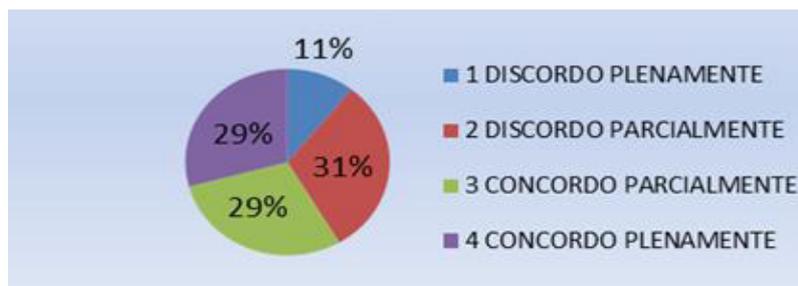


Gráfico 28: Recebo elogios do meu superior

De acordo com as informações observadas no Gráfico 28, o percentual de 11% do total de funcionários discorda plenamente de que o seu trabalho é reconhecido pelo seu superior e lideranças da empresa, 31% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 29% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 29% dos funcionários concorda plenamente. Dessa forma, nota-se que a maioria dos funcionários recebe elogios dos seus superiores, porém, esse fato deveria ser praticado por todos os líderes. A importância do diálogo entre subordinado e líder fará parte do programa de desenvolvimento humano continuado, também como, serão apresentados para os líderes as formas e métodos mais adequados.

Questão 21 – Recebo o treinamento necessário para desenvolver o meu trabalho e minhas habilidades de forma eficiente.

Treinamento é o processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento, aperfeiçoam habilidades e técnicas específicas para determinada área de atuação. Segundo Marras (2001, p. 145), treinamento: “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Com as inovações tecnológicas, mudanças políticas e econômicas e a velocidade da disseminação de informações no mundo, torna-se essencial que as organizações públicas e privadas, frequentemente, realizem treinamentos para seus funcionários. Abaixo, o Gráfico 29, referente à percepção dos funcionários da FSADU quanto à realização de treinamentos pela organização.

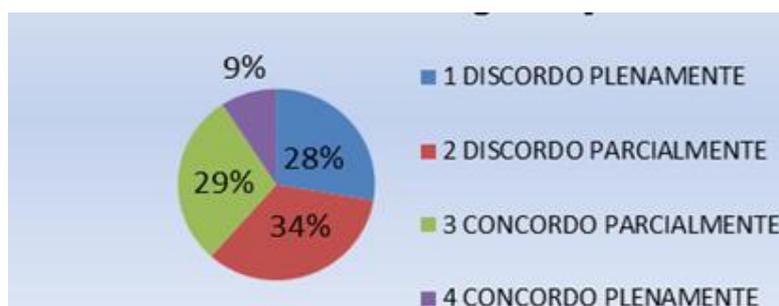


Gráfico 29: Recebo o treinamento necessário da organização

De acordo com as informações observadas no Gráfico 29, o percentual de 28% do total de funcionários discorda plenamente de que receba o treinamento necessário para desenvolver o trabalho e habilidades de forma eficiente, 34% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 29% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 09% dos funcionários concorda plenamente.

Assim, a maioria dos funcionários da FSADU discorda parcialmente de que recebem o treinamento necessário. Somados os percentuais que discordam, parcialmente e plenamente, chegar-se-á à grande maioria de 62% dos funcionários. Analisando o resultado, observa-se que além da grande maioria ser discordante da afirmação, apenas 09% concordam plenamente, fato que deve ser tratado no programa de desenvolvimento humano continuado.

Questão 22 – Eu me sinto realizado com o trabalho que desenvolvo atualmente, não penso em mudar de função e nem de setor dentro da empresa.

Uma das premissas da realização profissional é trabalhar na área de atuação desejada, principalmente se esta atividade proporcionar reconhecimento profissional, segurança e estabilidade financeira. Entretanto, a vida nem sempre segue o sentido desejado pelo próprio personagem principal, o indivíduo.

Muitas pessoas, por algum motivo, desviam-se da sua linha imaginária ou imaginada para realização de outros sonhos, ou, até mesmo, para satisfação de suas necessidades primárias. A pirâmide de Maslow, apesar de muito criticada por sua singularidade, ainda expressa um modelo quase imbatível, a realização das necessidades de forma gradual. Porém, entre outras coisas, Maslow não atentou para a heterogeneidade dos indivíduos.

Os estilos de liderança, o clima e cultura organizacional, oportunidades de prospecção e a forma de remuneração, são alguns, entre muitos outros elementos, que influenciam na realização profissional. Abaixo, o Gráfico 30, referente à percepção dos funcionários da FSADU sobre a realização profissional na instituição.

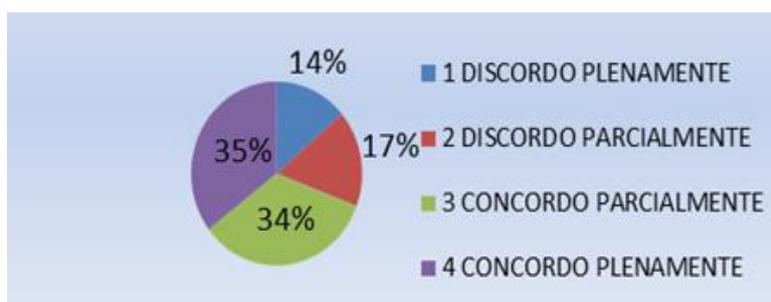


Gráfico 30: Estou realizado profissionalmente na FSADU

De acordo com as informações observadas no Gráfico 30, o percentual de 14% do total de funcionários discorda plenamente de que se sente realizado com o trabalho atual, não pensou em mudar de função e nem de setor dentro da empresa, 17% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 34% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 35% dos funcionários, concorda plenamente.

Com esse resultado, conclui-se que, apesar de outros itens, em outras questões do questionário desta pesquisa, demonstrarem a insatisfação em elementos importantes para o alcance da realização profissional, a grande maioria dos funcionários está satisfeita e muitos estão realizando-se profissionalmente na instituição.

Questão 23 – Meu projeto pessoal está condizente com os valores e objetivos organizacionais da empresa em que trabalho.

Essa questão, em alguns momentos, apresenta semelhanças com a questão anterior, entretanto, o foco da Questão 23 é analisar se a cultura e as políticas organizacionais são consolidadas e seguidas por todos os funcionários. Segundo Sá (1998), a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa.

A principal fonte da cultura organizacional são os fundadores ou a alta direção das organizações. Robbins (2002) ressalta a grande importância dos fundadores no surgimento de uma cultura organizacional. A cultura organizacional da FSADU vem se modificando nos últimos anos, porém, ainda apresenta características procedentes da administração burocrática e paternalista oriundas da sua criação. Abaixo, Gráfico 31, referente à percepção dos funcionários da FSADU quanto a relação entre o seu projeto pessoal e os valores e objetivos organizacionais.

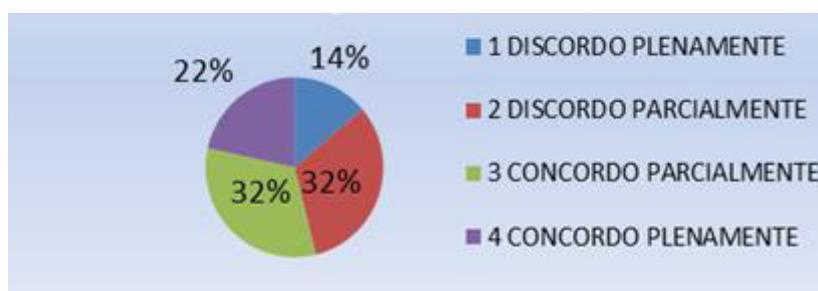


Gráfico 31: Projeto pessoal está condizente com os valores e os objetivos

De acordo com as informações observadas no Gráfico 31, o percentual de 14% do total de funcionários discorda plenamente de que o seu projeto pessoal está condizente com os valores e objetivos organizacionais da empresa em que trabalha.

O percentual de 32% dos inquiridos discorda parcialmente da afirmação da questão, enquanto 32% dos funcionários concordam parcialmente com a afirmação e o percentual de 22% dos funcionários concorda plenamente. Dessa forma, nota-se que quase a metade dos funcionários da FSADU discorda da relação entre a cultura organizacional da FSADU e seu projeto pessoal.

Questão 24 – A empresa realiza frequentemente cursos de capacitação e de desenvolvimento de competências.

A capacitação profissional é a preparação do indivíduo para resolver situações e adversidades relativas a seu trabalho. Dessa forma, a capacitação irá desenvolver as competências do indivíduo, trabalhando suas atitudes e o seu comportamento.

Com o progresso tecnológico e a disseminação do conhecimento, as organizações públicas e privadas cada vez mais procuram capacitar seus profissionais, promovendo treinamentos específicos, melhorando sua autoconfiança e o seu desenvolvimento. Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2009) ressaltam que não é satisfatória apenas a elaboração de estratégias organizacionais que promovam o desenvolvimento tecnológico, mas ações que tragam impacto nos procedimentos de qualificação dos indivíduos e, conseqüentemente, melhorem seus desempenhos. Abaixo, o Gráfico número 32 que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU sobre a realização de capacitações e de desenvolvimento de competências pela instituição.

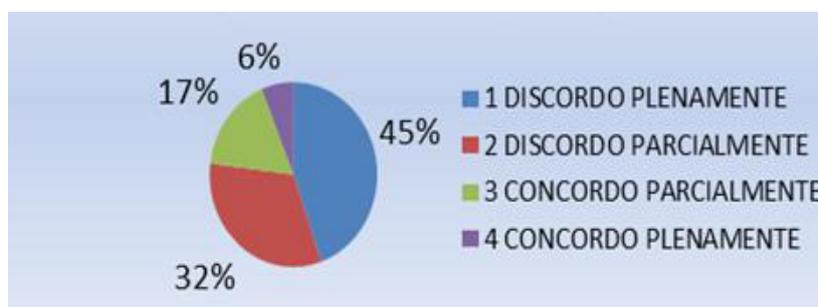


Gráfico 32: A FSADU realiza frequentemente capacitações

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 32, a grande maioria percentual, 45% do total de funcionários discorda plenamente de que a FSADU realize frequentemente cursos de capacitação e de desenvolvimento de competências, 32% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 17% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 06% dos funcionários concordam plenamente.

Os percentuais desta questão comprovam que a FSADU não tem realizado capacitações e programas de desenvolvimento profissional na instituição. Dessa forma, fica confirmada a carência desses

profissionais em capacitações e a urgência na implantação de um programa de desenvolvimento humano continuado.

Questão 25 – Acho que o tempo de trabalho e o grau de escolaridade são os principais fatores que devem melhorar a remuneração dos funcionários.

As questões 25 a 30 têm o objetivo principal de avaliar a percepção dos funcionários da FSADU quanto à forma de remuneração atual e de verificar se o valor está condizente com o trabalho realizado pelos funcionários. É de extrema importância para as organizações ter uma política de remuneração eficiente, justa e consistente. A remuneração é um dos elementos mais importantes que influenciam de forma direta o clima organizacional, pois, remunerar de forma justa e condizente com as atividades de cada funcionário é um dos pré-requisitos para a organização ter equipes motivadas, comprometidas e empenhadas em satisfazer todas as necessidades das organizações.

Antigamente as organizações utilizavam a política de remuneração baseada na média observada no mercado externo, ajustavam a realidade interna, de forma fixa, justa e equilibrada. Nos dias atuais, as organizações perceberam a importância de realizar uma remuneração mais estratégica que a convencional. Para Wood e Picarelli (1999), a remuneração estratégica é determinada pela qualificação, capacitação e formação dos funcionários, recompensando-se os profissionais pelos seus conhecimentos, habilidades e desempenho profissional. Abaixo, o Gráfico número 33, que representa a opinião dos funcionários da FSADU sobre os fatores tempo de trabalho e o grau de escolaridade como principais elementos que devem melhorar a remuneração dos funcionários.

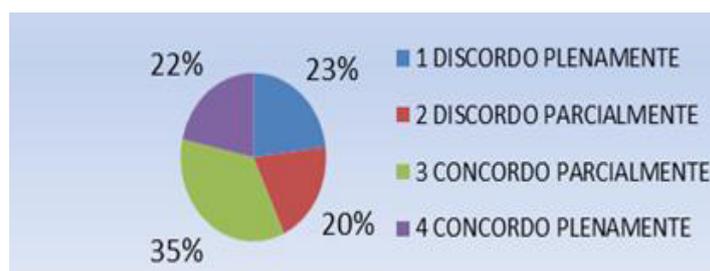


Gráfico 33: Tempo de trabalho e escolaridade como fatores determinantes para remuneração

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 33, o percentual de 23% do total de funcionários discorda plenamente de que o tempo de trabalho e o grau de escolaridade são os principais fatores que devem melhorar a remuneração dos funcionários, 20% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 35% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 22% dos funcionários concorda plenamente. Nota-se assim, que o resultado ficou equilibrado no que diz respeito aos funcionários que concordam e discordam da afirmação, sendo apenas o percentual de 22% que concorda plenamente. Assim, pode-se

afirmar que parte dos funcionários da FSADU discorda de que a remuneração tradicional, baseada na formação profissional e no tempo de trabalho, devem ser os fatores de diferenciação salarial.

Questão 26 – As competências individuais e a produtividade são os principais fatores que diferenciam as remunerações dentro da empresa.

Cada vez mais organizações da iniciativa privada e até instituições da administração pública indireta estão utilizando duas modalidades de remuneração estratégica, a baseada na produtividade e a que privilegia a competência. Segundo Araújo (2006), as competências determinam a capacidade e o desempenho de um funcionário, em uma função específica, dentro da organização.

Com a remuneração estratégica, as organizações conseguem motivar e fortalecer o comprometimento de seus funcionários para consecução das metas e objetivos organizacionais, potencializando, assim, a qualidade e desempenho das equipes de trabalho. Abaixo, o Gráfico número 34, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU, quanto à remuneração baseada nas competências individuais e na produtividade.

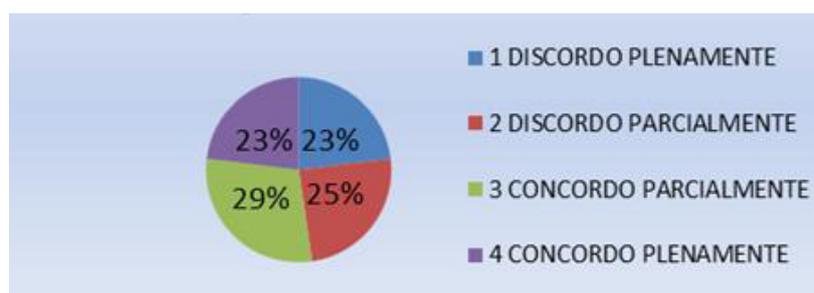


Gráfico 34: Remuneração baseada nas competências e produtividade

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 34, o percentual de 21% do total de funcionários discorda plenamente de que as competências individuais e a produtividade são os principais fatores que diferenciam as remunerações dentro da empresa, 22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 32% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 22% dos funcionários concorda plenamente.

Assim, encontra-se o percentual de 48% dos funcionários da FSADU que discorda da afirmação dessa questão. Este resultado já demonstra que muitos funcionários da instituição acham que a forma de remuneração praticada não favorece as pessoas que mais produzem e possuem competências individuais.

Questão 27 – A remuneração dos empregados da empresa é atribuída de forma justa, padronizada e equivalente.

Como foi observado anteriormente, a motivação e o comprometimento dos indivíduos nas organizações estão ligados diretamente à forma como a empresa está remunerando seus RH. A justiça, a padronização e a equivalência de remunerações devem ser realizadas independentes da forma remuneração e benefícios adotados nas organizações.

Essa questão demonstra de forma objetiva as percepções dos funcionários da FSADU quanto à forma de remuneração adotada pela empresa, se ela é justa, padronizada e equivalente. Abaixo, o Gráfico número 35, que corresponde à afirmação da questão número vinte e seis.

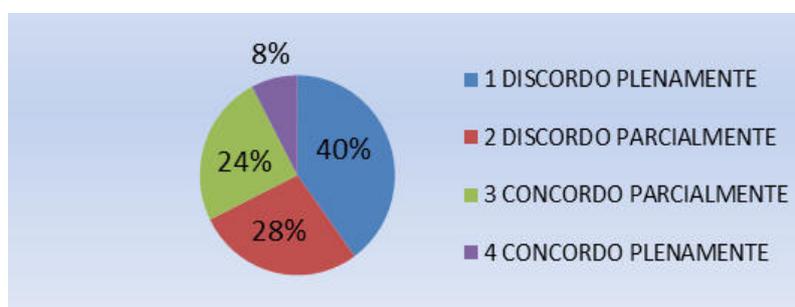


Gráfico 35: Remuneração da FSADU é justa, padronizada e equivalente

De acordo com as informações contidas no Gráfico número 35, o percentual de 40% do total de funcionários discorda plenamente de que a remuneração dos empregados da empresa é atribuída de forma justa, padronizada e equivalente, 28% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 24% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e apenas o percentual de 08% dos funcionários concorda plenamente.

Semelhante às respostas da questão anterior, a grande maioria dos funcionários discorda de que a remuneração dos empregados da empresa seja atribuída de forma justa, padronizada e equivalente. Este fato revela uma adversidade que deverá ser analisada e resolvida pela alta direção, de forma efetiva, pois, um das premissas para o desenvolvimento de um programa de desenvolvimento humano, é ter a remuneração estratégica, que incentive e estimule a busca pelo conhecimento, desenvolvimento de competências e a produtividade. Para Wood e Picarelli (1999), a remuneração estratégica é uma forma criativa de tornar mais consistente a relação entre as organizações e seus funcionários.

Questão 28 – A empresa em que trabalho tem um plano de progressão atualizado, justo e eficiente.

O plano de progressão é uma ferramenta utilizada pelas organizações para motivar seus funcionários a desenvolver suas atividades de forma eficiente e efetiva, adquirindo conhecimentos, desenvolvendo habilidades e competências.

Entretanto, caso esse plano esteja ultrapassado ou ineficiente, poderá trazer muitas adversidades para os gestores. Um dos principais impactos da insatisfação dos funcionários a respeito do plano de progressão é a mudança do comportamento dos indivíduos. A falta de motivação e comprometimento, absenteísmo, diminuição da produtividade e aumento do *turnover* são comuns em organizações que não têm um plano de carreiras efetivo. Abaixo, o Gráfico número 36, referente à percepção dos funcionários da FSADU quanto ao plano de progressão da instituição, se ele é atualizado, justo e eficiente.

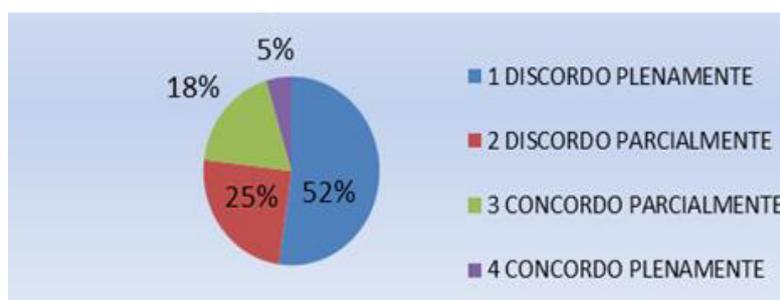


Gráfico 36: Plano de progressão da FSADU atualizado, justo e eficiente

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 36, a grande maioria, com o percentual de 52% do total de funcionários, discorda plenamente que a FSADU tem um plano de progressão atualizado, justo e eficiente, 25% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto o percentual de 18% dos funcionários concorda parcialmente com a afirmação e apenas o percentual de 05% dos funcionários concorda plenamente.

Dessa forma, segundo o resultado do questionário, fica mais uma vez comprovado que a FSADU deverá rever a forma de remuneração e de progressão da organização. Esta reformulação é imprescindível para a realização do programa de desenvolvimento humano continuado.

Questão 29 – A média salarial da empresa em que trabalho é compatível com as demais empresas do mesmo segmento.

O salário é um tipo de remuneração monetária que os trabalhadores recebem das organizações públicas e privadas, em retribuição pelos serviços prestados para essas organizações em um período

determinado. Algumas organizações possuem políticas e programas de remuneração que podem estimular esses funcionários a desenvolverem suas atividades com maior comprometimento e motivação.

Pagar gratificações, implantar um programa de benefícios e dar apoio ao desenvolvimento profissional dos funcionários são ferramentas muito utilizadas por essas organizações. Porém, essas ações deverão ser planejadas e sistematizadas previamente, de forma efetiva, para que todos os esforços e os investimentos das organizações tenham os efeitos desejados. Abaixo, o Gráfico número 37, que apresenta a percepção dos funcionários da FSADU quanto ao equilíbrio dos salários pagos pela organização e as empresas semelhantes atuantes no mercado competitivo.

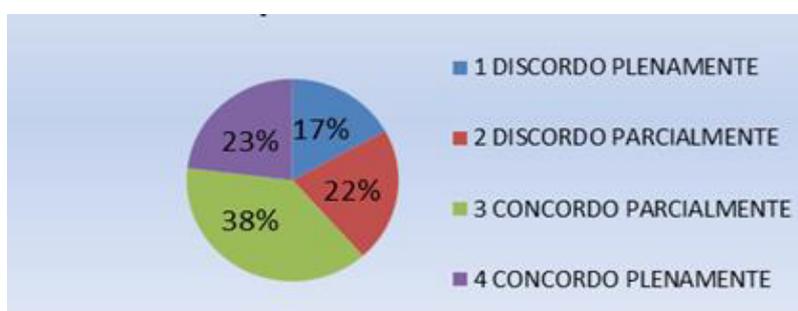


Gráfico 37: Média salarial da FSADU é compatível com o mercado

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 37, o percentual de 17% do total de funcionários discorda plenamente de que a FSADU tem uma média salarial compatível com as demais empresas do mesmo segmento, 22% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto a maioria, com o percentual de 38% dos funcionários, concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 23% dos funcionários concorda plenamente.

Nota-se que a maioria dos funcionários concorda com a afirmação dessa questão, porém, em questões anteriores, esses funcionários demonstraram um descontentamento com a forma como as remunerações estão sendo pagas e, principalmente, que o plano de cargos e salários da instituição está defasado e não estimula os funcionários a desenvolverem suas atividades com motivação e maior efetividade.

Questão 30 – Acho que a remuneração dos empregados da empresa deveria ser paga de forma variada, baseada na produção e no resultado individual.

A remuneração variada tem como objetivo principal preencher as lacunas encontradas nos modelos tradicionais de remuneração, recompensando de forma mais efetiva esses funcionários, incentivando a melhoria contínua de seus desempenhos e capacidades. Essa forma de remuneração é baseada em critérios previamente estabelecidos nas políticas organizacionais.

A remuneração por produtividade ou baseada nos resultados é uma das inúmeras formas de realizar uma política de remuneração variada. Wood e Picarelli (1999) ressaltam que, nos dias de hoje, um grande número de organizações tem praticado a remuneração da forma variável, baseada em políticas de participação balizadas nos lucros globais das instituições, ou em políticas de participação nos resultados, fundamentada em metas e objetivos individuais.

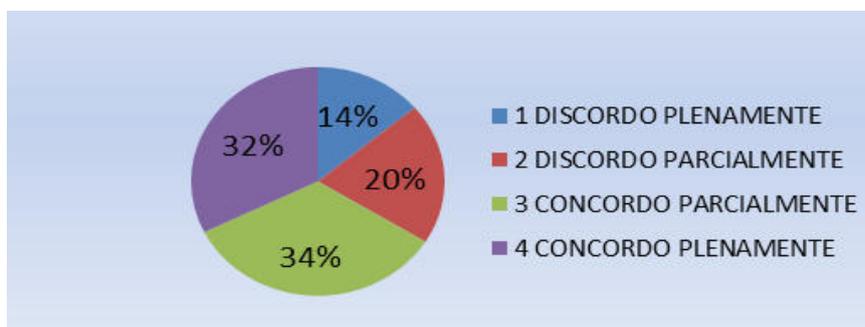


Gráfico 38: Pagamento variado e baseado nos resultados

De acordo com as informações observadas no Gráfico número 38, o percentual de 14% do total de funcionários discorda plenamente da proposição da FSADU em adotar a remuneração dos empregados de forma variada, baseada na produção e no resultado individual, 20% dos inquiridos discordam parcialmente da afirmação da questão, enquanto a maioria, com o percentual de 34% dos funcionários, concorda parcialmente com a afirmação e o percentual de 32% dos funcionários concorda plenamente.

Assim, é observado que a grande maioria, com o percentual de 66% dos inquiridos, somando-se os que concordam parcialmente e plenamente, pensa que a FSADU deveria ter políticas voltadas para a remuneração variada, que beneficiassem os empregados que tivessem melhores desempenhos e produtividades.

5.4 Síntese e Considerações

A primeira característica analisada nesta pesquisa sobre os funcionários da Fundação Sôsândrade foi a faixa etária. Segundo o resultado do questionário, a maioria desses funcionários possui mais de 36 anos e uma parte considerável tem idade superior aos 46 anos, concluindo-se, assim, que a maioria desses funcionários deve apresentar certa vivência profissional, com atitudes e decisões baseadas na racionalidade, comportamento estável, bom relacionamento interpessoal, a inteligência emocional mais desenvolvida e decisões mais assertivas.

A maior parte dos funcionários da FSADU é do gênero feminino, possui nível superior e especialização. Este fato demonstra que as mulheres, cada vez mais, estão entrando no mercado de trabalho, deixando de ser simples donas de casa para assumir novos papéis e novas responsabilidades.

Na Sousândrade, as mulheres desempenham importantes papéis na formação da cultura organizacional, pois, dos últimos cinco diretores presidentes, quatro foram do gênero feminino.

As mulheres, de forma geral, possuem algumas características intrínsecas quando exercem funções de lideranças nas organizações, elas tendem a ter uma visão mais humanizada, apresentam maior empatia e desenvolvem a inteligência emocional de forma efetiva.

Analisando os dados obtidos no questionário desta investigação em relação ao tempo de trabalho na instituição e permanência no cargo atual, quase metade dos funcionários trabalha na FSADU há pelo menos 10 anos e uma parcela desses funcionários está há mais de oito anos ocupando a mesma função e cargo.

Como observado anteriormente, os trabalhadores que ficam muitos anos no mesmo cargo e exercendo a mesma função, tendem a entrar em uma zona de conforto, perdendo seu entusiasmo, sua produtividade e seu comprometimento. Esse fato traz uma preocupação em relação ao clima organizacional da instituição e à produtividade desses funcionários, ainda mais, após o resultado da questão número seis que demonstra que a maior parte desses funcionários é proveniente da iniciativa privada. A iniciativa privada tem características diferentes das observadas nas organizações públicas, maior dinamismo e volatilidade nas políticas organizacionais e adaptações focadas nas transformações do mercado.

A última questão sobre as características dos funcionários da FSADU apresenta certo equilíbrio entre as faixas de remuneração. Os valores médios encontrados são semelhantes aos da maioria das organizações no Estado do Maranhão, fato que comprova que as políticas de remuneração da instituição são baseadas no equilíbrio com o mercado externo e certa coerência interna, enquadrando-se no tradicional modelo de plano de cargos e salários realizado de forma fixa e gradual.

As trinta questões que constam na segunda parte do questionário foram elaboradas a partir de cinco grandes grupos que representam importantes elementos em gestão de pessoas e influenciam diretamente no ambiente, no clima e na cultura organizacional: a organização da empresa, as lideranças, o ambiente organizacional, a motivação e a forma de remuneração.

Analisando as respostas referentes ao primeiro grupo, organização da empresa, os funcionários da FSADU demonstraram conhecer o estatuto, o regimento interno e o manual de atividades, acham que as normas e diretrizes são bem definidas e seguidas por todos, que o processo decisório é ágil e eficiente, e que a FSADU cumpre as solicitações e demandas dos parceiros e clientes. Para Oliver (1980), as referências positivas passadas pelos clientes de determinada organização estão ligadas

diretamente aos seus níveis de satisfação, também como, aos benefícios que tiveram com determinados serviços ou produtos adquiridos.

Esse resultado foi muito positivo, tanto para a FSADU, quanto para o desenvolvimento do objetivo principal desta dissertação. Conhecer e seguir as regulamentações da empresa, ter um processo decisório ágil e eficiente, e, principalmente, satisfazer os clientes e parceiros são alguns dos pré-requisitos para que esta organização cumpra suas metas e objetivos estabelecidos. Dessa forma, os funcionários que fazem parte desse processo organizacional, normalmente são motivados e comprometidos, tornando, assim, o ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades da organização.

No que diz respeito às outras duas questões desse grupo, o resultado foi adverso aos interesses e objetivos da organização, pois, a grande maioria dos funcionários respondeu que a FSADU não realiza anualmente avaliações de desempenho e muito menos possui políticas voltadas para o controle dos processos, procedimentos e utilização de recursos da instituição.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para as organizações, ela evidencia o desempenho de todos os funcionários, seus pontos fortes e pontos fracos, favorecendo a adaptação desses funcionários aos seus cargos e funções. Dessa forma, os gestores poderão dar maior *feedback* para seus subordinados e, por meio do diálogo, encontrarem juntos o caminho para a solução das adversidades encontradas. Segundo Domingues (2002), a avaliação de desempenho é um pré-requisito na busca pelas informações necessárias a respeito das competências dos colaboradores existentes e por aquelas que têm que ser aperfeiçoadas.

Outro ponto crucial, que também envolve o assunto principal desta dissertação, é que a avaliação de desempenho e o controle interno, além de servirem como indicadores para esta pesquisa, são parâmetros fundamentais para a realização de uma gestão estratégica organizacional.

O segundo grupo das questões desta pesquisa é referente às lideranças organizacionais. O líder tem um papel fundamental na organização, pois ele tem a responsabilidade de influenciar e inspirar sua equipe no sentido de atingir os objetivos e metas organizacionais. Hersey e Blanchard (1986, p.196) ressaltam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

Todos os funcionários devem ter o retorno de seu desempenho dentro da organização, dessa forma, esses funcionários poderão analisar e melhorar seus pontos fracos e, principalmente, continuar desenvolvendo os seus pontos fortes. Entretanto, um dos fatores mais importante na motivação de um indivíduo é o reconhecimento de suas competências e de seu desempenho efetivo.

De acordo com o desenvolvimento teórico desta dissertação, Maslow, teórico da abordagem do comportamento, definiu a hierarquia das necessidades humanas, sequenciando essas necessidades pelo grau de importância na motivação humana. A estima é considerada por Maslow como uma das mais relevantes no processo da motivação humana, pois, ter o respeito, a confiança e o reconhecimento dos outros funcionários e, principalmente, do seu superior, é um fator fundamental para elevar a autoestima desse funcionário e para a sua realização profissional.

Segundo a pesquisa realizada, a maioria dos líderes da FSADU reconhece o trabalho de seus subordinados, fazendo elogios sempre que necessário. Entretanto, esse ponto deverá ser trabalhado na proposta do programa de desenvolvimento humano continuado deste trabalho, pois, um considerado percentual discordou dessa afirmação.

Na questão número oito do questionário, é analisado se os líderes realizam reuniões de avaliação e alinhamento em seus setores. As reuniões, realizadas de forma efetiva e objetiva, tornam-se uma importante ferramenta de comunicação dentro das organizações, como também, desenvolvem um papel fundamental para a integração desses RH. Esse resultado foi positivo, com a maioria dos inquiridos concordando com a existência das reuniões de avaliação e alinhamento. Porém, um grande percentual discordou da afirmação, informando que não há reuniões periódicas de avaliação e alinhamento, portanto, também fará parte do objeto principal da dissertação.

As três questões posteriores tratam dos temas sobre a colaboração entre funcionários da FSADU, descentralização de atividades e responsabilidades pelos líderes da organização e apoio dos líderes aos subordinados em momentos de dificuldades e adversidades. Entretanto, de acordo com os índices do questionário nessas três questões, a grande maioria dos inquiridos concordou com as três afirmações, portanto, os líderes da FSADU dão apoio aos seus subordinados, delegam responsabilidades e há colaboração entre os funcionários da instituição.

A última questão referente ao grupo de questões que discorrem sobre as lideranças afirma que os funcionários apresentam condições e capacidades para exercer o papel do superior em sua ausência. Essa questão é de suma importância para o programa de desenvolvimento humano continuado, pois preparar os funcionários para exercer múltiplas funções, inclusive dos seus superiores, é característica de equipes de alto desempenho, isto é, com uma grande *performance*.

O *empowerment* ou empoderamento tem como fundamento principal a descentralização de autoridade e responsabilidades do líder para com a equipe de trabalho, concedendo uma maior autonomia na tomada de decisões. Segundo Chiavenato (2002), o empoderamento tende a desenvolver de forma efetiva a produtividade dos funcionários e a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, obtendo-se, assim, melhores resultados.

Nessa questão, a grande maioria respondeu que tem condições de liderar a equipe de trabalho caso necessário, portanto, os líderes estão delegando responsabilidades e tarefas para seus subordinados, compartilhando atividades inerentes ao seu cargo, preparando os seus subordinados para exercerem quaisquer funções dentro de seu setor.

As próximas seis questões apresentam a percepção dos funcionários da FSADU quanto ao ambiente de trabalho da instituição. Essa análise é de fundamental importância, pois, por meio dela, serão obtidos parâmetros para o desenvolvimento do programa de desenvolvimento humano continuado, objeto central desta pesquisa. O clima organizacional é o parâmetro mais eficaz para se conhecer a percepção e a sensibilidade dos funcionários quanto ao ambiente organizacional. Segundo Fleury (2002, p. 291), “o clima organizacional corresponde: à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”.

A grande maioria dos inquiridos concordou que o setor em que eles trabalham apresenta um ambiente propício ao desenvolvimento das suas atividades. Esse é um ponto crucial para que o programa de desenvolvimento humano tenha sucesso, pois, é de grande importância para sua aplicabilidade ter o ambiente de trabalho favorável.

A segunda questão desse grupo é uma das mais importantes de todo o inquérito, uma vez que trata diretamente da percepção dos funcionários da FSADU quanto à realização de uma política de desenvolvimento humano continuado organizacional. O resultado da análise dessa questão comprovou que a grande maioria dos inquiridos afirma que na FSADU não existe uma política de desenvolvimento humano continuado. Portanto, justifica-se a necessidade do objetivo principal da dissertação, a elaboração de um Programa de Desenvolvimento Humano Continuado.

A terceira questão discorreu sobre o rodízio de atividades dentro dos setores. O objetivo dessa questão é saber se os funcionários de cada setor apresentam o conhecimento, as habilidades e, principalmente, a vontade de auxiliar seus colegas de trabalho, quando necessário. Após a análise do resultado dessa questão, ficou confirmado que a grande maioria dos funcionários da FSADU concorda que há um rodízio de atividades em seu setor e que, quando necessário, eles realizam atividades de outros funcionários de seu setor.

A avaliação do clima organizacional, assunto da questão dezesseis, é de grande relevância para esta dissertação, pois essa ferramenta é a melhor forma para os gestores terem o *feedback* dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho. Além disso, quando for realizada anualmente, servirá como um dos parâmetros para se conhecer o resultado do programa de desenvolvimento humano continuado, objeto central desta pesquisa. Para Gasparetto (2008, p.52), “a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo: levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores

a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados”.

De acordo com o resultado já apresentado, uma grande maioria dos inquiridos discorda de que anualmente haja uma avaliação de clima organizacional. Portanto, dentro do programa de desenvolvimento humano continuado, será sugerida a realização da avaliação do clima organizacional, anualmente, para, além de proporcionar um melhor suporte de informações aos gestores da organização, servir como avaliação dos resultados do objeto central desta dissertação.

A quinta questão desse grupo demonstra a importância do clima e da cultura organizacional para os funcionários da FSADU. Como observado anteriormente, essas informações são relevantes para a realização do objeto central da pesquisa. O resultado dessa questão demonstrou que a maioria dos funcionários concorda que o clima e a cultura organizacional são os principais fatores que motivam a continuar trabalhando nessa empresa.

A segurança no emprego é um dos fatores motivacionais do estudo de Maslow, conforme o desenvolvimento teórico desta dissertação. A segurança no emprego deve ser equilibrada, pois, a sua falta é prejudicial ao equilíbrio emocional do empregado, da mesma forma que o seu excesso poderá trazer vícios, acomodação e estagnação profissional.

O resultado da pesquisa em relação a essa questão demonstrou que a maioria dos funcionários sente segurança em seu emprego na FSADU. Esse fato deverá ser trabalhado em todo programa de desenvolvimento humano, pois, como foi visto anteriormente, o excesso de segurança e a falta de avaliações de desempenho podem gerar acomodação e baixa produtividade na organização.

As duas primeiras questões do grupo relacionadas à motivação do funcionário apresentaram um alto índice de satisfação. Grande parte desses funcionários gosta de trabalhar na empresa, está motivada e satisfeita, além de ter o reconhecimento de seus superiores pelos trabalhos e atividades desenvolvidas. Entretanto, as questões de números 21 e 24 desse grupo mostraram que a grande maioria dos funcionários discordou de que recebe o treinamento necessário para desenvolver o seu trabalho de forma efetiva e suas habilidades, como também, discordou de que fazem cursos de capacitação e de desenvolvimento de competências.

A FSADU concede apoio para todos os funcionários que fazem cursos de graduação e pós-graduação em suas áreas de atuação nos últimos anos, porém, não existe um trabalho sistematizado ou projeto em desenvolvimento humano, muito menos relatórios e análises que demonstrem que esses investimentos em cursos impactaram em alguma vantagem competitiva para a organização ou enriquecimento do seu capital intelectual.

O programa de desenvolvimento humano continuado poderá transformar esses investimentos em recursos humanos mais eficientes e eficazes, aplicando de forma mais efetiva os recursos destinados a essa finalidade, obtendo resultados mais expressivos e maior satisfação e motivação dos funcionários. Segundo Lévy-Leboer (1999), manter os funcionários motivados em uma organização sempre foi motivo de preocupação dos seus gestores.

Nas questões de números 22 e 23, a maioria dos funcionários concordou que os valores e objetivos organizacionais da FSADU estão condizentes com seus valores pessoais e que se sente realizada com o trabalho atual.

As questões 25 a 30 têm o objetivo principal de avaliar a percepção dos funcionários da FSADU quanto à forma de remuneração atual. A remuneração é um dos elementos mais importantes que influenciam de forma direta o clima organizacional.

Na primeira questão do último grupo, a maioria dos funcionários concordou que o tempo de trabalho e o grau de escolaridade são os principais fatores que devem melhorar a remuneração dos funcionários, entretanto, na segunda afirmação, quase metade desses inquiridos discordou de que as competências individuais e a produtividade são os principais fatores que diferenciam as remunerações dentro da empresa. Sendo assim, apesar da maioria dos inquiridos concordar com a forma atual da FSADU remunerar seus funcionários, admite que a remuneração praticada não favorece as pessoas que mais produzem e possuem competências individuais.

Esse resultado, de certa forma, demonstra a não efetividade das políticas de remuneração da FSADU e poderá apresentar um impacto negativo no clima organizacional da instituição, ainda mais, analisando-se em consonância com o resultado da terceira e quarta questões, nas quais a grande maioria discordou de que a remuneração dos empregados da empresa seja atribuída de forma justa, padronizada e equivalente, e que a empresa tem um plano de progressão atualizado, justo e eficiente.

Apesar dessa situação adversa, a maioria dos funcionários concordou que a média salarial da empresa em que trabalha é compatível com as demais empresas do mesmo segmento, resultado que demonstra o equilíbrio já evidenciado em questões anteriores, entre a FSADU e o mercado externo.

Para finalizar, na última questão desse grupo ficou comprovado que a grande maioria dos funcionários acha que a FSADU deveria ter políticas voltadas para a remuneração variada, que beneficiasse os empregados que tivessem melhores desempenhos e produtividades.

Dessa forma, é comprovada, para a FSADU, a importância de rever a sua política de remuneração, que, apesar de estar compatível com o mercado, está sendo executada de forma ineficiente, segundo os

inquiridos. Assim, de acordo com todos os resultados das análises realizadas nessas trinta questões, ficou evidenciado que as três hipóteses apresentadas nesta dissertação foram confirmadas.

A primeira supõe que parte dos RH da Fundação Sôsândrade está enfrentando adversidades perante as transformações nas políticas organizacionais nos últimos anos, por não estar preparada para essas mudanças. Segundo os resultados obtidos, muitos profissionais acham que não estão sendo qualificados para as novas demandas e necessidades apresentadas em suas funções e alguns deles estão desmotivados e exercendo a mesma função por mais de oito anos.

Além disso, não estão sendo realizadas avaliações de desempenho anualmente, fato que demonstra que os funcionários não estão totalmente cientes de seus objetivos e metas organizacionais, também como, não estão tendo o retorno dos superiores sobre seus desempenhos.

A segunda hipótese afirma que a forma de gestão da Fundação Sôsândrade tem-se modernizado durante os últimos 07 anos, porém, ainda apresenta algumas características burocráticas e paternalistas.

Essa hipótese é confirmada, entre outras razões apresentadas no diagnóstico dos resultados das questões, por não estarem sendo realizadas algumas ações necessárias para uma gestão mais estratégica, racional e com foco nos resultados, pois grande parte dos funcionários concorda que a Fundação Sôsândrade não possui um controle interno efetivo, nem avaliações periódicas do clima organizacional e do desempenho de seus funcionários.

Além disso, grande parte desses funcionários, apesar de achar suas remunerações compatíveis com o mercado, sente que as políticas organizacionais de remuneração estão defasadas e não avaliam os principais elementos que são imprescindíveis para um plano de carreira efetivo e justo.

A terceira hipótese foi confirmada nos resultados da grande maioria das questões analisadas nos cinco blocos do inquérito, pois, além das políticas organizacionais não se preocuparem com elementos essenciais para o desenvolvimento humano, não estão sendo feitos treinamentos necessários para que esses funcionários desenvolvam suas habilidades e competências dentro da organização em estudo.

Percorrendo os capítulos desta dissertação, foram apresentadas, no referencial teórico, as principais abordagens e teorias da administração com o objetivo de demonstrar o impacto dessas teorias no comportamento humano durante os anos. Posteriormente, foram demonstradas as principais características das fundações de apoio no contexto econômico brasileiro.

Após apresentada a metodologia desta pesquisa, foi aprofundado o estudo sobre as fundações de apoio no Brasil, dentro de uma fundação de apoio do Estado do Maranhão, sua concepção, características, estrutura organizacional entre outras informações relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Finalmente, foi realizada uma pesquisa sobre a percepção dos funcionários da fundação estudada, com o objetivo de verificar a necessidade e a importância da elaboração de uma proposta de um programa de desenvolvimento humano continuado para esta instituição.

Analisando todas as respostas e percentuais dos 65 inquiridos, ficou comprovado que a FSADU, apesar de ter aproveitamento efetivo na maioria dos itens do questionário, possui carências em projetos e ações nas áreas do desenvolvimento humano e nas políticas organizacionais voltadas para uma gestão estratégica. Dessa forma, fica mais uma vez demonstrada a necessidade do objeto central desta dissertação, que é elaborar uma proposta de um programa de desenvolvimento humano continuado para a referida instituição.

CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO CONTINUADO: CASO SOUSÂNDRADE

6.1 Nota Introdutória

As transformações que ocorreram no mundo até os dias atuais, as teorias e abordagens que foram desenvolvidas durante os últimos séculos, as novas tecnologias e a velocidade da disseminação das informações, têm determinado as necessidades das organizações de buscar o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários. Assim, as organizações públicas, privadas e do terceiro setor estão transformando os seus ambientes de trabalho em locais de aprendizagem e desenvolvimento. Dessa forma, são fortalecidas as trocas de experiências entre funcionários, o desenvolvimento de competências e a formação cognitiva organizacional. Para Zarifian (2001, p. 66), a competência “é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso”.

Entretanto, essa educação corporativa⁸ deverá ser estrategicamente planejada e executada de forma sistematizada, padronizada e contínua, para que esses esforços e recursos empregados não sejam utilizados sem efetividade e sem o alcance dos objetivos organizacionais previstos. Para Galer e Heijden (1992, p.7), a educação corporativa torna-se necessária “se o ambiente de negócios muda mais rapidamente do que o tempo de resposta natural da organização, a aceleração do aprendizado pode tornar-se um meio de os profissionais aumentarem suas habilidades em criar os resultados desejados”.

Portanto, o programa de desenvolvimento humano continuado deverá atender às necessidades de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem continuada, com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos. Dentro das áreas de gestão de potenciais humanos, o desenvolvimento humano é uma das atividades mais importantes e complexas. Para Pacheco (2005), o desenvolvimento humano envolve, além do treinamento pessoal, o autodesenvolvimento dos funcionários, por meio de uma aprendizagem sistematizada e contínua.

O Treinamento é o processo sistematizado, geralmente realizado em curto e médio prazo, em que os indivíduos adquirem conhecimento, habilidades e competências, melhorando de forma efetiva sua atuação no trabalho. Para Lacombe (2006), treinamento é um processo pelo qual um indivíduo torna-se capacitado e qualificado para exercer determinada função ou cargo na organização.

⁸ A educação corporativa é o processo de gestão de pessoas, conhecimento e a articulação de uma estratégia de longo prazo para a organização. Uma empresa que se conheça bem pode traçar ambiciosas metas futuras e demonstrar aos seus trabalhadores os benefícios de maximizar as competências individuais de cada um com entusiasmo. <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/educacao-corporativa>. Pesquisado em 03 de Julho de 2017

Já o desenvolvimento pessoal e profissional, por sua vez, é um processo de desenvolvimento de potenciais, melhorando suas chances de sucesso profissional em longo prazo, aumentando suas oportunidades e melhorando a sua qualidade de vida.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento humano é o processo cujo objetivo é o aprimoramento das capacidades e motivações dos funcionários, alterando o seu comportamento em longo prazo, agregando valor e conhecimento para a organização.

O Programa de Desenvolvimento Humano Continuado contido nesta dissertação foi elaborado a partir de alguns princípios e diretrizes do *Guia Project Management Body of Knowledge*⁹ (PMBOK), no qual é apresentado um conjunto de práticas de gestão de projetos, que é dividido em dez áreas do conhecimento e estruturado dentro de um ciclo lógico. Por sua vez, cada uma dessas dez áreas do conhecimento contidas no PMBOK é subdividida em cinco grupos de processo: a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e o encerramento.

A proposta do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado (PDHC) deste trabalho foi desenvolvida a partir de sete projetos. Esses projetos são formados a partir de cinco áreas do conhecimento em Gestão de Potencial Humano, que se tornaram imprescindíveis para este trabalho, tendo em vista as necessidades da organização em estudo, encontradas e analisadas no questionário desta dissertação e em mais dois projetos que iniciam e finalizam o PDHC.

O primeiro é o Projeto Objetivos e Metas do Programa, que tem como principal finalidade servir de guia para o desenvolvimento dos demais projetos, com as informações referentes ao escopo do PDHC, a definição das áreas de potenciais humanos que serão trabalhadas dentro do programa, os principais caminhos que serão seguidos ao longo do percurso e, finalmente, o documento de execução e controle do PDHC.

O Projeto Integração e Avaliação, segundo projeto que foi acrescentado aos cinco iniciais, é propositalmente colocado no final do programa e tem como objetivo fazer a integração e avaliação entre todos os outros projetos do PDHC. É de grande importância para o fechamento do programa, pois, apesar dos demais projetos serem interdependentes, é nesse momento que todos serão tratados de forma sistêmica. Assim, o projeto integração do programa torna-se o encerramento do PDHC. Segue, abaixo, o modelo completo do PDHC da Fundação Sôsândrade:

⁹ O PMBOK© (Project Management Body of Knowledge) é um guia de referência que descreve o conjunto de conhecimento dentro da área de Gestão de Projetos. Esse guia é publicado pelo PMI (Project Management Institute), uma organização sem fins lucrativos, fundada nos Estados Unidos em 1969, cujo objetivo é fomentar a atividade de Gestão de Projetos no mundo. <http://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/pmbok-pmi>. Pesquisado em 30 de Junho de 2017.

- Projeto definição de objetivos e metas do programa (escopo);
- Projeto comunicação organizacional;
- Projeto ambiente organizacional;
- Projeto motivação organizacional;
- Projeto lideranças;
- Projeto cultura organizacional;
- Projeto integração e avaliação.

Da mesma forma que no PMBOK, os projetos do PDHC deste trabalho serão considerados etapas, que serão subdivididas em cinco grupos de processos, e, neste caso, serão chamados de ciclos: a iniciação, o planejamento, a execução, o controle e o encerramento. Importante ressaltar que o PDHC desenvolvido neste trabalho poderá ser adaptado às necessidades e objetivos de cada organização, esteja ela situada nas áreas pública, privada ou do terceiro setor.

O responsável pelo programa, que geralmente é da área de Gestão do Potencial Humano, é denominado de gestor do programa, poderá acrescentar, excluir ou alterar essas áreas do conhecimento apresentadas de acordo com as especificidades encontradas na organização em questão. Abaixo, figura ilustrativa que apresenta a estrutura do PDHC da Fundação Sousândrade.

6.2 O Programa de Desenvolvimento Humano Continuado

Etapa I – Projeto: Objetivos e Metas / Ciclo I – Início

Estabelecer objetivos e metas são ações desenvolvidas desde a antiguidade. Papiros do antigo Egito demonstraram que construtores e escravos tinham prazo definido para a entrega das obras encomendadas pelos faraós. Os operários, que eram escravos, não recebiam nenhuma remuneração, também como, os construtores, que em caso de realização de determinada construção, apenas desfrutavam de favores e prestígios concedidos pelos faraós. Entretanto, a não conclusão das metas estabelecidas pelos faraós poderia ter duras penas, como a expulsão do Egito, ou até mesmo, a pena de morte.

Cerca de 04 mil anos mais tarde, Frederick Taylor, precursor da abordagem Científica da Administração, conforme apresentado no desenvolvimento teórico deste trabalho, criou um sistema de pagamento que era realizado baseado no volume da produção do operário e na realização das metas individuais estabelecidas pela diretoria da empresa.

Na abordagem humana, Maslow desenvolveu uma teoria que sequenciava de forma crescente as necessidades humanas. Essas necessidades estavam ligadas diretamente à motivação dos indivíduos, que, por sua vez, tinha como objetivo principal, impulsionar o desenvolvimento do trabalho de forma efetiva, otimizando a consecução dos objetivos e metas organizacionais.

Posteriormente, na abordagem Neoclássica da Administração, Peter Drucker enfatizou a importância do envolvimento e comprometimento de todos os funcionários da empresa na consecução dos objetivos e metas organizacionais.

Desta forma, observa-se em quase todas as abordagens tratadas no desenvolvimento teórico deste trabalho, a importância da definição dos objetivos e metas. Esta ferramenta torna-se imprescindível para a elaboração do planejamento estratégico organizacional. Para Senge (1991), o envolvimento de todos os funcionários na realização das metas e objetivos organizacionais deverá ser uma premissa básica para diretores e líderes.

Nesse primeiro ciclo do projeto, objetivos e metas do PDHC, os gestores e líderes da organização deverão estabelecer juntos com um profissional especialista em desenvolvimento de potenciais humanos, o gestor do programa, o objeto principal do PDHC. Esse objeto deverá ser detalhado e dividido em objetivos específicos, os quais, por sua vez, serão detalhados e subdivididos em metas. Ao final do primeiro ano, as metas deverão ser alcançadas para consecução desse objeto principal.

Após a definição dos objetivos e metas, devem-se selecionar os parâmetros que serão utilizados como indicadores de sucesso ou insucesso do referido programa. Esses parâmetros deverão ser constituídos com todos os pré-requisitos e necessidades que esse programa deverá alcançar. Dessa forma, a equipe inicial irá constituir o escopo total do programa.

Entretanto, todas essas informações deverão ser formalizadas e constar em um documento específico dessa etapa, o documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM). Abaixo, figura com o fluxograma das ações a serem realizadas no ciclo Início da etapa objetivo e metas.

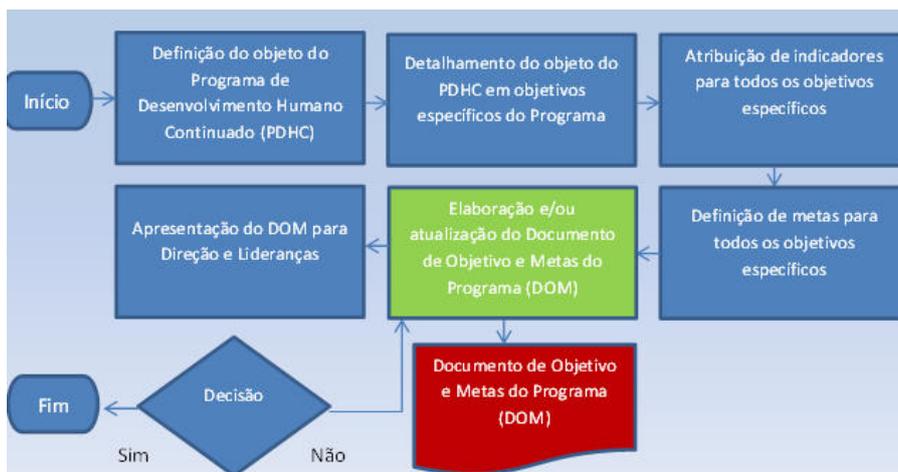


Figura 11: Fluxograma: Etapa I – Objetivos e Metas / Ciclo I – Início

Etapa I – Projeto: Objetivos e Metas / Ciclo II – Planejamento

As organizações, tanto da área pública, da iniciativa privada e do terceiro setor, utilizam o planejamento como uma ferramenta essencial para a obtenção dos objetivos e metas organizacionais da forma mais efetiva possível, com recursos e ações previamente estipuladas, maior eficiência no controle de custos e riscos, e maior eficácia nos resultados almejados.

No segundo ciclo deste projeto, após a elaboração do DOM, com a definição dos objetivos, metas, pré-requisitos e indicadores de avaliação, serão discutidos os melhores caminhos a serem percorridos para alcançar os resultados estabelecidos no primeiro ciclo dessa etapa.

Dessa forma, será delineada a estratégia que será aplicada para atingir o objeto principal do PDHC. Após uma análise do DOM, o responsável técnico pelo programa, nomeado gestor do programa, irá definir quais os projetos que irão fazer parte do programa e garantir que todos eles sejam alinhados ao objeto central do PDHC. A realização dos projetos deverá resultar na consecução de todos os objetivos e metas determinados pela direção da organização no ciclo início, contido no documento DOM.

O gestor do programa deverá sequenciar esses projetos da forma mais coerente possível, pois, as ações de cada projeto poderão impactar adequações nos demais. Assim, os projetos devem ser criados separadamente, porém, serão tratados de forma holística, ou seja, o PDHC não será tratado pela soma de todos os projetos, mas, sim, por um sistema de todos os projetos, nos quais as partes não poderão ser desenvolvidas isoladamente, mas, integradas às demais partes do programa.

O gestor do programa, além de analisar o DOM elaborado no ciclo anterior, deverá pesquisar informações que envolvem a cultura e estrutura organizacional, elementos essenciais para o desenvolvimento das estratégias que serão aplicadas em todo o programa. Essas informações geralmente estão presentes nos documentos que criam e regulamentam as organizações, como exemplo: o Regimento Interno, Estatuto, Manual de Procedimentos, Ata de Constituição da Organização, Alvará de Funcionamento, entre outros.

Além disso, um dos pré-requisitos para o gestor do programa poder realizar o planejamento do PDCH é ter em mãos a pesquisa de clima organizacional e a avaliação de desempenho da instituição, para saber as deficiências e adversidades presentes na organização e realizar um trabalho voltado para a solução das principais adversidades e potencialização das maiores virtudes dessa organização.

Entretanto, tanto a pesquisa de clima organizacional e a avaliação de desempenho da instituição deverão ter sido realizadas, no máximo, um ano antes da realização do programa, tendo em vista a velocidade das mudanças organizacionais e a variação do mercado nos dias atuais. Caso não tenha sido realizada nenhuma pesquisa e avaliação citadas acima nos últimos doze meses, esse profissional terá a obrigação de realizá-las como fonte primária de informações para o desenvolvimento do PDHC.

O produto final do Ciclo Planejamento do Projeto de Objetivos e Metas é o documento denominado Plano Base do Programa (PBP), que será a consolidação e formalização dos projetos que serão trabalhados no PDHC de forma sequenciada e integrada.

Para não correr riscos de despesas, tempo e trabalho desnecessários, o gerente do PDHC apresentará o Plano Base do Programa (PBP) para a direção da organização, a fim de que seja avaliado e autorizado o prosseguimento das ações para o terceiro ciclo - a Execução do Projeto de Objetivos e Metas.

O PDHC proposto nesta dissertação não apresenta uma fórmula única e estática, pois ela poderá ser modificada, desenvolvida, adaptada e alinhada ao objetivo, às necessidades e anseios de cada organização, seja da área pública, da iniciativa privada ou do terceiro setor. Abaixo, fluxograma que corresponde ao segundo ciclo do projeto, objetivos e metas desta dissertação.

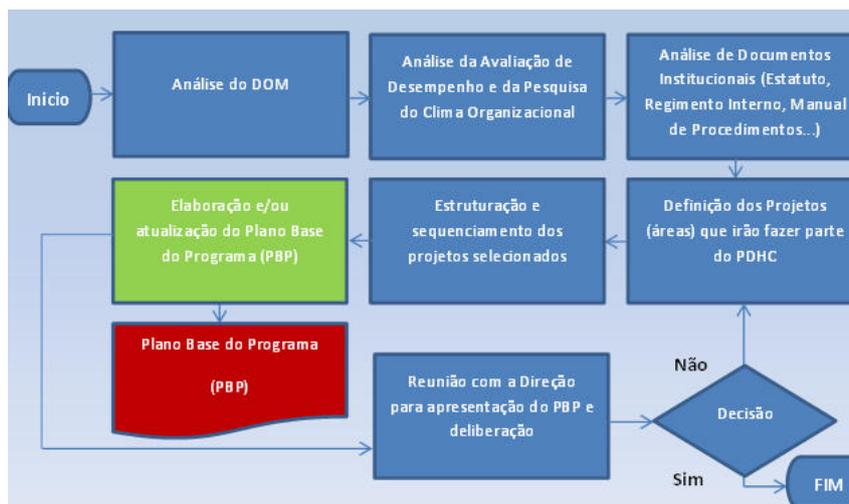


Figura 12: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo II – Planejamento

Como foi falado anteriormente, o estudo de caso realizado na Fundação Sôsândrade (FSADU), baseado primeiramente nas perspectivas apresentadas no referencial teórico desta dissertação, após o enquadramento das fundações de apoio no contexto econômico brasileiro, a apresentação da metodologia do trabalho, do estudo de caso da FSADU e a análise da pesquisa realizada nessa fundação, finalmente foram definidos os pontos importantes que a instituição deveria trabalhar e desenvolver, junto com os pontos fortes que ela deverá potencializar.

No programa de desenvolvimento humano continuado (PDCH) desta dissertação, foram selecionados sete projetos. A escolha desses projetos foi baseada nos resultados da pesquisa da dissertação que demonstraram as áreas que deverão ser desenvolvidas de forma mais efetiva dentro da organização em estudo. O Estatuto e o Regimento Interno Institucional também foram analisados com o objetivo de obter informações complementares relevantes para o desenvolvimento do programa na instituição. Os sete projetos que vão fazer parte do PDHC deste estudo de caso são: Projeto Objetivo e Metas, Projeto Comunicação Organizacional, Projeto Ambiente Organizacional, Projeto Motivação Organizacional, Projeto Lideranças, Projeto Cultura Organizacional e Projeto de Integração e Avaliação.

Etapa I – Projeto: Objetivos e Metas / Ciclo III – Execução

No terceiro ciclo dessa etapa, o gestor do programa deverá elaborar o Plano de Execução do PDHC. O DOM e o PBP servirão de base para a definição dos processos que farão parte de cada projeto e, conseqüentemente, do Plano de Execução do Programa (PEP).

Após a aprovação do PBP no ciclo anterior, o gestor do projeto deverá prosseguir com a elaboração dos projetos que compõem o PDCH. No estudo de caso desta dissertação, foram escolhidas cinco

áreas mais importantes para serem trabalhadas na FSADU e acrescentadas mais duas áreas imprescindíveis ao desenvolvimento do PDHC.

Inicialmente, essas áreas serão trabalhadas individualmente, em cada segmento específico, entretanto, após esta etapa inicial, o desenvolvimento desses projetos deverá ser realizado de forma integrada e sistematizada, pois, alguns processos poderão fazer parte de dois ou mais projetos.

O gestor do programa deverá iniciar o desenho do PEP, detalhando cada um dos projetos inseridos no ciclo anterior em processos. Cada projeto poderá ter um ou vários processos. Por sua vez, nas próximas etapas do PDHC, a esses processos deverão ser atribuídas as seguintes variáveis: tempo e recursos necessários. Os recursos compreendem materiais, ferramentas tecnológicas, capital e pessoas envolvidas, já o tempo servirá de base para a realização do cronograma do PDHC. Abaixo, o fluxograma do ciclo execução do projeto objetivos e metas.

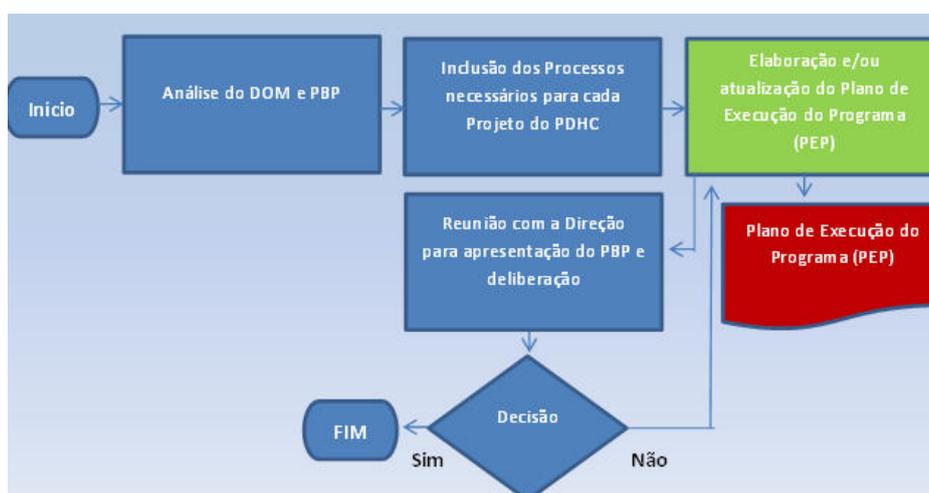


Figura 13: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo III – Execução

Etapa I – Projeto: Objetivos e Metas / Ciclo IV – Controle

O quarto ciclo desta etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do PDHC, se os processos que deverão ser empregados em cada projeto específico estão condizentes com os objetivos e metas propostas no documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM), também como, se os caminhos e diretrizes do Plano Base do Programa (PBP) estão sendo atendidos e se a sistematização do Plano de Execução do Programa (PEP) está sendo realizada.

Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidas serão alcançados da forma mais eficiente possível. Entretanto, algumas alterações

e correções nos processos e procedimentos definidos, ferramentas selecionadas, utilização de recursos e alteração do orçamento do programa poderão ser realizados por meio de um ajuste que não comprometa o objeto principal do programa.

O gestor do programa deverá definir o método e as ferramentas que serão utilizados no acompanhamento e análise do andamento dos projetos do PDHC. Dessa forma, ele irá gerenciar, caso necessário, as mudanças necessárias ao seu andamento. Em cada mudança ou alteração, o gestor deverá atualizar o programa, inserindo essas informações. Abaixo, figura com o fluxograma do ciclo controle do projeto objetivos e metas do PDHC.



Figura 14: Fluxograma: Etapa I – Objetivos e Metas / Ciclo IV – Controle

Fonte: Fonte: O próprio autor

Etapa I – Projeto: Objetivos e Metas / Ciclo V – Encerramento

O último ciclo deste projeto tem como finalidade concluir formalmente o Projeto Objetivos e Metas. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores deste projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível.

O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos atribuídos a cada projeto, observando se esses processos estão alinhados com o objetivo dos respectivos projetos, também como, com o objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no Projeto Objetivos e Metas (DOM, PBP, PEP e PCP) deverão ser apensados em um único documento que representará o projeto objetivo e metas. O encerramento tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser nele atualizados.

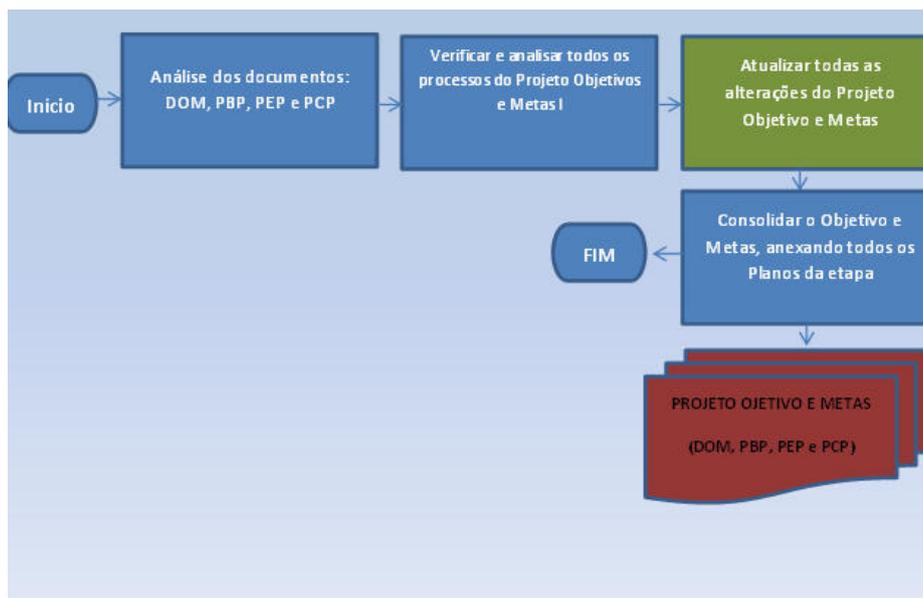


Figura 15: Fluxograma: Etapa I - Objetivos e Metas / Ciclo V – Encerramento

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional /Apresentação

O Livro Gênesis, contido na Bíblia Sagrada, livro mais lido de todos os tempos, apresenta em uma passagem a história sobre a construção de uma torre com o objetivo de levar os homens ao céu, ou seja, próximo à casa de Deus. Entretanto, quando Deus desce para observar essa grandiosa obra, a Torre de Babel, ficou insatisfeito e irritado, decidindo acabar imediatamente com a referida construção.

Dessa forma, Ele resolve confundir todos os construtores alterando a língua utilizada por eles para diversos idiomas, tornando impossível a realização da comunicação e, conseqüentemente, a conclusão da referida torre. Entretanto, atualmente, a comunicação é não menos importante que na antiguidade, é considerada uma das competências mais importantes e necessárias aos seres humanos. Segundo Bennett e Boudette (2011), uma organização humana é uma rede comunicacional.

Para as organizações atuais, ter um fluxo de comunicação efetiva torna-se essencial para o desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal, também como, para avaliar desempenhos, propor ideias e soluções, aperfeiçoar as rotinas de trabalho. Além disso, quando a comunicação organizacional é realizada de forma efetiva, torna-se uma importante ferramenta para que as informações necessárias ao andamento dos processos, procedimentos e ações sejam realizadas com eficiência e eficácia, além de dar conhecimento aos funcionários de suas obrigações, direitos, responsabilidades e atribuições.

Para Cunha et. al. (2014, p.412), “a comunicação representa uma espécie de aparelho circulatório da vida organizacional e constitui a chave para resolução de muitos problemas e para o aproveitamento de muitas oportunidades”.

O projeto de comunicação tem como principal finalidade estimular todos os funcionários a desenvolver e aprimorar as habilidades de se comunicar, contribuindo, assim, com um fluxo de informações essenciais para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Outros importantes resultados esperados com o desenvolvimento e execução de um projeto de comunicação organizacional são:

- Envolvimento de todos os funcionários nos objetivos e metas organizacionais, também como, nas políticas institucionais, tornando-os mais ativos, motivados e responsáveis pelo sucesso organizacional;
- Contribuir com o relacionamento interno e o bem estar dos funcionários, fortalecendo o clima organizacional, também como, melhorar o relacionamento dos funcionários com os parceiros e clientes;
- Colaborar com o desenvolvimento das competências dos empregados, melhorando seus comportamentos e atitudes, fortalecendo os valores e a cultura organizacional;
- Facilitar as atividades e ações dos líderes no desenvolvimento das ações estratégicas organizacionais.

Contudo, para que a execução do programa de desenvolvimento humano continuado seja realizada de forma efetiva, as informações dos projetos deverão ser planejadas, coletadas, distribuídas, armazenadas, gerenciadas, monitoradas e acessíveis de maneira efetiva e apropriada.

O projeto de comunicação foi selecionado como o segundo campo dentro da área de conhecimento do desenvolvimento de potencial humano a ser trabalhado, pois, além de ser um dos pilares do PDHC, também serve como ferramenta essencial para o funcionamento efetivo dos outros projetos que serão desenvolvidos posteriormente.

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional /Ciclo I: Início

Para dar início ao do Projeto de Comunicação Organizacional torna-se necessário que o responsável pelo programa de desenvolvimento humano continuado realize uma análise detalhada sobre o Projeto Objetivo e Metas que é formado pelos seguintes documentos: Documento de Definição de Objetivos e

Metas (DOM), Plano Base do Programa (PBP), Plano de Execução do Programa (PEP) e Plano de Controle do Programa (PCP).

O objetivo dessa análise é verificar todas as informações necessárias que foram documentadas na primeira etapa do programa, seus objetivos e metas, os caminhos e ações que deverão ser realizados, sua ligação com os outros projetos do programa e, finalmente, as ferramentas de controle que deverão ser aplicadas para que o objeto principal seja concluído na forma desejada.

Além disso, mesmo em organizações semelhantes, cada uma delas tende a apresentar problemas específicos em suas rotinas de trabalho, necessitando, assim, de ações e projetos específicos para cada adversidade encontrada no ambiente organizacional.

A segunda atividade para o responsável pelo PDHC, após a análise dos documentos desenvolvidos na etapa objetivos e metas, é observar todos os processos relativos a essa etapa que foram definidos na etapa anterior. Dessa forma, esses processos deverão ser analisados e sequenciados de forma lógica e integrada.

A disposição dos processos deverá ser semelhante à de um manual de procedimentos, pois, posteriormente, no ciclo planejamento da comunicação, serão atribuídos os procedimentos necessários para a realização de cada processo e, posteriormente, no ciclo execução, serão acrescentadas as atividades necessárias para realizar cada procedimento. Abaixo, um quadro com o exemplo da estrutura analítica do projeto de comunicação que serve como modelo para todos os demais projetos do PDHC.

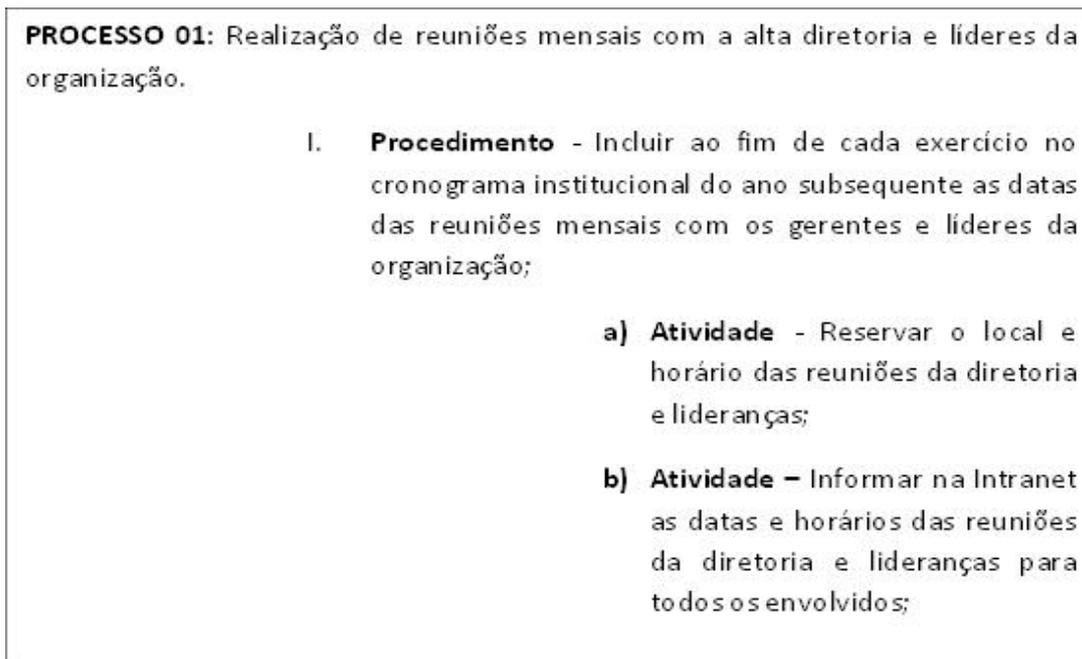


Figura 16: Realização de reuniões mensais com a alta diretoria e líderes da organização

Após selecionar e sequenciar todos os processos referentes à etapa comunicação organizacional, o gestor do programa deverá elaborar o Plano Inicial do Projeto de Comunicação (PICO), com todas as informações pertinentes e, posteriormente, convocar uma reunião entre os diretores e líderes da organização, para que esse responsável apresente o PBPC com todas as adversidades e necessidades que deverão ser trabalhadas na área de comunicação da organização.

A reunião deverá ser concretizada por meio de uma apresentação realizada pelo responsável do programa, com o objetivo de demonstrar o caminho mais seguro, os processos que foram inseridos no projeto de comunicação da organização.

O PICO deverá ser aprovado pela diretoria e pelas lideranças da organização, para que o responsável possa iniciar o segundo ciclo do projeto de comunicação, o planejamento. Caso haja a necessidade de se realizar alguma alteração no PICO, que não comprometa o objeto geral do programa, o responsável deverá documentá-la, formalmente, em um relatório de controle geral do programa.

O planejamento da comunicação, que é o próximo ciclo dessa etapa do programa, irá acrescentar todos os procedimentos de cada processo selecionado nesse ciclo, conforme exemplo apresentado anteriormente. Abaixo, o fluxograma referente às principais atividades do primeiro ciclo do projeto de comunicação do PDHC.

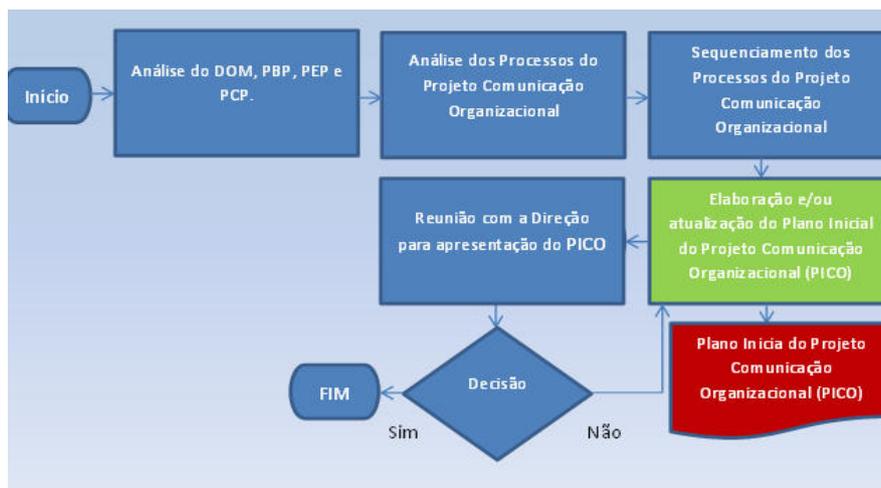


Figura 17: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo I – Início

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional /Ciclo I: Início

É de grande importância para o sucesso do PDHC, que o gestor desse programa consiga realizar um planejamento de comunicação de maneira adequada às necessidades da organização de modo efetivo, com eficiência e eficácia. Dessa forma, as informações são providas no formato mais adequado, para as pessoas indicadas, no momento mais adequado e com o resultado previsto.

A comunicação realizada de forma efetiva corresponde ao abastecimento das informações que são necessárias para o desenvolvimento de cada processo, procedimento ou ação contidos no PDHC. Passar informações desnecessárias, para pessoas erradas, no momento inadequado, pode gerar sérios problemas e adversidades para a realização do programa.

O responsável técnico pelo PDHC, caso necessário, poderá solicitar a ajuda de um profissional da área de comunicação para dar um suporte nessa etapa, pois a sua complexidade pode exigir um conhecimento aprofundado em ferramentas tecnológicas e ações específicas da área. Entretanto, se o responsável tiver uma larga experiência profissional em comunicação, a ajuda do profissional torna-se dispensável.

Antes de iniciar esse planejamento, é muito importante que o responsável pelo PDHC realize uma análise em alguns documentos da organização, a fim de aprofundar seus conhecimentos sobre a cultura e estrutura organizacional. São exemplos de documentos para essa análise: o estatuto, regimento interno, ata de constituição da organização, manual de procedimentos, alvará e outros documentos que regulamentam a organização.

A primeira parte do projeto será determinar as formas de comunicação em todos os projetos, de acordo com suas especificidades, seus processos, procedimentos e ações. Essa decisão será baseada nos documentos DOM, PBP, PEP e finalmente PCP. Assim, existem sete perguntas imprescindíveis para serem analisadas no planejamento do projeto de comunicação:

Quais serão os tipos de comunicação que serão utilizados nesse projeto?

A escolha dos tipos de comunicação do PDHC é uma decisão importante neste projeto, pois, dependendo da especificidade do programa, do ambiente e das políticas organizacionais, essa escolha deverá assegurar que as decisões tomadas são as mais apropriadas para as informações que deverão ser comunicadas em todo o processo.

Quais as ferramentas tecnológicas de comunicação que serão aproveitadas?

A escolha das ferramentas de comunicação para cada processo selecionado, realizada no projeto, é de grande relevância para o sucesso do programa, pois, usar a ferramenta apropriada para cada tipo de comunicação contribui para um processo de comunicação eficiente e eficaz, garantindo que a escolha dos tipos de comunicação seja apropriada para o projeto.

Qual será a metodologia empregada?

A escolha da metodologia de comunicação é de grande importância, pois, durante a execução do programa, poderão surgir adversidades e situações de conflito que poderão prejudicar e comprometer o seu andamento. O objetivo principal é garantir que o fluxo das informações seja passado e entendido por todos os participantes.

O que cada pessoa, ou grupo de pessoas, deverá receber de informações durante o projeto de comunicação?

Para diminuir as chances de insucesso no programa, é importante que apenas as informações necessárias para cada indivíduo ou grupo de indivíduos sejam passadas. Informações desnecessárias podem atrasar e prejudicar o andamento do programa.

Qual o momento mais oportuno para passar as informações para cada indivíduo ou grupo de indivíduos?

Antecipar a disseminação de informações ou passá-las de modo tardio poderá comprometer a eficiência e eficácia do projeto de comunicação. Dessa forma, as comunicações deverão ser listadas,

sequenciadas e inseridas em uma disposição cronológica.

Qual a forma e local de armazenamento de informações?

Todas as informações deverão ser armazenadas da forma mais apropriada e segura, pois, em algum momento dentro do PDHC, poderão ser utilizadas novamente, ou servir de fonte para outras informações que posteriormente serão disseminadas em etapas distintas.

Qual o controle que deverá ser realizado durante todo o processo?

O controle eficiente das comunicações durante o programa deverá garantir que as necessidades de informação para todos os participantes sejam atendidas e que o fluxo dessas informações seja dinâmico, efetivo e contínuo.

Os métodos e ferramentas utilizadas no processo de comunicação para transferir informações necessárias às pessoas ligadas ao PDHC podem ter uma grande variação, pois cada organização, seja da área pública, privada ou do terceiro setor, possui características específicas tais como, o ambiente e cultura organizacional, perfil de colaboradores, estrutura organizacional, regulamentações, tipos de liderança e políticas institucionais.

Além disso, cada projeto, processo, procedimento e ações específicas do PDHC podem sofrer variações quanto a sua metodologia e aplicação de ferramentas tecnológicas de comunicação. Segundo o manual de procedimentos e práticas em gestão de projetos PMBOK, *Project Management Body of Knowledge* (2013, p. 292-293), organizado pelo *Project Management Institute* (PMI), existem alguns elementos que devem ser analisados na seleção da metodologia e das ferramentas tecnológicas de comunicação:

- **A Urgência da necessidade de informações** - É necessário considerar a urgência, frequência e formato das informações a serem comunicadas, pois, elas podem variar de acordo com o projeto e também nas diferentes etapas de um projeto.
- **Disponibilidade de tecnologia** - É necessário assegurar que a tecnologia requerida para facilitar a comunicação seja compatível, esteja disponível e possa ser acessada por todas as partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
- **Facilidade de uso** - É necessário assegurar que a escolha das tecnologias de comunicação seja adequada aos participantes do projeto e que sejam planejados eventos de treinamento adequados, quando apropriado.

- **Ambiente do projeto** - É necessário determinar se a equipe se reunirá e operará presencialmente ou em um ambiente virtual; se estará localizada em um ou múltiplos fusos horários; se usará múltiplos idiomas nas comunicações e, finalmente, se existem quaisquer outros fatores ambientais do projeto, tais como culturais, que possam afetar as comunicações.
- **Sensibilidade e confidencialidade das informações** - É necessário determinar se as informações a serem comunicadas são sensíveis ou confidenciais e se devem ser tomadas medidas adicionais de segurança ou não. Além disso, a maneira mais apropriada de comunicar as informações deve ser considerada.

Em um modelo básico de comunicação, são necessários pelo menos dois agentes, o emissor, que é a fonte da comunicação, e o receptor, que é o destinatário da mensagem. Primeiramente, essa mensagem deverá ser codificada pelo emissor antes de ser encaminhada para o outro agente, com o objetivo de garantir que ela esteja na forma mais apropriada para uma sua entrega ao destinatário. Assim, após a codificação, o emissor transmite essa mensagem por um canal de comunicação, ou seja, por um método adequado e por meio de uma ferramenta tecnológica mais indicada para o tipo de mensagem. Dessa forma, o emissor tenta diminuir as chances de ocorrência de ruídos e dispersão da mensagem.

Essa mensagem, após ser recebida pelo destinatário, deverá ser decodificada, isto é, processada e decifrada pelo receptor, com o objetivo de absorver a mensagem da forma mais próxima possível da original que foi encaminhada pelo emissor. É de extrema importância para o sucesso desse ciclo que o receptor apresente o *feedback* das informações recebidas para certificar o emissor do recebimento e entendimento da mensagem. Abaixo, Figura 17 que apresenta um modelo simplificado de comunicação.

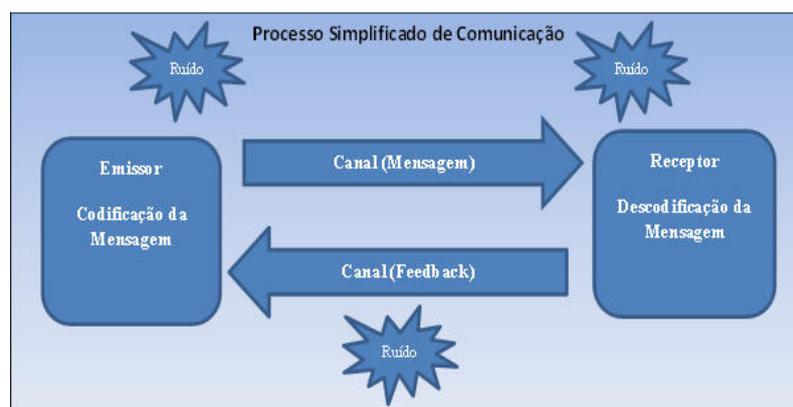


Figura 18: Processo simplificado de comunicação

Há inúmeros tipos de comunicação existentes em diversas categorias que devem ser utilizadas de forma adequada para cada situação e em momentos distintos nas organizações. Abaixo, algumas das categorias mais importantes.

a) Quanto ao método:

- **Formal:** geralmente é escrita, documentada, possui padrões determinados. (ofícios, memorandos, formulários...);
- **Informal:** usualmente realizada espontaneamente, sem padrões e modelos, utilizada principalmente entre funcionários da organização (conversas em corredores, telefone e em redes tecnológicas de comunicação).

b) Quanto à forma de linguagem:

- **Verbal:** geralmente é escrita ou por meio da fala;
- **Não verbal:** por uso de imagens, desenhos, figuras, gráficos, gestos e outros.

c) Quanto ao ambiente da comunicação:

- **Interna:** Realizada dentro da organização ou setor específico;
- **Externa:** Comunicação para interessados, parceiros e demais pessoas.

d) Quanto ao modelo:

- **Interativa:** Realizada por duas ou mais pessoas que realizam uma troca de informações;
- **Passiva:** Realizada em massa, para um grande número de pessoas que vão analisar o conteúdo original com subjetividade;
- **Ativa:** encaminhada a pessoa ou grupo de pessoas específicas com uma finalidade predeterminada.

Existem outros diversos tipos de comunicação, inclusive os métodos híbridos, ou seja, ora realizada por um método ou forma específica, e, em momentos determinados, por outras formas, métodos e modelos diferentes.

Ao final desse ciclo, o responsável pelo projeto irá elaborar o Plano Base de Comunicação Organizacional (PBCO) que servirá como uma linha base para o desenvolvimento do projeto de comunicação. Nesse momento, serão inseridos os procedimentos de cada processo do projeto de comunicação. Abaixo, fluxograma referente às atividades do ciclo dois da etapa comunicação.

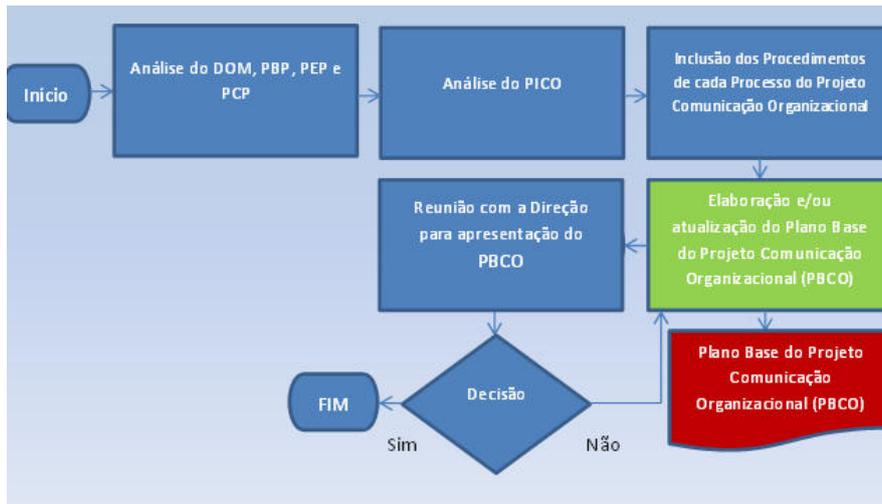


Figura 19: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional /Ciclo III: Execução

Nesse momento, as atividades do projeto de comunicação serão incluídas em todos os procedimentos que foram selecionados e incluídos no ciclo anterior, em cada processo. Dessa forma, todas as informações sobre as ações, recursos e possíveis alterações que ocorrerem durante a etapa da execução do projeto de comunicação deverão ser documentadas no Plano de Execução do Projeto de Comunicação (PEPC). Aí, então, serão adicionados também os recursos necessários e o tempo de realização do projeto de comunicação que farão parte do cronograma do PDHC.

Atualmente, algumas ferramentas tecnológicas são muito utilizadas para se realizar uma comunicação eficiente dentro de uma organização. O *Skype* é um programa que permite a comunicação pela internet por meio de conexões de voz e vídeo, realizado de forma ilimitada e gratuita entre pessoas que podem estar em lugares diferentes, países diferentes e continentes distintos.

Muitas organizações criam uma rede de computadores particular, para ser acessada apenas por funcionários e *stakeholders* da organização. Atualmente, é um dos meios de comunicação corporativa mais utilizado, pois o fluxo de dados da intranet é constante, reduzindo os custos e potencializando a eficiência e eficácia na disseminação de informações.

As reuniões são muito utilizadas em organizações, são encontros de duas ou mais pessoas com uma finalidade específica, realizadas por meio de comunicações, discussões e diálogos sobre um ou vários temas ou atividades específicas. Seguem, abaixo, outras importantes ferramentas e métodos de comunicação muito utilizados nas organizações públicas, privadas e no terceiro setor.

- Mural de informações ou quadro de avisos, instalados em lugares de grande circulação interna da organização (banheiros, restaurantes, áreas de convivência, entre outros);
- Revistas e periódicos, digitais ou impressos, com informações importantes para os empregados, assuntos como saúde e bem estar, informações externas que envolvem a organização, novas tecnologias e práticas, lugares interessantes para visitar, entrevista com funcionários, calendário com eventos e aniversários do mês.
- *Blog* Corporativo, com o objetivo principal de alcançar tanto o público interno, quanto o público externo, servindo como meio de interação de funcionários, clientes e parceiros.

O projeto de comunicação vai transcender todas as etapas do PDHC, pois as informações não são estáticas, ou seja, percorrem todos os ciclos em todos os projetos, quer seja em sua forma inicial ou servindo de fonte para outras formas e modelos de comunicação. Entretanto, todas as informações que forem consideradas relevantes pelo gestor do programa, deverão ser armazenadas da forma mais apropriada para possíveis necessidades posteriores, ao final desse ciclo o PEPC será formalizado. Abaixo, fluxograma de atividades referentes ao ciclo execução dessa etapa.

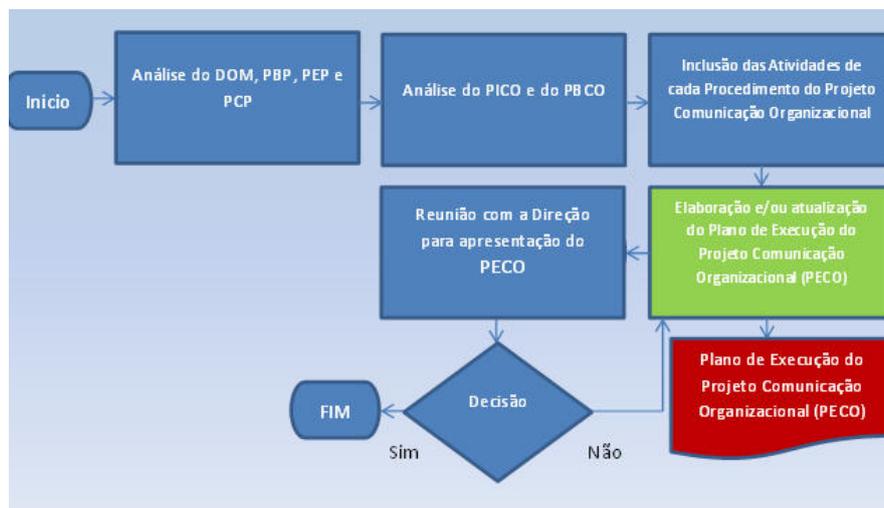


Figura 20: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo III – Execução

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional / Ciclo IV: Controle

Além da análise do Projeto Objetivo e Metas do Programa, o quarto ciclo dessa etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do projeto de comunicação organizacional, se os processos, procedimentos e as atividades que deverão ser empregadas nele estão condizentes com Plano Inicial de

Comunicação Organizacional (PICO), com os caminhos e diretrizes do Plano Base de Comunicação Organizacional (PBCO), e com o plano de execução do projeto de comunicação (PECO).

Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidas serão alcançados da forma mais eficiente possível.

Dessa forma, ele irá gerenciar, caso necessário, as mudanças indispensáveis ao seu andamento. Em cada mudança ou alteração, o gestor deverá atualizar o programa inserindo essas informações. Ao final desse ciclo, o gestor deverá elaborar o Plano de Controle do Projeto de Comunicação Organizacional (PCCO), que será anexado aos demais planos dessa etapa.

Entretanto, após a elaboração dos demais projetos do PDHC, o PCCO deverá ser atualizado, pois, apenas após a finalização de todos os outros projetos, ter-se-á os procedimentos e as informações sobre o tempo e os recursos que serão utilizados nos processos previstos no Projeto Objetivo e Metas. Abaixo, figura com o fluxograma do ciclo Controle do Projeto Objetivo e Metas do PDHC.



Figura 21: Fluxograma: Etapa II - Comunicação Organizacional / Ciclo IV – Controle

Etapa II – Projeto: Comunicação Organizacional / Ciclo V: Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir formalmente o projeto de comunicação organizacional. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores do projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível.

O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimentos e atividades atribuídos ao projeto de comunicação organizacional, também como, do objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no Projeto Comunicação Organizacional (PIC, PEPC e PCCO) deverão ser apensados em um único documento que formalizado representa o projeto comunicação

organizacional. O encerramento do Projeto Comunicação Organizacional tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como os procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser nele atualizadas.

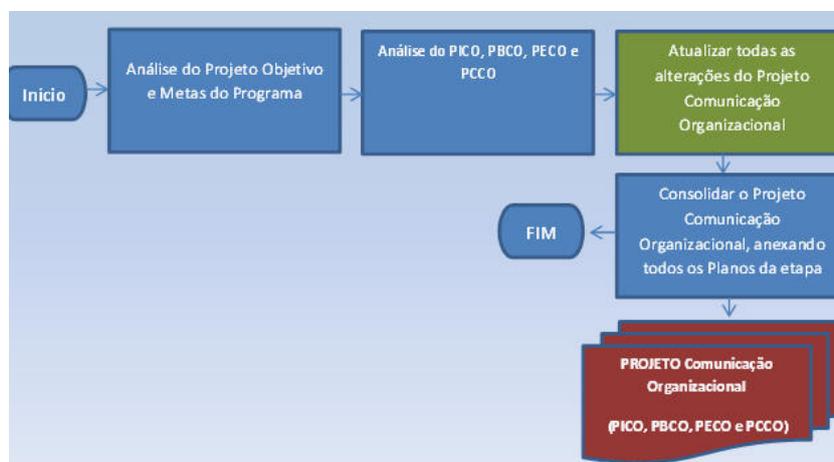


Figura 22: Fluxograma: Etapa II – Comunicação Organizacional / Ciclo V – Encerramento

Etapa II – Projeto: Ambiente Organizacional / Apresentação

A Biologia, ciência que estuda os seres vivos, apresenta, em uma de suas principais áreas do conhecimento, a biologia evolutiva, que tem como foco principal o estudo da adaptação dos organismos em seu ambiente natural. A Teoria da Evolução de 1958, desenvolvida por Charles Darwin, um dos precursores da biologia evolutiva, explicou que a evolução das espécies é consequência direta da adaptação gradual dos organismos vivos através da seleção natural no meio em que vivem.

Dentro dessa teoria, é apresentado que os seres vivos, durante suas existências, passam por adaptações às variáveis ambientais e fisiológicas para poder sobreviver e ter um bom convívio com os demais seres em determinado espaço.

Os seres humanos, espécie mais evoluída entre os seres vivos, sofrem influência direta do seu ambiente e convívio social. Os costumes, as tradições, a cultura, entre outros fatores, são variáveis que modificam e modelam o comportamento humano, suas atitudes, seu caráter e, principalmente, a sua personalidade.

Da mesma forma que o convívio familiar e a escola são as principais fontes que contribuem com a formação das crianças e adolescentes, as organizações públicas, privadas e do terceiro setor, influenciam de forma significativa a construção do perfil profissional dos seus empregados.

Entretanto, nos dias atuais, ter um ambiente organizacional saudável e propício ao desenvolvimento das atividades é vital para o sucesso das organizações. Quando o ambiente é favorável, os funcionários geralmente estão motivados e satisfeitos, contribuem para o equilíbrio emocional das equipes, além de impulsionar o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado na organização.

Num ambiente organizacional saudável, os funcionários tendem a ser mais criativos, dinâmicos e comprometidos com os resultados propostos pela organização. Outro fator importante é que, nesses casos, há um fortalecimento da cultura organizacional e, conseqüentemente, há uma maior facilidade para as áreas estratégicas desenvolverem as políticas organizacionais.

Etapa III – Projeto: Ambiente Organizacional / Ciclo I: Início

O gestor do PDHC, antes de iniciar o Projeto Ambiente Organizacional, deverá realizar uma análise detalhada sobre o Projeto Objetivo e Metas que é formado pelos seguintes documentos: Documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM), Plano Base do Programa (PBP), Plano de Execução do Programa (PEP), Plano de Controle do Programa (PCP).

O objetivo dessa análise é verificar todas as informações necessárias que foram documentadas na primeira etapa do programa, seus objetivos e metas, os caminhos e ações que deverão ser realizados, sua ligação com os outros projetos do programa e, finalmente, as ferramentas de controle que deverão ser aplicadas para que o objeto principal seja concluído na forma desejada.

A disposição dos processos é de grande importância para o andamento do projeto dessa etapa, pois, posteriormente, no ciclo planejamento do Projeto Ambiente Organizacional, serão atribuídos os procedimentos necessários para a realização de cada processo e, em seguida, no ciclo execução, serão acrescentadas as atividades necessárias para realizar cada procedimento. Após analisar todos os processos referentes à etapa ambiente organizacional, o gestor do programa deverá elaborar o Plano Inicial do Ambiente Organizacional (PIAO), com todas as informações pertinentes para guiar o restante dessa etapa. Abaixo, o fluxograma referente às principais atividades do primeiro ciclo do Projeto Ambiente Organizacional do PDHC.

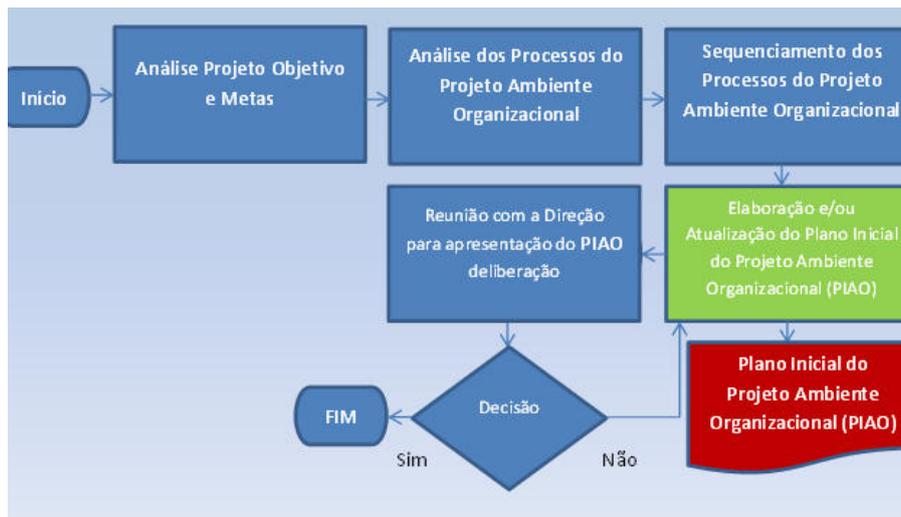


Figura 23: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo I – Início

Etapa III – Projeto: Ambiente Organizacional / Ciclo II: Planejamento

A pesquisa de clima organizacional é o termômetro que mensura de forma mais efetiva a percepção dos funcionários quanto ao seu ambiente de trabalho. Essa pesquisa torna-se um importante instrumento utilizado pelos profissionais que trabalham nas áreas humanas, para adquirir conhecimento sobre qualidade do ambiente das organizações. Para Luz (2003, p.12), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Dessa forma, é imprescindível para os profissionais que trabalham com o desenvolvimento de potenciais humanos terem conhecimento do ambiente organizacional e da percepção desse ambiente de trabalho por parte de seus funcionários. Assim, esses profissionais poderão saber o grau de satisfação, as necessidades e perspectivas dos profissionais das organizações e, a partir desse ponto, fortalecer e aperfeiçoar de forma contínua o ambiente de trabalho para alcançar a produtividade plena, também como, garantir que esses profissionais trabalhem com motivação, efetividade e comprometimento, tendo, assim, a consecução dos objetivos e metas organizacionais.

Além de ter um ambiente propício e saudável para o desenvolvimento das atividades, as organizações podem realizar outras ações importantes para as melhorias no clima organizacional. Seguem, abaixo, alguns outros fatores que contribuem de forma significativa com o clima organizacional de uma organização:

- **Políticas de remuneração justa e equilibrada** - É fundamental que as organizações possuam um plano de remuneração consistente e estratégico, estruturado com um equilíbrio interno,

baseado nas funções, responsabilidades, conhecimentos e produtividade, também como, com equilíbrio externo, compatíveis com organizações semelhantes, com possibilidades de progressão horizontal e vertical, por meio de uma política justa e objetiva, com avaliações de desempenho, análise da produtividade e das competências essenciais.

- **Projeto de desenvolvimento profissional** - As organizações que dão possibilidade para seus funcionários se desenvolverem profissionalmente possuem um grande diferencial estratégico, pois, o desenvolvimento profissional é um dos fatores principais para que essas pessoas estejam comprometidas, satisfeitas e motivadas em suas atividades. Consequentemente, esses profissionais terão melhores resultados e a organização terá um capital intelectual mais consistente e comprometido com os objetivos organizacionais.
- **Transformação do tradicional setor de Recursos Humanos (RH) em um departamento estratégico** - O setor de RH das organizações não deverá ficar restrito apenas às atividades de rotina, tais como, elaboração de folha de pagamento, contratação de pessoal, realização de cálculo de férias e encargos trabalhistas, pagamento de sindicatos, entre outras. Nos dias atuais, os setores que trabalham com pessoas devem priorizar o desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, adotando padrões de trabalho que os mantenham motivados, produtivos e com foco nos resultados para a organização, realizando pesquisas de clima organizacional e avaliações de desempenho. Dessa forma, o RH vai participar das decisões estratégicas organizacionais em consonância com líderes e gestores.
- **Desenvolver um sistema de comunicação eficiente** - Com a velocidade das mudanças e volatilidade do mercado competitivo, é imprescindível para as organizações desenvolverem um planejamento da comunicação organizacional de forma efetiva, pois, a comunicação não se limita apenas às trocas de informações, mas, sim, é uma ferramenta essencial no planejamento estratégico, no fortalecimento da cultura organizacional, nas definições das políticas organizacionais e no desenvolvimento efetivo do trabalho da organização.
- **Desenvolvimento de ações de integração dos RH** - Para gerenciamento e desenvolvimento de equipes de alto desempenho, é imprescindível que essa organização tenha um ambiente propício ao trabalho e um bom plano de desenvolvimento do relacionamento interpessoal e de integração, pois, as organizações que apresentam essas duas características demonstram ter uma equipe com maior maturidade, sem conflitos, elevado comprometimento, maior compartilhamento de responsabilidades e alto nível de crescimento individual.
- **Realizar ações sociais** - Nos dias atuais, há uma crescente preocupação mundial com a exclusão social. Dessa forma, é comum em organizações de diversas áreas, realizar ações

sociais, tendo em vista o fortalecimento de sua cultura organizacional e a associação dessas organizações em provimento do desenvolvimento social e humano. O engajamento e o comprometimento dos funcionários nessas ações sociais, além dos outros fatores anteriores, integra toda a equipe em prol de um objetivo comum, motivando-os, desenvolvendo a humanização em todos e fazendo-os sentirem-se como um agente importante para a sociedade.

Nesse ciclo, planejamento do Projeto Ambiente Organizacional, o gestor do programa deverá analisar cada processo estabelecido na etapa objetivo e metas, referente ao ambiente organizacional, observando se esses processos também estão na disposição mais adequada e alinhada ao Plano Inicial do Projeto Ambiente Organizacional (PIAO). Além disso, o gestor deverá selecionar e incluir os procedimentos necessários que farão parte de cada processo referente ao Projeto Ambiente Organizacional e que foram selecionados na primeira etapa do programa.

Ao final do ciclo planejamento, o gestor do programa irá elaborar o Plano Base do Ambiente Organizacional (PBAO) que servirá de direcionamento para o próximo ciclo, a execução do Projeto Ambiente Organizacional. O gestor do programa deverá apresentar o PBAO para a direção da empresa para deliberação. Segue, abaixo, o fluxograma do ciclo planejamento da etapa ambiente organizacional.

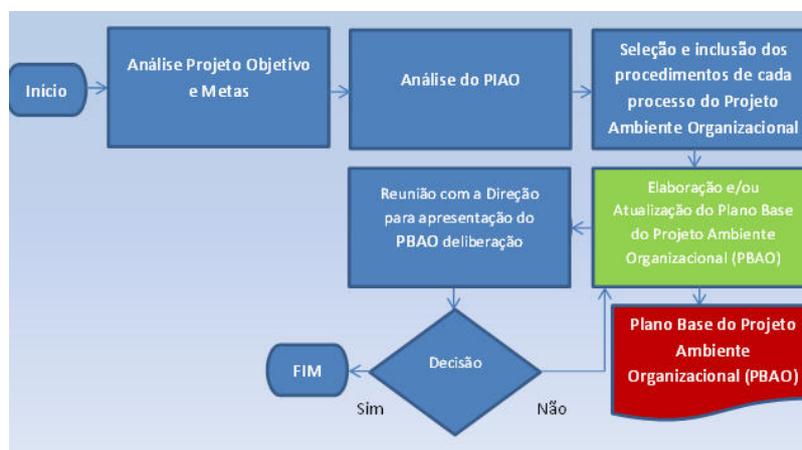


Figura 24: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Etapa III – Projeto: Ambiente Organizacional / Ciclo III: Execução

Nesse ciclo, as atividades e ações do projeto de ambiente organizacional serão incluídas em todos os procedimentos que foram selecionados e incluídos no ciclo anterior em cada processo. Dessa forma, todas as informações sobre as ações, recursos e possíveis alterações que ocorrerem durante a etapa da execução do projeto ambiente organizacional deverão ser documentados no Plano de Execução do

Projeto Ambiente Organizacional (PEAO). Nesse momento, são adicionados também os recursos necessários e o tempo de realização do projeto de comunicação que fará parte do cronograma do PDHC. Assim, alguns fatores são percebidos facilmente nas organizações, públicas, privadas e do terceiro setor que possuem um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades diárias e contribuem para um nível elevado de satisfação nessas instituições.

No próximo ciclo dessa etapa, o controle do Projeto Ambiente Organizacional, serão tratadas as ferramentas de controle do referido projeto e que deverão ser acompanhadas durante todo o programa. Abaixo, fluxograma do ciclo execução do projeto ambiente organizacional.

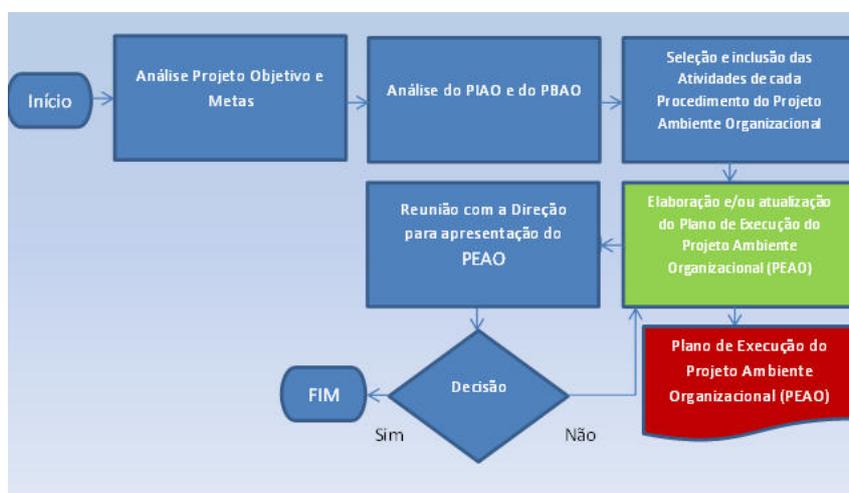


Figura 25: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo III – Execução

Etapa III – Projeto: Ambiente Organizacional / Ciclo IV: Controle

O ciclo controle dessa etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do Projeto do Ambiente Organizacional, se os processos, procedimentos e as atividades que deverão ser empregadas nele estão condizentes com o Plano Inicial do Ambiente Organizacional (PIAO), se os caminhos e diretrizes do Plano Base do Projeto Ambiente Organizacional (PBAO) estão sendo atendidas, também como, se estão de acordo o Plano de Execução do Projeto do Ambiente Organizacional (PEAO). Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidas serão alcançados da forma mais eficiente possível.

O gestor do programa deverá realizar o acompanhamento, analisar o andamento e os resultados do projeto e, posteriormente, do próprio programa. Dessa forma, ele irá gerenciar, caso necessário, as mudanças indispensáveis ao seu andamento. Em cada mudança ou alteração, o gestor deverá atualizar o programa inserindo essas informações. Ao final desse ciclo, o gestor deverá elaborar o Plano de

Controle do Projeto do Ambiente Organizacional (PCAO), que será anexado aos demais planos dessa etapa. Entretanto, após a elaboração dos demais projetos do PDHC, o PCAO deverá ser atualizado, pois, apenas após a finalização de todos os outros projetos, ter-se-á os procedimentos e as informações sobre o tempo e os recursos que serão utilizados nos processos previstos no Projeto Ambiente Organizacional. Abaixo, o fluxograma do ciclo controle do projeto ambiente organizacional.



Figura 26: Fluxograma: Etapa III - Ambiente Organizacional / Ciclo IV – Controle

Etapa III – Projeto: Ambiente Organizacional / Ciclo V: Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir, formalmente, o projeto de ambiente organizacional. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores do projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível. O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimentos e atividades atribuídos ao projeto de ambiente organizacional, também como, do objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no projeto ambientes organizacionais (PIAO, PEAO e PCAO) deverão ser apensados em um único documento que formalizados representam o Projeto Ambiente Organizacional. O encerramento do projeto comunicação organizacional tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como os procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser atualizadas nele. Abaixo, fluxograma que apresenta a consolidação do Projeto Ambiente Organizacional.

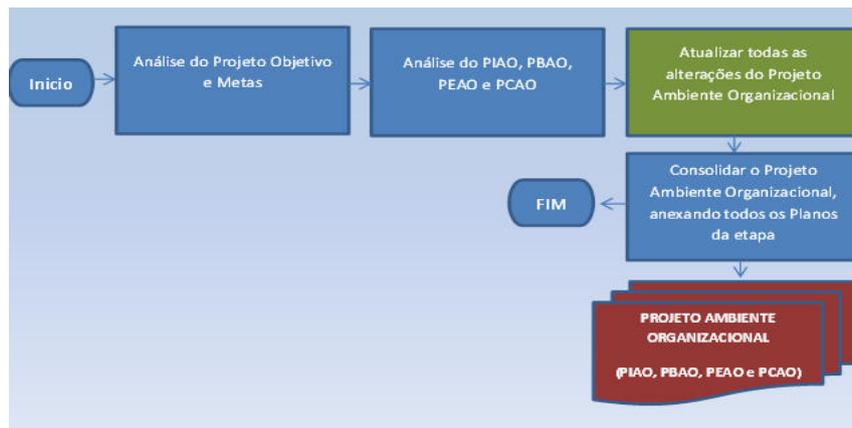


Figura 27: Fluxograma: Etapa III – Ambiente Organizacional / Ciclo V – Encerramento

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo I: Apresentação

Para a Ciência, a motivação é a condição do comportamento humano que impulsiona internamente os indivíduos a realizarem determinadas ações e adotarem atitudes específicas de forma efetiva. Para Greenberg e Baron (2003, p. 1909), a motivação é “o conjunto de processos que indicam, dirigem e mantêm o comportamento humano para alcance de algum objetivo”. Dentro das organizações, a motivação torna-se um elemento essencial para que os profissionais consigam realizar suas atividades com eficiência e eficácia, aplicando o esforço devido e a dedicação necessária para a consecução dos objetivos e metas organizacionais.

De acordo com Saavedra (1998, p. 50), a motivação é o estado interno que induz o indivíduo a realizar algo que resulta em certa satisfação. Dessa forma, entende-se que a motivação humana é determinante para que os empregados, públicos ou celetistas, realizem um trabalho efetivo e com um alto nível de comprometimento com o resultado desejado pela organização.

Entretanto, alguns elementos deverão ser trabalhados pela área de gestão de potenciais humanos da organização para que sejam dadas as condições necessárias a fim de que seus profissionais consigam desenvolver um nível efetivo de motivação no ambiente organizacional. Dessa forma, a motivação organizacional representa um conjunto de ações que a organização desenvolve para os seus empregados, com o objetivo de impulsionar a motivação humana na organização, aumentando o comprometimento de seus profissionais e, conseqüentemente, melhorando os seus resultados.

Existem importantes elementos que favorecem a motivação dos profissionais dentro da organização. A percepção do profissional de seu ambiente de trabalho e sua satisfação em trabalhar em determinado setor ou determinada organização são dois exemplos desses elementos que transformam o comportamento humano de forma positiva ou negativa.

O primeiro é resultado da percepção dos funcionários quanto ao clima na organização, e que é mensurado e analisado na pesquisa de clima organizacional. O segundo é o estado emocional que esses empregados sentem quando estão dentro da organização, desenvolvendo suas atividades de rotina.

Dois fatores auxiliam os gestores na observação do grau de satisfação de seus funcionários, o *turnover* e o absenteísmo na organização. Para Locke (1976, p. 10), a satisfação é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.

O projeto motivação organizacional é de grande relevância para organização e consta no PDHC, pois ele é a força propulsora dos profissionais das organizações e está diretamente ligado à produtividade e ao desempenho de cada indivíduo. Dessa forma, as organizações que pretendem aumentar sua participação no mercado ou melhorar a prestação de serviços já oferecidos, deverão investir na motivação do seu maior diferencial, os seres humanos.

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo II: Início

Semelhante às etapas anteriores, o gestor do programa deverá realizar uma análise detalhada dos seguintes documentos: Documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM), Plano Base do Programa (PBP), Plano de Execução do Programa (PEP), Plano de Controle de Projetos (PCP).

A diferença nessa etapa do PDHC é que o seu objetivo central é o de colher todas as informações necessárias para o planejamento, execução, controle e encerramento do projeto de motivação organizacional, também como, estabelecer a sua ligação com os outros projetos do programa.

A atividade inicial para o responsável pelo PDHC, após análise dos documentos desenvolvidos na etapa objetivos e metas, é verificar se os processos referentes ao Projeto Motivação Organizacional inseridos na primeira etapa do projeto, objetivo e metas, estão de acordo com as necessidades da organização e se esses processos estão sequenciados de forma efetiva e cadenciados. Caso seja necessário, o gestor poderá incluir, excluir ou alterar esses processos.

Após essa análise, o gestor deverá elaborar o Plano Inicial do Projeto Motivação Organizacional (PIMO), que servirá de diretriz para a elaboração do Plano Base do Projeto Motivação Organizacional, no próximo ciclo dessa etapa. O Projeto de Motivação Organizacional deverá ser aprovado pela diretoria e pelas lideranças da organização, para que o responsável possa iniciar às ações predeterminadas. Qualquer alteração do projeto, o gestor deverá documentar formalmente, em um

relatório de controle geral do programa. Abaixo, o fluxograma do primeiro ciclo do Projeto Motivação Organizacional.

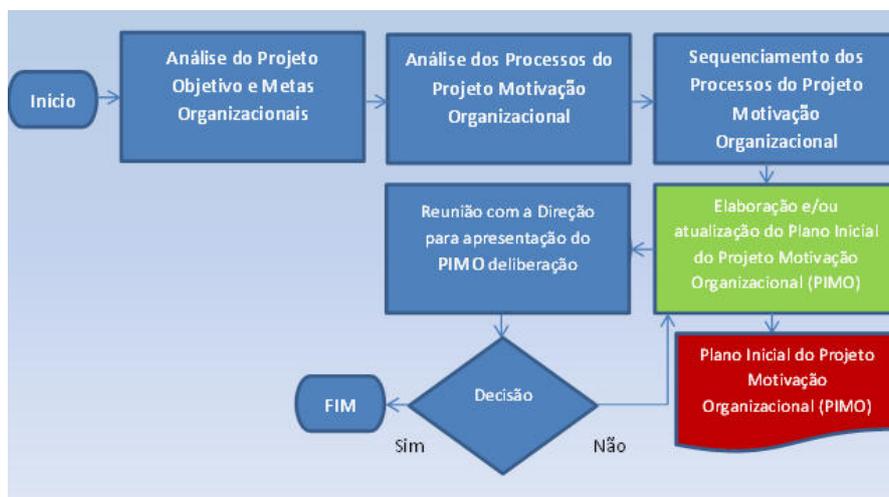


Figura 28: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo I – Início

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo III: Planejamento

Como foi apresentado no desenvolvimento teórico deste trabalho, é fundamental que as organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, tenham um projeto motivacional bem definido e estruturado, pois, manter os recursos humanos comprometidos e empenhados para realizar as atividades determinadas pela organização, é um fator de diferenciação e que leva as organizações a cumprir seus objetivos de forma efetiva e se consolidar em sua área de atuação.

Antes de iniciar esse planejamento, é muito importante que o responsável pelo PDHC realize uma análise em alguns documentos da organização, a fim de aprofundar seus conhecimentos sobre a cultura e estrutura organizacional. São exemplos de documentos para essa análise: o plano de cargos e salários, as avaliações de desempenho e a última avaliação do clima organizacional.

O gestor também deverá analisar o plano de remuneração da organização, pois, a satisfação dos recursos humanos está diretamente relacionada à política e à forma de remuneração adotada pela organização. A avaliação de desempenho é outro importante indicador a ser avaliado nas organizações, pois ela demonstra a *performance* dos profissionais por meio de parâmetros e comparações.

Nesse ciclo, planejamento do Projeto Motivação Organizacional, o gestor deverá definir os procedimentos necessários de cada processo selecionado no projeto objetivo e metas do programa.

Esses procedimentos deverão ser interdependentes e indispensáveis na realização de cada processo correspondente do Projeto Motivação Organizacional.

O clima organizacional é um dos fatores que demonstra a percepção e satisfação dos funcionários da organização, a satisfação tem uma estreita relação com a motivação organizacional.

No desenvolvimento teórico desta dissertação, foram apresentadas abordagens e teorias que tratam, entre outros assuntos, a motivação humana como o elemento principal no sucesso das organizações, sejam elas da área pública, terceiro setor ou da iniciativa privada. Com base em Chiavenato (2011), será dada ênfase, abaixo, a algumas teorias específicas de satisfação e motivação humana que podem auxiliar o gestor na elaboração do Projeto Motivação Organizacional.

- **Modelo de Skinner** - Segundo Burrhus Frederic Skinner, representante da Escola Behaviorista, a motivação humana é baseada apenas no condicionamento, desconsiderando a parte emocional humana. Dessa forma, ele defende que um determinado comportamento que resulta em consequências positivas será repetido com maior frequência e outro comportamento que resulta em consequências negativas será visto com menor frequência.
- **Modelo de Adams** - Stacy Adams apresentou a sua teoria sobre a satisfação e motivação baseada na ideia de que os funcionários de determinada organização tendem a comparar as suas responsabilidades e atividades com sua remuneração. Essa comparação pode ser realizada internamente, com funcionários da própria organização, ou externamente, comparando com funcionários de outras organizações com atividades semelhantes. Assim, a contribuição dessa teoria é que os profissionais terão a percepção que a remuneração na organização é equivalente baseada na importância do seu trabalho, em suas responsabilidades e em seu desempenho nas atividades.
- **Modelo de Kurt Lewin** - Kurt Lewin propõe que o comportamento e a motivação desenvolvem-se a partir de uma força interna que surge por uma necessidade ou de uma atividade ligada a esse fim, dessa forma, essas forças que agem internamente nas pessoas podem ser de atração ou repulsão. Assim, Lewin determina a importância do produto-valor-expectativa para a motivação humana em um de seus trabalhos denominado Teoria de Campo.
- **Modelo de Murray** - Para Henry Murray há dois tipos de necessidades, as necessidades fisiológicas e as necessidades desenvolvidas durante a vida do indivíduo. Entretanto, ele admite uma força externa, contida no ambiente em que esse indivíduo está inserido, que influencia na satisfação e motivação humana.

- **Modelo de Maslow** - Abraham Maslow defende que a motivação dos trabalhadores está diretamente ligada à satisfação das suas necessidades e que essas necessidades estão dispostas em uma escala hierárquica. Quando o indivíduo satisfaz as necessidades mais básicas, passará para o segundo grupo de necessidades e daí por diante. Para ele, há cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de autorrealização.
- **Modelo de Mc Clelland** - Para Mc Clelland, as pessoas possuem pelo menos três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Dessa forma, as pessoas apresentam essas três necessidades, mas, em escalas distintas. Entretanto, para Mc Clelland, a motivação é proveniente principalmente do desejo ou expectativa de satisfazê-las e não da realização propriamente dita.
- **Modelo de Mc Gregor** - Mc Gregor forma dois conjuntos de hipóteses: o primeiro discorre sobre a aversão do homem ao trabalho, a necessidade de controlar e punir e que o funcionário dá importância à remuneração e não às responsabilidades. O segundo grupo apresenta que a fonte de punição ou satisfação do indivíduo dependerá do contexto, que esse indivíduo está disposto a enfrentar as responsabilidades e aprender, e que ele deseja colocar em prática suas ideias e práticas.
- **Modelo de Herzberg** - Esse modelo apresenta que os indivíduos desejam receber retorno pelo seu trabalho, que poderá gerar satisfação ou insatisfação. Ele divide em dois fatores independentes: o higiênico, que representa os fatores externos e intrínsecos ao trabalho, e os motivadores, que representam os fatores internos e intrínsecos ao trabalho.
- **Modelo de Vroom** - Victor Vroom desenvolveu uma teoria que apresenta a motivação impulsionada pela expectativa da realização de um evento futuro. A teoria é uma abordagem cognitiva, na qual o desempenho e o comportamento humano são impulsionados por uma alternativa consciente. Dessa forma, o indivíduo muda seu comportamento pela expectativa de uma gratificação como recompensa por essa mudança de comportamento positiva.

Ao final do ciclo planejamento do Projeto Ambiente Organizacional, o gestor deverá concluir o Plano Base do Projeto Motivação Organizacional (PBMO), que irá servir como base para a realização do próximo ciclo, a execução do Projeto Motivação Organizacional.

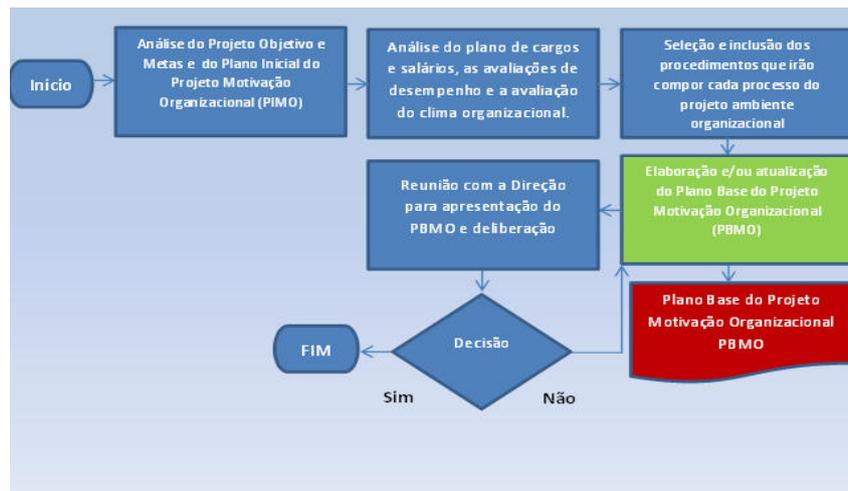


Figura 29: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo III: Execução

No ciclo execução do Projeto Motivação Organizacional, o gestor deverá selecionar e incluir todas as atividades necessárias para a realização de cada procedimento dos processos referentes ao Projeto de Motivação Organizacional, que foram selecionados e incluídos no ciclo anterior dessa etapa.

Dessa forma, todas as informações sobre as ações para cada procedimento e processo na etapa da execução do Projeto de Motivação Organizacional deverão ser documentadas no Plano de Execução do Projeto Motivação Organizacional (PEMO). Nesse momento, são adicionados também os recursos necessários e o tempo de realização de cada processo do Projeto de Motivação Organizacional que fará parte, posteriormente, do cronograma do PDHC.

Uma forma eficiente de motivar os funcionários dentro de uma determinada organização é proporcionar oportunidades para que ele possa alcançar suas metas profissionais e objetivos pessoais por meio de seu próprio trabalho. Outro fator relevante é que este trabalho seja desafiador, estimulante e criativo. Para Tamayo e Paschoal (2003, p.48), existem perspectivas exclusivas para cada elemento motivador no emprego, dessa forma, as demandas motivacionais do empregado estão ligadas diretamente a suas perspectivas de valorização dentro da empresa.

Ao final do ciclo execução do Projeto Ambiente Organizacional, o gestor deverá concluir o Plano de Execução do Projeto Motivação Organizacional (PEMO), que irá servir como base para a realização do próximo ciclo, o controle do Projeto Motivação Organizacional. Abaixo, fluxograma do ciclo execução do Projeto Ambiente Organizacional.

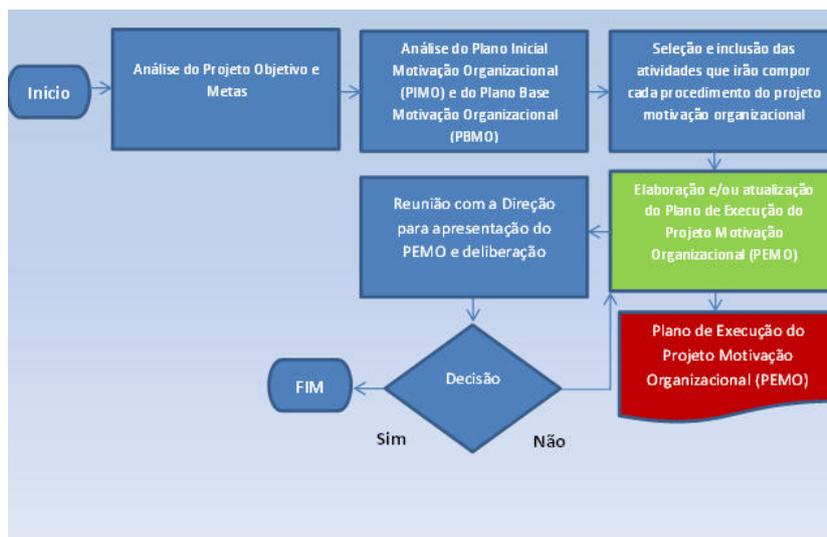


Figura 30: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo III – Execução

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo IV: Controle

O quarto ciclo dessa etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do Projeto de Motivação Organizacional, se os processos, procedimentos e as atividades que deverão ser empregadas nele estão condizentes com o Plano Inicial do Projeto Motivação Organizacional (PIMO), com o Plano de Execução do Projeto Motivação Organizacional (PEMO), também como, se os caminhos e diretrizes do Plano Base do Programa (PBP) estão sendo atendidos e se a sistematização do Plano de Execução do Programa (PEP) está sendo realizada.

O gestor do programa deverá realizar o acompanhamento, analisar o andamento e os resultados do projeto e, posteriormente, do próprio programa. Dessa forma, ele irá gerenciar, caso necessário, as mudanças indispensáveis ao seu andamento. Em cada mudança ou alteração, o gestor deverá atualizar o programa inserindo essas informações. Ao final desse ciclo, o gestor deverá elaborar o Plano de Controle do Projeto Motivação Organizacional (PCMO), que será anexado aos demais planos dessa etapa. Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidas serão alcançados da forma mais eficiente possível.

Entretanto, após a elaboração dos demais projetos do PDHC, o PCMO deverá ser atualizado, pois, apenas após a finalização de todos os outros projetos, teremos os procedimentos e as informações sobre o tempo e os recursos que serão utilizados nos processos previstos no Projeto Motivação Organizacional. Abaixo, figura com o fluxograma do ciclo controle do Projeto Motivação Organizacional do PDHC.

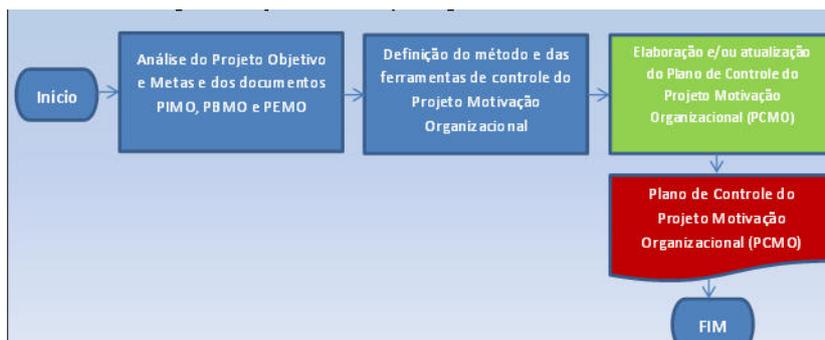


Figura 31: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo – Controle

Etapa IV – Projeto: Motivação Organizacional / Ciclo V: Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir formalmente o Projeto de Motivação Organizacional. Assim, o gestor do programa, deverá verificar se os ciclos anteriores desse projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível. O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimento e atividades atribuídos ao Projeto de Motivação Organizacional, também como, do objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no Projeto Motivação Organizacional (PIMO, PBMO, PEO e PCMO) deverão ser apensados em um único documento que formalizado represente o Projeto Motivação Organizacional. O encerramento desse projeto tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como os procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser atualizadas nele.

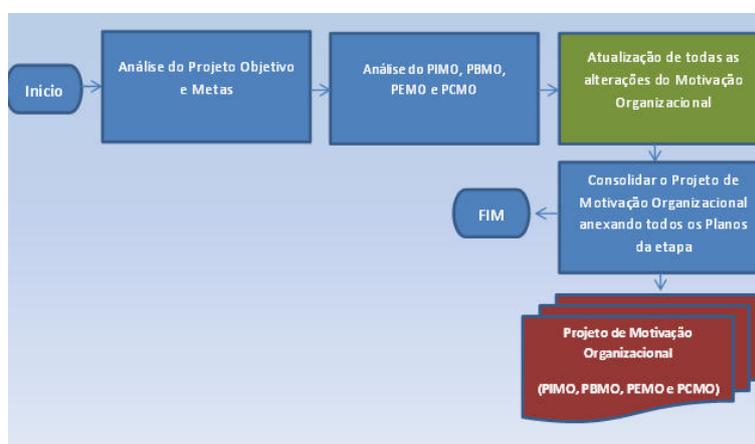


Figura 32: Fluxograma: Etapa IV - Motivação Organizacional / Ciclo V – Encerramento

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Apresentação

A liderança é um objeto de estudo que é desenvolvido desde a antiguidade. Inúmeras pesquisas foram realizadas ao longo da História sobre o exercício da liderança e sobre os principais personagens que transformaram o mundo até os dias atuais. Bernard Bass (2007) enfatiza que “desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o quê e por que eles fizeram o que fizeram”.

A Filosofia foi uma das primeiras ciências que trataram a liderança como foco de estudo imprescindível para o desenvolvimento da humanidade. Platão, um dos mais importantes filósofos gregos, discorreu sobre a importância da educação e do desenvolvimento do raciocínio lógico para os líderes.

Atualmente, o estudo do exercício da liderança é tema de pesquisa de diversas áreas do conhecimento, além da Filosofia. A Administração, a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, a História, entre outras, também estudam esse tema. Dessa forma, com o objetivo de enriquecer este trabalho, a análise sobre a liderança organizacional, tem como foco principal a condução de um grupo de pessoas, com o objetivo de obter resultados determinados por meio de interação, comprometimento e motivação dessa equipe.

Assim, o líder torna-se um sujeito essencial para o planejamento e desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado proposto nesta pesquisa, pois, ele é um dos principais agentes de mudança na organização e influencia e direciona os seus liderados para a consecução dos objetivos organizacionais, transformando de forma efetiva os seus comportamentos e suas atitudes. A partir do primeiro ciclo dessa etapa, no Projeto Lideranças, serão tratados os principais modelos e perfis de liderança organizacional que podem ser desenvolvidos nesse programa.

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Ciclo I – Início

O gestor do programa deverá realizar uma análise detalhada dos seguintes documentos: Documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM), Plano Base do Programa (PBP), Plano de Execução do Programa (PEP), Plano de Controle de Projetos (PCP).

No ciclo início dessa etapa, o gestor do programa tem como objetivo principal colher todas as informações necessárias para o planejamento, execução, controle e encerramento do Projeto Liderança Organizacional, também como, estabelecer a sua ligação com os outros projetos do programa.

A atividade inicial para o responsável pelo PDHC, após a análise dos documentos desenvolvidos na etapa objetivos e metas, é analisar se os processos referentes ao Projeto Liderança Organizacional inseridos na etapa objetivos e metas estão de acordo com as necessidades da organização e se esses processos estão sequenciados de forma efetiva e cadenciados. Caso seja necessário, o gestor poderá incluir, excluir ou alterar esses processos. Após essa análise, o gestor deverá elaborar o Plano Inicial do Projeto Liderança Organizacional (PILO), que servirá de diretriz para a elaboração do Plano Base do Projeto Liderança Organizacional no próximo ciclo desta etapa.

O próximo ciclo irá apresentar a evolução das pesquisas sobre a liderança nos últimos tempos, com o objetivo de auxiliar o gestor do programa e selecionar os procedimentos mais adequados para serem desenvolvidos durante a execução do programa. O Projeto Liderança Organizacional deverá ser aprovado pela diretoria e pelas lideranças da organização, para que o responsável possa iniciar as ações predeterminadas. Qualquer alteração do projeto, o gestor deverá documentar formalmente, em um relatório de controle geral do programa. Abaixo, o fluxograma do primeiro ciclo do Projeto Liderança Organizacional.



Figura 33: Fluxograma: Etapa VI - Liderança Organizacional / Ciclo I – Início

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Nas primeiras abordagens tratadas nesta dissertação, os seres humanos eram tratados nas organizações como recursos, ou seja, peças que faziam parte da produção e que poderiam ser trocados caso não apresentassem as condições físicas e motoras adequadas para o trabalho. Nesse período, a motivação humana era impulsionada apenas pelo aspecto financeiro e os gestores eram chamados de chefes que detinham o poder e exerciam as atividades de comando e controle por meio da autoridade.

Para a abordagem científica, os homens eram acomodados e preguiçosos, obrigando o líder a desenvolver um papel de manipulador desses empregados e obrigá-los a desenvolverem suas atividades para que a organização obtivesse uma maior produção e lucratividade.

Esse modelo foi muito importante para o desenvolvimento das organizações até o início do século XX, porém, tornou-se ultrapassado com a globalização, o aumento da competitividade, a volatilidade do mercado e os movimentos trabalhistas e sindicais.

Posteriormente, após as primeiras décadas do século XX, com o advento da Psicologia, alguns teóricos passaram a pesquisar as características e as personalidades de líderes pelo mundo. Dessa forma, esses teóricos concluíram que a liderança era uma prerrogativa de determinadas pessoas que possuíam uma série de traços. Esses traços davam para os líderes as habilidades necessárias para conduzir os seus liderados. Entretanto, no momento em que se comprovava a dificuldade em selecionar alguns traços ou características que apontassem os líderes mais eficientes e eficazes, os pesquisadores descobriram que o comportamento dos líderes poderia ser outro importante elemento para o estudo da liderança.

Com o desenvolvimento das ciências humanas em meados do século XX, as organizações públicas e privadas passaram a ter uma nova visão sobre os trabalhadores, mais humanizada e sensível às suas necessidades. O exercício da liderança foi assunto para diversas pesquisas e teorias que modificaram o papel do líder e os estilos de liderança. Assim, a visão do líder autoritário e do líder nato foi superada pela visão do líder que conduzia seus liderados, compartilhando determinadas responsabilidades, primando por um bom relacionamento interpessoal e dando a possibilidade de desenvolvimento de seus liderados.

Dessa forma, os pesquisadores apontaram que a liderança eficiente era resultado de um conjunto de comportamentos e circunstâncias dos líderes, que proporcionava e impulsionava os seus liderados a trabalharem com maior eficácia. Para Stoner e Freeman (1995, p.361), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

Em meados do século XX, os teóricos do comportamento humano desenvolveram suas pesquisas com ênfase nos estilos da boa liderança. Essas teorias tinham como principal fonte o estudo sobre o comportamento dos principais líderes daquela época que obtiveram bons resultados em suas organizações. A partir dessas pesquisas, eram traçados o comportamento e as atitudes que os líderes deveriam tomar para obter uma carreira de sucesso. Entretanto, após a metade do século XX, com o aumento da complexidade das organizações públicas e privadas, foi notada a importância da adaptação dos líderes a determinadas situações em ambientes organizacionais distintos.

Dessa forma, o líder não deveria apenas adotar uma conduta ou um conjunto de comportamentos, mas, sim, ter a facilidade de adaptação em variáveis situacionais e de contingência. Assim, a experiência do líder torna-se fundamental para boa liderança e o foco dos pesquisadores passa a ser a identificação dos fatores situacionais mais importantes para as organizações e quais estilos de lideranças são mais indicados para cada contingência.

Ao fim do século XX, com o aumento da velocidade das mudanças no mundo e da disseminação das informações impulsionadas por novas tecnologias, as alterações nas contingências passaram de alterações situacionais para uma variável constante, cabendo uma maior flexibilidade do líder e a habilidade de desenvolver o exercício da liderança em momentos de instabilidades e incertezas.

Dessa forma, o papel do líder vai além das teorias anteriores que, em suas essências, trabalhavam, em grande parte, apenas com os fatores intrínsecos e subjetivos da liderança. Com a teoria transformacional, é acrescentada a importância do desenvolvimento dos fatores extrínsecos à liderança subjetiva, como a cultura organizacional, políticas de gestão e, principalmente, a influência mútua entre líderes e liderados.

Antes de iniciar o planejamento do Projeto Liderança Organizacional, além da análise dos documentos PBP, PEP e PCP referentes à etapa objetivos e metas, o gestor deverá analisar o PILO, também como, outros documentos da organização que podem apresentar as suas principais características tais como, o Regimento Interno, o Estatuto e o Manual de Atividades. O objetivo dessa análise é nortear os caminhos e ações que deverão ser desenvolvidos durante a execução do referido projeto.

Nesse ciclo, o planejamento do projeto liderança organizacional, o gestor deverá definir os procedimentos necessários de cada processo selecionado no projeto objetivo e metas do programa. Esses procedimentos deverão ser interdependentes e indispensáveis à realização de cada processo correspondente do Projeto Motivação Organizacional. Abaixo, o fluxograma do segundo ciclo do Projeto Liderança Organizacional.

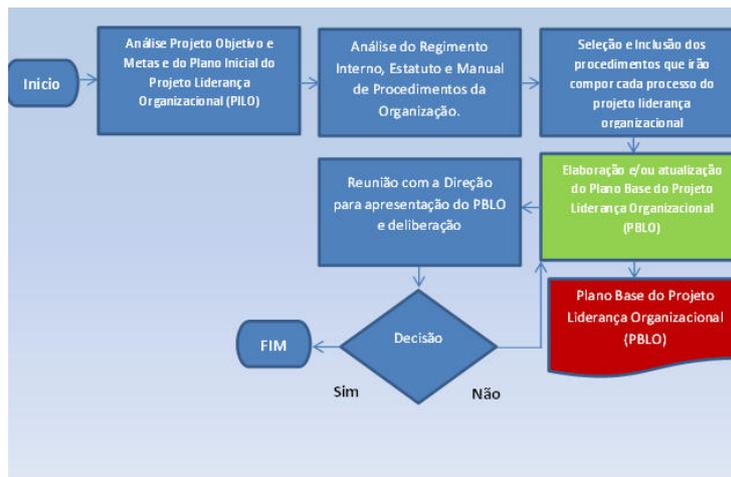


Figura 34: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Ciclo III – Execução

No ciclo execução, do Projeto Liderança Organizacional, o gestor deverá selecionar e incluir todas as atividades necessárias para a realização de cada procedimento dos processos referentes ao Projeto de Liderança Organizacional, que foram selecionados e incluídos no ciclo anterior dessa etapa.

Dessa forma, todas as informações sobre as ações para cada procedimento e processo na etapa de execução do Projeto de Liderança Organizacional deverão ser documentadas no Plano de Execução do Projeto Liderança Organizacional (PELO). Serão adicionados também os recursos necessários e o tempo de realização de cada processo do Projeto de Liderança Organizacional que fará parte posteriormente do cronograma do PDHC.

É de grande relevância para a elaboração do PELO que o gestor do programa tenha conhecimento de alguns fatores e questões contemporâneas que envolvem os estudos sobre as lideranças nas organizações. Abaixo, alguns desses fatores:

- **Moralidade e Ética na Liderança** – A liderança, a moralidade e a ética deverão caminhar juntas no exercício da liderança, pois, além do carisma e empatia, os líderes deverão estar estimulando, continuamente, os seus liderados, em direção ao desenvolvimento de suas competências, habilidades e conhecimento. Atualmente, o foco do líder, além do sucesso na consecução dos objetivos e metas organizacionais, é o desenvolvimento profissional de seus liderados.
- **Gestão de Equipes e Liderança** – Atualmente, a liderança não é realizada apenas nos aspectos subjetivos do exercício da autoridade do líder sobre seus liderados, mas, sim, sob

uma visão sistêmica, com o objetivo de gerenciar e de exercer uma liderança capaz de influenciar, comprometer e motivar equipes. Atualmente, as equipes de alta *performance* são imprescindíveis ao sucesso da organização, pois nelas são desenvolvidos o aprendizado e amadurecimento profissional contínuo.

- **Inteligência Emocional e Liderança** – O líder deverá apresentar, além das habilidades e técnicas de gestão de equipes, alguns requisitos para uma liderança efetiva: a empatia, a automotivação, o autogerenciamento e a autoconsciência. Com essa perspectiva, o líder poderá atuar em situações distintas, em ambientes adversos e com uma visão em longo prazo na organização.
- **Capital Intelectual e Liderança** – nos dias de hoje, a cognição humana é um dos assuntos mais trabalhados na gestão estratégica, pois, o conhecimento é um dos ativos mais importantes nas organizações. Dessa forma, é imprescindível para o líder, saber gerenciar todos os conhecimentos, experiências e competências de sua equipe, objetivando a otimização do trabalho da equipe, melhorias na qualidade dos serviços prestados e nos resultados obtidos de forma efetiva.
- **Visão Estratégica e Liderança** – O líder deverá desenvolver uma visão estratégica no seu exercício de liderança, pois, a competitividade e amadurecimento de sua equipe não se darão apenas pela observação e reprodução de modelos de sucesso em liderança de outras equipes e organizações, mas, sim, quebrando paradigmas e desenvolvendo métodos próprios, com o objetivo de antecipar mudanças e melhorar a previsibilidade futura.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), o líder tem a capacidade de influenciar seus liderados pelo exercício de seu poder. Para ele, esse poder pode ser obtido por três maneiras específicas, abaixo apresentadas: legitimidade, adquirida com o exercício de um cargo; referência, por meio de seu desempenho e carisma; saber, desempenhado por meio dos conhecimentos adquiridos.

Para Katz (1974) *apud* Robbins (2002), existem pelo menos três habilidades básicas que o líder deverá desenvolver:

- a) **Habilidades Humanas** – saber trabalhar e desenvolver pessoas, tanto no aspecto individual quanto em grupos, de forma natural e contínua, envolvendo todos em um trabalho cooperativo e compartilhado.

- b) **Habilidades Conceituais** – ter uma visão holística dentro da organização, em seus diversos elementos, fatores, atividades e situações, transformando todas as habilidades em ações positivas para o desenvolvimento das pessoas e grupo de pessoas na organização.

Segundo Peter Drucker (1996), existem duas verdades sobre o exercício da liderança. A primeira, é que realmente há líderes natos, porém, a liderança pode ser desenvolvida e aprendida pelos indivíduos, gradualmente. A segunda, é que não existem fórmulas exatas de liderança efetiva (estilos, comportamentos, habilidades e atitudes), pois cada indivíduo e grupos de indivíduos apresentam características distintas e situações específicas em determinados momentos.

Ao final do ciclo execução do Projeto Liderança Organizacional o gestor deverá concluir o Plano de Execução do Projeto Liderança Organizacional (PELO), que irá servir como base para a realização do próximo ciclo, o controle do Projeto Liderança Organizacional. Abaixo, fluxograma 35 do ciclo execução do referido projeto.

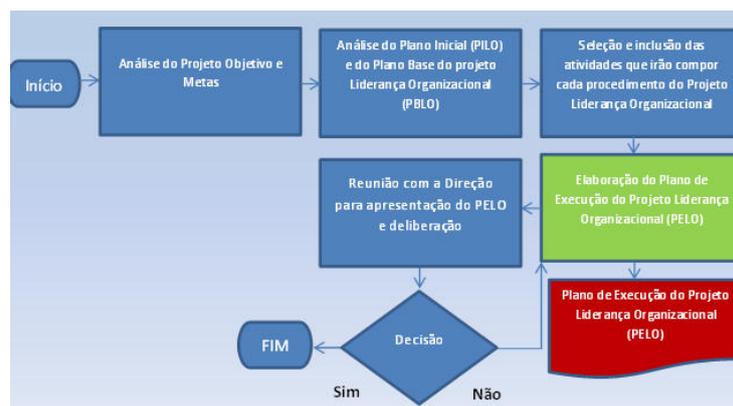


Figura 35: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo III – Execução

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Ciclo IV – Controle

O quarto ciclo dessa etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do Projeto de Liderança Organizacional, se os processos, procedimentos e as atividades que nele deverão ser utilizadas estão condizentes com o Plano Inicial do Projeto Liderança Organizacional (PILO), com o Plano Base do Projeto Liderança Organizacional (PBLO), com o Plano de Execução do Projeto Liderança Organizacional (PELO), também como, se os caminhos e diretrizes do Plano Base do Programa (PBP) estão sendo atendidos e se a sistematização do Plano de Execução do Programa (PEP) está sendo realizada. Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidos serão alcançados da forma mais eficiente possível.

Entretanto, após a elaboração dos demais projetos do PDHC, o PCLO deverá ser atualizado, pois apenas após a finalização de todos os outros projetos, teremos os procedimentos e as informações sobre o tempo e os recursos que serão utilizados nos processos previstos no Projeto Motivação Organizacional. Abaixo, figura com o fluxograma do ciclo controle do Projeto Liderança Organizacional do PDHC.



Figura 36: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo IV – Controle

Etapa V – Projeto: Liderança Organizacional / Ciclo V – Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir formalmente o Projeto Liderança Organizacional. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores desse projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível.

O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimentos e atividades atribuídos ao Projeto de Comunicação Organizacional, também como, o objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no Projeto Liderança Organizacional (PILO, PBLO, PELO e PCLO) deverão ser apensados em um único documento que formalizado represente o referido projeto. O encerramento desse projeto tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como os procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser atualizadas nele.

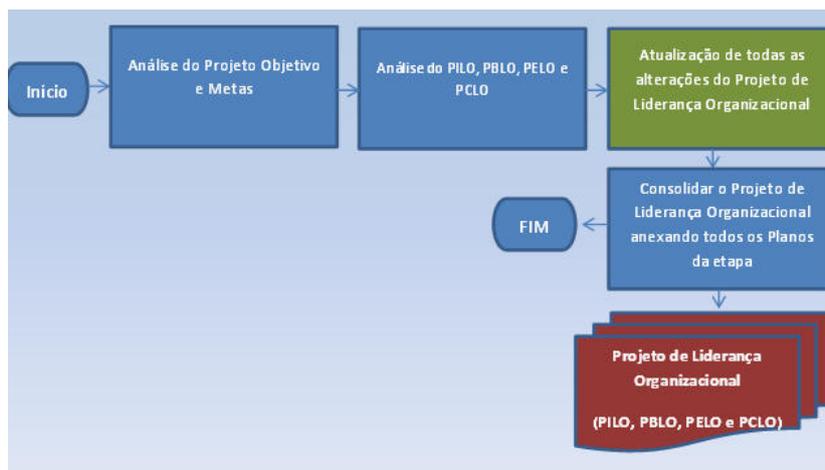


Figura 37: Fluxograma: Etapa V - Liderança Organizacional / Ciclo V – Encerramento

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Apresentação

A cultura organizacional é um conjunto complexo de elementos visíveis e invisíveis, tangíveis e intangíveis, que envolvem todos os agentes da organização, transformando seus comportamentos, influenciando suas condutas e impulsionando suas atitudes e decisões.

Esses elementos são formados por costumes, crenças, tradições, práticas, hábitos, valores éticos e morais, atitudes, tecnologias, comportamentos, filosofias, estruturas, políticas, entre outros. A interação e interseção desses elementos vão dar uma forma à cultura organizacional, quer seja em uma forma visível, observada por todos ou envolvidos, ou invisível, sentida apenas pela percepção de seus agentes.

A cultura organizacional tem como formação inicial o exato momento de constituição formal da organização. Seu documento de constituição, seja um estatuto, regimento interno, contrato social ou ata de constituição já apresenta elementos importantes na formação da sua cultura organizacional. Nesse caso, os fundadores são as fontes primárias dessa formação, pois, durante a constituição e formalização da organização, são definidas as áreas de atuação, objetivos, capital inicial, endereço e principais atividades que serão desenvolvidas.

Outra importante fonte primária que molda a cultura organizacional de uma instituição são as legislações, diretrizes e regulamentos que incidem no tipo de organização que está sendo constituída, pois, por meio dessas regulamentações e leis, ela deverá seguir e cumprir uma conduta específica, seja na área pública, privada ou do terceiro setor. Entretanto, a cultura organizacional não é estática e rígida, pois ela sofre influências, diariamente, de forças internas, de dentro de sua estrutura organizacional, e de forças externas, do ambiente em que ela está inserida.

A elaboração do Projeto da Cultura Organizacional é de grande relevância para o Programa de Desenvolvimento Humano Continuado, pois, todos os outros projetos fazem parte direta e indireta da cultura organizacional.

As lideranças são as principais fontes de mudança da cultura organizacional, pois, nos momentos em que determinada organização necessita de realizar uma mudança, seja a curto, médio ou longo prazo, são os líderes os agentes principais dessa transformação. Além disso, a cultura organizacional é um dos fatores mais relevantes na escolha do estilo de liderança que é mais adequado para ser desenvolvido naquela organização. O primeiro ciclo do Projeto Cultura Organizacional tem como objetivo a elaboração do plano inicial do referido projeto.

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Ciclo I – Início

O gestor do programa deverá realizar uma análise detalhada dos seguintes documentos: Documento de Definição de Objetivos e Metas (DOM), Plano Base do Programa (PBP), Plano de Execução do Programa (PEP), Plano de Controle de Projetos (PCP). No ciclo inicial dessa etapa, o gestor do programa tem como objetivo principal colher todas as informações necessárias para o planejamento, execução, controle e encerramento do Projeto Cultura Organizacional, também como, estabelecer a sua ligação com os outros projetos do programa.

A atividade inicial para o responsável pelo PDHC, após análise dos documentos desenvolvidos na etapa objetivos e metas, é analisar se os processos referentes ao Projeto Cultura Organizacional inseridos na etapa objetivos e metas estão de acordo com as necessidades da organização e se esses processos estão sequenciados de forma efetiva e cadenciados. Caso seja necessário, o gestor poderá incluir, excluir ou alterar esses processos.

Após essa análise, o gestor deverá elaborar o Plano Inicial do Projeto Cultura Organizacional (PIPCO), que servirá de diretriz para a elaboração do Plano Base do Projeto Cultura Organizacional no próximo ciclo dessa etapa.

Esse ciclo irá apresentar também a evolução das pesquisas sobre a cultura organizacional nos últimos tempos, com o objetivo de auxiliar o gestor do programa e selecionar os procedimentos mais adequados para serem desenvolvidos durante a execução do programa.

O Projeto Cultura Organizacional deverá ser aprovado pela diretoria e pelas lideranças da organização, para que o responsável possa iniciar as ações predeterminadas. Qualquer alteração do projeto deverá

ser documentada pelo gestor, em um relatório de controle geral do programa. Abaixo o, fluxograma 38 do primeiro ciclo do Projeto Cultura Organizacional.

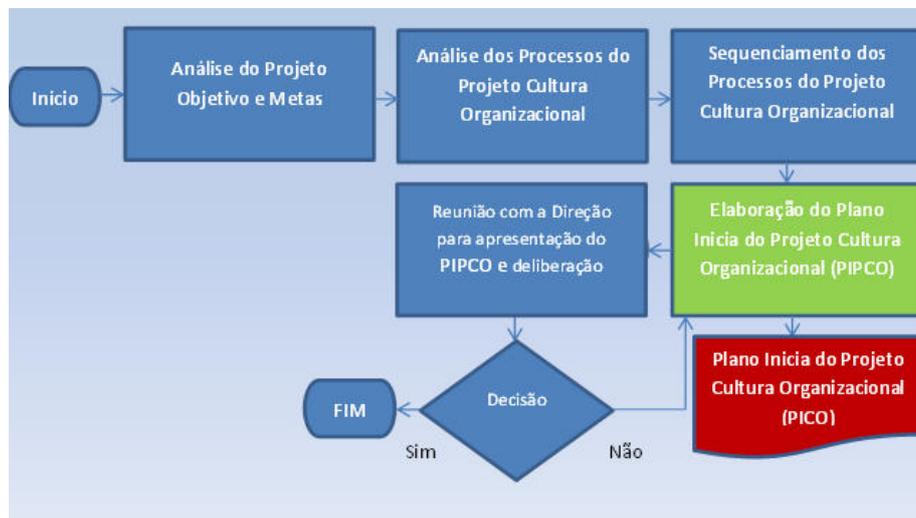


Figura 38: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo I – Início

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Apesar das organizações menos complexas terem, desde a antiguidade, suas culturas organizacionais, foi com o desenvolvimento das Ciências Humanas que o estudo da cultura organizacional foi desenvolvido. Os antropólogos e sociólogos já apresentavam suas definições e visões sobre a cultura organizacional.

Para Fleury e Fisher (1996), os antropólogos estudavam a cultura como uma variável única, isto é, rígida, subjetiva e interpretativa da realidade. Já os sociólogos consideram a realidade constituída de conjuntos de acontecimentos, fenômenos e padrões que incidem sobre uma determinada cultura.

Como foi exposto na apresentação do Projeto Cultura Organizacional do PDHC proposta nesta dissertação, a fonte primária de criação da cultura organizacional de determinada instituição são os próprios fundadores e líderes dessa organização. Segundo Daft (1999), a cultura organizacional geralmente é criada por um fundador que articula e implanta suas ideias, valores, visão e, posteriormente, a sua estratégia comercial.

Outro ponto relevante a ser trabalhado na proposta do PDHC é referente à importância da cultura organizacional na formação gradual da postura, na transformação do comportamento e na conduta profissional de cada funcionário da organização. Para Srour (1998), a cultura organizacional é

apreendida, transmitida e partilhada, por meio de uma aprendizagem socialmente condicionada e constituída em longo prazo.

Nesse ciclo, o planejamento do Projeto Cultura Organizacional, o gestor deverá definir os procedimentos necessários de cada processo selecionado no projeto, objetivo e metas do programa. Esses procedimentos deverão ser interdependentes e indispensáveis na realização de cada processo correspondente do Projeto Cultura Organizacional. Abaixo, o fluxograma 39 do segundo ciclo do Projeto Cultura Organizacional.

No ciclo execução do Projeto Cultura Organizacional serão apresentadas algumas teorias sobre o referido assunto para facilitar a escolha das melhores ações a serem desenvolvidas em cada procedimento.

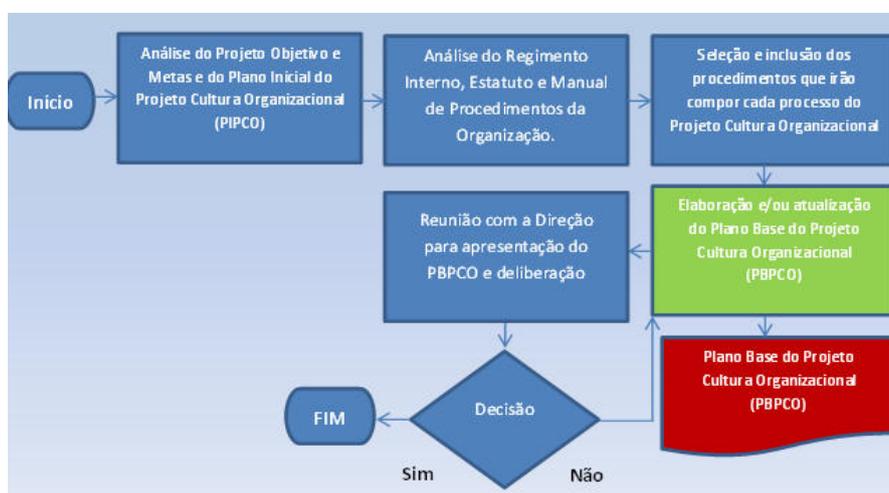


Figura 39: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo II – Planejamento

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Ciclo III – Execução

O fortalecimento da cultura organizacional é de extrema importância para o desenvolvimento estratégico e sucesso da instituição, pois, todos os funcionários e parceiros devem cumprir as normas e preceitos estabelecidos, seguir os manuais de atividades e de boa conduta, compartilhar os valores organizacionais e buscar o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, também como, cooperar com todos na consecução da missão e visão organizacional.

É vital para as organizações, públicas, privadas e do terceiro setor, que seus profissionais, independente da área, setor ou posição hierárquica consigam perceber, entender e conhecer a cultura organizacional de sua instituição.

O estudo das teorias, modelos e pesquisas sobre a cultura organizacional poderá ajudar o gestor do PDHC a escolher o melhor caminho para o desenvolvimento do Projeto Cultura Organizacional deste trabalho. Abaixo, alguns exemplos de teorias e conceitos sobre modelos da cultura organizacional.

- **O Modelo de Schein** – cada organização está inserida em um ambiente, esse ambiente interage com a organização recebendo influências e influenciando-a. As organizações são formadas por pessoas com valores, caráter, comportamento e personalidades diferentes. Assim, é de extrema importância que a cultura organizacional da instituição sobreponha as suas subculturas setoriais e seja seguida e desenvolvida por todos os seus profissionais. Outro importante elemento desse modelo é a importância dada à socialização dos novos profissionais na organização.
- **O Modelo de Hatch** – Esse modelo de cultura organizacional é baseado no modelo de Schein, porém são acrescentados mais dois elementos considerados essenciais: a inclusão de símbolos como um dos elementos culturais e o fato desses elementos deixarem de ser o foco central para descreverem os processos de inter-relações. Dessa forma, é implementada a dialética da mudança e da estabilidade. Esse modelo é formado por quatro processos que devem ser realizados: a manifestação, a realização, a simbolização e a interpretação.
- **O Modelo de Trompenaars** – Nesse modelo, a cultura organizacional é a forma pela qual as atitudes são expressas em uma organização e diferenciam-se uma das outras por meio da utilização de recursos distintos para determinados problemas e situações específicas. Para Trompenaars, a cultura organizacional é dividida em camadas: produtos, normas e valores e premissas implícitas.
- **O Modelo de Hofstede** - Cultura é uma idealização de uma mentalidade coletiva que diferencia as pessoas de um determinado grupo, ela pode ser cultivada nas organizações. Hofstede divide a cultura em níveis: símbolos, heróis, rituais e valores. Seu trabalho é baseado em análises comparativas, com o emprego de questionários para a investigação dos padrões comuns nas organizações inquiridas.

No ciclo execução, do Projeto Cultura Organizacional, o gestor deverá selecionar e incluir todas as atividades necessárias para realização de cada procedimento dos processos referentes ao Projeto de Cultura Organizacional, que foram selecionados e incluídos no ciclo anterior dessa etapa. Assim, todas as informações sobre as ações para cada procedimento e processo na etapa de execução do Projeto de Cultura Organizacional deverão ser documentadas no Plano de Execução do Projeto Cultura Organizacional (PEPCO). Nesse momento, são adicionados também os recursos necessários

e o tempo de realização de cada processo do Projeto de Cultura Organizacional que fará parte, posteriormente, do cronograma do PDHC.

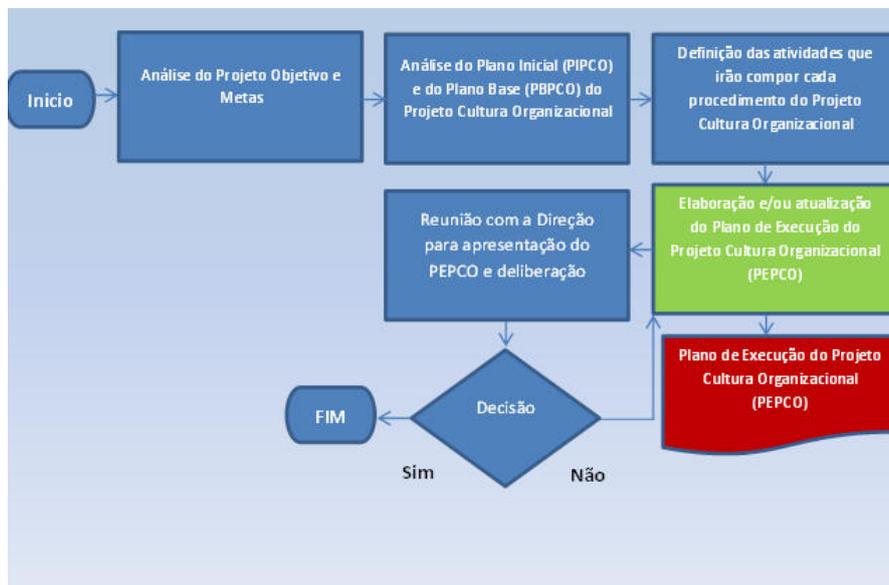


Figura 40: Fluxograma: Etapa VI – Cultura Organizacional / Ciclo III – Execução

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Ciclo IV – Controle

O quarto ciclo dessa etapa tem como foco principal o monitoramento do andamento do Projeto de Cultura Organizacional, se os processos, procedimentos e as atividades que deverão ser empregados nele estão condizentes com o Plano Inicial do Projeto Cultura Organizacional (PIPICO), com os caminhos e diretrizes do Plano Base do Projeto Cultura Organizacional (PBPCO), com o Plano de Execução do Projeto Cultura Organizacional (PECO), também como, com o Projeto Objetivo e Metas do Programa. Esse monitoramento é de grande relevância para o PDHC, pois, por meio dele, todos os objetivos e metas estabelecidas serão alcançados da forma mais eficiente possível.

O gestor do programa deverá realizar o acompanhamento, analisar o andamento e os resultados do projeto e, posteriormente, do próprio programa. Dessa forma, ele irá gerenciar, caso necessário, as mudanças indispensáveis ao seu andamento. Em cada mudança ou alteração, o gestor deverá atualizar o programa inserindo essas informações. Ao final desse ciclo, o gestor deverá elaborar o Plano de Controle do Projeto Cultura Organizacional (PCPCO), que será anexado aos demais planos dessa etapa no próximo ciclo.

Entretanto, após a elaboração dos demais projetos do PDHC, o PCPLO deverá ser atualizado, pois, apenas após a finalização de todos os outros projetos, teremos os procedimentos e as informações sobre o tempo e os recursos que serão utilizados nos processos previstos no Projeto Motivação

Organizacional. Abaixo, figura 41 com o fluxograma do ciclo controle do Projeto Cultura Organizacional do PDHC.

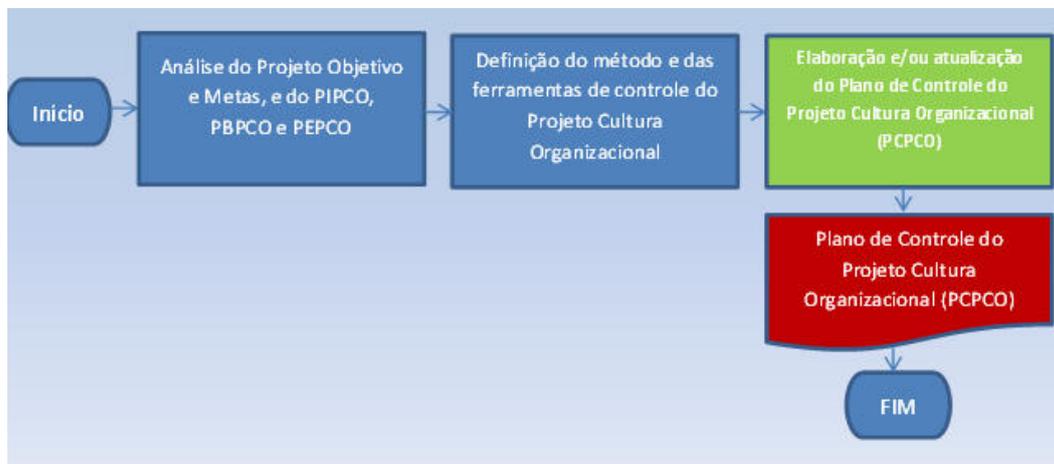


Figura 41: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo IV – Controle

Etapa VI – Projeto: Cultura Organizacional / Ciclo V – Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir formalmente o Projeto de Cultura Organizacional. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores desse projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível.

O gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimentos e atividades atribuídos ao Projeto de Cultura Organizacional, também como, do objeto central do programa. Além disso, caso tenha ocorrido alguma mudança em um dos planos do PDHC, o gestor deverá observar se essa mudança foi devidamente registrada e se o projeto foi atualizado.

Todos os documentos elaborados no Projeto Cultura Organizacional (PIPICO, PBPCO, PEPCO e PCPCO) deverão ser apensados em um único documento que formalizado representa o Projeto Cultura Organizacional. O encerramento desse projeto tem um caráter provisório, pois, após a consecução dos demais projetos, as informações adicionais como os procedimentos, atividades, recursos, cronograma e adaptações deverão ser atualizadas nele. Abaixo, figura 42 com o fluxograma do ciclo encerramento do Projeto Cultura Organizacional do PDHC.

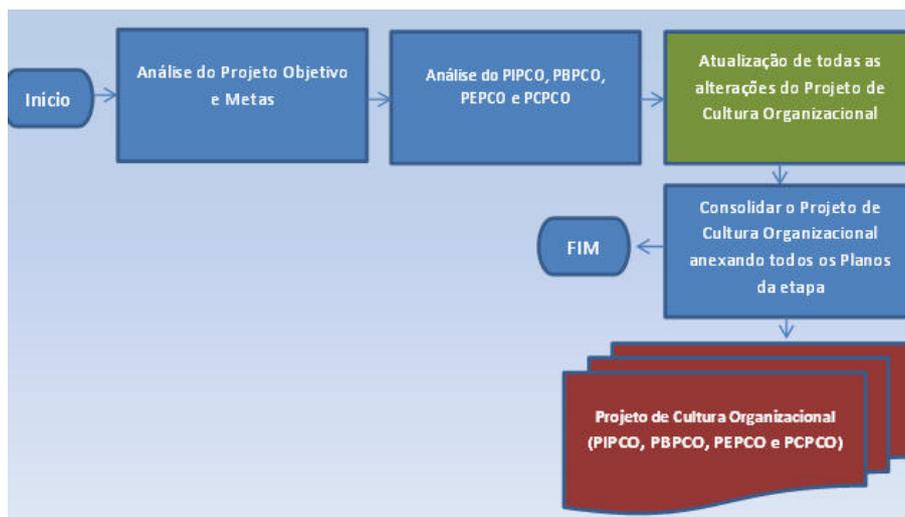


Figura 42: Fluxograma: Etapa VI - Cultura Organizacional / Ciclo V – Encerramento

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Apresentação

O Projeto de Integração e Avaliação do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado (PDHC) foi selecionado para ser o último projeto desse programa, entretanto, ele não será realizado em seu encerramento, mas, sim, concomitante com a execução de todos os outros projetos.

Esse fato ocorre porque o seu objetivo é identificar, determinar, acordar, integrar, avaliar e consolidar todas as atividades, procedimentos e processos de todos os projetos, realizando uma ligação direta com os objetivos e metas definidas no primeiro projeto do PDHC.

Dessa forma, ele apenas será finalizado quando todos os outros projetos se encerrarem, pois, ao final dos projetos será feita uma avaliação pelo gestor do programa e qualquer possível alteração em algum projeto específico impactará em alterações no Projeto Integração e Avaliação.

Como foram apresentados no início do PDHC, os projetos não serão executados separadamente, pois algumas atividades, procedimentos e processos de projetos distintos, poderão ser realizados no mesmo período. Outro fator importante, é que algumas atividades ou procedimentos poderão fazer parte de dois ou mais projetos.

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Ciclo I – Início

Os projetos do PDHC são geralmente elaborados em momentos distintos e com interconexões estabelecidas, entretanto, no desenvolvimento da execução desses projetos, eles se sobrepõem, se

confundem e interagem entre si, tornando complexo o gerenciamento e acompanhamento do programa.

A realização do Projeto Integração e Avaliação torna-se imprescindível para qualquer PDHC, pois, da mesma forma que o Projeto Objetivo e Metas, ele é essencial para o desenvolvimento e realização de todos os outros. O Projeto Integração será desenvolvido em todo o ciclo do programa, no planejamento, na execução, no controle e na avaliação.

A avaliação será realizada ao final de cada ciclo de todos os projetos, no ciclo inicial, no planejamento, na execução, no controle e no encerramento. Posteriormente, as alterações realizadas em cada projeto passarão a ser atualizadas no Projeto Objetivo e Metas. Ao final desse ciclo, o gestor do programa deverá analisar os planos iniciais de todos os projetos, de forma integrada, realizando as conexões entre os processos desses projetos, atribuindo a relação de afinidade entre eles (antecessores e predecessores), além de atualizar o cronograma do PDHC. Abaixo, figura 43 com o fluxograma do ciclo início, da etapa integração e avaliação.

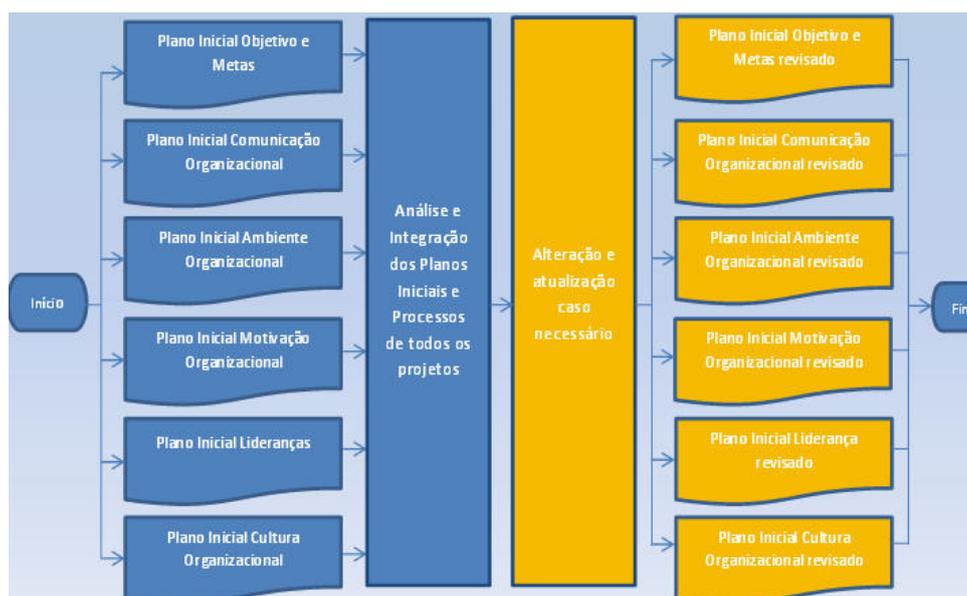


Figura 43: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo I – Início

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Ciclo II – Planejamento

Iniciando o segundo ciclo da etapa integração e avaliação, o gestor deverá analisar todos os planos base, dos seis projetos anteriores, com o objetivo de realizar uma avaliação mais aprofundada, observando os procedimentos de cada processo. Com a finalidade de otimizar e racionalizar a

execução do PDHC, o gestor poderá compartilhar procedimentos de processos diferentes, desde que esses procedimentos sejam interdependentes.

Um exemplo desse compartilhamento de procedimentos é a realização de uma reunião com as lideranças da organização, com o objetivo principal de tratar de assuntos ligados ao desenvolvimento de estilos de lideranças mais adequados a essa organização e abordar, simultaneamente, assuntos a respeito da melhoria da comunicação entre setores, melhorias no ambiente organizacional e o fortalecimento da cultura organizacional nos setores da organização.

No Projeto Integração e Avaliação do PDHC, o gestor deverá analisar todos os ciclos do projeto, a fim de fazer a integração, de forma mais efetiva, dos processos, procedimentos e atividades, também como, analisar e controlar as possíveis mudanças que possam acontecer. Abaixo, três ações importantes que deverão ser executadas pelo gestor nesse projeto:

- Analisar e ajustar o Plano Inicial (PIP), Plano Base (PBP) e o Plano de Execução do Programa (PEP) - O processo de análise e adequação dos planos referentes à primeira etapa do programa é de fundamental importância para o sucesso do PDHC, pois, com o desenvolvimento dos demais projetos, é normal que o gestor do programa, a diretoria geral e as lideranças, tenham uma percepção maior das necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento na organização. Nesse caso, todas as alterações realizadas em cada projeto durante seus planejamentos deverão ser atualizadas nos documentos da primeira etapa do projeto, antes do início da execução do programa.
- Avaliar e controlar a execução do programa - O acompanhamento, revisão e atualização do programa, são ações imprescindíveis para que as atividades e os procedimentos que estão sendo realizados durante a execução dos projetos não fujam do objetivo principal do programa, também como, as metas definidas no Projeto de Objetivo e Metas do PDHC.
- Realizar a avaliação final do PDHC - O PDHC tem como essência a continuidade permanente do trabalho, dessa forma, ao final dos primeiros ciclos do programa, planejamento, execução, acompanhamento e encerramento, o gestor deverá avaliar o sucesso e a deficiência que ocorreram durante o primeiro ano, a fim de realizar as devidas correções e executar os próximos ciclos com maior eficiência e eficácia.

Ao final do ciclo planejamento da etapa integração e avaliação, o gestor do programa deverá analisar os planos base de todos os projetos, e de forma integrada, realizando as conexões entre os procedimentos de todos os processos, atribuindo a relação de afinidade entre eles (antecessores e

predecessores), além de atualizar o cronograma do PDHC. Abaixo, figura 44 com o fluxograma do ciclo planejamento da etapa integração e avaliação.

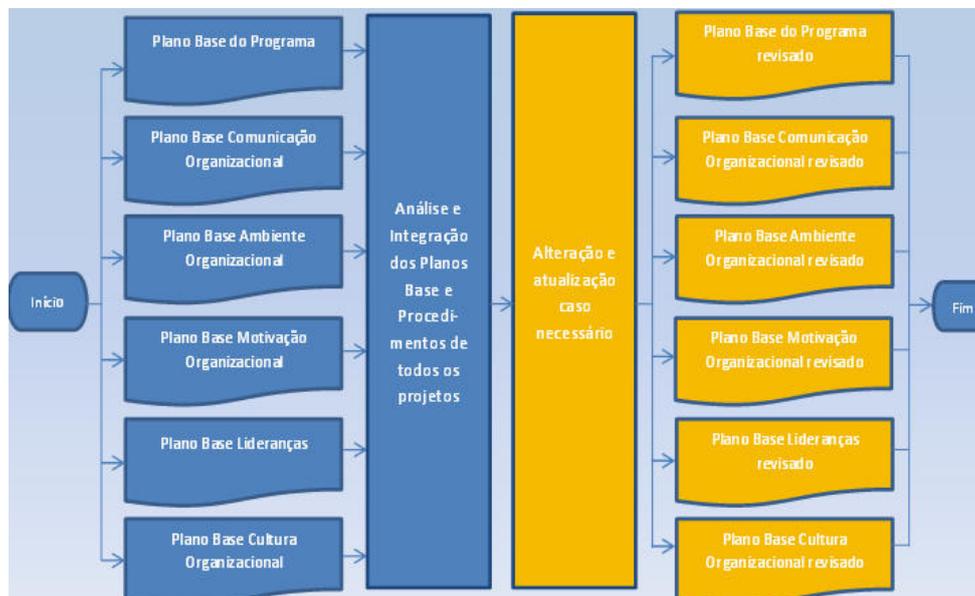


Figura 44: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo II – Planejamento

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Ciclo III – Execução

No ciclo execução da etapa integração e avaliação, o gestor deverá analisar os planos de execução dos seis projetos anteriores, com o objetivo de realizar uma avaliação mais aprofundada, observando as atividades de cada procedimento. Com a finalidade de otimizar e racionalizar a execução do PDHC, o gestor poderá compartilhar atividades de procedimentos diferentes, desde que essas atividades sejam interdependentes.

Um exemplo desse compartilhamento de atividades é a formação de equipes de profissionais de diferentes setores para realização de uma gincana cultural com todos os funcionários da organização, com o objetivo principal de tratar de assuntos ligados ao desenvolvimento da comunicação ativa da organização e abordar simultaneamente melhorias no relacionamento interpessoal e do ambiente e clima organizacional. Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK (1993, p. 84), as ações de mudanças podem ser:

- **Ação Corretiva** - Uma atividade intencional que realinha o desempenho dos trabalhos do projeto com o plano de gerenciamento do projeto;
- **Ação Preventiva** - Uma atividade intencional para garantir que o desempenho futuro do trabalho do projeto esteja alinhado com o plano de gerenciamento do projeto;

- **Reparo de Defeito** - Uma atividade intencional para modificar um produto ou componente de produto não conforme;
- **Atualizações** - Mudanças em documentações, planos, do projeto formalmente controlado, para refletir ideias ou conteúdos modificados ou adicionais.

Ao final do ciclo execução da etapa integração e avaliação, o gestor do programa deverá analisar os planos de execução de todos os projetos de forma integrada, realizando as conexões entre as atividades de todos os procedimentos de cada processo, atribuindo a relação de afinidade entre eles (antecessores e predecessores), além de atualizar o cronograma do PDHC. Abaixo, figura 45 com o fluxograma do ciclo execução da etapa integração e avaliação.

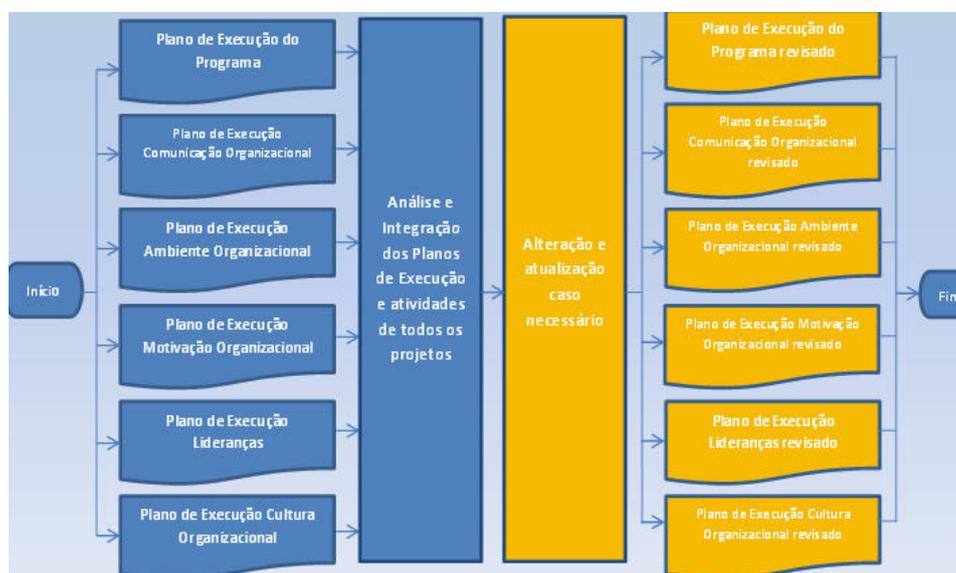


Figura 45: Fluxograma: Etapa VII – Projeto Integração e avaliação / Ciclo III – Execução

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Ciclo IV – Controle

Iniciando o penúltimo ciclo da etapa integração e avaliação, o gestor deverá analisar todos os planos de controle dos seis projetos anteriores, com o objetivo de realizar um acompanhamento mais efetivo, observando os processos, procedimentos e atividades de cada projeto. A atualização dos planos de controle dos projetos é de grande importância para o sucesso do PDHC, pois, a partir da visão sistêmica do Projeto Integração e Avaliação, é que o gestor do programa terá uma análise geral do acompanhamento de cada projeto, para atender a relação de cada projeto ao objetivo geral e as metas estabelecidas na primeira etapa do programa.

Após a análise sistêmica do ciclo controle da etapa integração e avaliação, o gestor do programa deverá analisar também os custos de cada projeto e o cronograma do programa, para atualização no Plano Objetivo e Metas do Programa. Abaixo, figura 46 com o fluxograma do ciclo controle da etapa integração e avaliação.

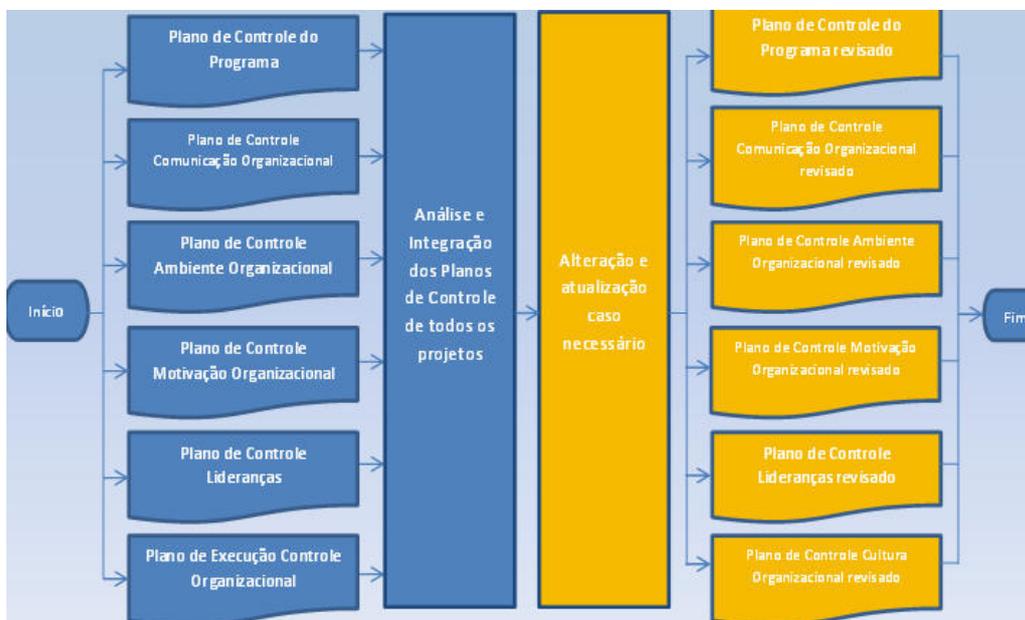


Figura 46: Fluxograma: Etapa VII - Projeto Integração e Avaliação / Ciclo IV – Controle

Etapa VII – Projeto: Integração e Avaliação / Ciclo V – Encerramento

O último ciclo desse projeto tem como finalidade concluir formalmente o Projeto de Integração e Avaliação. Assim, o gestor do programa deverá verificar se os ciclos anteriores deste projeto estão estruturados da forma mais apropriada e efetiva possível. Além disso, o gestor do programa deverá realizar uma verificação de todos os processos, procedimentos e atividades atribuídos em todos os projetos do PDHC, também como, os documentos consolidados de cada programa.

Além disso, o gestor deverá realizar uma análise do primeiro ano do projeto, a fim de corrigir possíveis falhas, evitar as adversidades encontradas, diminuir os riscos e potencializar de forma efetiva os resultados esperados no próximo exercício. Abaixo, figura 47 com o fluxograma do ciclo encerramento da etapa integração e avaliação.

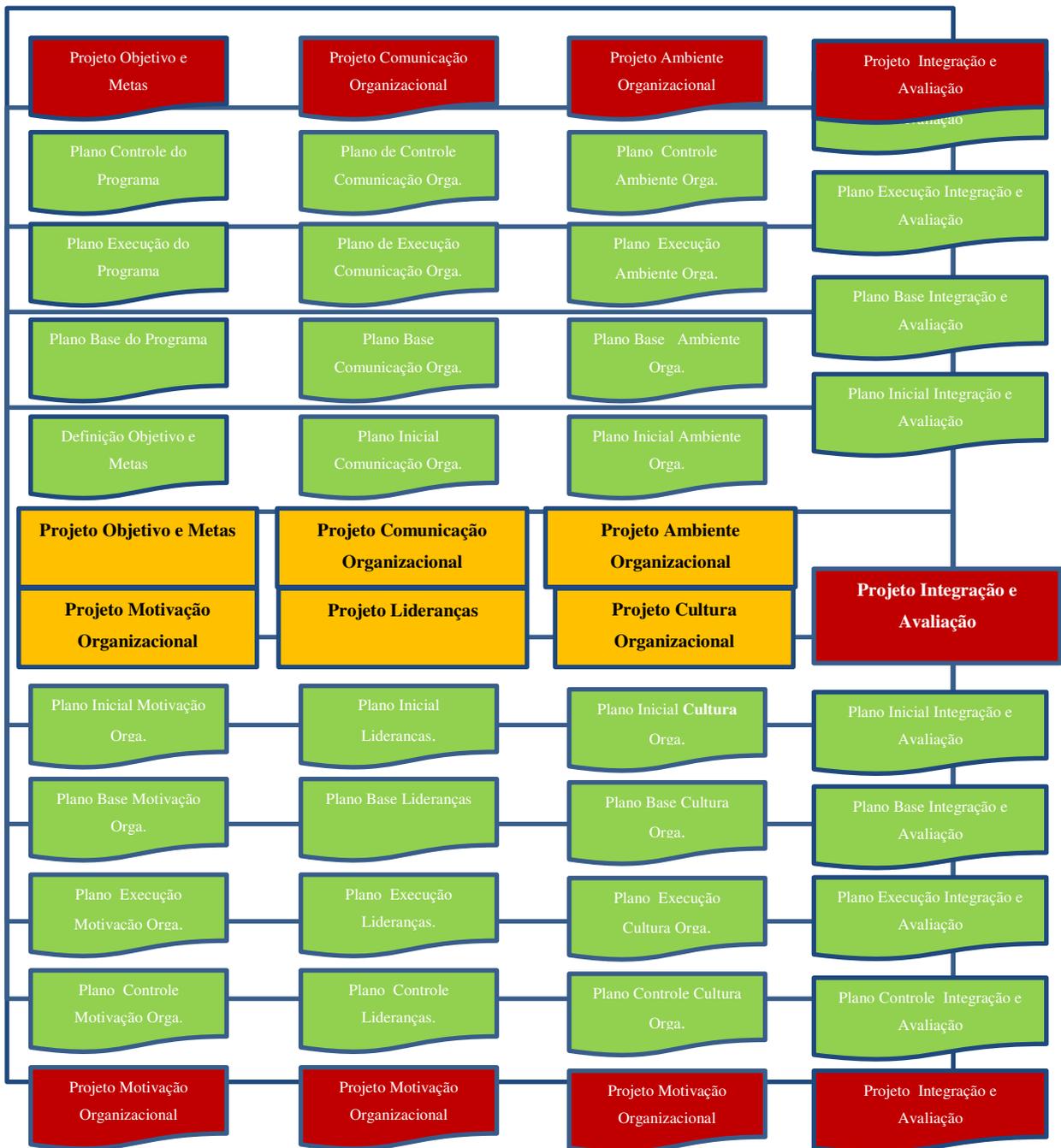


Figura 47: Fluxograma: Etapa VII – Integração e Avaliação / Ciclo V – Encerramento

6.3 Síntese e Considerações

Neste capítulo, após a análise dos resultados encontrados no inquérito desta dissertação, que evidenciou as principais adversidades dos profissionais da FSADU no desenvolvimento de suas atividades em um ambiente de mudanças, foi apresentado um modelo de Programa de Desenvolvimento Humano Continuado (PDHC) mais indicado para ser aplicado nessa instituição.

O PDHC, proposto neste trabalho, é específico para o estudo de caso apresentado na FSADU, entretanto, esse mesmo modelo poderá ser adaptado para outras Fundações de Apoio e organizações do terceiro setor, também como, órgãos da administração pública e empresas da iniciativa privada.

O programa foi elaborado a partir de alguns princípios e diretrizes do Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK), no qual é apresentado um conjunto de práticas de gestão de projetos, dividido em várias áreas do conhecimento e estruturado dentro de um ciclo lógico.

No PDHC proposto nesta dissertação, a primeira etapa é o Projeto Objetivos e Metas do Programa, que, independente da organização em que será aplicado esse modelo de programa, esta etapa inicial é de fundamental importância, pois, ela irá servir de guia para o desenvolvimento dos demais projetos, com as informações essenciais referentes ao escopo do PDHC.

Conforme informado no início deste capítulo, o PDHC mais apropriado para ser implantado na FSADU tem as seguintes etapas que deverão ser trabalhadas após a etapa objetivos e metas do programa: projeto comunicação organizacional, projeto ambiente organizacional, projeto motivação organizacional, projeto lideranças e projeto cultura organizacional;

A última etapa que irá compor este modelo de PDHC é o Projeto Integração e Avaliação, pois, ele tem como objetivo principal fazer a integração e avaliação entre todos os outros projetos do PDHC. É de grande importância para o fechamento do programa, pois, apesar dos demais projetos serem interdependentes, é nesse momento que todos serão tratados de forma sistêmica. Assim, o projeto Integração e Avaliação do Programa torna-se imprescindível para qualquer PDHC que será aplicado em outras organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, dentro do modelo proposto.

Esta proposta de PDHC é inovadora e de grande importância para o meio acadêmico, pois trata, de forma holística e racional, oriunda da área de conhecimento de gestão de projetos, a importância do desenvolvimento dos profissionais nas organizações, principalmente nas organizações que estão em processo de mudanças e adaptações.

CONCLUSÃO

A discussão apresentada nesta pesquisa teve como foco principal demonstrar a importância da elaboração e aplicação de um Programa de Desenvolvimento Humano Continuado, a partir de um estudo de caso realizado em uma organização do terceiro setor, que, apesar de não fazer parte da administração pública direta, é normatizada por leis federais, é uma entidade sem fins lucrativos, desempenha atividades públicas e tem como entidade apoiada a Universidade Federal do Maranhão.

Após a análise dos resultados obtidos no inquérito realizado na Fundação Sousândrade, notou-se a necessidade de implantação de uma política organizacional que trabalhasse o desenvolvimento e amadurecimento profissional dos funcionários lotados na referida organização. Entretanto, esse desenvolvimento e amadurecimento profissional, apenas seriam possíveis, se fosse realizada alguma ação que atingisse todos os setores e todos os funcionários de forma sistêmica, racional e adequada para a situação encontrada.

O objetivo principal do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado proposto neste trabalho é de promover o desenvolvimento do potencial e do capital intelectual dos funcionários da Fundação Sousândrade, a partir do crescimento e amadurecimento profissional, também como, do aumento de suas capacidades humanas e competências pessoais.

A metodologia utilizada na proposta do referido programa é de uma aplicação metodológica racional/sistematizada, por meio do desenvolvimento de processos, procedimentos e ações que contribuem com melhorias na comunicação, no clima organizacional, no desenvolvimento do exercício da liderança, na motivação dos profissionais e no incremento e fortalecimento da cultura organizacional.

Para fundamentar as necessidades humanas e as adversidades dos trabalhadores dentro das organizações nos dias atuais, foram demonstradas, no desenvolvimento teórico desta dissertação, as mudanças no comportamento humano nas organizações, durante os últimos séculos, por meio da exposição de abordagens e teorias relacionadas às áreas da gestão, fazendo uma breve referência sobre a disposição dos recursos humanos contidos nas organizações e na visão que essas teorias tinham sobre os indivíduos em cada período.

Nos dias atuais, com a evolução das teorias apresentadas e a necessidade geral de uma visão mais humanizada em um mundo repleto de desigualdades e incertezas, cresceu a preocupação dos gestores e líderes organizacionais em priorizar os seres humanos dentro das organizações.

Em uma visão mais estratégica e atual, os empregados passaram a ser considerados os ativos mais importantes das organizações, isto é, são os principais responsáveis pelo diferencial competitivo e pelo sucesso da organização.

Entretanto, para que o empregado possa se tornar esse sujeito essencial para o desenvolvimento organizacional, ele precisa ser desenvolvido dentro e fora do seu local de trabalho. O profissional com um bom crescimento pessoal procura continuamente o seu amadurecimento profissional, aprimorando suas habilidades, aumentando seus conhecimentos e desenvolvendo suas competências. Dessa forma, o gestor passa a ver o profissional como fim, e não como meio de conseguir seus objetivos e metas organizacionais, primando por sua integridade e bem estar.

A importância desta pesquisa para o meio acadêmico, científico e profissional, justificou-se como uma oportunidade para que o pesquisador pudesse colaborar com a Fundação Sôsândrade, no sentido de proporcionar melhorias na organização, a partir do desenvolvimento da capacidade e das competências de seus profissionais.

O Programa de Desenvolvimento Humano Continuado desta pesquisa torna-se uma importante ferramenta para o desenvolvimento e consolidação de organizações do terceiro setor, também como, instituições públicas e empresas privadas que não possuam políticas bem definidas e ações sistematizadas que desenvolvam e potencializem os elementos mais importantes das organizações atualmente, os seres humanos.

A Fundação Sôsândrade, assim como muitas organizações e instituições, têm investido recursos em qualificação profissional como estratégia gerencial, entretanto, em muitos casos observados em diversas organizações, públicas, privadas e do terceiro setor, esses investimentos e esforços são realizados de forma isolada, descontinuada e com o resultado abaixo do esperado.

Essa falta de políticas bem definidas e ações sistematizadas pode impactar em um descontentamento geral, na ausência de motivação e na acomodação por grande parte dos funcionários da instituição, gerando conflitos internos, desequilíbrio no ambiente organizacional e dificuldades para os gestores em conduzir a instituição. Durante a pesquisa, foi observado que grande parte dos funcionários da FSADU está de acordo com a necessidade de aplicação de novas políticas de desenvolvimento profissional e pessoal, de forma justa, equilibrada e que envolvesse todos da organização.

Outro importante resultado obtido no inquérito desta dissertação, que comprova a necessidade de nova política organizacional e ações voltadas para o desenvolvimento humano, é a percepção dos funcionários da FSADU a respeito da ausência de aplicação das avaliações de clima organizacional e de desempenho profissional pela instituição.

A avaliação do clima organizacional demonstra a percepção dos funcionários quanto ao seu ambiente de trabalho, dessa forma, ela é uma importante ferramenta para os gestores e líderes para avaliarem como os seus funcionários sentem sobre fatores que satisfazem, motivam e impulsionam os seus desempenhos.

Já a avaliação de desempenho torna-se uma das ferramentas que auxiliam os empregados a entender melhor seus papéis e suas responsabilidades na organização, também como, ter ciência de seus objetivos e metas, suas perspectivas profissionais e seus indicadores que vão apresentar o sucesso de seu desempenho. A ausência dessa avaliação também é notada, quando grande parte dos funcionários concorda no inquérito desta dissertação, que as políticas de remuneração da Fundação Sôsândrade não são adequadas e atualizadas.

Outros resultados encontrados nos indicadores do inquérito realizado nesta dissertação comprovam a importância da aplicação do Programa de Desenvolvimento Humano Continuado para o desenvolvimento organizacional da Fundação Sôsândrade. Este fato ocorre, pois, os profissionais quando capacitados e qualificados, tendem a apresentar uma satisfação maior em trabalhar na organização, maior motivação em assumir responsabilidades e em atingir as metas definidas pelo seu superior.

Além disso, esses profissionais sentem-se mais valorizados e seguros na organização, buscando, assim, a consecução dos seus objetivos pessoais e profissionais, contribuindo com a absorção de conhecimentos científicos e empíricos, também como, com o desenvolvimento de comportamentos mais adequados ao ambiente de trabalho e potencializando suas competências essenciais.

Conclui-se esta dissertação com a convicção da consecução dos seus objetivos geral e específicos, da confirmação das hipóteses, respondendo, assim, às questões da pesquisa proposta. Entretanto, não se tem a pretensão de que as discussões conferidas nesta dissertação e a proposta de implantação de um Programa de Desenvolvimento Humano Continuado sejam os únicos caminhos ou ações que possam contribuir com as organizações na realização da sua missão, visão e objetivos organizacionais, também como, no alcance dos objetivos e metas pessoais e profissionais de seus funcionários.

Porém, a maior aspiração é que, de alguma forma, esta dissertação possa instigar e impulsionar novos estudos e novas pesquisas. Deseja-se dizer que este projeto de pesquisa não termina aqui, pois poderá ser o início de novas investigações.

REFERÊNCIAS

- Araújo, L. C. G. de. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of human resource management practice*. 7th ed. London: Kogan Page.
- Azambuja, D. (2001). *Teoria Geral do Estado*. 42 ed. São Paulo: Globo.
- Bass, B. (2007). Concepts of Leadership in Robert P. Vecchio (ed.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2nd ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bateman, T. S & Snell, S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bennett & Boudette (2011). Sergio Marchionne sweats over details of Chrysler revival. *Wall Street Journal*, February 1, 14-15
- Betti, S. (2011). *O empreendedor deve focar na formação de equipes que prestam atenção à sua própria forma de operar*. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/equipes-de-alta-performance-como-chegar-la/>>. Acessado em: 01 de Julho de 2017.
- Brasil (2013). Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília.
- Brasil [Lei de licitação (1993)]. (2012). *Legislação sobre licitações e contratos administrativos*. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara.
- Brasil (2010). Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994 e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. *Diário Oficial da União* de 14 de setembro de 2010.
- Brasil (2007). Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília.
- Brasil (2004). Portaria Interministerial n.º 3.185 de 14 de setembro de 2004. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília.

- Brasil (1994) Lei n. 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Campos, V. F. (1999). *TQC – Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. atualizada e revisada. Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. São Paulo: Ed. Makron Books.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. S. Paulo: McGraw-Hill.
- Corrêa, A. M. H. (2004). *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Cunha, M. P. et. al. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7. ed. Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. L., (1999). *Teoria e projeto das organizações*. 6.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

- Di Pietro, M. S. Z. (2002). *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Dias, M. T. F. (2008). *Terceiro setor e Estado: legitimidade e regulação: por um novo marco jurídico*. Belo Horizonte: Fórum.
- Domingues, I. (2002). *Qualidade em águas mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Drucker, P. F. (1996). Nem todos os generais foram mortos. Prefácio. In: Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. *O líder do futuro*. 11.ed. São Paulo: Futura.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Equipe Veler (2014). *Empowerment: o que é e como aplicá-lo na sua empresa*. Disponível em: <<http://veler.com.br/blog/empowerment-o-que-e-e-como-aplica-lo-na-sua-empresa>>. Acessado em 30 de Junho de 2017.
- Erez, M. (1997). The ulture-based model of work motivation. In: Early, C. & Erez, M. (Eds.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. p. 193-242
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fernández, A. (1999). La Pesquisa Qualitativa. In: Fernández Nogales, A. *Metodología para la Pesquisa en Marketing y Dirección de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Ferreira, D. *Pleno emprego – O que é?* Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/pleno-emprego-o-que-e/>> Acessado no dia 29 de junho de 2017.
- Fischmann, A. & Zilber, M. (2000). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *Revista de Administração Mackenzie, América do Norte*, Ano 1, n.1, p. 9-25, mai.
- Fleury, M. T. L & Fisher, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T.L. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

- Fonseca, J. A. (2000). *Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte.
- Fundação Sôsândrade. (2016). *Relatório de atividades de 2015*. São Luís: FSADU.
- Fundação Sôsândrade. (2015a). *Plano de Ação 2015/2016*. São Luís: FSADU.
- Fundação Sôsândrade. (2015b). *Relatório de atividades de 2014*. São Luís: FSADU.
- Fundação Sôsândrade. (2012). *Relatório de atividades de 2011*. São Luís: FSADU.
- Fundação Sôsândrade. (2011). *Relatório de atividades de 2010*. São Luís: FSADU.
- Fundação Sôsândrade. (2010). *Relatório de atividades de 2009*. São Luís: FSADU.
- Galer, G. & Van Der Heijden, K. (1992). The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 10, n. 6, p. 7-9.
- Gasparetto, L. E. (2008). *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Ed. Scortecci.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations*. 8th ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Hersey, P. e Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU.
- Hipólito, J. A. M. (2002). *Sistema de recompensas: uma abordagem atual*. In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 8.ed. São Paulo: Editora Gente.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, p.20-38, July.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Editora Sextante, Rio de Janeiro.
- Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. 1.ed. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. (2006). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lane, J. (2000). *New Public Management*. Londres: Routledge.
- Lévy-Leboyer, C. (1999). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Lima, P. V. de A. (2008). O Holismo em Jan Smuts e a Gestalt-terapia. *Revista da Abordagem Gestáltica – XIV(1)*: 3-8, jan-jun.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfacion. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizatiol psychologi*, p. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mark, N. P. (2002). Cultural transmission, disproportionate prior exposure, and the evolution of cooperation. *American Sociological Review*, jun, n.63 v.3 p. 323-344.
- Marques, J. R. (2016). *A importância do feedback positivo e negativo na empresa*. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante>>. Acessado em: 30 de Junho de 2017.
- Marques, J. R. (2015). *Como a Psicologia Organizacional pode afetar meu ambiente de trabalho?* Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/como-a-psicologia-organizacional-pode-afetar-meu-ambiente-de-trabalho>>. Acessado em: em 30 de Junho de 2017.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva.
- Marras, J. P. (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura.
- Maslow, A H. (1973). Uma Teoria da Motivação Humana. In: Balcão, Y. F. & Cordeiro, L. L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV.
- Matias-Pereira, J. (2010). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- Motta, P. (2001). *Transformação Organizacional - a teoria e prática de inovar*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- O que é Staff? Significado, conceito, definição da palavra na gestão*. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/o-que-e-staff-conceito-e-definicao-da-palavra-staff-na-administracao>>. Acessado em: 25 de junho de 2017
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Pacheco, L. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pacheco, L.; Scofano, A., Beckert, M. & Souza, V. de. (2006). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Paes, J. (2010). *Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 7 ed. São Paulo: Forense.
- Paiva, S. (1999). O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 28, n. 117, p. 76-82, maio/jun.
- Pantaleão, L. (2003). *Das Fundações Educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, L. C. B. (2000). A Reforma Gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*. RAP Rio de Janeiro 34 (4) p. 55-72, jul. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/academico/asp>> Acesso em 24 de jul de 2016
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition*.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J.C. (2012). O papel das Fundações de Apoio no Contexto das Universidades Públicas no Brasil. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, n. 100, maio.
- Rosinha, R. F. (2013). *Contratações públicas: O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) como uma alternativa à Lei Geral de Licitações e Contratos*. (Trabalho de Conclusão de curso de Graduação apresentado à Universidade de Brasília). Brasília: UNB.
- Sá, M. A. (1998). Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional. *Estudos Avançados em Administração*, v.6, n.2, p.952-966, João Pessoa, dez.

- Saavedra, I. (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Editora Pirámide. p.50.
- Senge, P. M. (1991). *A Quinta Disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Ed. Best Seller.
- Silva, L. S. & Flores, D. (2011). Gestão da qualidade em arquivos: ferramentas, programas e métodos. *III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia: Políticas arquivísticas na Bahia e no Brasil*. De 26 a 28 de outubro de 2011 – Salvador – Bahia. Disponível em: <<http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Silva-Flores.pdf>> . Acessado em 12 de setembro de 2016.
- Smith, A. (1958). *La riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sociedade Brasileira de Coaching. *O que é educação corporativa*. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/educacao-corporativa>>. Acessado em: 03 de Julho de 2017.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, v. 50, n. 155, p. 17-28, mar.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1995). *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Tamayo, A; Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./nov./dez.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Taylor, W.F. (1990). *Princípios de administração científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- Técnico Mídias (2013). *PMBOK (PMI)*. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/pmbok-pmi>>. Acessado em: 30 de Junho de 2017.
- Teixeira, S. (2015). *Turnover – Como evitar saídas que prejudiquem sua organização*. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/turnover>>. Acessado em: 01 de Julho de 2017.
- Toffler, A. (1972). *O choque do Futuro*. 4ª ed. Tradução: Marcos Aurélio de Moura Matos. Editora Arte Nova.

- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. & C., V. (2004). *Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Wheatley, M. (1999). *A Liderança e a Nova Ciência: aprendendo organização com um universo ordenado*. 4ª. ed. São Paulo: Cultrix.
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887), pp. 197-222. *The Academy of Political Science*. Disponível em: http://www.iupui.edu/~spea1/V502/Orosz/Units/Sections/u1s5/Woodrow_Wilson_Study_of_Administration_1887_jstor.pdf. Acesso em 12 de setembro de 2016.
- Wood., T.; Picareli, V. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Autorização Para A Realização Da Pesquisa



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
IVALDO SANTOS VIDIGAL JUNIOR

À Diretoria Executiva da Fundação Sôsândrade em São Luís - MA

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Ivaldo Santos Vidigal Junior, pesquisador responsável pelo projeto de pesquisa intitulado “PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS: Caso Fundação Sôsândrade”, venho, por meio desta, solicitar à Direção da Fundação Sôsândrade a autorização para os funcionários, gestores e diretoria da citada Fundação, participarem da pesquisa onde os mesmos responderão a um questionário.

Trata-se de um projeto de Trabalho de Conclusão do Mestrado em Administração Pública. O projeto de pesquisa faz parte do Instituto Politécnico da Guarda.

Atenciosamente,

Ivaldo Santos Vidigal Junior

APÊNDICE B - Autorização Para A Realização Da Pesquisa



QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo a coleta de dados no âmbito da Fundação Sousândrade par elaboração de uma Dissertação de Mestrado na área do Comportamento Organizacional, do Instituto Politécnico da Guarda, no qual se pretende descrever situações que ocorrem ou não na empresa e podem contribuir para a elaboração de um Programa de Desenvolvimento Humano que poderá ser implantado posteriormente. Para preenchê-lo, serão necessários, aproximadamente, 20 minutos. **Sinceridade e responsabilidade** são essenciais para que a validade do estudo não seja posta em causa. As respostas serão tratadas com **impessoalidade e sigilo** absoluto.

1. Caracterização

- I. **Idade:** () Menos de 25 anos () De 26 a 35 anos () De 36 a 45 anos () Mais de 46 anos
- II. **Gênero:** () Feminino () Masculino
- III. **Grau de Escolaridade:** () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo
- () Especialização Completo () Mestrado Completo
- () Doutorado Completo () Pós-Doutorado Completo
- IV. **Tempo de Serviço na Fundação Sousândrade:**
- () Até 4 anos. () De 5 até 9 anos
- () De 10 até 14 anos () Mais de 15 anos
- V. **Tempo de Serviço na função ou cargo atual:**
- () De 0 a 3 anos. () De 4 até 7 anos () Mais de 8 anos
- VI. **Emprego anterior:** () Órgão ou Entidade Pública () Empresa privada
- () Autônomo () Esse é o meu Primeiro Emprego () Outro

VII. Média de rendimento (Salário + Gratificação se houver) mensal em Reais (R\$) bruto:

- Até R\$ 1.500,00 Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00
 Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.500,00 Mais de R\$ 4.500,00

2 Perguntas: Pedimos-lhe que coloque (1) discordo plenamente, (2) discordo parcialmente, (3) concordo parcialmente, (4) concordo plenamente.

ÁREA	N	ITEM	1	2	3	4
Organização da Empresa	01	A empresa é bem organizada, o estatuto, o regimento e o manual de atividades são bem definidos e conhecidos por todos os funcionários.				
	02	O processo decisório da empresa é ágil e eficiente, todos os problemas são solucionados de forma eficaz.				
	03	A empresa faz pelo menos uma vez ao ano a avaliação de desempenho, mostrando posteriormente o meu resultado e minha performance.				
	04	Na empresa há um centro de controle interno, onde são analisados todos os processos, procedimentos e a utilização dos recursos.				
	05	A empresa sempre cumpre as solicitações dentro dos prazos estabelecidos com seus parceiros e clientes.				
	06	A empresa define metas e objetivos para todos os setores, além de desenvolver um programa de qualidade.				
Liderança	07	Meu superior reconhece a importância do meu trabalho no setor e me faz elogios frequentemente.				
	08	No setor em que trabalho, são realizadas reuniões de avaliação e alinhamento com todos os funcionários de forma frequente.				
	09	Meu superior delega responsabilidades e atividades para seus subordinados.				
	10	Há colaboração entre os funcionários, gerentes e diretores da empresa para tratar de assuntos de trabalho.				
	11	Meu superior sempre oferece ajuda e apoio quando solicito em momentos de dificuldade no trabalho.				
	12	Tenho total condição para liderar o setor em que trabalho na ausência de meu superior.				
Ambiente de Trabalho	13	O setor em que trabalho apresenta um ambiente propício ao trabalho, temos uma boa comunicação e um bom relacionamento.				
	14	Na empresa existe uma política de desenvolvimento humano continuado, com o objetivo de qualificar os funcionários profissionalmente.				
	15	No setor que trabalho, há um rodízio de atividades, no qual qualquer funcionário poderá exercer a função do colega caso necessário.				
	16	Todos os anos tem uma avaliação do clima organizacional, a fim de saber a percepção dos funcionários quanto o ambiente de trabalho.				
	17	O clima e a cultura organizacional são os principais fatores que me motivam a continuar trabalhando nessa empresa.				

	18	Eu me sinto seguro em meu emprego atual.				
Satisfação Pessoal	19	Eu gosto de trabalhar na empresa, estou motivado e satisfeito e não penso em procurar emprego em outro lugar.				
	20	Meu trabalho é reconhecido pelo meu superior e lideranças da empresa, recebo elogios e incentivos para continuar minhas atividades.				
	21	Recebo o treinamento necessário para desenvolver o meu trabalho e minhas habilidades de forma eficiente.				
	22	Eu me sinto realizado com o trabalho que desenvolvo atualmente, não penso em mudar de função e nem de setor dentro da empresa.				
	23	Meu projeto pessoal está condizente com os valores e objetivos organizacionais da empresa em que trabalho.				
	24	A empresa realiza frequentemente cursos de capacitação e de desenvolvimento de competências.				
Remuneração e Benefícios	25	Acho que o tempo de trabalho e o grau de escolaridade são os principais fatores que devem melhorar a remuneração dos funcionários.				
	26	As competências individuais e a produtividade são os principais fatores que diferenciam as remunerações dentro da empresa.				
	27	A remuneração dos empregados da empresa é atribuída de forma justa, padronizada e equivalente.				
	28	A empresa em que trabalho tem um plano de progressão atualizado, justo e eficiente.				
	29	A média salarial da empresa em que trabalho é compatível com as demais empresas do mesmo segmento.				
	30	Acho que a remuneração dos empregados da empresa deveria ser paga de forma variada, baseada na produção e no resultado individual.				