



SUZANA DOS SANTOS GOMES

GESTÃO DE PESSOAS



(EDITORAufmg)

GESTÃO DE PESSOAS



Reitor

Jaime Arturo Ramírez

Vice-Reitoria

Sandra Regina Goulart Almeida

Pró-Reitor de Graduação

Ricardo Hiroshi Caldeira Takahashi

Pró-Reitor Adjunto de Graduação

Walmir Matos Caminhas

Pró-Reitora de Extensão

Benigna Maria de Oliveira

Pró-Reitora Adjunta de Extensão

Claudia Andrea Mayorga Borges

(EDITORAufmg)

Diretor

Flavio de Lemos Carsalade

Vice-Diretor

Roberto Alexandre do Carmo Said

Conselho Editorial

Flavio de Lemos Carsalade (PRESIDENTE)

Danielle Cardoso de Menezes

Eduardo de Campos Valadares

Élder Antônio Sousa Paiva

Fausto Borém

Maria Cristina Soares de Gouvêa

Roberto Alexandre do Carmo Said



Diretor de Educação a Distância

Wagner José Corradi Barbosa

Diretora Adjunta de Educação a Distância da UFMG

Maria das Graças Moreira

Coordenador da Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFMG

Eucídio Pimenta Arruda

Coordenadora Pedagógica de Educação a Distância da UFMG

Suzana dos Santos Gomes

Coordenador de Tecnologias de Educação a Distância da UFMG

Carlos Basílio Pinheiro

Coordenador de Extensão de Educação a Distância da UFMG

Evandro José Lemos da Cunha

SUZANA DOS SANTOS GOMES

GESTÃO DE PESSOAS

Belo Horizonte
Editora UFMG
2016

© 2016, Suzana dos Santos Gomes

© 2016, Editora UFMG

Este livro ou parte dele não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização escrita do Editor.

Coordenação Editorial

Michel Gannam

Direitos Autorais

Maria Margareth de Lima

Renato Fernandes

Coordenação de Textos

Lira Córdova

Produção Gráfica

Warren Marilac

Orientação e Supervisão Pedagógica

Durcelina E. Pimenta Arruda

Ana Paula Bovo

Produção Editorial

Gelson Assis Viveiro

Preparação e Revisão de Textos

Rita Viana Gonsalves

Ana Clara Teixeira Ferreira (estagiária)

Normalização

Matheus G. H. Pupo Nunes (estagiário)

Projeto Gráfico

Departamento de Design/CAED-UFMG

Formatação

Sérgio Luz

G633g Gomes, Suzana dos Santos
Gestão de pessoas / Suzana dos Santos Gomes. – Belo Horizonte :
Editora UFMG, 2016.
109 p. : il.

Material didático produzido pelo Centro de Apoio à Educação a Distância da Universidade Federal de Minas Gerais (CAED/UFMG).

Anexos: 1. Estrutura de um trabalho científico – 2. Roteiro de apoio para elaboração do projeto de intervenção.

Inclui bibliografia.
ISBN: 978-85-423-0147-2

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Educação a distância. I. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Apoio à Educação a Distância. II. Título.

CDD: 658.3

CDU: 658.3

Elaborada pela Biblioteca Professor Antônio Luiz Paixão – FAFICH-UFMG.

EDITORA UFMG

Av. Antônio Carlos, 6.627 | CAD II | Bloco III

Campus Pampulha | 31270-901

Belo Horizonte-MG | Brasil

Tel. +55 31 3409-4650 | Fax +55 31 3409-4768

www.editoraufmg.com.br | editora@ufmg.br

Centro de Apoio à Educação a Distância da UFMG
(CAED-UFMG)

Av. Pres. Antônio Carlos, 6.627 | Unidade Administrativa III

Térreo - Sala 115 | Campus Pampulha | 31270-901

Belo Horizonte-MG | Brasil

Telefax +55 31 3409-5526 | ead@ufmg.br

NOTA DA DIRETORIA DO CAED

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) atua em diversos projetos de Educação a Distância, que incluem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dentre elas, destacam-se as ações vinculadas ao Centro de Apoio a Educação a Distância (CAED-UFMG), que iniciou suas atividades em 2003.

Inicialmente, o trabalho de apoio à educação a distância esteve ligado ao assessoramento da Reitoria e das Unidades Acadêmicas no credenciamento dos primeiros cursos de graduação na modalidade a distância (EaD) da UFMG no Ministério da Educação (MEC).

Posteriormente, o CAED passou a ampliar sua atuação em favor da institucionalização da EaD na UFMG, coordenando e assessorando o desenvolvimento de cursos de graduação, pós-graduação e extensão a distância; desenvolvendo estudos e pesquisas sobre EaD; capacitando profissionais envolvidos com a modalidade; promovendo a articulação da UFMG com os polos de apoio presencial; assessorando a produção de materiais didáticos impressos e digitais sobre EaD na UFMG e gerindo os recursos financeiros dos cursos.

Atualmente, o CAED tem-se esforçado bastante para orientar e capacitar os agentes envolvidos nos cursos e demais ações a distância da UFMG para produzirem materiais didáticos e outros objetos de aprendizagem (animações, videoaulas, web-conferências, etc.), em consonância com as especificidades da educação a distância, de forma a permitir que essa modalidade de ensino possua o mesmo nível de excelência das demais atividades da universidade.

Nesse contexto, destacamos a parceria do CAED com a Editora UFMG, consolidada com a criação de um selo de qualidade EaD-UFMG. Assim, temos a honra de lançar esta obra, esperando que todos os leitores possam aproveitá-la ao máximo, inclusive entrando em contato conosco para sugestões, comentários e críticas.

Bons estudos!

Wagner José Corradi Barbosa
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UFMG

Maria das Graças Moreira
DIRETORA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UFMG

APRESENTAÇÃO

Caro estudante,

Estamos iniciando, hoje, a disciplina Gestão de Pessoas do Curso de Formação Técnico-Pedagógica de Professores, Gestores e Técnicos de Educação a Distância. Seja bem-vindo para a troca de experiências, para o crescimento individual e coletivo, para as atividades de interação feitas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), para novas e ricas oportunidades de construção de conhecimento.

Pretendemos, nesta disciplina, focalizar a gestão de pessoas, discutindo modelos, processos, tendências e perspectivas. O modo de gerir pessoas pelas instituições vem passando por profundas mudanças. Atualmente, há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das instituições nas relações de trabalho. Nesse sentido, gestão de pessoas pode ser entendida como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas instituições para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais.

Para tanto, a ementa da disciplina prevê a discussão dos seguintes temas: evolução da gestão de pessoas, conceitos e processos da gestão de pessoas, planejamento estratégico de pessoas, avaliação de desempenho humano, clima e cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, processos de capacitação e de desenvolvimento nas organizações, gestão da organização moderna e tendências da gestão de pessoas, gestão de pessoas no contexto da Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Esperamos que você, ao final da disciplina, seja capaz de atingir os seguintes objetivos:

- compreender a gestão de pessoas no contexto da teoria administrativa atual sob a perspectiva histórica e dos principais conceitos e práticas;
- entender o papel do planejamento estratégico de pessoas nas organizações;
- apresentar propostas de inserção estratégica na gestão de pessoas;
- identificar as principais alternativas para avaliar o desempenho das pessoas;
- contrastar os diferentes métodos de avaliação de desempenho humano;
- reconhecer o significado de qualidade de vida no trabalho, as suas bases teóricas e as características necessárias para implantação de programas que permitam a melhoria do clima organizacional;
- identificar o papel das técnicas de capacitação e de desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas;
- analisar as novas perspectivas do processo de gestão de pessoas;
- identificar a tendência de gestão de pessoa presente na proposta político-pedagógica da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e elaborar um plano de intervenção, focalizando um dos eixos do processo de gestão de pessoas no seu contexto de trabalho.

Você iniciará cada unidade a partir da leitura do texto principal em nosso guia. Nele, você encontrará uma agenda indicando o passo a passo previsto para cada unidade. Dessa maneira, você poderá planejar a realização de suas tarefas ao longo do período previsto em nosso cronograma.

Não deixe de conferir, ao longo do texto principal, as indicações de recursos a serem acessados no Ambiente Virtual de Aprendizagem, tais como textos complementares, recursos hipermídia e atividades avaliativas. A distribuição de pontos e o cronograma do curso, por sua vez, estarão disponíveis na página de entrada da disciplina no AVA-Moodle.

Informamos que esta disciplina possui carga horária de 30 horas, distribuídas em 12 semanas, o que corresponde a uma dedicação diária de 30 minutos, considerando apenas os dias úteis. Fique atento ao cronograma proposto. Ao longo da disciplina, você contará com o apoio do tutor a distância, sempre que necessário.

Ressaltamos também que a interação no curso dar-se-á no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), por meio das atividades propostas. Além disso, você poderá utilizar o fórum de dúvidas que se constitui como espaço de atendimento e orientação de pontos de ordem teórica ou tecnológica.

A metodologia proposta para esta disciplina fundamenta-se nos princípios sociointeracionistas. Valorizamos o aprender a aprender, o saber pensar. Nesse sentido, as atividades propostas buscam integrar reflexão e ação, aspectos objetivos e subjetivos no campo da gestão de pessoas. Pretende-se, ainda, estimular o desenvolvimento das capacidades cognitivas, o uso de diferentes linguagens e as formas de expressão. Coerente com esses princípios, a avaliação consistirá em observar se o cursista foi capaz de mobilizar conhecimentos com autonomia e criticidade.

Concluindo, gostaria de acrescentar que, ao longo deste curso, vamos trabalhar juntos pela busca de melhorias no campo da gestão de pessoas. Espero que você esteja disposto a ler, refletir e agir. A interação no processo ensino-aprendizagem acontecerá por meio das leituras e realização das atividades propostas, da participação no Fórum de Discussão, da busca de suporte para resolver suas dúvidas e necessidades.

Fique à vontade para expor suas ideias e sugestões. Nesse contexto, estaremos fortalecendo-nos, compartilhando saberes e experiências, crescendo na compreensão da importância da gestão de pessoas nas instituições.

Cordialmente,

Profa. Suzana

SUMÁRIO

Unidade 1	
INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS	11
1.1 O Conceito de Gestão de Pessoas	14
1.2 A Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	16
1.3 Tendências e Perspectivas para a Gestão de Pessoas	19
Unidade 2	
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO	23
2.1 Avaliação e Aprimoramento do Desempenho	26
2.1.1 Métodos de avaliação de desempenho	28
2.2 A Cultura e o Clima Organizacionais	31
2.2.1 Qualidade de vida no trabalho	33
2.3 Ética da Avaliação de Desempenho	36
Unidade 3	
EDUCAÇÃO, PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	41
3.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Definições e Conceitos	44
3.2 O Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações	49
3.3 Educação Corporativa na Gestão de Pessoas	51
Unidade 4	
GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: TENDÊNCIAS E DESAFIOS	55
4.1 Dimensões do Trabalho Coletivo: Pessoas, Grupos e Equipes	58
4.2 A Gestão de Pessoas com Base em Competências	66
4.3 A Gestão de Pessoas com Base em Desempenho	70
Unidade 5	
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE ENSINO	75
5.1 EaD nos Polos de Apoio Presencial da UAB: Políticas Públicas e Gestão de Qualidade	78
5.2 A Gestão de Polos na Perspectiva da Gestão Participativa	82
5.3 Planejamento, Avaliação e Gestão de Projetos no Polo de Apoio Presencial do Sistema UAB	86
REFERÊNCIAS	93
REFERÊNCIAS DAS ILUSTRAÇÕES	97
ANEXO 1	99
ANEXO 2	105
SOBRE A AUTORA	109

Caro estudante,

Nesta unidade vamos discutir os principais processos de gestão de pessoas e a sua importância para o crescimento e sobrevivência das instituições no contexto contemporâneo. É consenso entre os autores que a valorização dos colaboradores nas instituições assume relevância especial na era do conhecimento e em tempos de competitividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que promovam o desenvolvimento das pessoas e a qualidade do serviço prestado.

Nesse sentido, a proposta desta unidade é discutir o conceito, a evolução histórica e as principais tendências no campo da gestão de pessoas. Demo (2008) e Bergue (2010) destacam que a gestão de pessoas assumiu papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Essas capacidades derivam da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de gestão de pessoas. Assim, políticas de gestão de pessoas são importantes na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados.

A gestão de pessoas também não deve limitar-se ao tradicional papel de suporte, mas buscar afirmar-se como recurso essencial para alcançar os objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização.



FIQUE ATENTO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 1.1 O Conceito de Gestão de Pessoas
- 1.2 A Evolução Histórica da Gestão de Pessoas
- 1.3 Tendências e Perspectivas para a Gestão de Pessoas

OBJETIVOS

Esperamos que você, ao final da unidade, seja capaz de:

- compreender a gestão de pessoas no contexto da teoria administrativa atual sob a perspectiva histórica e dos principais conceitos e práticas;
- entender o papel do planejamento estratégico de pessoas nas organizações;
- apresentar propostas de inserção estratégica na gestão de pessoas.

Apresentamos a seguir uma agenda da unidade 1 para facilitar a sua organização pessoal.

Participe ativamente e realize as atividades previstas no cronograma do curso. Sempre que necessário, entre em contato conosco pelo fórum de dúvidas.

AGENDA

A agenda é um instrumento importante para você planejar melhor sua participação em nosso curso, pois apresenta a sequência de atividades previstas para a unidade. Marque com um “X” as datas em que pretende realizar as atividades descritas, bem como as atividades já concluídas.

As leituras sugeridas podem ser realizadas no decorrer de todo o curso, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Dessa maneira, elas não foram consideradas para efeito do cálculo de tempo necessário para concluir as unidades.

Período	Atividade	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Concluída
Semana 1 De ___/___ a ___/___	1						
	2						
	3						
	4						
Semana 2 De ___/___ a ___/___	5						
	6						
	7						

Procure organizar-se para concluir essas atividades no prazo de três semanas. Sugerimos a dedicação diária de 2 horas e meia, durante os dias úteis, para que você não comprometa seus momentos de descanso aos finais de semana.



Figura 1 - Gesto de união

1.1 O CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano.

A expressão “Gestão de Pessoas” visa substituir “administração de recursos humanos”, que, ainda, é a mais comum dentre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo “administração de recursos humanos” é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização

apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da gestão de pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como parceiros.

Nesse sentido, a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características

do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Como parceiros, as pessoas produzem conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização.

Assim, a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. **As pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidora de conhecimentos, habilidades, capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.



Figura 2 - Encontro de pessoas nas organizações

2. **As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas, como fonte de impulso próprio, que dinamizam a organização e não como encarregados passivos, inertes e estáticos.
3. **As pessoas como parceiros da organização:** capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. Nutrindo a expectativa de colher retornos desses investimentos. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas.



MULTIMÍDIA

Vídeos 1 e 2

Para saber mais sobre gestão de pessoas, acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem e assista aos **vídeos 1 e 2**, localizados na área de multimídia da Unidade 1.

Mais adiante, você vai aproveitar as contribuições dos vídeos durante a realização das atividades da Unidade 1.



VOCÊ SABIA?

Sobre Gestão de pessoas

- Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, capacitação e avaliação de desempenho.
- Gestão de pessoas é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, capacitação, avaliação e remuneração. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas.
- Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de trabalho que influenciam a eficácia dos funcionários e das instituições.

Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2006.

1.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS



Figura 3 - Gestão de Pessoas e as tecnologias

Este tópico apresenta um breve relato da evolução histórica da gestão de pessoas nas organizações. De modo geral, a gestão com pessoas remonta à Antiguidade; no entanto, somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados.

É no século XX que a gestão de pessoas estrutura-se. Essa estruturação ocorre com base na Escola de Administração Científica. Esse fato condiciona a gestão de pessoas, durante todo o século XX, aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração. É essencial, portanto, darmos uma olhada nas características desse movimento.

A administração científica está suportada pelas seguintes ideias:

- O homem é um ser racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles.
- Existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho.
- Fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso foram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos.

Essas ideias geraram um modo de organização do trabalho e princípios norteadores da gestão de pessoas que foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra. O sucesso desse modo de organização do trabalho fez com que ele fosse reproduzido em todas as organizações, independentemente da ideologia ou da finalidade da organização. Esse modo de organização do trabalho foi sendo confirmado como a forma mais eficiente e foi chamado de paradigma taylorista ou fordista, que lembra o nome de dois expoentes da administração científica, Taylor e Ford.

Podemos destacar os seguintes traços característicos desse paradigma:

- Racionalização do trabalho com uma profunda divisão – tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho;
- Desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados;
- Produção em massa de bens padronizados.

Esse modo de organização do trabalho foi duramente criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas. Com o tempo, as restrições impostas às pessoas por esse modo de produção limitaram as próprias organizações, tirando-lhes o oxigênio necessário para sua contínua renovação.

Na década de 1960, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 70 que críticas fundamentadas

surgem, gerando as bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Durante a década de 1980, convivemos com uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vivemos uma grande crise no que tange à gestão de pessoas. Podemos fazer uma analogia desse momento com a situação de uma pessoa que mudou para outro país e, ao tempo em que não tinha ainda aprendido o idioma do novo país, já havia esquecido seu idioma natal. Desse modo, vivemos a década de 80 não mais aceitando os referenciais de gestão de pessoas existentes, mas, ao mesmo tempo, não tendo outro para colocar no lugar.

Muitos teóricos e profissionais especializados em gestão de pessoas afirmaram que, nos anos 1980, vivemos um período de transição e que, na verdade, existe um estoque de conhecimentos sobre gestão de pessoas que pode ser revisitado, utilizando para tanto uma nova moldura para pensá-la.

Os anos 1990 foram muito ricos em termos de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas. Hoje, temos um lastro oferecido por diversas experiências que traduzem novas abordagens para a área e que indicam um novo caminho.

O processo evolutivo da gestão de pessoas é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Segundo a abordagem funcionalista, podemos identificar três fases:

- **Operacional:** até a década de 1960. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações.
- **Gerencial:** dos anos 1960 até o início dos anos 1980, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.
- **Estratégica:** a partir dos anos 1980, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Pelo que podemos observar, a área de gestão de pessoas é de suma importância nas organizações, pois ela se transformou de fonte de custos para uma posição estratégica. As organizações passaram a considerar os profissionais como colaboradores e estes opinam acerca das tomadas de decisões, participam das ações e investimentos e têm ainda outro fator de peso: atuam como apoiadores nos processos de mudanças. Sendo assim, no contexto atual, o profissional da área de gestão de pessoas deve possuir capacitação, ser independente, gerar mudanças, e não se limitar às atividades burocráticas.

E o futuro do gestor de pessoas como será? Nos dias atuais, o gestor de pessoas está diretamente ligado à Geração X (nascidos entre 1965-1977). Para essa geração há diferentes definições de liderança, como por exemplo, trabalhar não é a prioridade número um em sua vida, pois dinheiro é importante, mas não se prender a ele é fundamental.

E como o gestor de pessoas vai lidar com a Geração Y (nascidos a partir de 1978)? Fazem parte dela jovens que estão entrando no mercado de trabalho agora e que cresceram usando internet e estão sempre apresentando informações repentinas, surpreendentes, sobre os mais variados temas; é a geração da tecnologia.



PARA REFLETIR

Por que trabalhamos?

Considere esta velha história:

Ao caminhar por uma estrada, um engenheiro encontrou um grupo de homens que estava trabalhando em uma pedreira. Aparentemente todos estavam fazendo a mesma coisa. O engenheiro perguntou a um deles: “O que você está fazendo?” O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: “Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra.” Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção, ele respondeu: “Eu estou preparando pedras para um edifício.” Do terceiro, que cantarolava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: “Eu estou ajudando a construir uma escola.” Apesar das aparências, o engenheiro concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2005.

Pense na história e reflita:

1. Quais as lições dessa velha história para os gestores de pessoas de hoje?
2. Por que estou trabalhando? Qual é o sentido e o significado do meu trabalho hoje?



ATIVIDADE NO AVA

1. Conheça mais sobre o assunto a partir da leitura do **texto 1**, disponível na sala de leitura da unidade, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA):

Texto 1

As autoras do **texto 1** pesquisaram políticas e práticas de gestão organizacional em uma cadeia empresarial. Elas investigaram o papel e o impacto de fatores institucionais na elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas em uma cadeia de clientes, fornecedores e concorrentes de uma empresa de papel e celulose.

2. Após a leitura, elabore um texto de até 250 palavras, destacando três contribuições da abordagem estratégica e três contribuições da abordagem institucional nas políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.
3. Acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem e envie sua tarefa após clicar no link correspondente (área de atividades da Unidade 1):

Atividade 1 – Tarefa

1.3 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Para atuarmos sobre a gestão de pessoas, necessitamos permanentemente compreendê-las. Para compreendê-las em toda a sua extensão e profundidade, utilizamos uma lente. O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos.

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de ações e procedimentos capazes de dar conta da gestão de pessoas.



Figura 4 - Trabalho coletivo

Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro. Acreditamos que boa parte dos equívocos é oriunda do ranço taylorista que impregna a gestão de pessoas, principalmente no Brasil.

A abordagem de gestão que defendemos está pautada nas contribuições de alguns autores; dentre eles, destacam-se: Araújo (2006), Demo (2008) e Bergue (2010). As ideias nesse caso são valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas. Podemos sintetizá-las em:

- **O desenvolvimento mútuo:** a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Entendemos aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes.
- **Satisfação mútua:** a gestão de pessoas deve alinhar, a um só tempo, os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo, a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas.
- **Consistência no tempo:** a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referência para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Temos verificado que a existência desses valores, nas práticas de gestão, garante sua efetividade. Existem algumas condições que asseguram a efetividade, as quais podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- **Transparência:** a clareza dos critérios que norteiam a gestão de pessoas e a contínua irrigação de informações acerca da forma de aplicação desses critérios são fundamentais tanto para sua aceitação quanto para sua contínua renovação e ajuste à realidade.
- **Simplicidade:** a simplicidade na formulação dos critérios e na forma de sua aplicação ajuda na transparência e é fundamental para facilitar a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento em torno dos valores e de sua prática em cada contexto específico.
- **Flexibilidade:** os critérios que norteiam a gestão de pessoas são validados a cada momento, ao longo do tempo, e permanecem, se tiverem a flexibilidade necessária para ajustar-se aos diferentes contextos existentes e às pressões impostas pelas transformações desses contextos no tempo.



Figura 5 - Influência das tecnologias na gestão de pessoas

Os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes:

1. **Processos de agregar pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na instituição. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de aplicar pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. **Processos de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. **Processos de desenvolver pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. **Processos de manter pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. **Processos de monitorar pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente.



VOCÊ SABIA?



Figura 6 - Palestra e ações de desenvolvimento nas organizações

Os processos da gestão de pessoas

Em seu trabalho, cada administrador, gestor de pessoas – seja ele um diretor, gerente, coordenador, supervisor – desempenha as quatro funções que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão está relacionada a todas essas funções, refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

- análise de descrição de cargos;
- desenho de cargos;
- recrutamento e seleção de pessoal;
- admissão de candidatos selecionados;
- orientação e integração de novos funcionários;
- administração de cargos e salários;
- incentivos salariais e benefícios sociais;
- avaliação de desempenho;
- comunicação;
- processos de capacitação e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2005; ARAÚJO, 2006.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 2 – Estudos de Casos 1 e 2

Agora você vai posicionar-se diante de dois casos distintos. Acesse a área de atividades da Unidade 1, no Ambiente Virtual de Aprendizagem, e faça a leitura dos casos 1 e 2. Em seguida, responda às questões propostas.



SÍNTESE

Nesta unidade, discutimos o conceito, a evolução histórica e as principais tendências e perspectivas para a gestão de pessoas. As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. A gestão de pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações ampliaram seu conceito de parceria, incluindo nele os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Os objetivos da gestão de pessoas passaram a ser estratégicos, e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

O contexto contemporâneo demanda um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas, oferecendo-lhes orientação para que esse desenvolvimento aconteça de modo claro, simples e flexível.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 3 – Questionário

Você está preparado para responder ao questionário localizado na área de atividades da unidade 1, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Realize a atividade, composta por cinco questões de múltipla escolha.

A partir das discussões realizadas nesta primeira unidade, vamos avançar na análise de outra categoria fundamental na gestão de pessoas – a avaliação de desempenho humano.

Esperamos por você na unidade 2 e estaremos juntos neste percurso. Conte conosco!

Unidade

2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Caro estudante,

Uma das mais importantes atividades da gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho. Os objetivos de um processo de avaliação de desempenho humano, os principais métodos, os seus aspectos positivos e as suas críticas serão apresentados nesta unidade. Nesta parte estudaremos a possibilidade de melhorar a vida dos membros das organizações por meio da inclusão de processos que permitam a implantação formal ou não de programas de qualidade de vida. Também nesta parte vamos discutir o conceito de cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho, sem dúvida, considerados um dos maiores desafios nesse campo do conhecimento. Finalmente, o tema referente à ética da avaliação de desempenho fecha as discussões e as atividades reservadas para esta unidade.

Pelo processo de avaliação de pessoas, também chamado avaliação de desempenho, as instituições podem analisar o desempenho de cada profissional perante os seus resultados. O acompanhamento, a solução dos problemas ocorridos e a correção deverão ser atos contínuos para o alcance dos objetivos propostos. Por meio deste processo, as instituições alinham suas metas, expectativas e objetivos ao longo do tempo, ensejando uma orientação constante no desempenho de seus funcionários, estabelecendo um clima de confiança, participação, motivação e tomada de decisão.

Atualmente as instituições precisam estar atentas às mudanças, e devem estar à frente dos processos, acompanhando o avanço tecnológico, científico e cultural, em virtude de uma sociedade voltada para a informação, o conhecimento e a tecnologia. Instituições que acompanham esse avanço se preocupam, treinam, compartilham e disseminam por toda a empresa o conhecimento. E quanto mais informações são repassadas, maior o seu retorno. Também é necessário investir no desenvolvimento contínuo dos funcionários, por meio de técnicas apropriadas para treinamento e monitoramento, pois são eles que fazem as empresas ocuparem um lugar de destaque, diante de um mercado cada vez mais competitivo, e alcançarem o sucesso.

Cordialmente,

Profa. Suzana



FIQUE ATENTO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 2.1 Avaliação e Aprimoramento do Desempenho
 - 2.1.1 Métodos de Avaliação de Desempenho
- 2.2 A Cultura e o Clima Organizacional
 - 2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho
- 2.3 Ética da Avaliação de Desempenho

OBJETIVOS

Esperamos que você, ao final da unidade, seja capaz de:

- identificar as principais alternativas para avaliar o desempenho das pessoas;
- contrastar os diferentes métodos de avaliação de desempenho humano;
- reconhecer o significado de qualidade de vida no trabalho, as suas bases teóricas e as características necessárias para implantação de programas que permitam a melhoria do clima organizacional;
- participar da Autoavaliação sobre desempenho pessoal;
- Apresentamos a seguir uma agenda da unidade 2 para facilitar a sua organização pessoal;
- Participe ativamente e realize as atividades previstas no cronograma do curso. Sempre que necessário, entre em contato conosco pelo Fórum de dúvidas da unidade. Estamos juntos nesta caminhada.

AGENDA

A agenda é um instrumento importante para você planejar melhor sua participação em nosso curso, pois apresenta a sequência de atividades previstas para a unidade. Marque com um “X” as datas em que pretende realizar as atividades descritas, bem como as atividades já concluídas.

As leituras sugeridas podem ser realizadas no decorrer de todo o curso, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Dessa maneira, elas não foram consideradas para efeito do cálculo de tempo necessário para concluir as unidades.

Período		Atividade	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Concluída
Semana 3 De ___/___ a ___/___	8	Leitura da Unidade 2						
	9	Atividade 4 – Teste: habilidade no trabalho com os pares (AVA)						
	10	Leitura obrigatória: Texto 2 (disponível na sala de leitura do AVA)						
	11	Atividade 5 – Teste: Habilidade para avaliar pessoas (AVA)						
Semana 4 De ___/___ a ___/___	12	Visualização dos sites: Links 1 e 2 (disponíveis na área de multimídia do AVA)						
	13	Visualização dos vídeos 3, 4 e 5 – Avaliação de desempenho (disponíveis na área de multimídia do AVA)						
	14	Atividade 6 – Estudo de caso 3 (AVA)						
	15	Atividade 7 – Questionário (AVA)						

Procure organizar-se para concluir essas atividades no prazo de três semanas. Sugerimos a dedicação diária de 2 horas e meia, durante os dias úteis, para que você não comprometa seus momentos de descanso aos finais de semana.

2.1 AVALIAÇÃO E APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO

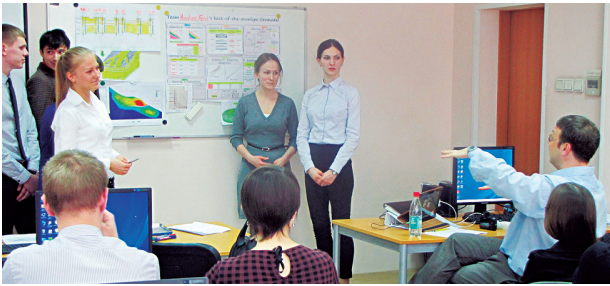


Figura 7 - Avaliação de projetos

Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual.

A gestão de desempenho humano é um dos processos da área de gestão de pessoas de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os funcionários e a própria organização.



Figura 8 - Índice de desenvolvimento

Nesse ponto, enfatizamos que a avaliação de desempenho na gestão de pessoas tem a responsabilidade de focar dois aspectos principais: as pessoas no exercício de suas atividades e os processos relativos à área de Gestão de Pessoas. Sobre esse aspecto, Bergue (2007, p. 170) entende que a avaliação do desempenho organizacional será eficaz apenas quando for vinculada ao desempenho do processo e ao seu resultado final, “porque as pessoas inserem-se nas atividades que compõem os processos”.

Os gestores têm a responsabilidade de alinhar a avaliação de desempenho aos procedimentos organizacionais. É comum nas organizações que não fazem esse alinhamento usá-la com fins limitados e muitas

vezes equivocados. Por exemplo, em algumas organizações, ela é utilizada apenas para punir os funcionários que não atingem os níveis determinados ou para promover os que são bem avaliados. Na realidade, o objetivo principal da avaliação de desempenho deve afastar-se de fins como esses.

Dentre as diversas possibilidades de uso dos instrumentos de avaliação de desempenho, as mais utilizadas, dependendo da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor, são:

- planejar os recursos humanos;
- recrutar e selecionar novos profissionais;
- identificar necessidades de treinamento;
- definir a contribuição de cada profissional para o sucesso da organização;
- descobrir novos talentos e possibilidades de crescimento na organização;
- orientar os funcionários sobre o desenvolvimento de sua carreira na organização;
- subsidiar decisões de promoções e de transferências de acordo com as características dos profissionais e de suas funções;
- definir políticas de administração salarial ou de compensação.

Observe que as possibilidades de uso dos dados e das informações obtidas nos processos de avaliação de desempenho são variadas. Temos por certo que a utilização correta das informações deverá gerar o conhecimento necessário para que a área de gestão de pessoas conheça detalhadamente os seus recursos e possa decidir como usá-los para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Cada processo da gestão de pessoas traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o *feedback* para seu melhor desenvolvimento e realização.



PARA REFLETIR

Conta-se que um jovem foi contratado para executar um serviço de jardineiro em uma residência. Acabado o dia de serviço, tendo sido remunerado, pediu ao patrão permissão para dar um telefonema, o que lhe foi permitido. O seu empregador ouviu um diálogo mais ou menos neste teor:

— Boa tarde, senhora. Eu sou jardineiro e gostaria de oferecer-me para fazer a manutenção de seu jardim. Entendi, a senhora já tem um jardineiro! Mas eu chego cedo ao trabalho. Ah [...] O seu também chega cedo é? Eu retiro todas as raízes do mato que crescem na grama.



Figura 9 - Jardineiro

O seu jardineiro também faz assim? Mas eu também quero dizer à senhora que eu limpo todas as ferramentas ao final do trabalho, não entro na casa com os pés molhados, eu tenho o melhor preço. Sim [...] Sim [...]. Ah, o seu jardineiro também faz tudo isso e a senhora disse que está satisfeita com ele? Então está bem, senhora. Muito obrigado!

Ao desligar o telefone, o jovem agradeceu a gentileza ao patrão, que, compadecido, tentou consolá-lo por não haver conseguido aquele serviço, posto que aquela senhora já tinha um jardineiro. O jovem então respondeu:

— Não se preocupe senhor. Eu sou o jardineiro dela. Eu estava apenas fazendo uma avaliação do meu desempenho!

Sim, o jovem jardineiro estava mesmo inserido em um processo de avaliação de desempenho tentando mensurar os resultados obtidos na prestação de seus serviços. O desempenho humano é, portanto, o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 4 – Teste: habilidade no trabalho com os pares

Agora você vai “avaliar suas próprias habilidades”. Acesse a área de atividades da Unidade 2, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem e responda ao teste proposto para saber até que ponto você exibe boas habilidades no trabalho com seus pares.

Existem muitos métodos disponíveis em obras técnicas para avaliar o desempenho das pessoas. Vamos citar os principais, tecendo breves comentários sobre cada um deles, para que você possa compreender como eles cumprem seu papel.

2.1.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Figura 10 - Avaliação de desempenho humano

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas, dentro das organizações, utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por essa razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal. É muito comum o desdobramento desses sistemas de avaliação em pessoal de direção e gerência (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional).

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: Escalas Gráficas, Incidentes

Críticos, Comparativo, Escolhas Forçadas, Ensaio e Avaliação 360° Graus. O **Quadro 1** apresenta uma síntese desses métodos.

QUADRO 1 - Características dos principais métodos de avaliação de desempenho

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Indica um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão fatores, e nas colunas, os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam o desempenho do avaliado.
Incidentes Críticos	Esse método requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.

Comparativo	Consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo em que ele atua para uma classificação dos servidores quanto aos fatores escolhidos.
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do funcionário e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Ensaio	É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do servidor nas atividades desenvolvidas por este, no período determinado.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas pelas suas características democráticas e participativas. Cada servidor recebe <i>feedback</i> de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2004.

O método de Escalas Gráficas, apresentado no **Quadro 2**, é um dos mais utilizados em avaliação de desempenho. Vejamos:

QUADRO 2 - Método das Escalas Gráficas

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Produção (quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre apresenta excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2004.

Alguns estudiosos da gestão de pessoas indicaram alguns pontos fracos ou problemas existentes na maioria dos métodos, ou instrumentos de avaliação de desempenho, dentre eles:

- A falta de objetividade em alguns instrumentos: os métodos tradicionais, na maioria dos casos, deixam possibilidades para que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais se sobreponham às reais avaliações dos profissionais.
- As pessoas envolvidas na avaliação tendem a percebê-la como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.
- O “Efeito Halo”: isso ocorre quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um profissional a um ou a mais profissionais, resultando uma média mais alta do que o rendimento real dele.
- A tendência do processo em repousar mais no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
- A tendência central: quando um método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas. O avaliador, por economia de tempo ou por não querer se comprometer, marca somente as notas que não careçam de justificativas.
- As pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso.
- A síndrome do comportamento recente: quando o avaliado se comporta de forma diferente nos dias anteriores ao processo de preenchimento da avaliação pelas chefias, tentando obter boas notas.
- Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado.
- E quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Nesse sentido, podemos ainda observar que há outros elementos que impedem a avaliação do desempenho. Podemos citar, por exemplo, a histórica resistência à implantação de rotinas de avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliado quanto do avaliador. Bergue (2007) traz à tona essa discussão, indicando que no serviço público há uma característica da cultura organizacional, que é o corporativismo associado à ausência de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho.

No entanto, os serviços público e privado brasileiros demonstram fortes sinais de mudanças muito desejadas nessa área. As organizações começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos profissionais passa a ter destaque. Isso indica que os gestores são cada vez mais cobrados a criarem e a implantarem processos de avaliação de desempenho que tragam mais confiança ao processo de gestão e à gestão de pessoas nas instituições.



SAIBA MAIS

Texto 2

Para saber mais sobre o assunto leia o **texto 2**, disponível na sala de leitura da Unidade, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). A autora apresenta um estudo comparativo sobre a avaliação de desempenho utilizada no Brasil e na Alemanha. Nas considerações finais, a autora propõe algumas mudanças a fim de que a avaliação possa ser utilizada como instrumento de planejamento estratégico.

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm levado as organizações à busca de soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: autoavaliação, autodireção das pessoas, maior participação do profissional em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Além dessas influências, os rumos da avaliação de desempenho também têm sido marcados por dois outros fatores importantes. O primeiro deles: as organizações estão substituindo a estrutura funcional e departamentalizada pela organização por processos ou por equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições dentro delas. O segundo fator é a participação dos trabalhadores nos resultados das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários.

2.2 A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAIS



Figura 11 - Seminário Institucional

A cultura organizacional é o conjunto de suposições, crenças, valores e normas que é compartilhado pelos membros de uma organização. Essa cultura pode ter sido conscientemente criada por seus principais membros ou pode ter simplesmente evoluído ao longo do tempo. Ela representa um elemento-chave do ambiente de trabalho no qual os funcionários desenvolvem suas atividades. Essa ideia de cultura organizacional é, de alguma maneira, intangível, pois não podemos tocá-la nem senti-la, embora ela esteja presente e atuante. Da mesma forma que o ar em uma sala, ela nos cerca e afeta tudo o que ocorre em uma organização. Pelo fato de ser um conceito de sistema dinâmico, a cultura também é afetada por quase tudo que ocorre dentro de uma organização.

As culturas organizacionais são importantes para o sucesso de uma empresa por várias razões. Elas oferecem uma identidade organizacional aos funcionários – uma visão definidora daquilo que a organização representa. Também são uma fonte relevante de estabilidade e continuidade para a organização. Ao mesmo tempo, o conhecimento da cultura organizacional ajuda os

novos funcionários a interpretar o que ocorre no interior da organização, ao oferecer um contexto para os eventos. Acima de tudo, as culturas talvez ajudem a estimular o entusiasmo dos funcionários por suas tarefas. Elas atraem a atenção, transmitem uma visão e, normalmente, valorizam pessoas criativas e produtivas. Ao reconhecerem e recompensarem tais pessoas, as culturas organizacionais identificam-nas como modelos ideais a serem seguidos.

O efeito da cultura organizacional sobre o comportamento dos profissionais é muito difícil de ser estabelecido. Algumas pesquisas indicam que existe uma relação positiva entre certas culturas organizacionais e o desempenho. A concordância, dentro de uma organização, a certa cultura deve resultar em um grau maior de comprometimento com o projeto da organização.

Freitas (2000) considera que a Cultura Organizacional é composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Os preceitos são a autoridade, os regulamentos e os valores que regem a vida organizacional (política administrativa, costumes sociais, estilos gerenciais, ritos, tradições, dogmas e padrões de condutas esperados). A tecnologia são os instrumentos e os processos utilizados no trabalho organizacional (maquinaria, equipamentos, estrutura de funções, cronogramas, redes de comunicação).



PARA REFLETIR

Para entender o que é clima organizacional, sugerimos que você imagine ter em mãos duas sacolas vazias. Em uma delas, você coloca as coisas boas que você recebe da instituição em que trabalha. Apanhe o salário, os benefícios, os bons colegas de trabalho, as horas de treinamento, a capacitação, o aprendizado que você obtém no trabalho, a alegria de contribuir para o crescimento da instituição, enfim, tudo que lhe dá satisfação e prazer no local de trabalho. Muito bem!

Agora tome a outra sacola e coloque nela todas as coisas com as quais você não está satisfeito, como: um ambiente de trabalho desagradável, conflitos entre colegas, relacionamento difícil com as chefias, excesso de normas que atrapalham o trabalho e o deixam insatisfeito e outras coisa que o afligem, burocracia.

Agora tente levantar as sacolas cheias. Qual pesa mais? Qual tem mais elementos? Se for a das coisas boas, há indicação de que o clima na sua instituição é bom. Se, ao contrário, a mais pesada é a sacola das coisas desagradáveis, o clima não é bom.

Como vimos, o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos como as políticas de gestão de pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, dentre outros. Sob essa visão, o clima organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis. Isso indica que a organização tem expectativas e os indivíduos também, sendo o clima organizacional esse elo entre os dois níveis.

Vale ressaltar que o clima organizacional, manifestado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização, influencia o nível de motivação entre esses membros. Por esse motivo, podemos afirmar que há uma relação linear nos efeitos do clima organizacional, pois havendo um clima favorável, os membros internos, a organização e até os cidadãos que recebem os serviços prestados são beneficiados. Igualmente, quando o clima é desfavorável, todos perdem, devido a essa característica.

Coerente com essa perspectiva, Quijano *et al.* (2008, p. 99) afirmam que o clima é um dos processos organizacionais que atuam sobre as pessoas e os grupos e também é gerador de atitudes no trabalho, como motivação e comprometimento. Segundo esses autores, o nível de clima organizacional percebido permite que ele seja considerado como forte indicador da contribuição dos membros da organização ao seu desenvolvimento.

Como observamos, clima e cultura organizacionais estão juntos, embora tenham conceituações diferentes. Enquanto os pesquisadores sobre clima têm-se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), os estudiosos da cultura desejam compreender as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades; os modelos de acordo com os quais as normas e valores são comunicados e transmitidos. Nesse sentido, podemos afirmar que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas por seus membros. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 5 – Teste: habilidade para avaliar pessoas

Você agora deverá responder o teste localizado na área de atividades da Unidade 2, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Ao terminar, confira na tabela os pontos e, a seguir, a interpretação dos resultados.

2.2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Todos falam de qualidade de vida e todos têm ideia própria sobre o tema. Muitos chegam a dar verdadeiras definições e afirmar taxativamente o que é qualidade de vida. As pessoas expõem seus valores, opiniões e experiências para falar de algo que diz respeito à sua vida.

O tema é de interesse de todos nós porque convivemos com isso. Só temos uma vida e dela devemos cuidar. Não estamos em um jogo eletrônico de estratégias em que recebemos três vidas para jogar e, ao “morrermos” uma vez, despreocupadamente, dizemos que “agora só tenho duas vidas”. Por isso, faz-se necessário cuidar bem da qualidade com que vivemos nossa vida, especialmente no trabalho.

Talvez porque o tema envolva muitas áreas da vida, alguns autores dizem que o ser humano é um ser biopsicossocial e assim deve ser visto. Portanto, é necessário analisar o tema de forma a valorizar a dimensão individual envolvendo seu corpo e sua saúde física e mental, a relação com as pessoas diretamente próximas (a família), com o trabalho (empregador, colegas de trabalho) e com a comunidade



Figura 12 - Trabalho em grupo

da qual participa. Tudo isso, em uma integração, permite que tenhamos uma ideia da complexidade do tema da qualidade de vida.

A organização deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Vamos retomar alguns pontos da sua reflexão. Talvez você tenha pensado que ter qualidade de vida no trabalho é dispor de um ambiente físico harmonioso, espaçoso, bonito, aconchegante, bem iluminado, ventilado etc. Bem, talvez você tenha pensado que é ter colegas de trabalho e



PARA REFLETIR

Antes de continuarmos a conversa sobre o tema, pense um pouco sobre como você definiria “qualidade de vida no trabalho”.

chefes agradáveis e amistosos; um salário digno; usufruir do respeito e a admiração das pessoas, do reconhecimento pelo seu trabalho; ser portador do direito de participar das decisões da organização em que você trabalha; ter um restaurante servindo alimentos de boa qualidade na instituição; ter um plano de saúde que atenda às suas necessidades ou exercer uma atividade profissional que atinja os seus objetivos filosóficos e permita-lhe participar da construção de um mundo melhor!

Claro que tudo isso e muito mais faz parte do conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) e acreditamos que você possa ter colocado alguns desses itens e muitos outros na sua lista de significados para QVT. Por tudo isso, uma boa conceituação deve considerar que a qualidade de vida é um tema com alta carga valorativa. Depende muito do que queremos, do que pensamos, do que desejamos para a nossa vida, das nossas experiências de vida, da cultura na qual a organização está inserida, do nível cultural dos indivíduos, das expectativas de vida que temos, finalmente, dos nossos valores e dos nossos pontos de referência estabelecidos. Um trabalho que seria considerado como provedor de qualidade de vida para uma pessoa pode ser um sofrimento para outra.

A área de gestão de pessoas nas organizações deve estar preparada para gerenciar essa dimensão da atividade organizacional que pode levar as organizações ao sucesso. E sucesso garantido, pois resultados de pesquisas acadêmicas e científicas dizem que indivíduos com boa QVT contribuem muito mais efetivamente com a organização, uma vez que se tornam mais motivados para o trabalho, mais satisfeitos, mais comprometidos, dentre outros aspectos positivos.

Devemos ressaltar, portanto, que a conquista de “uma vida com qualidade” depende, em grande parte, da conscientização e do compromisso das empresas. É fundamental que elas assumam sua parcela de responsabilidade diante dos problemas e necessidades enfrentados na atualidade, com relação à saúde global, ao equilíbrio ecológico e à sobrevivência e desenvolvimento autossustentável do planeta.

Feitas essas considerações, ficam evidentes as conexões com a saúde emocional, especialmente no sentido de que ambos os conceitos são holísticos e de que são interdependentes. Embora a definição de qualidade de vida inclua ou englobe as definições de saúde física e mental e saúde emocional, o que se pretende destacar é que a saúde emocional e a inteligência emocional são fundamentais e, em grande parte, determinantes do grau de qualidade de vida que um indivíduo ou que uma organização pode conquistar ou manter.

As organizações, como já foi dito, estão buscando, mais do que nunca, pessoas criativas e inovadoras, capazes de manter um alto desempenho e de trazer soluções para os problemas, mesmo convivendo em um ambiente de crescentes turbulências e constantes mudanças. As organizações procuram profissionais capazes de manter alta performance e, ao mesmo tempo, alto grau de equilíbrio e saúde.

Os profissionais, por sua vez, procuram empresas que sejam capazes de lhes oferecer um ambiente saudável, um clima de apoio, incentivo, respeito e valorização e oportunidade de desenvolvimento e de realização do seu propósito e plano de vida.

Contudo, para que ambos possam alcançar seus anseios, é necessário que amadureçam e que desenvolvam sua inteligência emocional, a qual implica uma quebra de barreiras, uma aproximação e conhecimento mútuos, cada vez mais profundo, até que se criem algumas condições básicas, como consciência emocional de si e do outro, expressão emocional, diálogo autêntico e confiança.

Somente pessoas a tal ponto conscientes, energizadas e íntegras podem conquistar a saúde integral, o equilíbrio e o alto desempenho. São esses seres humanos que poderão, de fato, transformar o perfil das organizações para renascerem pelas bases como organizações essencialmente humanas, no mais profundo sentido que essa expressão possa ter. A chave é buscar a consciência, conectar-se com o coração, convocá-lo para percorrer o caminho da realização do nosso potencial único, do nosso propósito e missão de vida.

Concluindo, é fácil deduzir que, nestas condições, contando com pessoas emocionalmente inteligentes, equilibradas, saudáveis, as empresas, naturalmente, criarão um clima favorável, estimulante e conquistarão o comprometimento, de fato, de todos os seus colaboradores para com a sua missão como organização.



SAIBA MAIS

Links 1 e 2

Para saber mais sobre qualidade de vida e segurança no trabalho, confira os **links 1 e 2** na área de multimídia da Unidade.



MULTIMÍDIA

Vídeos 3, 4 e 5 – Avaliação de Desempenho

Acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem, área de multimídia da Unidade 2 e assista aos **vídeos 3, 4 e 5**, sobre avaliação de desempenho. Lembre-se de realizar um registro pessoal dos pontos significativos.

aplicação dos critérios e dos procedimentos, aumentando a probabilidade de que todos os empregados sejam tratados da mesma forma.

4. **Igualdade** – os profissionais devem ser avaliados de forma imparcial. Não pode haver privilégios, favoritismos, indulgência ou rigor excessivos, ou quaisquer tipos de preconceitos ou discriminações injustificadas. Cada avaliador deve evitar julgar de maneira distinta profissionais na mesma situação bem como igualar profissionais diferentes.
5. **Mérito** – Critérios de avaliação justos são aqueles baseados no mérito do profissional, ou seja, em sua contribuição efetiva para o alcance dos objetivos da organização, expressa naquilo que o profissional fez, como fez e com quais resultados.
6. **Objetividade** – Os critérios de avaliação devem ser tanto quanto possível independentes da subjetividade dos avaliadores, ou seja, critérios não influenciáveis pela personalidade, interesses e atitudes de quem avalia.
7. **Consistência** – Avaliação consistente é aquela em que os critérios de julgamento são aplicados a todos os funcionários da mesma forma por todos os avaliadores. Isso significa que, se dois julgadores avaliarem o mesmo profissional ou avaliarem dois profissionais com desempenho similar, eles deverão chegar ao mesmo resultado. Para se garantir a consistência, é necessário que todas as avaliações, ou uma amostra representativa delas, sejam revisadas por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, de preferência externo à organização.
8. **Fundamentação da avaliação** – Toda avaliação deve ser registrada por escrito e fundamentada, ou seja, justificada com base em todos os fatos relevantes do desempenho do profissional, pois não se pode conceber um julgamento que não se fundamente em fatos. Avaliações expressas por meio de frases vagas, compostas de termos subjetivos, representam meramente uma opinião, sendo, pois, impossíveis de serem contestadas.
9. **Comunicação da avaliação** - A avaliação deve ser comunicada ao funcionário apresentando todos os fatos relevantes que a fundamentam.
10. **Prazo para reflexão** – O funcionário avaliado deve dispor de um período razoável para refletir sobre a avaliação e preparar contra-argumentos, se desejar. Ao supervisor-avaliador, em geral, é fixado um prazo para refletir sobre o desempenho do subordinado e elaborar seu julgamento. Assim, não há razão para que o subordinado não disponha também de um prazo para julgar a avaliação.
11. **Direito de apelação** – O avaliado deve ter o direito de recorrer a um segundo avaliador independente do primeiro, caso considere injusta a primeira avaliação.

Um dos mais importantes sentimentos experimentados pelo ser humano é a autoestima. Autoestima é a maneira como alguém se sente em relação a si mesmo, é a medida do amor que esse alguém sente por sua própria pessoa. A autoestima não se confunde com o autoconceito, embora estejam associados. O autoconceito deriva do conhecimento que um indivíduo tem a respeito de si próprio. É a percepção que uma pessoa possui sobre sua própria personalidade, atitudes, conhecimentos, habilidades, aptidões, interesses, enfim, sobre sua maneira de ser. A autoestima surge, pois, como um sentimento associado a essa percepção, sentimento que dá a medida do valor que o indivíduo atribui a si mesmo como ser humano. O indivíduo que possui elevada autoestima gosta de si mesmo e está satisfeito em ser quem ele é. Ao contrário, a pessoa cuja autoestima é baixa está tão insatisfeita consigo que gostaria de ser outra pessoa.

Sendo a autoestima um sentimento tão importante, a ética exige que não façamos nada que possa agredir ou ferir a autoestima de outrem. Quais são os atos que agridem a autoestima alheia? É tudo aquilo que procura desvalorizar o indivíduo como ser humano, isto é, são os atos que agridem sua personalidade, sua maneira de ser. A personalidade de uma pessoa não está

sujeita a julgamento; seu modo de ser não pode ser qualificado como bom ou mau nem como aceitável ou inaceitável; a personalidade alheia deve simplesmente ser respeitada em todos os seus traços. Não se deve, todavia, confundir a maneira de ser de alguém como expressão de sua personalidade, com os atos específicos que a pessoa pratica. As ações de uma pessoa estão, sim, sujeitas a serem julgadas e avaliadas; o que não está sujeito a avaliação é sua personalidade. Essa diferença pode ser sintetizada da seguinte forma: não se pode nunca julgar como bom ou mau o que uma pessoa é, mas pode-se, da maneira apropriada, julgar o que a pessoa faz.

Essa é a razão pela qual o avaliador deverá, a todo custo, evitar ferir a autoestima do profissional que está sendo avaliado. Devemos, portanto, examinar de que forma deve ser feita a comunicação de desempenho de modo a não agredir moralmente o avaliado.



PARA REFLETIR

Pare e reflita sobre o que você viu até aqui: gerir pessoas continua sendo um desafio desde os primórdios das organizações. Vários conceitos foram desenvolvidos ao longo dos tempos para fundamentar a relação organização x pessoas. Mas que códigos de condutas poderiam nortear essa relação? Que tipos de parâmetros devem ser usados para criar uma relação saudável no ambiente organizacional?

RELAÇÃO DA ÉTICA COM A GESTÃO DE PESSOAS



Figura 14 - Dinâmica de grupo

A ética é o “pilar” de qualquer sistema administrativo, que não se resume em decorar o “código de ética”, mas, sim, em assumir uma postura proativa na construção da consciência e responsabilidade social.

Toda organização precisa obrigatoriamente de pessoas para realizarem suas tarefas, quer seja das mais simples, na produção, ou as mais complexas nas mais diversas áreas administrativas.

Além disso, quando uma organização visa só aos resultados financeiros da sua cadeia produtiva, passa a negligenciar e tratar de maneira antiética as pessoas. A ética tem sido cada vez mais banida das relações e do gerenciamento de pessoas. Onde está a ética quando pessoas são expostas à cargas horárias subumanas, onde seus direitos trabalhistas são execrados, são expostas a assédios morais e lhes são negados direitos sociais em nome de uma lucratividade maior?

A valorização das pessoas é uma das condições necessárias para que os relacionamentos em uma organização se estabeleçam sobre uma base considerada ética.



SÍNTESE

Nesta unidade, trabalhamos o conceito de avaliação de desempenho, uma ferramenta útil para a gestão de pessoas. Sendo realizada de forma sistemática, organizada e científica, pode identificar se o profissional está desenvolvendo de forma adequada as suas atividades na organização, as necessidades de treinamento e capacitação, o potencial ainda não explorado da pessoa. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela faz parte das práticas que as organizações adotam para administrar suas operações com excelência.

Aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. O fundamento do agir, assim como as atitudes, seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional. Com base nas diferentes interpretações surgem as crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. A cultura organizacional seria uma forma de interpretação da realidade organizacional. As culturas organizacionais refletem as suposições e os valores que orientam uma empresa. Ainda que sejam intangíveis, elas são influências poderosas sobre o comportamento dos profissionais. Eles aprendem sobre a cultura da organização por meio do processo de socialização. A cultura organizacional pode ser modificada, embora esse processo demande tempo. A descontração no trabalho pode ser mais uma parte legítima da cultura de uma empresa e produzir benefícios individuais e organizacionais.

Consideramos também que a busca da qualidade de vida no trabalho (QVT) deve ser constante, tanto por parte da área de gestão de pessoas quanto da direção da instituição e também do próprio profissional. Todos juntos encontrarão a solução para que os momentos passados em conjunto em situação de trabalho sejam agradáveis e permitam uma vida com qualidade.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 7 – Questionário

Você está preparado para responder ao questionário localizado na área de atividades da Unidade 2, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Realize a atividade, composta por cinco questões de múltipla escolha.

Nesta unidade, trabalhamos o conceito de avaliação de desempenho, identificando a sua relevância para as pessoas e para as instituições. Na próxima unidade, vamos discutir os fundamentos gerais do treinamento e desenvolvimento das pessoas – as alternativas e opções de treinamento. Objetivamos mostrar como as pessoas e as organizações se desenvolvem por meio da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento.

Caro estudante,

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educere*) significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Nesse sentido, podemos afirmar que os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os estratos menores – como o treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) – tratam da aprendizagem no nível individual e de como as pessoas aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se à forma como as organizações aprendem e se desenvolvem por meio da mudança e inovação.

Sabemos que atualmente os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem tradicional ou uma abordagem moderna. Será moderna na medida em que seguem um modelo planejado, em um esquema intencional, voltado para uma atitude proativa, em uma visão de longo prazo, baseado no consenso, em uma condição de instabilidade, mudanças, inovação, criatividade, visando ao provisório e mutável.

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento. Na era da informação que estamos atravessando, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento. O conhecimento é bom quando é útil. Em outras palavras, o conhecimento será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos e adicionar valores. Em uma sociedade informatizada na qual todos têm acesso à informação, sobressaem as pessoas capazes de acessá-la, interpretá-la e transformá-la em serviço, aplicação e oportunidade.



FIQUE ATENTO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 3.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Definições e Conceitos
- 3.2 O Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações
 - 3.3.3 Educação Corporativa na Gestão de Pessoas

OBJETIVOS

Esperamos que você, ao final da unidade, seja capaz de:

- identificar o papel das técnicas de treinamento e de desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas;
- analisar as principais características e etapas para gestão das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa nas organizações;
- participar do Fórum de discussão, defendendo sua posição sobre os processos de desenvolvimento e capacitação necessários nas organizações.

Apresentamos a seguir uma agenda da unidade 3, para facilitar a sua organização pessoal.

Participe ativamente e realize as atividades previstas no cronograma do curso. Sempre que necessário, entre em contato conosco pelo Fórum de dúvidas. Será um prazer colaborar com você neste processo.

AGENDA

A agenda é um instrumento importante para você planejar melhor sua participação em nosso curso, pois apresenta a sequência de atividades previstas para a unidade. Marque com um “X” as datas em que pretende realizar as atividades descritas, bem como as atividades já concluídas.

As leituras sugeridas podem ser realizadas no decorrer de todo o curso, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Dessa maneira, elas não foram consideradas para efeito do cálculo de tempo necessário para concluir as unidades.

Período		Atividade	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Concluída
Semana 5 De ___/___ a ___/___	16	Leitura da Unidade 2						
	17	Atividade 8 – Teste: habilidade para treinar pessoas (AVA)						
	18	Atividade 9 – Estudos de casos 4 e 5 (AVA)						
Semana 6 De ___/___ a ___/___	19	Leitura obrigatória: Texto 3 (disponível na sala de leitura do AVA)						
	20	Leitura obrigatória: Texto 4 (disponível na sala de leitura do AVA)						
	21	Atividade 10 – Fórum de discussão (AVA)						
Semana 7 De ___/___ a ___/___	22	Visualização dos sites: Links 3 a 9 (disponíveis na área de multimídia do AVA)						
	23	Atividade 11 – Questionário (AVA)						

Procure organizar-se para concluir essas atividades no prazo de duas semanas. Sugerimos a dedicação diária de 2 horas e meia, durante os dias úteis, para que você não comprometa seus momentos de descanso aos finais de semana.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): DEFINIÇÕES E CONCEITOS

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) foi criada com o intuito de que pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas para ocupar determinadas posições na orga-



Figura 15 - Capacitação Institucional

nização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada. Observe que T&D pode enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final.

Milkovich e Boudreau (2000) consideram o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhor adequação entre as características dos profissionais e as exigências dos papéis funcionais. Em resumo, os autores afirmam que esse processo traz benefícios não só para a instituição como também às pessoas, à medida em

que ambas adquirem habilidades, conceitos e atitudes novas.

Dessa forma, podemos inferir que treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No entanto, é extremamente importante entendermos que o aprendizado, para ser considerado eficaz, é necessariamente uma consequência do treinamento. Quando é implementada a atividade de treinamento, o acompanhamento até o término do processo é fundamental. Além disso, é também essencial, para um resultado favorável, que as equipes treinadas sintam-se motivadas durante todo o processo que envolve a aprendizagem.

Certamente você sabe a importância da aprendizagem, afinal, desde que éramos pequenos, ela faz parte de nossa vida. Para Réus (2002), a aprendizagem significa uma mudança de comportamento das pessoas por meio da incorporação de novas atitudes e conhecimentos. Trata-se, portanto, de uma modificação constante, fruto da experiência de cada uma dessas pessoas.



PARA REFLETIR

Para entendermos tal processo, é válido deixar claro que os treinandos são pessoas, e pessoas apresentam comportamentos distintos. Onde queremos chegar com essa afirmação? Para seu melhor entendimento, imagine a seguinte situação: três jovens do sexo feminino que exercem uma função técnica que exige o inglês estão sendo observadas, há um mês, para receberem determinada promoção, numa instituição de ensino. Contudo, nenhuma delas sabe dessa situação.

As condições são as seguintes: a primeira pessoa nunca estudou línguas (um dos itens importantes para a promoção), ou seja, não possui familiaridade com o material (conhecimento bom do idioma inglês), no entanto, é muito capacitada na análise de dissertações. Já a segunda domina a língua inglesa, porém, não a pratica desde o término de seu curso, ou seja, não apresenta experiências anteriores. Finalmente, a terceira conversa perfeitamente bem em inglês, todavia, redige muito aquém do esperado.

Portanto, não podemos julgar qual das candidatas será promovida, na medida em que cada uma delas apresenta um diferencial, de acordo com a familiaridade com o material utilizado, suas experiências anteriores e diferentes habilidades. Sendo assim, a decisão será feita com base nas necessidades da instituição naquele momento.

É importante que você atente às palavras *naquele momento*, pois é comum que o treinamento surja de uma necessidade temporária. Logo, ainda que as habilidades das pessoas observadas possam auxiliar na escolha, o que realmente contribui para o desempenho varia de acordo com o processo de aprendizagem. Queremos dizer que a funcionária selecionada deverá passar por um eficiente processo de incorporação de novas habilidades e competências, enfim, um processo de aprendizagem.



Figura 16 – Perfil de Pessoas e Seleção

Demo (2008, p. 93) afirma que desenvolvimento é “(...) um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.”

Como se vê, a aprendizagem está presente tanto no treinamento quanto no desenvolvimento. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) definem aprendizagem como o conjunto de mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo e que não resultam somente de maturação (passagem do tempo, fases da vida), mas de sua interação com o contexto, ou seja, resultam da experiência da pessoa.

Esses conceitos, que envolvem tempo e mudança de comportamento, trazem-nos à mente outro conceito importante que não pode ser desvinculado dos três anteriores: o de educação. A relação é tão forte que hoje se refere a esses processos não somente como T&D, mas como TD&E, sendo o “E” de Educação. Assim, educação pode ser entendida como o conjunto de processos mais gerais de aprendizagem que oportunizam o amadurecimento e o crescimento da pessoa de forma ampla, sem ter por objetivo o preparo para o desempenho em um trabalho específico. A Figura 17 ilustra didaticamente a relação entre esses conceitos:

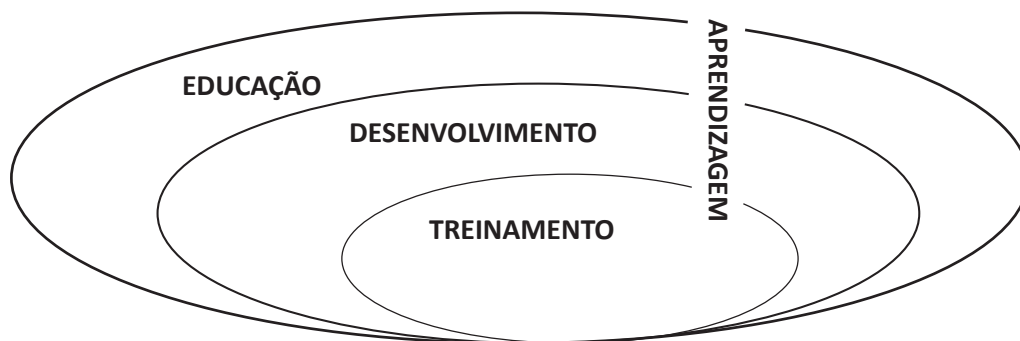


Figura 17 - Processo de aprendizagem: do treinamento a educação

Vemos que essa relação que denota a amplitude e a pertinência dos conceitos envolvidos tem como *ponte* entre eles a aprendizagem. Mas é sempre bom lembrar que essa relação é dinâmica, não existindo um limite bem delineado entre os elementos. Hoje, quase não se separam as ações de treinamento e desenvolvimento e, cada vez mais, os programas de treinamento, mesmo com predominância de conteúdos técnicos de aplicação imediata no cargo, trazem, em seus aspectos teóricos e práticos, características de desenvolvimento. O Quadro 1 apresenta uma similaridade e uma distinção entre treinamento e desenvolvimento.

QUADRO 1

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Processo de Aprendizagem	Processo de Aprendizagem
Voltado para o desempenho da pessoa, para o cumprimento de tarefas.	Voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Fonte: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004.

Consideramos importante compreender que o treinamento e o desenvolvimento serão fundamentais para a busca de qualidade nas organizações. O treinamento está voltado para a execução de tarefas, as quais devem ser bem definidas. Já o desenvolvimento está dirigido ao crescimento da pessoa no nível de conhecimentos, de habilidades, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. É uma aptidão que permite uma ampliação da competência profissional da pessoa. A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e organizações. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E esse, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional. A Figura 18 permite uma compreensão das relações entre treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional.

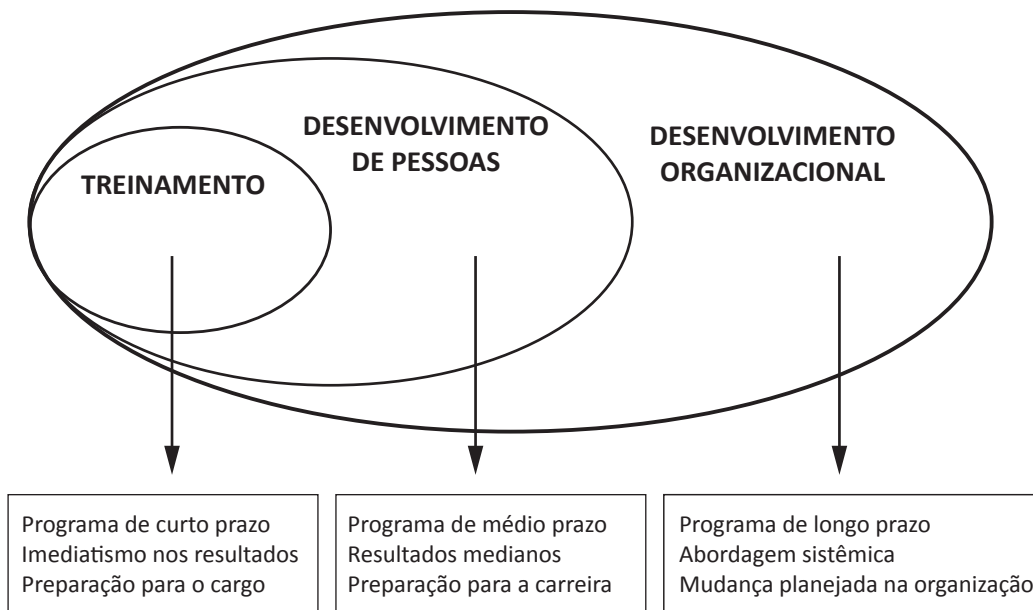


Figura 18 – A relação existente entre treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional (DO) é a mudança planejada da organização, seja da sua cultura, dinâmica, estrutura organizacional. O DO parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização para melhorar a eficiência e a eficácia da instituição por meio de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais. Muitas vezes o DO privilegia a mudança no comportamento organizacional em relação à mudança estrutural da organização, outras vezes procura compatibilizar mudanças comportamentais com mudanças estruturais. No fundo, o DO visa modificar o ambiente organizacional – a estrutura e a cultura organizacionais – dentro do qual as pessoas trabalham.

O desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

Enquanto o desenvolvimento organizacional é sistêmico e abrangente, o desenvolvimento de pessoal é orientado para a carreira de cada pessoa e o seu contínuo desdobramento diante de objetivos de longo prazo. O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para afetar a aprendizagem, embora os seus métodos sejam similares, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.



FIQUE ATENTO

Fique atento para identificar as necessidades de treinamento para os funcionários da sua instituição. Além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*), a saber:

Indicadores *a priori*: são eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas, como:

1. crescimento da organização e admissão de novos funcionários;
2. redução do número de funcionários;
3. mudança de métodos e processos de trabalho;
4. substituições ou movimentação de pessoal;
5. faltas, licenças e férias de pessoal;
6. mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
7. modernização dos equipamentos e novas tecnologias;
8. produção e comercialização de novos produtos e ou serviços.

Indicadores *a posteriori*: são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidos.

Problemas de produção, como:

1. baixa qualidade do serviço;
2. baixa produtividade;
3. problemas frequentes em equipamentos e nas instalações;
4. comunicações deficientes;
5. elevado número de acidentes no trabalho;
6. excesso de erros e de desperdício;
7. pouca versatilidade dos funcionários;
8. mau aproveitamento do espaço disponível.

Problema de Pessoal, como:

1. relações deficientes entre o pessoal;
2. número excessivo de queixas;
3. mau atendimento ao cliente;
4. pouco interesse pelo trabalho;
5. falta de cooperação;
6. erros na execução de demandas.

Fonte: Adaptado de ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 8 – Teste: habilidade para treinar pessoas

Acesse a área de atividades da Unidade 3, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem, e responda ao teste proposto. Assinale as opções que mais se aproximam de sua conduta para saber até que ponto você exhibe boas habilidades para treinar pessoas.

3.2 O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a instituição. Ao mesmo tempo que observamos essa preocupação crescente, não observamos a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados. Nos últimos anos, as instituições vêm-se valendo do conceito de competência para dar mais foco às ações de desenvolvimento, mas, ao tentarem fazê-lo, deparam-se com grande diversidade de conceitos para explicar o que é competência.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores; de um lado, temos a organização, que possui um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Podemos defini-las como características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se inserem. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Podemos defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Vamos entender a agregação de valor como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

As pessoas disponibilizam para as instituições as competências que lhes são próprias manifestas em forma de conhecimento, habilidades e atitudes. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia.



Figura 19 - Projeto de trabalho

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa – e o das responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracterizam o nível de desenvolvimento da pessoa.

Por esse motivo, os sistemas de gestão de competências modernos procuram caracterizar diferentes níveis de complexidade da entrega para acompanhar o processo evolutivo das pessoas.

As pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. Portanto, ao definirmos o que esperamos que as pessoas entreguem para a organização, perceberemos que elas o farão por diferentes caminhos. Teremos pessoas que entregarão o que a empresa espera, dando ênfase a suas habilidades de relacionamento interpessoal, e teremos outras pessoas que entregarão, dando ênfase a suas habilidades técnicas. Ambas estarão entregando o esperado, porém de maneiras diferentes. O respeito a essa diversidade é fundamental para a organização, pois lhe propicia o aprendizado de diferentes formas de obter sucesso e competitividade.



VOCÊ SABIA?

Você sabia o que um programa de desenvolvimento bem sucedido pode proporcionar?

Internamente

- Melhoria da eficiência nos serviços prestados.
- Aumento da eficácia nos resultados.
- Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos.
- Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT).
- Melhor atendimento ao público alvo.
- O que mais? (Pense)

Externamente

- Maior competitividade organizacional.
- Melhoria da imagem da organização.
- Oferta de cargos de outras organizações aos funcionários da instituição em foco.
- O que mais? (Pense)

A partir da sua experiência, pense em outros aspectos do desenvolvimento bem sucedido.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 9 – Estudos de casos 4 e 5

Agora você vai posicionar-se diante de dois casos. Acesse a área de atividades da Unidade 3, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem, faça a leitura dos casos e responda às questões propostas.

3.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de produzir bens e de prestar serviços de qualidade. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas. (EBOLI, 2001, 2002 e 2004)

Com o enfoque na gestão de pessoas, o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de Recursos Humanos. Não porque deixe de ser considerado, mas porque representa pouco, considerando-se as potencialidades humanas. O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista ao alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que prestem um serviço de qualidade inovador na organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar, preferencialmente, em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com o objetivo de tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende o treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo. Por isso é que em muitas organizações já se prefere falar em educação para o trabalho, e os profissionais de capacitação são conhecidos como educadores.

Essa nova modalidade de educação vem aparecendo nas organizações e compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Com uma grande abrangência, busca gerir as atividades de capacitação em sintonia com as estratégias do serviço, atuando com todos os integrantes da organização.

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos esses processos são desenvolvidos pelas organizações sob a forma de programas e, de modo geral, apresentam-se ordenados numa sucessão de fases – diagnóstico, proposta, desenvolvimento e avaliação.

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está ampliando-se cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no



Figura 20 - Encontro de capacitação

desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados positivos. Como vimos, trata-se de um modelo diferente do treinamento tradicional – feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma demanda – por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo.

A responsabilidade da organização no gerenciamento do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para o seu autodesenvolvimento. As pessoas estão preocupadas com o futuro e ele está na educação. E a educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos – como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontínuas que causam impacto na administração das instituições. Trata-se de incentivar aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e ações, competências e uma visão do serviço que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoam seu trabalho.

A educação corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 24). Trata-se de um processo influenciado por três variáveis que interagem entre si:

- a) variável tecnológica - no sentido de que o processo se realiza em um ambiente tecnológico que propicia a aprendizagem em rede;
- b) variável comportamental - pois existem aspectos relacionados com motivação, cognição e outros de natureza psicocomportamental envolvidos no processo;
- c) variável organizacional - não limitada ao aspecto organizacional do processo de aprendizagem em si, mas envolvendo, também, a ambientação do processo dentro da cultura corporativa e o planejamento estratégico da organização.

A educação corporativa está simultânea e intimamente relacionada ao desenvolvimento das pessoas e às metas organizacionais, o que implica, de um lado, reconhecimento do valor estratégico das pessoas e, de outro lado, o propósito de se buscarem patamares cada vez mais significativos de aplicabilidade de conhecimentos ao posto de trabalho.

O conceito demonstra também que o esforço institucional destinado ao desenvolvimento de pessoas precisa ser permanente e contínuo, fazendo com que trabalho e estudo tenham fronteiras cada vez mais tênues, se é que essas fronteiras ainda subsistem.

As chamadas universidades corporativas, originadas nos Estados Unidos, estão surgindo como instrumento para formar profissionais de modo contínuo. O lançamento de uma universidade corporativa tem como objetivo principal institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as estratégias organizacionais. Características/objetivos de uma universidade corporativa:

- desenvolver competências para o sucesso do serviço prestado;
- promover aprendizagem baseada na prática dos serviços;
- promover um sistema de educação baseado no desenvolvimento de competências;
- ensinar crenças e valores da organização e do contexto social;
- desenvolver cultura organizacional;
- formar cidadãos para gerar o sucesso da organização;

- disponibilizar múltiplas tecnologias e alternativas de aprendizagem;
- buscar alinhamento com os procedimentos organizacionais da instituição.

As Universidades Corporativas usam, em geral, as seguintes soluções:

- cursos presenciais, montados pela própria organização, oferecidos internamente;
- cursos presenciais, contratados de terceiros, oferecidos dentro ou fora da organização;
- cursos a distância via mídias impressas, *web* ou teleconferência, desenvolvidos internamente ou contratados de terceiros.



SAIBA MAIS

Textos 3 e 4

A educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade. Educar na instituição é preparar pessoas para exercer o seu papel e atuar como um profissional criativo, tanto no ambiente interno, como na vida particular, na comunidade onde vive.

As pessoas, quando participam de programas educacionais nas organizações, podem colocá-los em duas dimensões: de trabalho e pessoal. Nesse sentido, a organização forma para si, para a pessoa, mas, também, para a sociedade e para o sistema.

Faça a leitura dos **textos 3 e 4**, disponíveis na sala de leitura da Unidade (AVA). Ela será necessária para a realização da próxima atividade.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 10 – Fórum de discussão

Tendo como referência suas reflexões a partir da leitura dos **textos 3 e 4**, compartilhe sua experiência e posição no nosso Fórum: E você, já viveu alguma experiência de educação oferecida por alguma instituição? O que você aprendeu realmente contribuiu para o desenvolvimento de suas atividades? Que proposta de capacitação você defenderia para sua instituição?



MULTIMÍDIA

Links 3 a 9

A educação corporativa é um conceito recente no Brasil. Surgiu nos anos 1990, mas só nos anos 2000 é que as empresas brasileiras passaram a adotá-lo. As universidades que funcionam dentro das corporações são chamadas de universidades corporativas porque, com a emergência da sociedade do conhecimento, o aumento da competitividade faz com que a educação passe a ter papel ainda mais importante. Surge então a necessidade de adequar os profissionais já existentes à nova realidade, e formar estes profissionais dentro da própria organização é uma estratégia competitiva.

Acesse a área de multimídia da Unidade (AVA) e visite os portais das universidades corporativas. Você encontrará propostas interessantes nesses ambientes!



SÍNTESE

Nesta unidade, trabalhamos os conceitos de treinamento e desenvolvimento. O treinamento e o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas mediante quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos.

Em um mundo caracterizado por um ambiente instável e sujeito a mudanças imprevisíveis, as organizações precisam ser ágeis e flexíveis. Uma onda de reorganizações aconteceu nas últimas décadas, no sentido de incrementar a criatividade e a inovação dentro das organizações. A mudança demanda novas práticas e novas soluções e exige o desenvolvimento de pessoas.

A educação corporativa vem ganhando importância como recurso para a obtenção de vantagens competitivas para as organizações do século XXI. Está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão do trabalhador, seja no setor administrativo ou no setor produtivo, a postura do aprendizado permanente.

Na próxima unidade, vamos discutir a gestão de pessoas com base na noção de competências e na noção de desempenho em sua interface com aspectos de natureza social e organizacional. Contamos com sua participação ativa.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 11 – Questionário

Você está preparado para responder ao questionário localizado na área de atividades da unidade 3, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Realize a atividade, composta por cinco questões de múltipla escolha.

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Caro estudante,

Em um mundo cada vez mais globalizado e conectado, por meio das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC), toda a sociedade sofre com mudanças de paradigmas. O que se observa nos dias de hoje é que as organizações contemporâneas têm sido levadas à adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial, múltiplos mecanismos são utilizados, além de um esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos, visando, em última instância, à melhor adequação das pessoas ao trabalho.

As chamadas competências essenciais são responsáveis pela atuação da organização no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado nas suas especificidades e especialidades.

Nesse sentido, as competências pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da organização, mediante a adoção de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível, capaz de atuar no desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha.

As organizações constataram que não é suficiente ter estruturas físicas excelentes, sistemas de gestão certificados, se não tiverem pessoas motivadas e comprometidas com o sucesso da organização. Com todas essas mudanças de paradigmas em torno da gestão de pessoas, as instituições têm adotado ferramentas de gestão e avaliação que refletem esse novo contexto: a gestão por competências e a gestão por desempenho.

Nesta unidade, propomos a discussão da gestão de pessoas com base em competência e com base em desempenho, permitindo uma reflexão crítica acerca de sua importância, aplicabilidade, desafios e necessidades no cotidiano da gestão contemporânea.

Trata-se de um assunto que deve merecer interesse por parte dos gestores e funcionários, por apresentar um potencial de contribuição significativo. A gestão por competência e a gestão por desempenho são importantes opções para as organizações e podem promover o redirecionamento de políticas e práticas na gestão de pessoas.



FIQUE ATENTO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 4.1 Dimensão do Trabalho Coletivo: Pessoas, Grupos e Equipes
- 4.2 A Gestão de Pessoas com Base em Competências
- 4.3 A Gestão de Pessoas com Base em Desempenho

OBJETIVOS

Esperamos que você, ao final da unidade, seja capaz de:

- analisar as novas perspectivas do processo de gestão de pessoas;
- distinguir a diferença entre grupos e equipes e sua gestão;
- compreender como se dá a gestão com base em competências;
- compreender como se dá a gestão com base no desempenho;
- reconhecer a importância do desenvolvimento do ser humano e das relações interpessoais como caminho para as equipes de trabalho.

Apresentamos a seguir uma agenda da unidade 4 para facilitar a sua organização pessoal.

Participe ativamente e realize as atividades previstas no cronograma do curso. Sempre que necessário, entre em contato conosco pelo Fórum de dúvidas. Será um prazer colaborar com você nesse processo.

AGENDA

A agenda é um instrumento importante para você planejar melhor sua participação em nosso curso, pois apresenta a sequência de atividades previstas para a unidade. Marque com um “X” as datas em que pretende realizar as atividades descritas, bem como as atividades já concluídas.

As leituras sugeridas podem ser realizadas no decorrer de todo o curso, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Dessa maneira, elas não foram consideradas para efeito do cálculo de tempo necessário para concluir as unidades.

Período		Atividade	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Concluída
Semana 8 De ___/___ a ___/___	24	Leitura da Unidade 4						
	25	Atividade 12 – Autoavaliação						
	26	Visualização dos vídeos 6, 7 e 8 e acesso aos links 10, 11 e 12 no AVA (disponíveis na área multimídia do AVA)						
Semana 9 De ___/___ a ___/___	27	Leitura Obrigatória: Textos 5 e 6 (disponível na sala de leitura do AVA)						
	28	Atividade 13 – Estudo de Caso 7						
Semana 10 De ___/___ a ___/___	29	Atividade 14 – Fórum de discussão (AVA)						
	30	Atividade 15 – Questionário (AVA)						

Procure organizar-se para concluir essas atividades no prazo de duas semanas. Sugerimos a dedicação diária de 2 horas e meia, durante os dias úteis, para que você não comprometa seus momentos de descanso aos finais de semana.

4.1 DIMENSÕES DO TRABALHO COLETIVO: PESSOAS, GRUPOS E EQUIPES



Figura 21 - Equipes de Trabalho

Quando se trata de diferenciar as três dimensões – pessoas, grupos de trabalho ou equipes – há várias concepções, autores e caminhos a escolher. Obviamente, nenhum conceito distingue-se como o melhor ou mais completo. Contudo, é possível iniciar um plano de ação, organizando as ideias, a partir do esquema apresentado na Figura 21. A decodificação nela mostrada inicia-se pela dimensão das pessoas.

As pessoas para trabalharem em grupo devem, antes de tudo, estar preparadas para isso, e mesmo uma cultura diferente do coletivismo pode assimilar técnicas de organização do trabalho, desde que seja criado um ambiente propício às relações interpessoais.

A primeira etapa a executar, quando se pensa em favorecer as pessoas com o propósito de atingir o grau de equipes, é capacitá-las à autoavaliação. A proposta neste caso é de diminuir, a partir de projetos de desenvolvimento interpessoal, as dissonâncias entre as atitudes e os comportamentos do indivíduo em relação às necessidades ambientais do grupo e da organização, aumentando no indivíduo o senso-percepção. O senso-percepção propicia a análise de procedimentos inadequados e a reformulação de conceitos arcaicos nas relações interpessoais. Para facilitar isso, as organizações podem utilizar-se da aprendizagem vivencial e dos diálogos abertos. O importante é que cada um obtenha a noção do impacto de suas atitudes e iniciativas no ambiente em que convive.

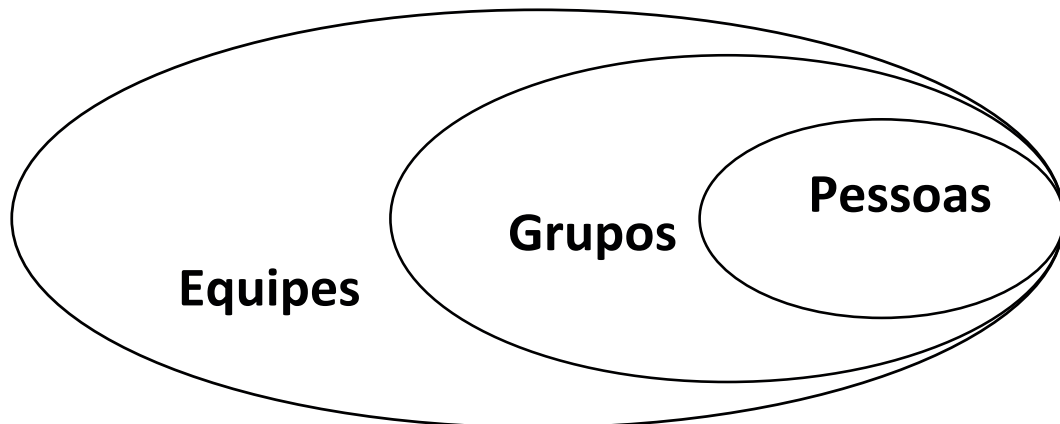


Figura 22 - Diferença entre pessoas, grupos e equipes

Um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo. A questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipe é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas, que são essenciais para estruturar as equipes.

Uma definição que se tem mostrado adequada é a de que um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que, para atingir determinado objetivo, necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado. Ou, dito de outro modo, um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições: quanto menor for o número de seus membros; quanto maior for a interação entre os seus membros; quanto maior for a sua história e quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros.

Pessoas esperando um ônibus em uma parada não constituem um grupo porque o objetivo a alcançar depende unicamente de cada uma delas. Mesmo só, a pessoa pode atingir seu objetivo de tomar a condução. No entanto, amigos que se reúnem nos finais de semana para jogar futebol podem ser considerados um grupo, na medida em que necessitam uns dos outros para se divertirem. Podem até ser concorrentes em outras áreas da vida profissional, mas ali, naquele momento, formam um grupo.

As organizações não fogem à regra, ali também os grupos existem e constituem a base do seu desenvolvimento. O gestor é desafiado a lidar com essas normas de tal modo que elas se orientem para a consecução dos objetivos organizacionais e, não, contra. Fato é que existe uma tensão constante nos grupos, pois as pessoas possuem diferentes valores e compartilham distintas percepções. A capacidade administrativa em lidar com as pessoas consiste fortemente em promover a superação dessas tensões, canalizando-as para objetivos grupais, que sejam articulados com os objetivos organizacionais. Uma administração participativa implica necessariamente saber lidar com essas diferentes percepções e abrir canais de expressão para as forças de ação desenvolvidas no grupo, de modo que encontrem seu lugar, liberando, de forma assertiva, o contraditório dentro de cada grupo ou equipe e, portanto, na organização.

Para administrar pessoas, devemos compreender que o grupo é maior do que os indivíduos, embora por eles seja constituído. Possuir uma visão global ou sistêmica é o caminho mais adequado para conseguir estabelecer padrões de comportamento desejáveis em uma organização. Compreendendo que os grupos existem, que estabelecem normas de convivência e que essas normas podem ir a favor ou contra os objetivos organizacionais, ou contra eles, o administrador pode estabelecer regras comportamentais de modo a interagir com os diversos grupos e assim atingir seus objetivos.

Embora possa parecer simples, gerenciar o comportamento humano é uma tarefa complexa. Os membros da organização reconhecem as diferenças entre os comportamentos socialmente sustentados pelo seu grupo e as cobranças feitas pela organização. Nessas circunstâncias, a comunicação constitui um elemento que favorece o adequado gerenciamento. Contudo, ela é benéfica apenas na medida em que as pessoas encarregadas de gerenciar funcionários conhecem os grupos aos quais pertencem assim como as regras que, nesses grupos, norteiam o comportamento. Com base nessa informação, é possível estabelecer normas de comum acordo que favoreçam as metas organizacionais e estejam em harmonia com as necessidades individuais. Existem evidências que apontam que, na complexidade de comportamentos da organização, um aspecto de fundamental importância para o adequado gerenciamento de indivíduos e grupos é a comunicação aberta na qual ouvir é tão importante quanto falar.

Para quem percorre os cenários organizacionais, é evidente que a adoção de equipes de trabalho, também chamadas de grupos de trabalho, círculos de qualidade ou comitês de gestão, tem-se

incrementado nos últimos anos. Esse incremento responde, em última instância, à procura de mecanismos que favoreçam a eficácia do desempenho das pessoas, portanto, das organizações.

Vergara (2011) define o grupo de trabalho como um padrão complexo de relações dinâmicas dentre um conjunto de pessoas que utilizam uma determinada tecnologia para atingir propósitos comuns. Nessa definição, a autora aponta a existência de três elementos constitutivos: os membros, o objetivo e a tecnologia. Essa última, compreendida como as ferramentas e procedimentos utilizados para a efetiva realização do trabalho. Gomes e Klein (2013), por sua vez, definem grupo de trabalho como indivíduos que se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes, por causa das tarefas que desempenham e inseridos num sistema social maior. A organização é afetada pelo desempenho do grupo.

Um grupo é uma reunião de pessoas que interagem umas com as outras, trabalhando em um propósito comum e percebendo que são um grupo. Grupos e equipes funcionam de modo diferente. Uma equipe é um tipo especial de grupo. Os membros da equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa. Uma importante parte do funcionamento da equipe é o trabalho de equipe, um entendimento e comprometimento com as metas do grupo por parte de todos os membros da equipe.

Grupos e equipes também podem ser diferenciados de outros modos. Um grupo de trabalho tem um líder forte, focado, enquanto o líder de uma equipe compartilha essa função. Um grupo é caracterizado pela responsabilidade individual, enquanto uma equipe tem a responsabilidade individual e mútua. Outra distinção é que a equipe apresenta produtos que são resultados do trabalho em conjunto. Mais uma diferença está no fato de que o grupo se empenha em conduzir reuniões eficientes, enquanto uma equipe encoraja a discussão com final em aberto e a participação total na solução de problemas.

Todas as equipes de trabalho possuem os elementos comuns de pessoas que trabalham juntas em cooperação e integrantes que possuem uma combinação de habilidades. O propósito da equipe de trabalho é contribuir para um local de trabalho cooperativo, onde as pessoas ajudam umas às outras para alcançar metas construtivas. A ideia é que os trabalhadores devem colaborar em um alto nível mais do que competir ou impedir que os outros façam o seu trabalho.

Além disso, as equipes de trabalho se caracterizam por ter um objetivo de trabalho compartilhado. Ainda que cada membro possa ter metas específicas que devam ser atingidas, haverá um objetivo global, da equipe, que é a razão pela qual foi criada e que é compartilhado por todos. A relação entre o esforço individual e o objetivo geral é mais próxima do que nos grupos, pelo que exige um certo grau de comprometimento no sentido de direcionar o esforço à sua consecução. No caso dos grupos, os objetivos são distantes e vagos pelo que não se observa, de maneira clara, o comprometimento dos membros com eles.

O Quadro 1 destaca algumas diferenças entre equipes e grupos, nas organizações.

QUADRO 1 - Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais
Objetivo de trabalho individual	Objetivo de trabalho compartilhado
Unidade de trabalho dependentes	Unidade de trabalho semiautônomas ou autônomas

Fonte: Baseado em VERGANA, 2011; GOMES; KLEIN, 2013.

A partir da definição de equipes de trabalho foi possível identificar que se trata de um conjunto de pessoas que, mantendo um esquema dinâmico de interações, caminham para um objetivo que lhes é comum. A respeito do seu desempenho surge frequentemente a pergunta: o que fazer para tornar as equipes de trabalho efetivas? A resposta não é fácil. E talvez seja mais prudente dizer que não é fácil porque não existe uma única resposta. Em face dessa pergunta é importante descobrir qual o tipo de equipe da qual estamos falando? Qual o objetivo perseguido com a sua criação? Há quanto tempo está funcionando? Que tipo de tarefas realiza? Conta com todos os recursos de que necessita? Como tem sido o seu desempenho até hoje? Como os membros foram selecionados? Somente conhecendo de maneira clara a equipe, os seus pontos fortes e fracos, é que os mecanismos que favorecem o desempenho dos seus membros podem ser procurados.

À medida que as equipes têm-se tornado mais comuns no ambiente de trabalho, muito esforço tem sido dirigido na especificação das habilidades e conhecimentos necessários para que alguém funcione eficazmente dentro de uma equipe, principalmente entre aquelas que se autodirigem.

Portanto, podemos afirmar que os grupos e as equipes são instâncias inerentes à vida organizacional, que a maneira como são organizados interfere no processo produtivo. As interações construídas pelas pessoas nas instituições propiciam um desenvolvimento organizacional adequado, tanto do ponto de vista produtivo quanto do ponto de vista social.



FIQUE ATENTO

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe, é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não. Nesse caso, são conhecidas como equipes virtuais.

As tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC) permitem a formação de equipes virtuais por meio de redes de computadores, videoconferências, computação móvel, *workgroup computing*. Redes de computadores é uma designação que engloba qualquer sistema interconectante de centros de processamento e terminais.

Videoconferências são reuniões com pessoas que se encontram em locais diferentes; utilizam imagens em movimento e efeitos sonoros. Computação móvel é aquela que permite processar informações em equipamentos portáteis conectados a redes ligadas remotamente. *Workgroup computing* é um conjunto de softwares que se destina a auxiliar o trabalho em grupo.

As tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC) permitem a formação de estruturas em rede, nas quais a informação pode fluir em todas as direções, mitigando os pontos de estrangulamento da tão conhecida estrutura piramidal.

Fonte: GOMES, Suzana dos Santos. Formação de Professores e Letramento Digital. In: CICLO DE PALESTRAS: CONSTRUINDO REDES, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS - NÚCLEO PR@XIS, 2012. *Anais...* [S. l.]: UFMG/CAPE, 2012. p.1-10. Relatório.



Figura 23 - As tecnologias no trabalho em equipe



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 12 – Autoavaliação

O exercício de autoavaliação a seguir apresenta uma listagem de algumas das habilidades para trabalhar em equipes consideradas necessárias pelos gestores. Quantas dessas habilidades você tem?

Autoavaliação A – habilidades de equipe

Uma variedade de habilidades são necessárias para ser um membro eficaz dos diferentes tipos de equipes. Várias empresas usam essa lista para orientar os integrantes das equipes em relação às competências de que eles precisam para se tornarem membros de alto desempenho. Reveja cada habilidade listada e avalie o seu nível em cada uma, usando a seguinte classificação:

F – Forte - capaz e confiante de implementar eficazmente a habilidade

M – Moderado - habilidade demonstrada no passado

B – Básico - habilidade mínima nessa área

N – Não aplicável - irrelevante para o tipo de trabalho que eu faço

Habilidades de comunicação Falar eficazmente Encorajar a comunicação aberta Ouvir os outros Fazer apresentações Preparar comunicação escrita	Nível de Habilidade (F, M, B, N)
Habilidades de autogerenciamento Agir com integridade Demonstrar adaptabilidade Empenhar-se em desenvolvimento pessoal Esforçar-se para obter resultados Comprometimento com o trabalho	
Habilidades de processo de pensamento Inovar soluções para problemas Usar um julgamento sensato Analisar questões Pensar “fora da caixa” (fora do padrão)	
Habilidades Organizacionais Conhecer o negócio Usar especialização técnica/funcional Usar dados financeiros/quantitativos	
Habilidades estratégicas Reconhecer o impacto no plano maior Promover a cidadania corporativa Enfocar as necessidades do cliente Compromisso com a qualidade Administrar a lucratividade	

Autoavaliação B – Atitude do integrante da equipe

Instruções: Descreva quão bem você concorda com as frases a seguir, usando a escala: discordo fortemente (DF); discordo (D); neutro(N); concordo; concordo fortemente (CF).

	DF	D	N	C	CF
1. Sou mais eficiente trabalhando sozinho.	5	4	3	2	1
2. Sempre pertenci a clubes e equipes, desde criança.	1	2	3	4	5
3. Um trabalho feito em grupo demora muito para ser realizado.	5	4	3	2	1
4. Gosto da amizade de trabalhar em grupo.	1	2	3	4	5
5. Eu preferiria ter um negócio dirigido por uma pessoa a fazer parte de uma grande empresa.	5	4	3	2	1
6. É difícil confiar nos outros, dentro do grupo, em questões-chave.	5	4	3	2	1
7. Encorajar os outros é natural para mim.	1	2	3	4	5
8. Eu gosto da troca de ideias que é possível num grupo.	1	2	3	4	5
9. Aprecio compartilhar responsabilidades com outros membros do grupo.	1	2	3	4	5
10. Uma equipe pode realizar muito mais do que o mesmo número de pessoas trabalhando sozinhas.	1	2	3	4	5
Total					

Contagem e interpretação

Some os números que você circulo para obter a pontuação total.

41 - 50 = Você tem fortes atitudes positivas em relação a ser um integrante de uma equipe e trabalhar em cooperação com os outros.

30 - 40 = Você tem atitudes moderadamente favoráveis em relação a ser um integrante de uma equipe e trabalhar em cooperação com os outros.

10 - 29 = Você prefere trabalhar sozinho a ser um integrante de uma equipe. Para trabalhar eficazmente em uma empresa que dá ênfase ao trabalho em equipe, você precisa desenvolver atitudes mais positivas em relação ao trabalho em conjunto com outras pessoas.

Autoavaliação C – Como me sinto em relação à equipe

Aos tópicos a seguir listados, atribua os graus 1, 2, 3 ou 4. Considere:

1 - nunca 2 - raramente 3 - algumas vezes 4 - frequentemente

1. () Sou ouvido e compreendido.
2. () Sou comprometido com as decisões tomadas pela equipe.
3. () Percebo hostilidade entre as pessoas.
4. () Tenho a oportunidade de aprender sobre minha própria pessoa (autoconhecimento).
5. () Percebo a disputa pela liderança.
6. () Tenho a oportunidade de desenvolver características pessoais necessárias a um trabalho coletivo.
7. () Tenho a oportunidade de aprender sobre outras pessoas.
8. () Confio nos membros da equipe.
9. () Sinto-me indiferente ao trabalho que está sendo realizado.
10. () Odeio as informações, porque são incompletas.
11. () Percebo as “panelinhas” que são formadas.
12. () Vejo que os mal-entendidos são postos para debaixo do tapete.
13. () Aceito as diferenças individuais e aprendo com elas.
14. () Detesto ouvir bobagens.
15. () Sei ouvir.
16. () Sinto que minhas opiniões não são levadas em consideração.
17. () Sei falar.
18. () Sinto-me satisfeito.
19. () Percebo que ninguém sabe o papel que lhe cabe.
20. () Sinto-me desmotivado.

Some os pontos das afirmativas 1, 2, 4, 6, 7, 8, 13, 15, 17, 18 e divida o total por 10.

Some os pontos das afirmativas 3, 5, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 19, 20, e divida o total por 10.

Se, no primeiro grupo (A), você obteve 3 ou 4 pontos, pode considerar-se membro de uma equipe.

Se, no segundo grupo (B), você obteve 3 ou 4 pontos, pergunto-lhe: onde está a equipe?



SAIBA MAIS

Links 10, 11 e 12

Pessoas podem trabalhar num mesmo departamento ou área por anos, participar de comitês ou mesmo reuniões regularmente e, ainda assim, não fazerem parte de uma equipe. Há uma enorme diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo. Nas organizações, ainda temos de forma mais expressiva pessoas trabalhando ao mesmo tempo, mas não necessariamente juntas.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Esse processo de autoexame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação.

Para enriquecer seus conhecimentos sobre o assunto acesse os **links 10, 11 e 12**.



MULTIMÍDIA

Vídeos 6, 7 e 8

Acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem, área de multimídia da unidade 4 e assista aos **vídeos 6, 7 e 8**, sobre dimensões do trabalho coletivo. Lembre-se de realizar o registro pessoal dos pontos significativos.



SAIBA MAIS

Leitura Obrigatória – Textos 5 e 6

Leia Fleury & Fleury (2001) e Brandão & Guimarães (2001). Nos textos indicados, são apresentadas reflexões sobre a gestão de competências e de desempenho. Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus funcionários, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais e desempenho de determinadas funções.

Faça a leitura dos **textos 5 e 6**, disponíveis na sala de leitura da Unidade (AVA). Ela será necessária para a realização da próxima atividade.

4.2 A GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS



Figura 24 - Gestão de Competências

A noção de competência foi reconceituada na contemporaneidade em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva, a imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2004).

Le Boterf (2003), apoiando-se na tríade saberes, saber-fazer e saber-ser, promove minucioso estudo da competência, o qual propicia importantes considerações. Para o autor, a competência não é estado nem conhecimento que se possui, pois a experiência cotidiana nos revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos.

Em segundo lugar, a competência é contingencial, ou seja, exerce-se em contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização. Além disso, a competência não é apenas construto operatório, mas também construto social. Assim, o autor reconhece que a pessoa envolvida no processo de compreensão é guiada por sistemas de valores que são socialmente compartilhados. Em decorrência disso, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais.

Nesse sentido, a gestão de competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e

organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução do projeto organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação das lacunas de competências, mas também o planejamento de ações de desenvolvimento profissional, por exemplo.

Coerente com essa perspectiva, a gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional - as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicaram Brandão & Guimarães (2001).

Na forma como hoje é compreendida, a gestão de pessoas com base em competências trouxe um significativo impacto sobre o conceito de gestão estratégica. Nas primeiras décadas do século passado, as organizações buscavam a criação de vantagens competitivas, por meio de suas forças, das capacidades diferenciadas que possuíam em termos de produção. Posteriormente, as estratégias competitivas passaram a se pautar basicamente na adaptação da organização às oportunidades e ameaças do meio externo à organização, sendo reservado ao ambiente interno um papel secundário. Na nova visão, verifica-se o equilíbrio entre as dimensões internas e externas. Sem desconsiderar as demandas e características recebidas do meio ambiente, as organizações estão redescobrando a força de suas competências internas como geradoras de vantagens em mercados cada vez mais competitivos.

Tal mudança levou a uma maior valorização das pessoas nas organizações, que são os provedores das competências de que a instituição necessita. Como destacado, a gestão de pessoas passou a ter uma maior importância estratégica. Importantes mudanças foram verificadas também em atividades como a seleção, o treinamento e desenvolvimento, a gestão do desempenho e a gestão de carreiras e de remuneração. Novos parâmetros para a implementação das políticas e práticas dessas áreas surgiram, contribuindo para a maior eficácia de suas ações.

Deve-se ter sempre em mente, no entanto, que o mundo atual é tão complexo, que não é possível a criação de sistemas de gestão que ofereçam aos gestores o controle total das organizações. A gestão por competência precisa considerar essa característica para que não seja construída com base em suposições simplistas.

Portanto, gestão de pessoas por competências representa um tema que deve merecer atenção por parte dos gestores, por apresentar um potencial de contribuição significativo, que poderá promover o redirecionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais adquirem um novo significado por meio de sua adoção.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 13 – Estudo de Caso 7

Agora você vai posicionar-se diante do caso 7. Acesse a área de atividades da unidade 4, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem, faça a leitura do caso 7 e responda às questões propostas.

Bluestone Security Systems é uma das maiores distribuidoras de serviços de segurança, com um total de vendas anuais no valor de 15 milhões de dólares. Dois anos atrás, Bill Scovia, o vice-presidente de marketing e vendas, reorganizou a equipe de vendas. Antes, a equipe era composta por representantes internos (que cuidavam dos pedidos feitos por telefone) e externos (que visitavam os clientes). A reorganização dividiu a equipe externa em dois grupos: vendas diretas e contas principais. Os representantes das vendas diretas ficaram responsáveis pelos pequenos clientes comerciais e proprietários individuais. Como faziam antes, eles prestariam serviços aos clientes atuais e procurariam novas contas. A prestação de serviços aos clientes atuais geralmente envolve acrescentar a proteção contra fogo à proteção contra arrombamento e o aperfeiçoamento dos sistemas contra roubo.

Três pessoas que eram representantes de vendas diretas foram promovidas a executivos de contas principais. Esses executivos prestariam serviços às maiores contas da Bluestone, incluindo buscar novos negócios dentro dessas contas. Um exemplo seria expandir o sistema de segurança para outras lojas dos varejistas.

Para promover o trabalho em equipe e a cooperação, Scovia estipulou aos representantes cotas de vendas por grupo. Coletivamente, a meta era conseguir 21 grandes contas novas ao mês.

Como a cota era do grupo, os representantes deveriam trabalhar juntos no sentido de desenvolver uma estratégia para atrair novas contas. Se determinado executivo não tivesse a perícia para lidar com os problemas de seus clientes, outro executivo deveria ajudá-lo. Brian Marcos, por exemplo, era o perito residente dos problemas específicos de segurança dos armazéns. Se fosse convidado, Brian juntar-se-ia a um dos dois executivos para atender a um cliente proprietário de um armazém.

Depois de 19 meses da reorganização da equipe de vendas, Elizabeth Kato, uma executiva de contas principais, estava almoçando com Larry Starks, o diretor de produção da Bluestone, quando desabafou: Eu não aguento mais. Estou cansada de carregar a equipe sozinha.

O que você quer dizer com carregar a equipe sozinha? perguntou Larry.

Eu confio em você. Portanto, explicarei os fatos. Cada mês, o grupo deve trazer 21 novas vendas. Se não atingirmos essa quantidade a cada mês, não recebemos nosso bônus semestral. Isso representa 25% da minha renda. Portanto, uma grande parte do meu dinheiro vem do esforço do grupo.

A minha aquisição média de novas contas nos últimos 12 meses foi 11; e estamos atingindo a média de 18 novas vendas por mês. Isso quer dizer que os outros executivos estão atingindo 7 entre eles. Eu estou carregando o grupo, mas as vendas totais ainda estão abaixo da cota, o que significa que eu não ganhei o bônus no mês passado.

Os outros executivos são amigáveis e ajudam criando propostas, mas eles não conseguem cumprir a sua meta.

Larry perguntou: O que o seu chefe falou sobre isso?

Já conversamos várias vezes sobre o problema. Ele me diz para ser paciente e me lembrar que o desenvolvimento de uma equipe totalmente equilibrada leva algum tempo. Ele também me disse que eu devo desenvolver um espírito de equipe mais forte. Meu problema é que eu não consigo pagar as contas com espírito de equipe.

Questões sobre o caso

O que esse caso ilustra a respeito do trabalho em equipe?

Que função, ou funções, Elizabeth está desempenhando no grupo?

Até que ponto as queixas de Elizabeth são justificáveis?



VOCÊ SABIA?

Onde está sendo adotada a gestão por competência?

- Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)
- Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq)
- Banco do Brasil
- Banco Central do Brasil
- Caixa Econômica Federal (CEF)
- Câmara dos Deputados
- Casa Civil da Presidência da República
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e outros.

Fonte: Pires *et al.* (2005)

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

Marco teórico

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2002); Lévy (1998, 1995); Nonaka e Takeuchi (2000); Dias (2001); Nisembaum (2000); Dutra(2001); Resende (2000); Perrenoud (2000, 1999); informações da *Harvard Business Review* (2000); informações colhidas em visitas técnicas à Caixa Econômica Federal, ao Banco do Brasil, à CEB, à Petrobras e à IBM Brasil.

Ações

Processo de lotação dos servidores aprovados em concurso público; experiência-piloto na gestão de processos (levantamento e identificação das competências individuais requeridas para atuação nos diversos setores da instituição, identificação dos hiatos de competência existentes, elaboração de plano de capacitação); estabelecimento de novos critérios para as movimentações internas de servidores (variáveis-chave: alinhamento das competências individuais às competências corporativas; interesse do servidor; e demanda institucional); definição da concepção lógica do sistema Banco de Talentos (objetivo: criação e implantação de uma ferramenta gerencial estratégica que permita a identificação, o tratamento e o alinhamento das competências individuais e corporativas).

Ciclo de gestão

O Serviço de Gestão de Competências (SEGEC), unidade subordinada à Coordenação de Recursos Humanos, é o setor responsável pela implementação de ações que possibilitem o conhecimento, a gestão e o desenvolvimento das competências individuais e corporativas do CNPq. As principais iniciativas da organização nesse campo são: a avaliação do desempenho dos servidores, a implantação do sistema Banco de Talentos e o desenvolvimento de uma política de remuneração e movimentação de pessoas baseada em competências. O Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) é uma ferramenta de fundamental importância para a gestão de pessoas na instituição. A organização do sistema por meio de módulos permite a troca de informações cadastrais, financeiras, funcionais e gerenciais do quadro de pessoal do CNPq, além de facilitar a inserção de dados pelas diversas áreas da CGERH.

Dificuldades

Ausência de diretrizes claras relativas à gestão por competências no âmbito do Governo Federal, o que traz dificuldades para a disseminação das novas práticas e contribui para o baixo nível de envolvimento de grande número de pessoas. Ao lado disso, há o relativo desconhecimento do tema e a crença de que a abordagem consiste num mero “modismo”. Surge, por fim, a necessidade de realização de novas pesquisas que permitam a adequação das metodologias disponíveis ao contexto específico das organizações públicas.

Próximas etapas

Consolidação da abordagem da competência como marco importante para a condução das atividades de seleção, movimentação, desenvolvimento e gestão do desempenho dos servidores do CNPq; implantação do sistema Banco de Talentos, instrumento que fornecerá suporte indispensável ao pleno desenvolvimento do novo modelo de gestão de pessoas da organização.

Fonte: PIRES *et al.*, 2005.



Figura 25 - Desempenho das pessoas nas instituições

4.3 A GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM DESEMPENHO

A gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades. É um completo sistema de trabalho que se inicia quando um projeto é definido. Os programas formais de avaliação do desempenho não são novidades nas organizações. Estudiosos da área de gestão, entre eles, Brandão & Guimarães (2001) e Snell & Bohlander (2010) consideram esses programas os meios mais lógicos de

avaliar, desenvolver e utilizar efetivamente o conhecimento e as habilidades dos funcionários. Entretanto, um número crescente de observadores destaca que as avaliações de desempenho frequentemente ficam aquém de seu potencial.

Em um estudo contínuo das atitudes dos funcionários, efetuado por uma instituição X de consultoria de gestão, somente 30% dos funcionários afirmaram acreditar que o processo de gestão de desempenho de sua organização na realidade melhorou a performance dos funcionários; somente um em cada cinco pensou que esse processo ajudou pouco na melhoria do desempenho dos funcionários.

O incentivo ao trabalho em equipe, ao aperfeiçoamento contínuo e ao aprendizado, e também a outras melhorias levou inúmeras organizações a repensarem seu processo de avaliação. Algumas pessoas argumentam que a avaliação de desempenho desencoraja o trabalho em equipe porque, frequentemente, ela focaliza as realizações individuais e gera um enfoque individual em si mesma, em vez de foco na equipe. Outros contestam, afirmando que as avaliações são úteis somente em casos extremos – com funcionários altamente efetivos ou demasiadamente ineficientes - e não são tão úteis para a maioria dos funcionários, que formam a média. Outros, ainda, indicam que essas avaliações podem levar em conta as realizações em curto prazo, e não o aperfeiçoamento e o aprendizado em longo prazo.

À primeira vista, pode parecer que as avaliações de desempenho são empregadas para um objetivo específico – avaliar quem está fazendo um bom trabalho ou não. Na realidade, as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gestores dispõem. Elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a organização quanto os funcionários cujo desempenho está sendo avaliado.

O Quadro 2 mostra os usos mais comuns de avaliações de desempenho. Em geral, essas podem ser classificadas como administrativas ou de desenvolvimento.

QUADRO 2 – Propósitos da Avaliação de Desempenho

VISANDO AO DESENVOLVIMENTO	ADMINISTRATIVOS
Fornecer <i>feedback</i> das informações Identificar pontos fortes e fracos individuais Reconhecer o desempenho individual Ajudar na identificação de objetivos Avaliar a realização de objetivos Identificar necessidades de capacitação organizacionais Reforçar a estrutura da autoridade Possibilitar discussão coletiva dos problemas Melhorar a comunicação Proporcionar um fórum para auxiliar os gestores	Documentar as decisões pessoais Definir os candidatos à promoção Definir transferências e atribuições Identificar o desempenho insatisfatório Decidir sobre manter ou encerrar contratos Decidir quanto a demissões Validar critérios de seleção Cumprir com as exigências legais Avaliar os programas de treinamento Planejamento pessoal Tomar decisões sobre recompensas/ remuneração

Fonte: Baseado em SNELL; BOHLANDER, 2010.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário, o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho. As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários. Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gestor é aprimorar o comportamento do funcionário, não simplesmente avaliar seu desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação.

Coerente com essa perspectiva, a combinação dos propósitos administrativos e de desenvolvimento da avaliação do desempenho reflete, de modo específico, o papel mais amplo da gestão no empenho em integrar os funcionários e a organização.



VOCÊ SABIA?

Avaliação 360 graus: a alternativa de democratização na gestão do desempenho



Figura 26 - Desempenho das equipes de trabalho

Em sua evolução, a avaliação de desempenho foi passando por momentos de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como avaliação 360 graus. Acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em rede começa a ocupar espaço nas organizações brasileiras. Esse tipo de avaliação vem apresentando resultados no desempenho das equipes e obtendo a adesão tanto dos funcionários quanto dos gestores e dos dirigentes das organizações.

A sistemática prevê o recebimento de diversos *feedbacks* daqueles que fazem parte do processo. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma a atender às expectativas da organização.

A avaliação em rede vem sendo adotada nos Estados Unidos e na Europa, por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber *feedback*. As redes de seus pares que envolvem diferentes grupos ampliam as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos organizacionais e em sua qualidade de vida no trabalho.

Princípios Básicos

- Informação
- Confidencialidade
- Clareza
- Validade
- Rapidez de resposta
- Confiabilidade de dados
- Democracia
- Credibilidade

Vantagens da avaliação 360 graus

O modelo 360 graus é abrangente, democrático e eficaz:

Para o avaliado

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante seu gestor.
- Se bem desenhada, a avaliação poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.
- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu contexto de trabalho.

Para a organização

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária para a retenção de talentos, pois abre possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
- Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

Fonte: Baseado em GRAMIGNA, 2007.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 14 – Fórum de discussão

Os autores realizaram revisão de literatura e análise crítica sobre o modelo de gestão de competências e o modelo de gestão de desempenho e estabeleceram as semelhanças e diferenças existentes entre os dois processos. Um dos objetivos dos autores foi discutir até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho se constituem em tecnologias gerenciais distintas ou parte interdependente de um mesmo construto.

Agora é a sua vez! Depois de realizar as leituras, como você se posiciona diante da questão proposta? Quais são os pontos de convergência entre gestão de competência e gestão de desempenho? A adoção desses modelos pode trazer alguma contribuição para a gestão de pessoas nas organizações? Compartilhe suas reflexões e posição no nosso Fórum!



SÍNTESE

Nesta unidade, discutimos as dimensões do trabalho coletivo: pessoas, grupos e equipes; analisamos a gestão de pessoas com base em competências e com base no desempenho.

No que diz respeito ao trabalho coletivo, grupo pode ser entendido como uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns. Estão todos trabalhando pelo mesmo objetivo, cada um com seu espaço e sua habilidade. Já a equipe pode ser entendida como uma reunião de pessoas com o mesmo objetivo, contando com pessoas cujas habilidades se complementam e o relacionamento interpessoal é de qualidade.

Os grupos passam a ser equipes quando começam a pensar sobre a forma de atuar e na solução de problemas. Não é possível dizer que um grupo se transformou em uma equipe se não houver qualidade nos seus resultados. As pessoas que compõem a equipe são pessoas que possuem o mesmo objetivo, respeitam e aprendem com as diferenças, trocam experiências, compartilham soluções, buscam apoio nas decisões, comunicam-se de forma ativa e efetiva, fazem uso correto dos recursos, tem proatividade para ajudar e apoiar os demais integrantes da equipe, e todos buscam atingir os resultados com qualidade.

A gestão de pessoas com base em competências tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Uma das principais etapas desse processo constitui o denominado mapeamento de competências.

A gestão de desempenho é um importante processo a ser realizado pelos gestores. Eles precisam realizar a função de orientadores ou conselheiros, a fim de ajudar cada funcionário a melhorar seu desempenho. Um dos aspectos mais difíceis da gestão de desempenho é avaliar por que alguém não está demonstrando uma boa performance. Embora possa ser fácil identificar quem não está desempenhando bem a sua função, nem sempre é simples diagnosticar as causas básicas de um desempenho ruim (tais como motivação, problemas pessoais ou restrições externas). Mas sem um diagnóstico correto, é quase impossível resolver o problema.

Ao se optar por avaliação de desempenho, a organização estará dando um peso maior à avaliação do trabalho em si, bem como dos resultados de como ele está contribuindo para a empresa. Entretanto, se optar pela avaliação por competências ou gestão por competências, a organização estará pensando, com maior singularidade, as competências inerentes ao cargo.

Dada a singularidade mercadológica e corporativa que presenciamos, em que cada pessoa passa a desempenhar um papel fundamental para o sucesso ou fracasso da instituição, a combinação entre gestão por desempenho e gestão por competência torna-se cada vez mais utilizada pelas organizações, não só para acompanhar os resultados das pessoas em relação ao trabalho, como também, para motivá-las e mantê-las na organização, como capital intelectual e catalisador de bons resultados.

Na próxima e última unidade, vamos discutir a gestão de pessoas no contexto da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Contamos com sua participação marcante.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 15 – Questionário

Você está preparado para responder ao questionário localizado na área de atividades da Unidade 4, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Realize a atividade, composta por cinco questões de múltipla escolha.

Caro estudante,

A educação é um direito de todos que deve ser usufruído e deve ocorrer ao longo de toda a vida. Na sociedade contemporânea, o conhecimento é fundamental. Cada vez mais, as pessoas, ávidas pelo saber, lançam-se em busca de qualificação no competitivo mundo capitalista. A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que vem consolidando-se e sendo reconhecida ao longo dos tempos. É perceptível a contribuição da Universidade Aberta do Brasil (UAB) no desenvolvimento e implementação desse processo, especialmente para atender a demanda de formação inicial e continuada de professores.

A implantação do sistema UAB como política pública vem atingindo seu maior objetivo, que é a expansão e interiorização de cursos e programas de educação superior no país, proporcionando a democratização do ensino público e, além dos cursos, as ações e os projetos sociais desenvolvidos por intermédio dos polos. É importante ressaltar o desenvolvimento das comunidades regionais, visualizando-se nesses polos, centros de construção do conhecimento. Contrapondo-se as possibilidades, o sistema UAB apresenta desafios principalmente quanto à gestão dos polos de apoio presencial, sua sustentabilidade e continuidade. A gestão financeira e a vontade política dos mantenedores dos polos são outros relevantes desafios.

Neste processo de implantação da Educação a Distância no país, por meio da UAB como política pública, o planejamento participativo e o comprometimento de todos os envolvidos no processo são fundamentais para a consolidação da UAB, contribuindo assim, para que o acesso à informação e ao conhecimento continue rompendo barreiras históricas de desigualdades sociais, distâncias geográficas e financeiras, proporcionando, por meio da educação, a construção de um país mais justo.

Sintonizados com esses princípios, nesta unidade, vamos discutir as competências de gestão, concepções, responsabilidades e ações pertinentes às parcerias em prol da organização e construção da identidade físico-estrutural de um polo de apoio presencial dentro do sistema UAB.

Neste contexto, todas as decisões devem convergir em ações que atendam o que preconiza o Ministério da Educação (MEC) em prol de uma gestão democrática e participativa, atingindo os objetivos propostos pelo sistema, ou seja, assegurar o êxito dos cursos na modalidade a distância em todo o território nacional.

Também pretendemos reafirmar a relevância do planejamento que pode tornar-se uma ferramenta para vencer obstáculos na gestão de um polo de apoio presencial. Portanto, esperamos que esta unidade traga contribuições para a gestão de pessoas no centro de educação superior de cursos a distância, utilizando a integração entre a equipe e elementos como organização, responsabilidade e planejamento.

Para atender a essa função social, o gestor necessita primar pelo diálogo entre seus pares e delegar responsabilidades. Contribuindo para a formação de um espaço de trocas e construção coletiva do conhecimento, ele ajudará a fazer do polo um centro de referência do município para toda a região na formação de profissionais éticos, críticos e comprometidos com a transformação social.



FIQUE ATENTO

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- 5.1 EaD nos Polos de Apoio Presencial da UAB: Políticas Públicas e Gestão de Qualidade
- 5.2 A gestão de Polos na Perspectiva da Gestão Participativa
- 5.3 Planejamento, Avaliação e Gestão de Projetos no Polo de Apoio Presencial do Sistema UAB

OBJETIVOS

Esperamos que você, ao final da unidade, seja capaz de:

- identificar a tendência de gestão de pessoas presente na proposta político-pedagógica do sistema UAB;
- conscientizar-se da importância do processo de implementação de uma gestão democrática e participativa no pólo presencial de apoio do sistema UAB;
- refletir sobre conhecimentos essenciais para a atuação como coordenador no polo presencial do sistema UAB, criando ações capazes de acolher e aglutinar todos os agentes envolvidos;
- elaborar um Projeto de Intervenção, focalizando um dos eixos temáticos do processo de gestão de pessoas, tendo em vista melhorias na gestão dos polos do sistema UAB (capacitação local, clima organizacional, avaliação de desempenho, desempenho acadêmico, tecnologias digitais, entre outros).

Apresentamos a seguir uma agenda da unidade 5 para facilitar a sua organização pessoal.

Participe ativamente e realize as atividades previstas no cronograma do curso. Sempre que necessário, entre em contato conosco pelo Fórum de dúvidas. Será um prazer colaborar com você nesse processo.

AGENDA

A agenda é um instrumento importante para você planejar melhor sua participação em nosso curso, pois apresenta a sequência de atividades previstas para a unidade. Marque com um “X” as datas em que pretende realizar as atividades descritas, bem como as atividades já concluídas.

As leituras sugeridas podem ser realizadas no decorrer de todo o curso, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. Dessa maneira, elas não foram consideradas para efeito do cálculo de tempo necessário para concluir as unidades.

Período		Atividade	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Concluída
Semana 11 De ___/___ a ___/___	31	Leitura da Unidade 5						
	32	Visualização dos vídeos 9 e 10 (disponíveis na área de multimídia do AVA)						
	33	Leitura obrigatória: Textos 7 e 8						
Semana 12 De ___/___ a ___/___	34	Visualização da animação: “Como elaborar um Projeto de Intervenção?” (disponível na área de multimídia do AVA)						
	35	Atividade 16 – Projeto de intervenção						
	36	Atividade 17 – Questionário (AVA)						
	37	Atividade 18 – Autoavaliação e avaliação do curso (não avaliativa)						

Procure organizar-se para concluir essas atividades no prazo de duas semanas. Sugerimos a dedicação diária de 2 horas e meia, durante os dias úteis, para que você não comprometa seus momentos de descanso aos finais de semana.

5.1 EAD NOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL DA UAB: POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE QUALIDADE



Figura 27 – Alunos desenvolvendo atividade no laboratório

O acentuado e rápido crescimento da economia mundial, somado ao avanço tecnológico e à automação das organizações, exigiu transformações no mundo do trabalho e, como não poderia deixar de ser, na educação.

Nesta última década, mudanças significativas na área do ensino estão ocorrendo em muitos municípios brasileiros. A modalidade a distância vem sendo reintroduzida no cenário educacional das cidades, fazendo com que um novo modelo venha estabelecer novas relações e desafios sociais. A educação começa a ter expressivo valor na vida das pessoas; é a sociedade da informação, estabelecida em rede, que privilegia o conhecimento e não apenas a sociedade centrada no trabalho, como acontecia no passado.

Diante do cenário que ora temos, urge uma educação permanente, que possibilite às pessoas a continuidade dos estudos e o acesso à informação constante como forma de melhorar a qualidade de vida, quer de ordem pessoal, quer profissional. Mediante o nível de conhecimento demonstrado pela população reconhece-se o desenvolvimento econômico e social de uma nação. Necessita-se capacitar as pessoas a fim de oportunizar o surgimento de um país mais justo e em igualdade de condições para todos. Porém, é importante que tenhamos clareza dos objetivos, levando em conta que tipo de inclusão educacional necessitamos e que tipo de políticas públicas deverão ser consideradas e levadas adiante, de forma a privilegiar a expansão qualificada do ensino que propicie a formação de um cidadão capaz de refletir criticamente o presente e que, ao mesmo tempo, tenha sensibilidade suficiente para comprometer-se com a transformação social que tanto se almeja.

Vivemos em uma sociedade repleta de diferenças e desigualdades sociais. Entretanto, com o uso das ferramentas tecnológicas, vislumbramos uma oportunidade do acesso à educação por meio da redução das distâncias, possibilitando a qualificação dos cidadãos antes excluídos. Hoje, essa parcela da população tem a oportunidade de ser parte integrante de uma sociedade mais justa. Eis que um novo conceito de conhecimento surge oportunizado pela apropriação das mídias e das tecnologias, agregando contribuições significativas no contínuo aprimoramento do processo educacional do país.

Nessa linha de raciocínio e da concepção de que o ensino a distância continua sendo uma possibilidade na área da educação, explica-se a grande aceitação do programa UAB - uma política pública séria que, ampliada e reformulada, poderá ser uma solução social significativa para o Brasil.

Assim, pretendemos nesta parte abordar concepções, competências e ações dos envolvidos nas parcerias para a organização de um polo de apoio presencial dentro do Sistema UAB, como forma de assegurar o êxito das atividades dos cursos da modalidade a distância. Faz-se necessário apresentar os diversos fatores estruturais e de organização pertinentes aos responsáveis pelo funcionamento do polo com qualidade. Nesse sentido, torna-se importante analisar a seguinte questão: que competências correspondem ao MEC, às instituições de ensino superior parceiras, ao mantenedor e ao coordenador para que o polo venha a cumprir com o seu papel na comunidade?

Para Dourado (2008), Mota & Chaves Filho (2006), o Sistema UAB pode ser entendido como sendo mais que um programa governamental, pois se configura como programa de nação, porque proporciona educação superior para todos, assegurando a qualidade e a democracia. Na visão dos autores, trata-se de um objetivo permanente para construir um projeto nacional sustentável e inclusivo. Além disso, existe o trabalho articulado com as Instituições Federais de Ensino superior (IFES) do país que gerenciam as ações pedagógicas relacionadas aos cursos a serem oferecidos aos municípios parceiros do sistema UAB.

É importante ressaltar que o aluno é o centro das ações dos profissionais que executam e acompanham todo o processo, desde a universidade até o polo de apoio presencial a que pertence, recebe toda a orientação necessária proporcionando-lhe condições de desenvolver ao máximo suas potencialidades. Esse programa visa atender uma parcela da população que, até então, era excluída da educação por vários fatores, dentre eles, a falta de condições econômicas, falta de tempo, dificuldade de deslocamento e de acesso à internet. Nesse caso, a EaD vem facilitar e justificar o uso da metodologia como instrumento de formação de cidadãos aptos ao desenvolvimento de suas habilidades e capacidades. É, portanto, uma oportunidade de aprendizado que chegou para permitir o acesso de muitos brasileiros ao mundo da informação e do conhecimento. Compreende-se, assim, a urgência em estabelecer ações de gerenciamento organizacional que venham fazer parte definitiva da agenda de todos os participantes do processo educacional do polo, não esquecendo que a razão de todo fazer pedagógico é o aluno.



Figura 28 – Apresentação de pôster – Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Curso Pedagogia EaD Polo Formiga

O polo de apoio presencial é considerado um dos sustentáculos do sistema UAB, estruturado pelo mantenedor, ou seja, o estado ou o município parceiro no referido projeto. Esse engajamento é que oportuniza a descentralização do ensino superior público, gratuito e de qualidade,

que passou a ser oferecido em todas as regiões do país, atingindo, principalmente, aos indivíduos que não possuem nenhum tipo de formação acadêmica.

Porém, mesmo diante de tantas dificuldades encontradas nos polos de apoio presencial, acredita-se que os mantenedores, na sua maioria, estejam atentos para que o ensino superior, público, gratuito e de qualidade fixe raízes sólidas nos municípios espalhados pelo país.

Segundo o MEC, o polo de apoio presencial é considerado “o braço operacional” que dá amparo ao processo de formação dos alunos das instituições de ensino superior parceiras de suas cidades ou mais próximas deles. É nesse espaço físico que o aluno pode encontrar os colegas para estudar, participar dos momentos presenciais, realizar atividades virtuais, laboratoriais e de estágio, bem como as demais tarefas exigidas pelos seus professores e/ou tutores a distância ou presenciais (BRASIL, 2011).

Para que o polo de apoio presencial se torne um espaço de construção coletiva do conhecimento, é importante que o gestor saiba administrar os recursos materiais e humanos de que dispõe para melhorar a qualidade dos cursos e projetos desenvolvidos no polo .

A gestão de polo necessita ser eficaz, e para tanto, é imprescindível que seja democrática, voltada para trabalho em equipe, valorizando as habilidades de todos. A gestão eficaz está diretamente ligada ao desempenho do coordenador do polo, que deve ser um líder comprometido com o projeto de educação à distância, buscando sempre a sua atualização e implementação.



VOCÊ SABIA?



Figura 29 – professora Suzana e professores de IFES em evento de Educação a Distância – CEAD/UFOP

A Educação a Distância no Brasil foi instituída como política pública a partir da publicação do Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. O Art.1º do Decreto 5.622 caracteriza

A EaD como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino-aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005)

Em 2005, então, a EaD no país foi regulamentada passando a contribuir diretamente com a democratização e expansão do ensino público. O sistema UAB foi instituído pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para “o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos” (BRASIL, 2006).

A EaD, que é viabilizada por intermédio do sistema UAB, foi implantada como política pública pelo governo federal, objetivando melhorar a qualidade da educação no país. Para implantar essa política, fez-se necessária a criação dos polos de apoio presencial, tendo como objetivo possibilitar aos alunos um local para apoiar seus estudos e onde possam realizar as atividades presenciais, atendendo as exigências de qualidade estabelecidas pelo MEC.



FIQUE ATENTO

Gerir um polo não é tarefa fácil, o responsável desenvolverá atividades administrativas e de gestão de pessoas, já que no polo estão ativamente atuando os tutores presenciais e os demais funcionários. Devem ser cumpridas todas as funções delegadas ao coordenador do polo, pelo MEC e, é claro, é preciso manter o entusiasmo e participação de toda a equipe. Por isso, o coordenador do polo necessita de conhecimentos e ferramentas para organizar devidamente o espaço físico do polo, e também, é exigido que ele tenha saberes e habilidades que envolvem desde conhecimento tecnológico, burocrático e também que ele estabeleça ligações com o mantenedor e as Instituições de Ensino Superior (IES).

GESTÃO DO POLO E A FUNÇÃO DO COORDENADOR



Figura 30 - Cerimônia de formatura do curso de Pedagogia EaD/UFMG, Polo Formiga

O coordenador de polo é selecionado pelas IES que ofertam cursos no Polo, a partir de uma lista tríplice encaminhada pelo mantenedor para as coordenações UAB das IES. O profissional indicado precisa atender a requisitos mínimos, como: formação acadêmica superior e experiência docente na educação básica ou superior de, no mínimo, três anos. As atribuições do coordenador do polo são disciplinadas pelo Anexo I da Resolução CD/FNDE Nº 26, de 5 de junho de 2009, que estabelece orientações e diretrizes para pagamento das bolsas do Sistema UAB (BRASIL, 2009), conforme segue:

- acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial;
- garantir às atividades da UAB a prioridade de uso da infraestrutura do polo de apoio presencial;
- participar das atividades de capacitação e atualização;
- elaborar e encaminhar à Diretoria de Educação a Distância da CAPES relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado;

- elaborar e encaminhar à coordenação do curso relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo ;
- acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância;
- acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos;
- zelar pela infraestrutura do polo ;
- relatar problemas enfrentados pelos alunos ao professor formador e ao coordenador do curso;
- articular, com o apoio das IFES presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos;
- organizar, em parceria com as IFES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos no espaço do polo;
- articular-se com o mantenedor do polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo;
- receber e prestar informações aos avaliadores externos do MEC.

Além dessas atribuições e de cumprir todas as suas atividades referentes ao seu cargo, o coordenador do polo necessita ter conhecimento na área de gestão de pessoas, para que toda a sua equipe sintam-se motivada. Deve buscar melhorar e manter o desempenho de cada profissional que ali se encontra, cumprindo a sua função. Para tanto, é necessário que o coordenador realize reuniões, planejamentos ou encontros com toda a sua equipe, para que juntos possam discutir, traçar metas, objetivos e resolver pendências sobre cada curso e do polo em geral.

5.2 A GESTÃO DE POLOS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO PARTICIPATIVA



Figura 31 – Encontro Presencial Polo Formiga

O modelo de gestão de polo, as tomadas de decisão do gestor influenciam no seu futuro, razão pela qual é importante refletir sobre as formas de gestão.

A discussão em torno do papel do gestor de polo na modalidade da EaD , quanto ao modelo de gestão e atuação, centralizadora e autoritária ou democrática e participativa, levou à defesa do segundo modelo. Ou seja, é uma das obrigações do gestor proporcionar condições para a criação de um ambiente colaborativo e participativo. Ele pode fazer isso criando canais que visam promover ações de interação social entre os tutores, funcionários, alunos e comunidade local. O gestor pode estimular a participação, incentivar a formação de grupos de estudo, grupos de trabalho, atribuir tarefas a serem cumpridas e garantir a autonomia no trabalho. Ou seja, uma gestão participativa depende muito do papel que o gestor do polo desempenha.

As pessoas que formam o corpo docente, discente e a comunidade têm muito conhecimento implícito que pode ser externalizado, contribuindo na melhoria de funcionamento da instituição. Para Fleury & Fleury (2001, p. 187), trata-se de “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agrega valor econômico à organização e valor social ao trabalho”.

Coordenar os trabalhos num polo EaD é uma grande oportunidade que se tem para fazer uma gestão participativa e dessa forma contribuir para a mudança de uma administração tradicional e burocrática numa administração desburocratizada, moderna, que valoriza as pessoas a serviço de pessoas.

Coerente com essa perspectiva, Ribeiro e Iriondo (2010) defendem o uso da gestão do conhecimento como estratégia de criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais como importante ferramenta para fortalecer a gestão de competências em uma organização. Assim, pode-se destacar que as pessoas são vitais num polo, pois constituem o seu patrimônio de conhecimentos e, ao colocar suas competências individuais em prática, promovem o desenvolvimento do conhecimento da instituição.

Dessa forma é possível valorizar o profissional e comprometê-lo na busca da sua qualificação com participação ativa nas decisões. Decisões essas que podem definir e criar novos rumos ao setor público, tão criticado pela sua ineficiência, transformando uma administração inercial em uma administração dinâmica e comprometida com as causas da população, fundamentadas na informação e no conhecimento.

O gestor que utiliza como método a descentralização do poder, prezando pela participação de todo o grupo, valoriza a contribuição de cada um independente da hierarquia, é um gestor democrático. Como consequência terá o apoio do grupo e da comunidade, resultando o seu esforço num trabalho coletivo e mais eficiente. Esse é o papel do gestor de polos.

A administração de um polo deve contemplar a participação da sociedade mediante a implantação de conselhos deliberativos ou consultivos. Dessa forma haverá maior transparência, com a participação da sociedade como interessada no processo educativo e definição dos rumos.

Partindo do princípio de que o planejamento é inerente e necessário a toda ação humana, instituições, grupos, movimentos, governos ou organizações, planejam suas ações, adotando conceitos, técnicas e instrumentos, a fim de intervir na realidade.

Dentre os diferentes tipos, níveis ou possíveis alternativas na área do planejamento, destacam-se o planejamento participativo ou gestão democrática. De acordo com Gandin (2001), essa modalidade de planejamento foi desenvolvida para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social.

Assim, o planejamento participativo é uma ferramenta eficaz para realizar a vontade e o desejo da maioria, intervindo na realidade em favor do coletivo mediante a elaboração, execução e avaliação constante dessa prática.

Com o objetivo de melhorar a gestão do polo de apoio presencial, buscando a excelência, deve-se partir do pressuposto de que, quanto maior o grau de envolvimento, de participação e empoderamento dos atores sociais envolvidos, melhores serão os resultados.

Neste sentido, entende-se que o planejamento participativo é o tipo de gestão, o mecanismo, a forma ideal para gerir o polo de apoio presencial, uma vez que as pessoas envolvidas no processo, ao sentirem-se valorizadas, responsáveis e comprometidas com suas ações e resultados, tenderão à melhoria contínua, ao desenvolvimento de suas habilidades e competências a fim de atingir as metas propostas.

O gestor de polo, a fim de ampliar a autonomia de seus colaboradores, deve relacionar entre suas ações a elaboração de um plano de gestão por parte dos tutores presenciais, por exemplo, a fim de acompanhar a aprendizagem dos estudantes, evitar a evasão e contribuir para a construção do conhecimento individual e coletivo; envolver todos os colaboradores no Conselho de polo, delegando responsabilidades, todos sentindo-se responsáveis pela definição das atividades, metas e resultados.

É também papel do gestor de polo acompanhar, ampliar e garantir que os processos, tanto administrativos quanto acadêmicos, bem como o de ensino-aprendizagem, funcionem em total sinergia.

No polo, as relações sociais entre os atores envolvidos devem ser de liberdade e igualdade, respeitando as diferenças, as convicções política, filosófica, religiosa de cada sujeito, com vistas ao fortalecimento dos direitos sociais.

A gestão educacional prevê a articulação e a interação entre os componentes desse processo, para que todas as ações contribuam para um objetivo comum, isto é, a construção de instituições educacionais sólidas e com credibilidade.

Assim, o papel do gestor tem importância fundamental para as mudanças, pois a educação pressupõe uma gestão democrática e participativa, no sentido de que todas as aspirações adquiram solidez e possam ser desenvolvidas e que atinjam os objetivos definidos.

Dessa forma, a gestão da educação deve criar possibilidades de participação efetiva dos atores desse processo e possibilitar a participação democrática nas decisões. Essa participação requer uma gestão qualificada, pois devem ser criados mecanismos capazes de acolher e aglutinar todos os agentes envolvidos, porque depende da força e do empenho de todos a solidificação das ações criadas e desenvolvidas por cada membro que participa da equipe.

Nesse contexto, uma gestão participativa requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar responsabilidades a cada elemento da Instituição. Também proporciona autonomia para o alcance das metas e, como resposta, as pessoas assumem desafios e processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima favorável ao crescimento.



Figura 32 – Alunos durante atividade presencial no polo

O planejamento participativo é a busca de uma visão múltipla, integrada e sustentável de desenvolvimento. O planejamento é também um processo de comunicação. Por meio da comunicação, as pessoas se sentirão comprometidas com as decisões que tomam.

Todas as pessoas envolvidas têm ideias diferentes sobre a situação ideal e como atingi-la. Para chegar-se a um acordo, todos devem ter a oportunidade de expressar suas ideias. Também é necessário informar às pessoas sobre os antecedentes do tema com o qual se lida e sobre os mecanismos que fazem com que os problemas continuem. Dessa maneira, é possível procurar distintas alternativas para resolver os problemas e apresentar opções novas.

Quando ocorre a participação de várias pessoas no planejamento, abre-se um leque bem maior de opções, mais experiências a serem passadas, diferentes olhares sobre os temas tratados. Além de permitir a ampliação da capacidade de ação, complementação de especialidades, até mesmo diminuindo custos e permitindo um trabalho com mais qualidade.

O planejamento participativo permite coordenar ideias, ações, perspectivas e compartilhar preocupações e utopias, em vez de priorizar a conformação de instâncias formais e estáticas. Não existe um “modelo” para isso. De acordo com as características próprias de cada coletivo, encontrar-se-á o mais adequado. Em todo caso, deve contribuir para maior eficácia, clareza e profundidade no que se faz.

Para que o planejamento seja efetivo, é necessário garantir a participação das pessoas. Sua participação no processo de planejamento é um requisito prévio, para o sucesso.

Isso significa que o processo de planejamento deve ser organizado de maneira que as partes interessadas participem ativamente do mesmo, nos momentos pertinentes.

Para enriquecer seus conhecimentos consulte os sites:

Planejamento participativo e gestão compartilhada

<http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-que-e/planejamento-participativo-e-gestao-compartilhada>

Danilo Gandin: Educador e Mestre em Planejamento Participativo

<http://danilogandin.blogspot.com.br/>



MULTIMÍDIA

Acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem, área de multimídia da Unidade 5 e assista aos **vídeos 9 e 10** sobre educação a distância. Os vídeos apresentam entrevistas e depoimentos sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) na educação, e sobre o potencial que essas novas ferramentas nos propiciam no aprendizado, em especial, na educação a distância. Lembre-se de realizar um registro pessoal dos pontos significativos.



SAIBA MAIS

Textos 7 e 8 – Leitura Obrigatória

Num cenário de expressivo crescimento de cursos de educação a distância (EaD), crescem as demandas pela aquisição de conhecimentos nas áreas de gestão de pessoas. Angulski (2011) sugere alguns processos de gestão que poderão auxiliar os coordenadores de polos no processo de gerenciamento de um polo de apoio presencial. Já Zilli (2011) destaca o papel social e promissor da EaD nas instituições de ensino superior. Além disso, defende formação contínua do gestor para que o Polo Presencial prime pela qualidade educacional, inclusão e aprendizagem de seus alunos.

5.3 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS NO POLO DE APOIO PRESENCIAL DO SISTEMA UAB



Figura 33 - Confraternização

A gestão de cursos na modalidade EaD representa um grande desafio na contemporaneidade, seu aspecto organizacional caracteriza-se como um dos principais fatores de sucesso ou insucesso dos cursos oferecidos nesse tipo de modalidade de ensino. Conhecer todos os aspectos da gestão da EaD é requisito essencial para que a mesma seja desenvolvida de forma profissional e com qualidade.

A busca por essa área de conhecimento, a de gestão de polos, faz-se necessária devido à complexidade que é gerenciar um polo atualmente. Com base nas informações obtidas a respeito da gestão de polos, percebe-se que existem momentos e situações que necessitam de tomadas de decisões. O gestor de uma instituição de ensino superior, principalmente de EaD, depara-se com inúmeros desafios para administrar com adequação esse estabelecimento. Dessa forma, o planejamento pode tornar-se um dos instrumentos fundamentais para que se tenha uma gestão de polos eficaz e eficiente.

Para que o gestor de polos possa desenvolver o seu trabalho, fazem-se necessários alguns conhecimentos referente à gestão. É necessário dinamizar as questões administrativas, a fim de buscar maior agilidade na resolução de demandas e questões do seu contexto.

Isso acontece porque em muitos polos existem diferentes instituições de ensino, e o público que utiliza e frequenta o polo é bem variado, pois os alunos vêm de municípios e regiões diferentes. Alguns ainda não estão habituados com as tecnologias existentes, tendo, assim, ainda mais dificuldades com a EaD.

Com os avanços tecnológicos, a exigência passou a ser maior, pois cada vez é necessário que os profissionais se adaptem à nova realidade, já que a cada momento exigem-se mais e constante aperfeiçoamento e maior conhecimento da área das tecnologias. E esse contexto também tem exigido que as instituições adotem inúmeros mecanismos para facilitar o funcionamento de todos os setores, então, em um Polo de Apoio Presencial, isso não pode ser diferente.

No polo, as tecnologias, como, por exemplo, videoconferências ou até mesmo webconferências, são frequentemente utilizadas e é imprescindível que o gestor de polos conheça o funcionamento de todos os equipamentos a fim de utilizá-los quando necessário. Além disso, esse gestor também é responsável por todas as atividades presenciais que acontecem no polo, sejam elas provas ou aulas presenciais, encontros de estudos, cursos de capacitação, dentre outros; e para que tudo esteja em bom funcionamento e que todos tenham condições de utilizar o espaço físico do polo, de forma a atender os objetivos de cada atividade, o coordenador precisa primar pela organização.

O planejamento surge, então, como um elemento que pode ser utilizado com o objetivo de agregar valores aos serviços prestados nesse espaço, pois o gestor necessita conciliar a demanda de espaço físico com a demanda de atendimentos em um dia. Por isso, é importante a análise e estudo desse tema, buscando tentar evidenciar a sua relevância na gestão de um Polo.

Para que esse coordenador consiga usufruir e utilizar de forma plena as habilidades de cada integrante de sua equipe, ele precisa valer-se de conhecimentos a fim de despertar as competências individuais, para completar as do grupo, ou seja, dando liberdade a todos da equipe para participarem dos processos e projetos do polo, delegando e distribuindo tarefas, planejando ações em conjunto, e assim, o gestor conseguirá envolver todas as pessoas que ali atuam, dando a elas mais motivação e responsabilidade. Desse modo, fará com que todos se sintam parte integrante e atuante nos processos que ocorrem nesse ambiente.

Nesse sentido, o coordenador do polo, como líder da equipe, precisa manter todos os funcionários, trabalhando em busca de um único objetivo, em real concepção de equipe e para isso é importante que cada indivíduo tenha autonomia para desenvolver suas capacidades.

Com relação às IES, cada uma possui as suas especificações de metodologia, cronograma de atividades, exigências administrativas e quando há mais de uma IES no polo, todas essas atividades são dobradas, por isso o gestor precisa contar com pessoas confiáveis e competentes que possam ajudar no desempenho das tarefas.

Consideramos fundamental que esse coordenador estude e conheça todos os planos políticos e pedagógicos dos cursos oferecidos em seu Polo, pois precisará esclarecer dúvidas dos alunos e, para isso, também terá que determinar e organizar um tempo dentro da sua carga horária para atender aos alunos.

Existem também obrigações com o mantenedor do polo. O gestor necessita estar em contato constante com a prefeitura, buscando recursos financeiros para aquisição de materiais para expediente, para ampliar o acervo da biblioteca, providenciando transporte para deslocamento dos alunos até a respectiva Instituição de Ensino, entre outros exemplos.

Sendo assim, o trabalho no polo exige determinação, disponibilidade, organização e planejamento. Em meio a toda essa situação, o coordenador de um polo de EaD se vê envolvido por questionamentos como, por exemplo, o que fazer, como, quando, para quem, por quê, onde etc. São indagações que necessitam de respostas e é nesse momento que os desafios começam a aparecer.

Para auxiliar na busca de respostas a todas essas questões, faz-se necessário que o gestor do Polo seja capacitado para o seu trabalho, que ele possa participar de cursos de aperfeiçoamento e capacitação continuada, a fim de adquirir conhecimentos para desempenhar bem o seu papel como gestor.

São muitos os desafios para gerir um polo UAB, percebemos que utilizar técnicas e metodologias padronizadas podem auxiliar o coordenador. Além da troca de experiências, de conhecimentos e, evidentemente, do aprendizado que ele pode adquirir com o passar do tempo e por meio dos cursos de aperfeiçoamento, é de fundamental importância que atitudes de organização, planejamento e liderança sejam qualidades inerentes de um gestor de polos.

Nesse sentido, criar mecanismos para planejar e desenvolver programas e projetos é fundamental. Apesar de ser um procedimento comum, esse processo é desenvolvido com muita deficiência na maioria das organizações. Para que o coordenador possua uma formação adequada com ferramentas imprescindíveis para realizar uma boa gestão, ele precisa ter domínio e empregar algumas técnicas relacionadas à gestão estratégica, gestão de projetos, gestão da infraestrutura e gestão participativa.

Numa gestão estratégica, deve-se buscar uma uniformidade nas ações desenvolvidas no polo, com o objetivo de traçar metas e objetivos para promover o avanço da organização.

Os conhecimentos na gestão de projetos fazem com que o coordenador consiga integrar os processos administrativos e pedagógicos com uma rotina de tarefas e ações e, ainda, uma gestão de infraestrutura faz com que todos os equipamentos e tecnologias sejam mantidos em bom estado conservacional e de funcionamento. Por fim, uma gestão participativa propicia maior integração entre os membros da equipe e com isso eles estarão mais motivados e engajados na busca dos melhores resultados.

Com o planejamento de suas ações melhoram-se o foco e a flexibilidade, e a equipe do polo pode conhecer melhor o seu público e descobrir as melhores formas para alcançá-lo. Além

disso, cria-se a capacidade de adaptação às circunstâncias diversas, já que um dos maiores desafios para o gestor é o trabalho com a diversidade.

É importante ressaltar que a capacitação e o planejamento são fundamentais para o gestor de um polo, porque trazem meios para a organização, fazendo com que o coordenador tenha habilidades de criar um projeto de gestão baseado na análise da realidade de seu polo, na região em que está inserido e atendendo as diferentes pessoas que compõem a equipe e o público atendido. Dessa forma, as chances de acerto na resolução das tarefas e atribuições do coordenador são maiores, pois, se esse coordenador embasar suas ações no plano de gestão criado anteriormente poderá visualizar melhor suas potencialidades e fraquezas, seus acertos e erros e consequentemente avaliá-los a fim de aprender e aperfeiçoar suas ações.

Finalmente, o planejamento facilita o monitoramento e avaliação das ações, tornando mais fácil medir os resultados, bem como tomar providências para efetuar as mudanças necessárias para o aprimoramento, se por ventura algum objetivo proposto não for alcançado.



MULTIMÍDIA

Animação

Acesse o Ambiente Virtual de Aprendizagem, área de Multimídia da Unidade 5 e assista a animação sobre “Como elaborar um Projeto de Intervenção?”



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 16

Roteiro para Elaboração do Projeto de Intervenção



Figura 34 – Professora Suzana e alunas do Curso de Pedagogia EaD na Mostra de Pôster de Monografia – Polo Formiga

Nesta unidade, discutimos conhecimentos essenciais para o planejamento e execução de projetos. Consideramos relevante a capacidade de trabalhar por meio de projetos,

recurso indispensável para promoção de mudanças e melhorias nas instituições, viabilizando resultados que ultrapassem as possibilidades das atividades de rotina.

Nesse sentido, as ações de intervenção são importantes no plano de ação quando se pretende provocar mudanças num dado ambiente organizacional. Implica compreender as forças que atuam no contexto, identificando aquelas que são impulsionadoras ou restritivas ao desenvolvimento do grupo para, a partir daí, implementar propostas de intervenção com o objetivo de ressaltar as forças impulsionadoras, minimizando as forças restritivas, por meio de diferentes ações.

Assim, projeto de intervenção pode ser entendido como um plano de ação que se faz para rever algo que vem apresentando problemas ou que requer mudanças. Um projeto ou plano de intervenção é extremamente importante na gestão do polo em qualquer época, pois poderá evitar ações improvisadas, decisões precipitadas e, além disso, a sua construção poderá favorecer a articulação de propostas coletivas.

Chegamos ao final da disciplina, você está preparado para realizar um esboço preliminar do seu projeto de intervenção, focalizando um dos eixos temáticos do processo de gestão de pessoas, tendo em vista a melhoria na gestão dos polos do sistema UAB, dentre eles: capacitação local, clima organizacional, avaliação de desempenho, desempenho acadêmico, tecnologias digitais.

Para elaboração do seu projeto, siga atentamente o roteiro disponibilizado na área de multimídia do AVA. Em caso de dúvidas, entre em contato com o seu tutor. Ele estará à disposição para acompanhá-lo neste percurso de aprendizagem, atuando como interlocutor na construção do seu projeto de intervenção. Bom trabalho!

Atenciosamente,

Profa. Suzana Gomes.



SÍNTESE

Nesta unidade, discutimos a EaD no contexto das políticas públicas do sistema UAB. Observamos no decorrer do trabalho que muitas possibilidades e desafios surgiram a partir da implantação da EaD no país. Podemos sintetizar neste momento que a maior possibilidade foi a expansão e interiorização do ensino público e os principais desafios concentram-se na gestão do sistema e dos polos de apoio presencial e na sua sustentabilidade e continuidade.

Esta unidade também evidenciou que o sistema UAB está cumprindo com eficácia seu propósito de expansão e interiorização do ensino público, bem como proporcionando o desenvolvimento das regiões onde estão inseridos os polos de apoio presencial que, além de oferecerem suporte para o desenvolvimento das atividades presenciais dos cursos oferecidos, desenvolvem projetos de inclusão, transformando-se em verdadeiros centros de construção do conhecimento.

Concluindo, ressaltamos que a implantação da EaD como política pública está consolidando-se por meio do sistema UAB que possibilitou o surgimento de novas oportunidades de acesso ao conhecimento. Isso contribui para que o acesso à informação e/ou conhecimento continue rompendo barreiras históricas de desigualdades sociais, distâncias geográficas e financeiras, proporcionando, por intermédio da educação, a construção de um país mais justo.

Diante do exposto, considera-se que a gestão de polos no contexto da EaD é capaz de produzir bons resultados, se a gestão educacional for alicerçada em um processo de participação democrática de todos os envolvidos nesse trabalho.

Portanto, a consolidação e a permanência da EaD estão intimamente ligadas à gestão democrática, participativa, cooperativa e renovadora. Essa gestão democrática e participativa deve estar relacionada aos aspectos definidos para o crescimento e eficiência dos polos de apoio presencial.

Estudos como este podem despertar o interesse e a consciência sobre a importância da população nas decisões dos gestores públicos nas pessoas que ainda não têm a consciência da importância da participação nas tomadas de decisões. Além disso, alimentam a esperança daqueles que sonham com um modelo democrático e participativo de gestão.

Nesse sentido, uma gestão de polo que focalize as pessoas como objetivo principal estará a serviço da sociedade e da formação das pessoas, tirando-as da condição de submissão e a serviço do capital para colocá-las a serviço de si mesmas e para o bem comum.

Nesse cenário, destaca-se o papel do gestor de polos, que mediante uma gestão democrática, humana, participativa, com liderança política, conhecendo e reconhecendo as diferentes culturas e ideologias, com espírito de equipe, fará com que todos sintam-se acolhidos e com vontade de voltar ao ambiente de trabalho e estudo e permanecer nele – o Polo.

O polo de apoio presencial, de acordo com sua organização e gestão, é capaz de tornar-se um espaço de convivência, de formação ética, criadora, humanista e participativa, contribuindo para o desenvolvimento humano autônomo e de saberes coletivos a serviço da humanidade, enfim, para uma educação capaz de promover as bases de uma sociedade democrática.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 17 – Questionário

Você está preparado para responder ao questionário localizado na área de atividades da Unidade 5, em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem. Realize a atividade, composta por cinco questões de múltipla escolha.



ATIVIDADE NO AVA

Atividade 18 – Auto avaliação e avaliação do curso

Precisamos que você nos ajude em nosso contínuo processo de aprimoramento. Para tanto, forneça a sua opinião, respondendo ao questionário disponível no AVA.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIA BÁSICA

ANGULSKI, Thiago N. Coordenador de polo: uma discussão acerca dos conhecimentos necessários a uma boa gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL; CONGRESSO INTERNACIONAL IGUL, 11./2., 2011, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: [s.n.], 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26060/3.35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. *Educação em Revista*, v. 26, n. 2, p. 317-357, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v26n2/a16v26n2.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *RAC*, [S.l.], p. 183-196, 2001. Número Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

LACOMBE, Beatriz M. B.; CHU, Rebeca A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a03.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

LOTTA, Gabriela S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

RAMOS, *et al.* Capacitação e desenvolvimento e a interface com a educação corporativa. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Niterói, RJ: [s.n.], 2008. p. 1-14. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0013_0457.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

TAVARES, Valquíria de Lima; GONÇALVES, André Luiz. Gestão da EaD no Brasil: desafio ou oportunidade? SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA; ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2012, [S.l.]. *Anais...* [S.l.]: Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), 2012. Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/Trabalhos/194-1043-1-ED.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

COMPLEMENTAR

ARAÚJO, Luís Cesar G. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. Caxias do Sul: Ed. Educ, 2010.

_____. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Ed. Educ, 2007.

BRASIL. *Decreto nº 5.622*, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

_____. *Decreto nº 5.800*, de 08 de julho de 2006. Dispõe sobre o sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

_____. *Legislação UAB*. Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=section&id=4&Itemid=5>. Acesso em: 25 jun. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEMO, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? *Educ. Soc.*, Campinas, v. 29, n. 104, p. 891-917, out. 2008.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

_____. O poder da simplicidade. Educação corporativa. *Revista T&D*, n. 104, p. 38-39, ago. 2001.

_____. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoal*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégia empresarial e formação de competências*, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

GOMES, A. C. B.; KLEIN, A. Z. O desenvolvimento da competência para o trabalho em equipe a distância com o uso do metaverso *Second Life*. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 343-375, abr./maio/jun. 2013.

GOMES, C. J. A.; LOPES, R. G. F. *Gestão compartilhada na educação a distância*. Brasília: SEED/MEC, 2000.

GOMES, Suzana dos Santos. Formação de professores e letramento digital. In: NÚCLEO PR@XIS. *Anais, Ciclo de palestras: construindo redes, educação e tecnologias*. Relatório Prodocência. [S.l.]: UFMG/CAPES, 2012. p. 1-10.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competência e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002. 161 p.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LOPES, M. C. L. P. et al. *Educação a distância no ensino superior: uma possibilidade concreta de inclusão social*. *Diálogo Educacional*. Curitiba, v. 10, n. 29, p. 191-204, jan./abr. 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John X. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTA, R.; CHAVES FILHO, H. A universidade aberta do Brasil: democratização do acesso à educação superior pela rede pública de educação a distância. In: CHAVES FILHO, H. (Org.). *Desafios da educação a distância na formação de professores*. Brasília: MEC, 2006.

MOURA, Dácio G. de; BARBOSA, Eduardo Fernandes. *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis: Vozes, 2011.

NEWSTROM, John W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, G. M. S. *A gestão no sistema de educação a distância*. Disponível em: <http://www.intelecto.net/ead_textos/lobo1.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

- PIRES, Alexandre K. *et al.* *Gestão de pessoas em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- PRETI, O. (Org.). *Educação a distância: processos de gestão*. Cuiabá: EdUFMT, 2010.
- QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Org.). *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005. p. 23-49.
- QUIJANO, Santiago *et al.* Para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Revista Papeles del Psicólogo*, Madrid, v. 29, n. 1, p. 92-106, 2008.
- RÉUS, Claudete. Proposta para implantação do programa de qualidade no serviço público: PQSP - Secretaria de Estado da Administração e Previdência. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) – Instituto de Ciências Sociais do Paraná, Fundação de Estudos Sociais do Paraná, Curitiba, 2002.
- SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de recursos humanos*. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange A. Visconti. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010.
- VERGANA, Sylvia Constant. Trabalho em equipe. In: _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 6.
- WOLFF, L.; CABRAL, P.M. F.; LOURENÇO, P.R.M.R.S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.
- ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. Bittencourt (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

REFERÊNCIAS DAS ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/87/Team_touching_hands.jpg/1024px-Team_touching_hands.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 2 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c4/Training_meeting_in_a_ecodesign_stainless_steel_company_in_brazil.JPG>. Acesso em 15 jun. 2014.

Figura 3 - Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolsa_de_Valores,_Mercadorias_e_Futuros_de_S%C3%A3o_Paulo#mediaviewer/Ficheiro:Sao_Paulo_Stock_Exchange.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 4 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/3/34/Startup_Weekend_Recife_-_Recife_-_Pernambuco_-_Brasil.jpg/1280px-Startup_Weekend_Recife_-_Recife_-_Pernambuco_-_Brasil.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 5 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Ambiente_de_Trabalho_da_Gerencianet.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 6 - Disponível em: <<http://pixabay.com/pt/palestra-apresenta%C3%A7%C3%A3o-evento-278583>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 7 - Disponível em: <https://farm9.staticflickr.com/8171/7934039676_4c2d12c8e2_o_d.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 8 - Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/86530412@N02/7934039676/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 9 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9d/Plantando_Vancouver.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 10 - Disponível em: <<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRYE1VhT4YGfzRNQ0N7nBBEMgtfRO6QieBr8EqsjMlTDPwhd6xjw>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 11 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b1/General_meeting.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 12 - Disponível em: <https://farm4.staticflickr.com/3134/2630713127_69976633f5_o_d.jpg>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 13 - Disponível em: <<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/51/Etica9.png>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 14 - Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/CISV_trust_game.JPG>. Acesso em: 15 jun. 2014.

Figura 15 - Disponível em: <http://farm6.staticflickr.com/5337/8895157978_b50f68305a_o.jpg>. Acesso em: 08 jun. 2014.

Figura 16 - Disponível em: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTn-5gmeq-E7aiYrfpkXmbaRdJkUKTDvRVRiQ6j5Co_jqnbo0i - Acesso em: 08 jun. 2014

Figura 17 - Baseado em: ZANELLI, José C. BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. Bittencourt (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Figura 18 - Baseado em: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Figura 19 - Disponível em: <https://farm4.staticflickr.com/3383/3627175210_0ac1feb2ac_b_d.jpg>. Acesso em: 08 jun. 2014.

Figura 20 - Disponível em: <https://farm1.staticflickr.com/3/3861823_b0cd74954f_o_d.jpg>. Acesso em: 8 jun. 2014.

Figura 21 - Disponível em: <http://pixabay.com/pt/gear-equipe-grupo-homem-mulher-67135/> Acesso em: 11 jan. 2015

Figura. 22 - Baseado em Vergana (2011)

Figura 23 - Disponível em: <http://pixabay.com/pt/monitor-computador-tela-silhuetas-66618/> Acesso em: 11 jan. 2015

Figura 24 - Disponível em: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c4/Training_meeting_in_a_ecodesign_stainless_steel_company_in_brazil.JPG Acesso em: 26 jan. 2015

Figura. 25 - Disponível em:http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cb/Job_interview_0001.jpg Acesso em: 26 jan. 2015

Figura 26 - Disponível em: <https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTa5trLu6JJex7hHGI4csHiHzub1KwDXdx7Ysb9m3KTbIwSsW7> Acesso em: 26 jan. 2015

Figura 27 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 28 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 29 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 30 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 31 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 32 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 33 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

Figura 34 – Fonte: Arquivos do Polo Formiga - Acesso em: 28 jan. 2015

ESTRUTURA DE UM TRABALHO CIENTÍFICO

1. O QUE É FICHAMENTO?

Fichamento é uma forma organizada de registrar as informações obtidas na leitura de um texto. Fichar é o ato de selecionar, organizar e registrar informações, a partir da leitura do texto fonte, de forma a constituir uma documentação que:

- atenda aos objetivos do leitor ao fazer a leitura;
- remeta ao texto base;
- possa ser consultado posteriormente;
- aponte para a elaboração de um texto.

Fazer um fichamento é, portanto, a partir do texto base, elaborar um segundo texto, organizado de tal forma que possa servir de material de consulta para a elaboração de um terceiro texto que pode ser um tópico no projeto de intervenção, um capítulo no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), um artigo etc.

Além do propósito de elaborar um terceiro texto, quem ficha pode, simplesmente, utilizar o fichamento como meio de sistematizar seus próprios estudos. Pode ser uma maneira de, organizadamente, ampliar seus conhecimentos a respeito de determinado assunto.

2. O FICHAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Uma vez realizado o levantamento bibliográfico, a leitura das obras selecionadas será feita em diferentes momentos nas etapas da execução do trabalho. A leitura inicial de algumas obras pode orientar na escolha de seu campo de interesse, ajudando na delimitação do problema de investigação ou tema para elaboração de um projeto de intervenção. A leitura de cada obra deve ser acompanhada do registro de uma ficha de leitura ou de um resumo no caderno de anotações ou em arquivo digital organizado em pastas temáticas no computador.

Cada pesquisador deve criar um sistema de arquivo que favoreça a sua organização e a localização do material ao longo da produção do trabalho. As fichas de leitura constituem uma espécie de arquivos ou banco de dados, muito úteis em todas as etapas de elaboração de um trabalho, bem como na realização de trabalhos posteriores. Atualmente podem ser substituídas por cadernos ou por pastas de arquivos digitais no computador.

2.1 Algumas informações sobre fichamento de leituras

Uma ficha de leitura é composta de três partes distintas, a saber:

A referência completa da obra de acordo com a ABNT. Nesse caso é importante identificar se a obra é um livro, um artigo de periódico digital, um artigo de periódico impresso, um capítulo de livro etc.

Registro das ideias principais. Esse material será muito útil na escrita do texto. Dependendo da seleção realizada, os trechos poderão dar origem a citações indiretas (autor, ano) ou citações diretas (autor, ano e página) de onde o trecho foi retirado.

Um conjunto de comentários do leitor sobre o texto são os registros pessoais do pesquisador que anota com suas palavras (não é cópia literal) o que apreendeu das leituras realizadas, ou seja, o registro nesse ponto é do que foi assimilado, do aprendizado adquirido com uma ou mais leituras. É muito importante que nessa parte o pesquisador seja capaz de articular as ideias dos autores que foram tomados como referência básica para discussão do tema.

A reescrita do conteúdo original deve ser pessoal, devendo-se fazer uso das próprias palavras para descrever as ideias contidas no texto, podendo, inclusive, dar um encadeamento de ideias diverso do original.

Uma citação é um recurso muito utilizado e perfeitamente legítimo na redação de trabalhos científicos. Ela permite, na elaboração do trabalho, a utilização de ideias importantes que já foram desenvolvidas, serve também para apoiar argumentos, mostrando que determinada ideia é aceita por outros autores. Além disso, o uso de citações dá legitimidade à pesquisa, evidencia que o pesquisador tomou como ponto de partida o que já existe no campo da educação sobre o tema. Sempre que houver citações, o texto transcrito deve ser claramente identificado, bem como a autoria, a data da obra e a página da qual foi retirado.

3 COMO FAZER CITAÇÕES?

Em trabalho científico ou acadêmico, devemos citar o referencial teórico ou os autores consultados de forma textual (direta) ou indireta. Há diversas maneiras de fazer citações e aqui serão apresentadas as mais comumente utilizadas em projetos de intervenção, projeto de pesquisa, monografia ou Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

3.1 Citações textuais curtas (até 3 linhas)

Devem ser inseridas dentro do próprio texto. Deve-se reparar, contudo, que há diferentes maneiras de se fazer a referência ao autor consultado. Veja um exemplo:

Não se deve, contudo, confundir pesquisa documental com pesquisa bibliográfica. Como nos esclarece Gil (2001, p. 51), “[...] enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se dos materiais que não receberam ainda tratamento analítico”.

Outro exemplo:

As entrevistas não devem constituir a única fonte de dados de uma pesquisa, pois “[...] estão sujeitas a velhos problemas, entre eles, a falta de memória, a imprecisão ou a falta de articulação

dos dados. Uma atitude para minimizar estes problemas é o uso da triangulação com informações obtidas através de outras fontes”. (YIN, 2005, p. 119).

3.2 Citações longas (com mais de 3 linhas)

Devem ser separadas do texto, por um parágrafo com recuo de 4 cm da margem esquerda. A letra deverá ser de tamanho menor que o utilizado no corpo do texto (tamanho 11 ou 10) e o espaçamento entre linhas deve ser simples (1 cm). Veja abaixo um exemplo:

De fato, a escola não é apenas conservadora ou transformadora, mas age simultaneamente no sentido da conservação e da transformação da estrutura social.

Assim,

[...] a melhor maneira de provar em que medida a realidade de uma sociedade ‘democrática’ está de acordo com seus ideais não consistia em medir as chances de acesso aos instrumentos institucionalizados de ascensão social e de salvação cultural que ela concede aos indivíduos das diferentes classes sociais? (BOURDIEU, 1998, p. 64)

E é da perspectiva do domínio dos bens simbólicos e culturais que, no Brasil, a escola passa a ser objeto de questionamento, sobretudo no período dos anos 1980.

3.3 CITAÇÃO DE CITAÇÃO

Muitas vezes, não podemos ter acesso a uma obra original ou clássica. Tem-se acesso a uma obra por meio de outra, ou seja, uma obra que discute a obra clássica. Sempre que possível, deve-se buscar o original, mas, quando não se conseguir isso, pode-se fazer uso desse tipo de fonte, de forma parcimoniosa. Veja no exemplo seguinte uma das formas de se fazer esse tipo de citação.

No texto

Cury (1997), citado por¹ Teixeira & Oliveira (2002), afirma que a noção de educação básica na LDB apresenta tanto o sentido de alicerce, enquanto escolarização obrigatória, como de marcha progressiva, enquanto luta para que o processo de escolarização não seja interrompido.

Em notas de rodapé:

1 CURY, C. R. J. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: uma reforma educacional? In: CURY, C.R.J.; HORTA, J.S.B.; BRITO, V.L.A. de. Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

1 Em citações de citações pode-se ainda usar outras expressões: citado por, apud, conforme ou segundo. Lembrete: termos estrangeiros deverão ser grifados em itálico. Ex: *apud, et. al., on-line*.

Nas Referências

O pesquisador deverá incluir nas referências os dados completos da obra efetivamente consultada (no caso, o texto do Guia Veredas). Observe como deverá ser citado um autor consultado nessa obra.

TEIXEIRA, B. B.; OLIVEIRA, D.A. Organização do Sistema Educacional. In: SALGADO, M. U. C.; MIRANDA, G.V. de (org.). *Veredas – Formação Superior de Professores: Módulo 1*. Belo Horizonte: SEE-M.G, 2002. Volume 2, Unidade 2, p. 119-141.

3.4 Citação Indireta

Quando são sintetizadas as ideias de um autor, mesmo sem se utilizar textualmente parte do texto, deve-se fazer menção ao autor ou autores que se têm como referência. No exemplo seguinte, o nome dos autores aparece com apenas a inicial maiúscula, enquanto, no final, todo o sobrenome aparece em letras maiúsculas.

Exemplo 1:

Como nos alertam Marconi & Lakatos (2007), a etapa de coleta de dados exige muito do pesquisador, pois demanda dedicação, paciência e tempo de preparação, além de frequentemente demorar mais tempo para ser realizada do que o previsto inicialmente.

Exemplo 2:

A avaliação formativa exerce um importante papel nesse processo: ela gera informações importantes sobre o trabalho desenvolvido pelo professor, além de oferecer *feedback*, ou seja, retornos sobre os avanços obtidos pelo aluno ao longo do processo ensino-aprendizagem (ZABALA, 1998; GOMES, 2014).

TIPOS DE REFERÊNCIAS (espaço simples, alinhamento à esquerda)

Livro

GOMES, S.S. *Um olhar sobre as práticas de avaliação na escola*. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2014. 176 p.

Capítulo de Livro

GOMES, Suzana Santos. *Desafios e possibilidades do letramento digital na formação inicial do professor em curso a distância*. In (Org.) GOMES, Suzana dos; TAVARES, Rosilene Horta. *In: Sociedade educação e redes: desafios à formação crítica*. 1ª. Edição. Araraquara, São Paulo: Ed. Junqueira & Marin, 2014.

Componentes Curriculares dos Guias Veredas

TEIXEIRA, B. B.; OLIVEIRA, D.A. Organização do Sistema Educacional. In: SALGADO, M. U. C.; MIRANDA, G.V. de (org.). *Veredas – Formação Superior de Professores: Módulo 1*. Belo Horizonte: SEE-M.G, 2002. Volume 2, Unidade 2, p. 119-141.

Documentos

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Secretaria de Educação Fundamental (SEF). *Parâmetros curriculares nacionais*. Brasília: MEC; SEF, 1998.

BRASIL. *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica* / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BRASIL, Parâmetros Curriculares Nacionais – Bases Legais, 2000. Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br> . Acesso em: 9 de ago. 2014 .

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. *Boletim Pedagógico de Avaliação da Educação: SIMAVE/PROEB – 2008* / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. v. 2 (jan./dez. 2008), Juiz de Fora, 2008 – Anual.

Artigo de Revista Impressa

GOMES, Suzana dos Santos. Brincar em Tempos Digitais. In: Revista Presença Pedagógica - Diálogo entre Universidade e Educação Básica para Formação do Professor. Sessão Presença Infantil. Belo Horizonte, n. 113, p. 44-51. set./out. 2013.

Artigo de Revista na Internet

CASTRO, M.H.G. Sistemas de avaliação da educação no Brasil: avanços e novos desafios. In: *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, Fundação Seade, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.seade.gov.br>. Acesso em: 19 abr. 2012.

Teses e dissertações

GOMES, S.S. *Tessituras Docentes de Avaliação Formativa*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, FAE/UFMG, BH, 2003. 213p.

ROTEIRO DE APOIO PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. TEMA

Escreva uma frase que permita identificar o tema do seu projeto, o problema para o qual você pretende buscar soluções. Pense nas demandas do seu setor de trabalho. Procure saber se esse tema já foi objeto de intervenção em outras ocasiões. Escolha um tema que seja viável e que traga melhorias significativas para a gestão do trabalho.

2. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A escolha do problema deve surgir de um diagnóstico que tem por fim determinar a natureza e as causas do problema focalizado. Diagnóstico é, portanto, o confronto entre o ideal traçado e a prática existente. Quanto maior a consistência entre a problematização e as ações planejadas, melhor e mais útil será o diagnóstico. Se essa etapa for conduzida de modo competente, estará preparado o campo para se traçar um projeto eficaz. Diagnosticar é detectar o caráter específico da realidade e identificar as fontes dos problemas a serem superados. Isso significa que os indicadores socioeconômicos, educacionais e culturais devem ser previamente conhecidos para que o planejamento educacional e gerencial se baseie em uma análise, a mais precisa possível, da realidade. O diagnóstico tem o objetivo de reunir dados e informações suficientes à análise da qual resulta o estabelecimento de um projeto de intervenção. Escreva um texto respondendo as questões apresentadas a seguir. Pense nas suas expectativas e intenções geradas no contexto de trabalho:

- Qual é a relevância desse tema/problema?
- Qual a importância deste projeto para a sua atividade como professor, gestor, tutor ou técnico de Educação a Distância (EaD)?
- Qual a importância deste projeto para o seu local de trabalho?
- Que situações específicas do seu seu polo ou setor este projeto pode contemplar e contribuir para aprimoramento da gestão do trabalho e das relações?
- Que modificações no seu campo de trabalho este projeto pode produzir?

Que mudanças e resultados são almejados no seu setor de trabalho e poderão ser contemplados com este projeto?

Nessa parte você deverá explicitar o problema escolhido para o seu projeto de intervenção. É preciso indicar para o leitor que se trata de um projeto a ser implantado no seu polo, setor de trabalho ou unidade. Portanto, você deverá explicitar o porquê da escolha deste tema, caracterizar o problema a ele relacionado que se pretende resolver/minimizar com a implantação do projeto. Procure destacar nesta parte a relevância do tema/problema escolhido e as contribuições que ele poderá trazer para o contexto da EaD. Lembre-se de caracterizar a sua unidade e setor de trabalho que serão alvo da implementação do projeto.

3. OBJETIVOS

Um objetivo expressa uma ação que se busca atingir, ou seja, uma ação para o problema que você elegeu. No caso deste projeto, redigir os objetivos é indicar as metas que se pretende alcançar com uma determinada intervenção no seu polo, setor de trabalho ou unidade. Escreva o que você espera alcançar ao final deste projeto de intervenção. Os objetivos devem ter estreita ligação com o que se espera alcançar como resultados. Podem ser objetivos relacionados a gestão educacional, a gestão de pessoas, mudanças de situações precárias na estrutura organizacional, dentre outros. A forma mais usual de redação dos objetivos é a utilização do verbo no infinitivo. Por exemplo: minimizar os índices de evasão no curso X, implementar ações diferenciadas para promover a formação de professores na área X no município de Formiga; implantar cursos de extensão no polo X, tendo em vista a divulgação dos cursos de EaD no município de Arcos; elaborar um plano para dinamizar a comunicação do polo com os municípios atendidos; desenvolver um projeto que contemple a adequação do ambiente de trabalho do setor X para melhoria do atendimento interno e externo.

Indique um Objetivo Geral e três Objetivos Específicos para o seu projeto.

OBJETIVOS GERAIS

- correspondem a planos de longo e médio prazo;
- expressam propósitos mais amplos acerca do papel das Instituições de Ensino Superior diante das exigências postas pela realidade social e diante do desenvolvimento do perfil do egresso do curso;
- definem as grandes linhas, perspectivas da prática educativa da sociedade brasileira, que serão depois convertidas em objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- correspondem a planos de curto prazo;
- referem-se às ações concretas a realizar;
- sua redação deve ser feita no infinitivo;
- devem ser ativos, dinâmicos e breves;
- há indicação de uma ação concreta que contém o que se pretende fazer e para que;
- determinam exigências e resultados esperados, referentes a conhecimentos, atitudes, habilidades e convicções cuja aquisição e desenvolvimento ocorrem no processo de construção do conhecimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como você pretende alcançar seus objetivos? Indique o caminho metodológico, ou seja, como você vai conduzir o seu projeto: em que local o projeto será desenvolvido? Com quem ou para quem serão voltadas as ações? Quais são os atores envolvidos nesse projeto? Como você pretende envolvê-los? Que informações são necessárias? Como você vai coletá-las? Quais são os recursos necessários? Qual é a fonte dos recursos? Quais são os passos para responder à questão problema a fim de atingir o seu objetivo? Responda essas questões em forma de texto que descreva o caminho metodológico utilizado por você no projeto, ou seja, indique o percurso que pretende seguir para realizar seu objetivo.

5. CRONOGRAMA

A forma mais usual de cronograma de atividades é um quadro com a listagem de ações ou atividades acompanhada por sua distribuição no tempo. Crie o seu cronograma indicando etapas e prazos de acordo com a sua proposta. Em anexo disponibilizamos um exemplo de cronograma para sua consulta.

6. INVESTIMENTO

Que recursos materiais, humanos e financeiros serão necessários para realização do seu projeto? Pense nos prazos e faça uma planilha com previsão de tudo isso para que seu projeto possa entrar na previsão orçamentária do seu município, polo, unidade de trabalho, secretaria ou setor. Em anexo veja um exemplo de previsão orçamentária e com base nele faça a previsão de custo para o seu projeto.

7. AVALIAÇÃO

Avaliação é o processo de análise e interpretação objetiva da relevância e impacto do projeto, à luz do objetivo traçado. Para avaliar, é necessário estabelecer indicadores qualitativos e/ou quantitativos que serão úteis para aferir as mudanças e objetivos do projeto em termos de quantidade, qualidade e tempo. Os indicadores podem ser classificados em indicadores de resultados, processo, produtos, efeitos e impacto. Exemplo de indicadores: número de jovens no município beneficiados pelos cursos EaD, percentual de alunos que utilizam o polo de apoio presencial semanalmente, melhoria nos índices de utilização da biblioteca do polo, percentual de alunos EaD aprovados em concursos públicos etc. Pense e indique ações para avaliar a implementação do seu projeto. Os resultados do processo avaliativo não somente servirão para aferir se o objetivo foi alcançado como servirão como instrumento fundamental na elaboração de outro projeto de intervenção.

FORMAS E NORMAS

Toda vez que você citar, transcrever ou mencionar as ideias de um autor que você buscou no Scielo, Google, ou em material impresso, anote a indicação bibliográfica da obra. Essa ação facilitará a indicação dos textos utilizados no seu projeto. As referências utilizadas demonstram o seu conhecimento sobre o assunto. Registre-as sempre respeitando as normas técnicas. Disponibilizamos na plataforma um formulário padrão para entrega do projeto. Abaixo indicamos algumas normas.

Formatação do projeto:

- Fonte do corpo: Arial 12
- Alinhamento dos parágrafos: Justificado
- Espaço entre linhas: 1,5

Formatação das página:

- a) Margens:
 - i) Papel tamanho A4
 - ii) Superior e inferior: 2,5cm
 - iii) Esquerda: 3 cm
 - iv) Direita: 2,5 cm
- b) Numeração: de página: alto da página à direita (não numerar a 1ª página)

SOBRE A AUTORA

SUZANA DOS SANTOS GOMES

Professora adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (FaE/UFMG), onde cursou sua graduação em Pedagogia, Mestrado e Doutorado. É Pesquisadora do Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME), Coordenadora Pedagógica do Centro de Apoio à Educação a Distância (CAED/UFMG), Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Promestre. Desenvolve pesquisas e estudos sobre políticas públicas, avaliação educacional, gestão pedagógica, formação de professores, tecnologias digitais. Possui experiência na Educação Básica, Educação Superior e Educação a Distância (EaD).

A presente edição foi composta pelo CAED/UFMG e Editora UFMG e impressa pela Imprensa Universitária UFMG em sistema offset, papel offset 90g (miolo) e cartão supremo 300g (capa), em março de 2016.