

658.3

gest - 23

COS  
TES

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E NOVOS  
MODELOS DE PRODUÇÃO**

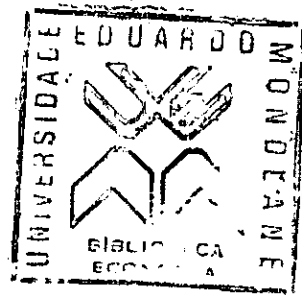
Raul Francisco Cossa

Junho, 2000

Trabalho de Licenciatura  
Curso de Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Moçambique

658.3  
COS  
TES

27704  
27 08 01  
Oferta



## Índice

### INTRODUÇÃO

## 1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 1.1. Gestão Científica
- 1.2. A Teoria Clássica
- 1.3. A Escola das Relações Humanas
- 1.4. Relações Industriais
- 1.5. Gestão de "Recursos Humanos"

## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 2.1. Objectivos da Gestão de Recursos Humanos
- 2.2. Planeamento de Recursos Humanos
- 2.3. Recrutamento
- 2.4. Selecção
- 2.5. Treinamento e Desenvolvimento De Pessoal
- 2.6. Cultura Organizacional
  - 2.6.1. Comunicação
  - 2.6.2. Motivação
    - 2.6.2.1. As Teorias X e Y
    - 2.6.2.2. A Teoria de Maslow
    - 2.6.2.3. Abordagem de McClelland
  - 2.6.3. Liderança

### 3. ORGANIZAÇÃO

#### 3.1 As Diferentes Eras Da Organização

### 4. OS NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO

#### 4.1. Factores que Explicam a Emergência de Novos Modelos de Produção

#### 4.2. Os Novos Modelos de Produção e Sua Caracterização

4.2.1. O Modelo Neotaylorista/Neofordista em Direcção a uma Sociedade Dual

4.2.2. O Modelo Neotaylorista Moderado em Direcção a uma Sociedade Segmentada

4.2.3. O Modelo Lean Production (Produção Magra) em Direcção a uma Sociedade Hipercompetitiva

4.2.4. O Modelo Antropocêntrico em Direcção a uma Sociedade Democrática e Igualitária

### 5. NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### 5.1 As Consequências da Emergência de Novos Modelos de Produção

5.1.1. Planeamento

5.1.2. Recrutamento

5.1.3. Selecção

5.1.4. Treinamento e Desenvolvimento

5.1.5. Comunicação

5.1.6. Motivação

5.1.7. Liderança

### CONCLUSÕES

### BIBLIOGRAFIA

## DECLARAÇÃO DO AUTOR E APROVAÇÃO DO JÚRI

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico (licenciatura) numa instituição educacional.

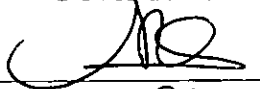
Maputo, aos 23 de Junho de 2000

  
(Raul Francisco Cossa)

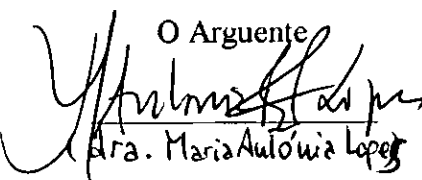
## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este foi aprovado no dia 23 de Junho de 2000, por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane com 12 valores.

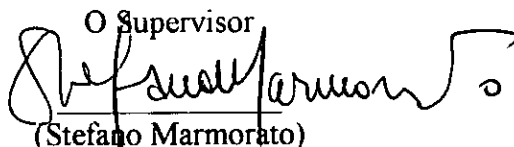
O Presidente

  
(Dra. Luiza Ribeiro)

O Arguente

  
(Dra. Maria Antónia Lopes)

O Supervisor

  
(Stefano Marmorato)

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o ramo especializado da ciência da gestão que envolve todos os estudos e as técnicas desenvolvidas para as acções que têm como objectivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Ela é uma área relativamente nova. O gestor dos recursos humanos é um executivo encontrado quase só nas grandes e médias organizações. Todavia, a gestão é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Gerir recursos humanos significa lidar com pessoas que participam de organizações, também significa gerir os demais recursos com as pessoas. Considera-se como organização um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.

Em cada dia que passa, as organizações são sujeitas a processos de mudanças e transformações que envolvem a adopção de novas e diferentes tecnologias, modificação de seus produtos ou serviços, alteração do comportamento das pessoas, mudanças de seus processos internos, apresentando deste modo diferentes características em suas estruturas e em seus processos. É neste contexto (de mudanças) que emergem os novos modelos de produção que:

- dão enfoque na aprendizagem;
- enfatizam investimentos em sistemas e meios de comunicação interna;
- utilizam tecnologias flexíveis e apostam na formação;
- dão ênfase à rotação entre postos de trabalho no processo de produção;
- enfatizam a constituição artificial de pequenas empresas dentro da grande empresa;
- atribuem maior importância a descentralização das funções de comando.

Actualmente, a preocupação central da economia é de dar resposta às novas exigências de competitividade referentes sobretudo à qualidade e flexibilidade. A influência tecnológica é dominante no processo produtivo, contudo, o factor humano do qual depende o sucesso da empresa continua a ser fundamental. É assim que o estudo da gestão de recursos humanos mostra-se importante para se compreender como se podem

gerir os recursos humanos de modo a conseguir a realização da missão da organização e o alcance dos seus objectivos com sucesso.

O propósito geral deste trabalho é o estudo da gestão de recursos humanos nas organizações face a emergência de novos modelos de produção. Constituem objectivos específicos:

- a análise dos processos de planeamento, recrutamento, selecção, treinamento e desenvolvimento de pessoal que permitem desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidades para aumentar a capacidade competitiva das organizações no contexto actual;
- a avaliação dos processos de comunicação e motivação existentes nos modelos de produção "tradicionais" e apresentar processos alternativos susceptíveis de atrair a adesão dos recursos humanos na consecução dos objectivos organizacionais bem como individuais; e
- a verificação dos estilos de liderança existentes e discutir o(s) que melhor se ajusta(m) num mundo em constantes, rápidas e inesperadas mudanças em que as palavras de ordem devem ser orientação para o consumidor, gestão de pessoas e gerir com pessoas, e flexibilidade.

O estudo é realizado numa abordagem teórica, recorrendo-se para o efeito à consulta de literatura que trata de assuntos de gestão de recursos humanos e modelos de produção.

## 1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 1. 1. Gestão Científica

A Gestão de Recursos Humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história de gestão.

Contudo, apesar de importantes contributos anteriores, como por exemplo, da abordagem mecanicista (que procurava operações eficientes e considerava os trabalhadores como se fossem apenas um outro factor de trabalho do mesmo modo como a terra ou equipamento e que dava a importância apenas a produção e o uso da autoridade), foi há pouco mais de um século que Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos da América, através das suas experiências deu grande impulso à gestão, através da chamada teoria da organização científica do trabalho.

O objectivo principal destas experiências era proporcionar fundamentação científica às actividades de gestão, substituindo a improvisação e o empirismo.

Taylor, com base em observações directas realizadas em oficinas, concluiu que de modo geral os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí desenvolveu seu sistema de gestão científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema se fundamentava na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objectivando a redução do tempo consumido, desenvolvendo deste modo a especialização do trabalho com análises de métodos e tempos. As pessoas eram então encaradas como substituíveis e adaptáveis à mecanização.

Na realidade, esta perspectiva muito mecanicista mais esclarecida foi amplamente criticada, mas há que reconhecer grande mérito neste contributo, 'dado que o taylorismo pretendeu ser algo mais,' procurando tornar os trabalhadores produtivos, a fim de que eles próprios pudessem ganhar mais dinheiro, pois o objectivo principal do modelo não era obter lucro para os empregadores, mas sim criar uma sociedade na qual

empregadores e empregados tivessem um interesse comum na produção e pudessem construir uma relação de harmonia a partir da aplicação do saber ao trabalho.

O pioneiro da indústria automobilística americana, Henry Ford (1863-1947), defendeu que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários, que o trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando uma única tarefa e propôs boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários (Gil 1994: 14).

## 1.2. A Teoria Clássica

A teoria clássica, verificando que a eficácia das empresas envolvia aspectos para além da racionalização do trabalho individual, centrou a sua atenção na estrutura organizativa das empresas, ou seja, na forma como as partes se enquadram e se relacionam. Nesta teoria destacam-se os contributos de Fayol e Max Weber.

Henri Fayol (1841-1925), engenheiro francês, que foi director de grandes minas e usinas siderúrgicas estudou os órgãos que compõem a estrutura organizativa, suas relações e funções dentro do todo. Ele considerou seis tipos de funções principais na empresa, nomeadamente: técnica, comercial, financeira, de segurança, contabilidade e de gestão.

A função de gestão teria em vista integrar as outras cinco e envolvia planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar. De acordo com Fayol, a função gestão é importante em qualquer tipo de empresa e em qualquer nível de chefia e a sua importância é crescente à medida que se sobe na estrutura organizativa, relativamente às demais funções. Para uma boa gestão, Fayol considerou os princípios seguintes: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação dos interesses individuais aos colectivos, centralização, ordem, iniciativa, espírito de corpo.

O modelo que emergiu do Taylor e do Fayol revelava uma estrutura organizacional por alguns aspectos de natureza militar, ou seja, hierárquica e menos flexível, que se entende à luz do contexto económico e social que carecterizou a fase da revolução industrial,



em que observou-se uma progressiva deserção dos campos e conseqüentemente acumulação de multidões nas zonas industriais desejosas de emprego e que não tinham poder reivindicativo e com baixos níveis de educação e aspiração. O dia de trabalho era longo e o trabalho era pouco especializado. Por outro lado, as empresas defrontavam-se com crises de crescimento que exigiam novas formas de organização, pelo que os problemas ligados à estrutura organizativa assumiam dimensão central.

Fayol sentiu a importância da iniciativa e do espírito de corpo para o sucesso das empresas. Todavia, face ao estilo autoritário de gestão preconizado, tal propósito dificilmente seria conseguido.

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi o fundador da chamada teoria da burocracia. A burocracia tem como ideias centrais: a divisão do trabalho, com base numa especialização funcional; uma hierarquia de autoridade bem definida; a existência de regras que definam com precisão os direitos e deveres de cada trabalhador, e de procedimentos que resolvam as situações surgidas no trabalho; as relações no trabalho devem ser impessoais, a fim de evitar que a qualidade das decisões seja afectada por factores de ordem emocional; as admissões e promoções devem ser decididas tendo em atenção a competência técnica dos candidatos e não, por exemplo, relações familiares, amizades ou carisma pessoal.

Este modelo tinha em vista conseguir a máxima eficiência para a empresa. Contudo, a sua aplicação trouxe conseqüências nem sempre desejáveis, que foram designadas disfunções da burocracia cujas principais são:

- a burocracia conduz a uma despersonalização do relacionamento no trabalho;
- as pessoas adoptam uma atitude de conformidade em relação às regras o que retira qualidade e criatividade ao desempenho. Passa a ser maior a preocupação com as regras do que com os objectivos da organização;
- torna-se excessivo o formalismo e o número e tipo de papéis, o que redundará em prejuízo para a empresa;
- as pessoas passam a sentir-se seguras com a rotina e ameaçadas com tudo o que as obrigue a alterar essa rotina, pelo que aumenta a resistência à mudança.

Estas disfunções resultam de a burocracia não ter em devida conta as pessoas e a

variação dos comportamentos e motivações. Contudo, ainda hoje a temos à nossa volta, porque é uma forma de racionalizar a gestão e é uma ameaça à sobrevivência de qualquer organização.

### **1.3. A Escola das Relações Humanas**

As abordagens que se centraram nas pessoas, surgidas na década de 30, consideraram os aspectos comportamentais como os mais importantes para as organizações, secundarizando a estrutura e as tarefas. Referir-me-ei a duas escolas principais: a das relações humanas e a do comportamento organizacional.

A escola do comportamento/cultura organizacional contou (e conta) com autores muito prestigiados, como Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Mc Clelland. Valoriza a importância da tomada de decisão para o sucesso das organizações, que envolve pessoas com sentimentos e objectivos próprios.

Esta ideia levou ao desenvolvimento de abordagens sobre liderança (assunto que é desenvolvido mais adiante), de modo a perceber-se como conseguir potenciar as motivações e reduzir os conflitos entre objectivos organizacionais e individuais.

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da verificação da necessidade de considerar a relevância dos factores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). Ele desenvolveu uma experiência no campo do comportamento humano no trabalho. Iniciou sua experiência em 1927 na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, com o objectivo inicial de estudar as influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento veio demonstrar a influência de factores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Esta fábrica possuía duas linhas de montagem idênticas, e foram conduzidas experiências numa delas no sentido de a racionalizar e, por isso, rendibilizar. Ao fim de algum tempo, os resultados eram animadores, mas, surpreendentemente, a outra linha de montagem tinha também elevado os seus valores para níveis semelhantes. Verificou-se que tal se deveria

ao facto de os empregados se sentirem observados por pessoas estranhas à organização e, por isso, pretenderem dar o seu melhor. Além disso, os encarregados, pelo mesmo motivo, tinham afrouxado a dureza do seu desempenho, o que satisfez os trabalhadores. Esta situação veio sensibilizar os estudiosos e as empresas para a importância dos aspectos comportamentais. Apartir de então, desenvolveram-se estudos aprofundando esta perspectiva, tendo como ideia comum a de que o desenvolvimento das pessoas é factor de evolução da própria organização. Foram particularmente focados aspectos ligados à comunicação, motivação, liderança, participação na tomada de decisão, satisfação no trabalho, comportamento em grupo, organização informal. Para tal, procurou-se o apoio da Psicologia e da Sociologia Industrial. Como consequência disso, a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Nelas, as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais e ficava claro que essa situação conduzia a consequências bastante desfavoráveis na área da gestão de recursos humanos (Gil 1994:14 e Cardoso 1997:227).

"A descoberta da relevância do factor humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Gestão Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas" (Gil 1994:14).

A teoria classica, ao valorizar a programação do trabalho, controlo hierárquico rígido e alta especialização, não entendia o homem como ser social, cujas motivações psicológicas vão muito para além das recompensas materiais.

#### **1.4. Relações Industriais**

O aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores verificado, sobretudo no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, determinou mudanças significativas na gestão de pessoal das empresas, cujas actividades se restringiam às

rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar. Como resultado dessa nova relação de forças, as empresas, sobretudo nos Estados Unidos da América, passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus trabalhadores e passaram, também, a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. O movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50. Isto trouxe alteração nas estruturas voltadas à gestão de pessoal. A secção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes (Gil 1994:15).

### **1.5. Gestão de "Recursos Humanos"**

Começa-se a falar em gestão de recursos humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações, nomeadamente: gestão de pessoal; e relações industriais. O aparecimento da gestão de recursos humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, teoria que tem a sua origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-72), que verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objectos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos. O conceito de sistema pode ser definido como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. Uma empresa ou qualquer outra organização é um sistema porque ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

Sistema, ainda, pode ser definido como um conjunto de dois ou mais elementos em que cada um tem efeitos no comportamento do todo; a forma como cada elemento afecta o

todo depende, pelo menos de um outro elemento (ou seja, há interdependência de efeitos); e, não é possível dividir o todo em elementos independentes sem com isso afectar as suas características (Gil 1994:15-6 e Cardoso 1997:16).

A teoria dos sistemas realça a importância das variáveis exógenas à organização, que permitem decidir sobre a estrutura e os comportamentos e compreendê-los. Com orientação convergente, a teoria da contingência defende não existir uma forma ideal de estruturar ou dirigir as organizações, já que tal depende, é função de factores contextuais.

É essencial que as organizações sejam inovadoras e flexíveis, capazes, enfim, de se adaptarem a tais modificações no contexto. A empresa, à luz destas abordagens, é vista como um sistema enquadrado no sistema social global; da mesma forma, internamente ela engloba diversos subsistemas interdependentes. Esta abordagem foi enriquecida com uma especial atenção dada à tecnologia, que, tal como o ambiente, influi na organização das empresas e no seu subsistema social e humano. A evolução tecnológica recente, de facto, conduz a situações como as chamadas fábricas sem operários, em que um número reduzido de pessoas controla o funcionamento de toda a fábrica. Esta tendência levanta problemas de emprego e outras consequências sociais e psicológicas. Esta abordagem, relewa a contingencialidade das decisões que hoje é característica das organizações, num ambiente em constante mudança.

Em conclusão, a abordagem sistémica considera a eficácia da organização função das relações com o ambiente e das relações internas (quer formais, quer informais). Daí a importância que dá ao desenho de sistemas de comunicação e informação para a melhoria da qualidade das decisões e da coordenação (Cardoso 1997:228-9).

## 2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão dos recursos humanos consiste nas actividades de planeamento, organização, coordenação, motivação e de controle, através de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal ao mesmo tempo que a instituição representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho.

Não existem princípios universais nem técnicas rígidas e imutáveis para a gestão de recursos humanos. A GRH é contingencial, ou seja, depende:

- da situação organizacional;
- do ambiente externo e interno;
- da tecnologia empregada pela organização;
- das políticas e directrizes vigentes de gestão preponderantes existentes na organização acerca do homem e de sua natureza; e
- sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

À medida que esses elementos mudam, muda também a forma de gerir os recursos humanos na instituição. A gestão deve ser flexível, adaptável e atingir um desenvolvimento dinâmico deles.

Dado que não existe uma única maneira de gerir os recursos humanos, cada instituição, dependendo da sua localização geográfica, pode centralizar ou descentralizar a sua gestão. Contudo, seja qual for o processo de gestão adoptado, a gestão dos recursos humanos não pode ser da responsabilidade de apenas uma direcção, de um departamento ou sector, por mais bem dotado de meios que esta parte da instituição esteja, porque a gestão de recursos humanos é, em simultâneo, uma função de linha e uma função de staff. Isto significa que quem faz a gestão do pessoal é cada chefe dentro de sua área de actuação. É o chefe quem toma decisões a respeito de seus subordinados: é ele quem decide sobre novas admissões, sobre promoções e transferências, sobre avaliação do desempenho, sobre mérito, treinamento, desligamentos, disciplina, métodos e processos de trabalho. É o chefe quem

supervisiona, dá ordens, informações e orientação e recebe dos subordinados as informações, solicitações e esclarecimentos. É o chefe quem transmite aos subordinados as expectativas e planos da instituição e é ele quem recebe as expectativas e sentimentos dos subordinados. Todavia, para que as chefias actuem de maneira uniforme e padronizada em relação aos seus subordinados, torna-se necessário um órgão de staff, de assessoria, aconselhamento, consultoria e de prestação de serviços especializados, para proporcionar às chefias a devida orientação, as regras e regulamentos, as normas e procedimentos sobre como gerir seus subordinados. O staff de recursos humanos assessora o desenvolvimento de directrizes na solução de problemas específicos de pessoal, o suprimento de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha e a execução de serviços especializados, devidamente solicitados.

Visto que todos os membros de uma organização que têm pessoas sob as suas ordens (directores, supervisores, chefes) têm um papel a desempenhar na gestão dos recursos humanos da organização, para que este processo seja facilitado é de suma importância que cada organização se disponha não somente de políticas claras relativas a gestão de recursos humanos conhecidas por todos, mas como também, de informação global, fidedigna e permanentemente actualizada sobre a situação dos recursos humanos (Chiavenato 1998:146; 1991:178).

### **2.1. Objectivos da Gestão de Recursos Humanos**

Os objectivos da gestão dos recursos humanos numa instituição são:

- "Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidades e motivações para realizar os objectivos organizacionais;
- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e, alcance dos objectivos individuais; e
- alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis" (Chiavenato 1991:188).

Com vista a alcançar os objectivos acima referidos é importante a capacidade do gestor

para atrair e influenciar as pessoas a permanecerem na organização, dando o melhor de si com uma atitude positiva e favorável mesmo havendo algo que as frustrem ou impacientem. Para que o gestor consiga, efectivamente, realizar esta tarefa é necessário que ele procure compreender o comportamento humano, porque constitui a unidade básica para o estudo de qualquer instituição, acima de tudo, da gestão dos recursos humanos. "O estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem. Entre os factores internos e externos que influenciam o comportamento humano está a motivação humana" (Chiavenato 1991:134).

## **2.2. Planeamento De Recursos Humanos**

Uma organização nem sempre pode esperar encontrar pessoas com as capacidades necessárias para preencher posições específicas. Em lugar disso, deve se preocupar em planejar as suas necessidades futuras e definir como encontrar as pessoas certas para o seu atendimento. Isto exige planeamento de pessoal, que inclui todas as actividades necessárias ao provimento do quadro de lotação de funcionários para que sejam alcançados os objectivos da organização.

Para Werther e Davis (1983:139) planeamento de recursos humanos é uma tentativa das direcções, departamentos ou sectores de pessoal de estimar suas futuras necessidades e suprimentos de recursos humanos a curto e longo prazo.

Chiavenato (1989:27), considera o planeamento de recursos humanos como um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para se alcançar os objectivos da organização, dentro de um determinado periodo de tempo. É um processo que tem por objectivo a determinação antecipada do número de trabalhadores necessários e as suas qualificações com vista a realização de acção futura da organização.

Enquanto que para Mondy e Noe (1987:6,130-2), planeamento de recursos humanos é um processo de revisão sistemática de requisitos de pessoal para se estar seguro de que um número apropriado de trabalhadores com qualificações exigidas pela organização estará sempre disponível quando for solicitado.



O planeamento de recursos humanos é um processo de gestão que envolve a análise das necessidades dos recursos humanos na organização em face as mudanças das condições do ambiente externo e interno o que exige o desenvolvimento de políticas e sistemas que procuram garantir que a organização tenha sempre os recursos humanos necessários e suficientes para a realização dos seus objectivos.

Dado que os planos estratégicos desenvolvidos pelas organizações para levar a cabo as suas acções que permitem o alcance dos seus objectivos afectam a gestão de recursos humanos, torna-se indispensável o envolvimento do gestor de recursos humanos na sua elaboração e implementação. Como se sabe, os planos estratégicos, depois da sua formulação são reduzidos para especificar quantitativa e qualitativamente planos de recursos humanos. Isto é, faz-se a determinação do número e o tipo de trabalhadores necessários e suas qualificações.

O processo de planeamento de recursos humanos é contínuo. Condições em cada ambiente interno (tais como plano de produção e mudanças de planos de eficiência) ou externo (tais como excedente ou escassez de trabalhadores) podem mudar num período curto de tempo. Estas mudanças poderão requerer modificações profundas das previsões das necessidades dos recursos humanos. O planeamento de recursos humanos capacita os gestores a antecipar e a preparar para as condições de mudanças.

### **2.3. Recrutamento**

Recrutamento "é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher" (Chiavenato 1998:195-6).

Recrutamento refere-se a procurar e atrair candidatos para a selecção daqueles que satisfaçam às necessidades da organização. Recrutar envolve atrair o número certo de pessoas com as capacidades necessárias para o preenchimento dos cargos à disposição. Determinadas as necessidades do pessoal e as especificações de cargo, a instituição

procura encontrar as pessoas com os requisitos necessários para o exercício dos diferentes cargos. Começa com o processo de obter, analisar e registar a informação relacionada com o cargo. Essa análise leva a que se faça uma descrição dos factos significativos respeitantes à execução de um cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos, assim como ao estabelecimento das qualificações que o candidato a um cargo deve possuir. O recrutamento para ser eficaz deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção, dado que a função do recrutamento é a de suprir a selecção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Para Mondy e Noe (1987:6,160-1), recrutamento é o processo de atrair e encorajar indivíduos, em número suficiente e com qualificações apropriadas a empregar-se na organização. Quando o processo de planeamento de recursos humanos indica as necessidades de pessoal, a organização pode avaliar as alternativas para encontrar e atrair trabalhadores para produzir seus produtos ou serviços. Geralmente, o processo de recrutamento começa quando um gestor emite uma requisição de trabalhadores, no qual especifica o departamento, os cargos, os requisitos que os candidatos devem ter para ocupá-los. Com estas informações, procura se determinar se dentro da organização existem trabalhadores disponíveis com qualificações exigidas ou devem ser recrutados externamente das fontes tais como colégios, universidades, ou em outras organizações.

#### **2.4. Selecção**

Selecção é escolher entre um grupo de candidatos uma pessoa específica para desempenhar um determinado cargo. O objectivo básico da selecção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Gil (1994:45-6), defende que uma selecção adequada é feita a partir de critérios, que podem ser definidos a partir da descrição do cargo para o qual se pretende afectar a pessoa. E segundo Chiavenato (1998:221-3), a selecção tem por objectivo básico a escolha e classificação dos candidatos adequados às necessidades da organização. Ela visa solucionar dois problemas básicos: adequação do candidato ao cargo e eficiência e

eficácia do candidato no cargo. O processo de selecção faz comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam.

Mondy e Noe (1987:6,198), consideram que a selecção é o processo através do qual a organização escolhe de um grupo de candidatos aqueles indivíduos que reúnem requisitos excelentes para ocupar um determinado cargo dentro da organização. O processo de selecção começa com entrevistas preliminares onde os candidatos menos qualificados são rejeitados. Contudo, a organização pode ser forçada a empregar candidatos que não reúnem melhores qualificações segundo as suas exigências quando existem poucos candidatos, neste caso, a organização poderá desenvolver um programa de treinamento para esses candidatos. Também, consideram que se a organização oferecer um pacote de compensação inferior aos fornecidos pelas organizações concorrentes, esta poderá ter dificuldades de atrair e manter candidatos com melhores qualificações.

Sob o aspecto teórico, a selecção é simples, pois considera-se que o sector responsável pela gestão de recursos humanos decide o que o cargo acarreta e que capacidades o indivíduo precisa ter para desempenhá-lo eficazmente. Depois, o gerente analisa a ficha de experiência anterior do candidato e selecciona aquele cujas capacidades, experiência e personalidade se coadunem melhor com os requisitos do cargo. Na prática estas escolhas são complexas, pois trata-se de avaliar informações e situações mais em termos de qualidade do que em termos de quantidade e "valores calculáveis".

É impossível afirmar exactamente o que procurar em um candidato. Ainda assim existem alguns factores que tendem a afectar o desempenho do trabalhador, e, são os seguintes:

- "antecedentes pessoais, históricos de educação e trabalho, que mostram o que a pessoa fez no passado;
- aptidões e interesses, para avaliar os interesses e capacidade da pessoa;
- atitudes e necessidades, para prever a responsabilidade e autoridade da pessoa;
- capacidade analítica e de elaboração, para estudar posicionamento e capacidade de avaliação;

- habilidades e capacidade técnica, para julgar a capacidade de desempenhar os aspectos técnicos do cargo;
- saúde, energia e resistência, para ver a capacidade física da pessoa para o desempenho do cargo" (Megginson 1986:259).

Actualmente, nos serviços e nas empresas industriais que utilizam maquinaria moderna, automatizada, etc. a capacidade psicológica e de se adaptar é também importante.

## **2.5. Treinamento e Desenvolvimento De Pessoal**

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Mondy e Noe (1987:256-266) consideram que treinamento e desenvolvimento é o esforço contínuo e planeado pela direcção com vista a melhorar o nível de competência dos trabalhadores e o desempenho organizacional. A ênfase está no incremento ou aumento da produtividade. O termo treinamento descreve todas aquelas actividades que servem para melhorar o desempenho individual do trabalhador no cargo que actualmente ocupa. O propósito do treinamento é efectuar mudança no comportamento e no nível de desempenho do trabalhador. Os programas de treinamento são desenhados para levar acabo as necessidades das mudanças. As necessidades de mudanças podem envolver a promoção dos níveis de habilidades requeridas para operar uma máquina, podem focalizar indivíduo, grupos, ou a organização inteira. Enquanto que desenvolvimento inclui as actividades que são desenhadas para preparar os trabalhadores a estar aptos para continuamente, manter o ritmo de desempenho da organização quando esta muda e cresce. Treinamento e desenvolvimento é responsável

por muitas das mudanças planeadas que ocorrem numa organização. Consideram que o propósito primário de treinamento e desenvolvimento é melhorar a produtividade do trabalhador e a rentabilidade da organização. Outro maior objectivo é para prevenir a obsolescência das capacidades em todos os níveis da organização. Em anos recentes, mudanças em produtos, sistemas e métodos têm ocorrido com maior frequência em proporções rápidas. Estas mudanças têm tido um impacto significativo nos requisitos que são exigidos pelas organizações de negócios. Os trabalhadores devem, constantemente, actualizar suas habilidades, desenvolver uma atitude que lhes permite não somente adaptar-se às mudanças, mas como também aceitá-las e, até, procurar mudar. E ainda, consideram que o outro propósito consiste em promover capacidade dos trabalhadores em antecipação para alcançar seus próprios objectivos. A organização é responsável por assistir seus trabalhadores a promover suas habilidades baseados nas suas atitudes e interesses sem prejuízo dos interesses da organização. Os custos de treinamento e desenvolvimento deveriam ser visto como um investimento em recursos humanos. Recomendam que todo o programa de treinamento e desenvolvimento para ser bem sucedido deve ter o apoio total dos gestores do topo. O apoio deve ser real - não meramente das palavras - e este seria comunicado a todos os que estão relacionados com a organização. Um verdadeiro apoio torna-se evidente quando o grupo de executivo providencia os recursos necessários para a função de treinamento e desenvolvimento. Para complementar o apoio dos gestores do topo, os programas de treinamento e desenvolvimento devem, também, ter o envolvimento de outros executivos, tanto gerais como especialistas. O papel principal do gestor de treinamento e desenvolvimento é assistir os trabalhadores na obtenção de conhecimentos e habilidades que eles necessitam para os presentes e futuros cargos e assistir lhes na obtenção dos objectivos pessoais. Além disso, explica o tipo de treinamento desejável e encoraja a todos os envolvidos para assegurar que seja bem sucedido.

Chiavenato (1998:493-6), considera o treinamento como uma "educação profissional" que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objectivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o

exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma acção sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou sectores da empresa.

O treinamento é descrito como um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos. Ele envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Considerando uma concepção mais limitada, treinamento é o acto de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho. Treinamento significa educação especializada e compreende todas as actividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais. O treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objectivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. O treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostos. O treinamento é visto como um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objectivos da empresa. Ele é tido como não uma despesa, mas sim, como um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Assim como a própria GRH é uma função de linha e de staff, o treinamento, também o é, dado que do ponto de vista da gestão o treinamento constitui uma responsabilidade de gerir. As actividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada gestor e supervisor que devem receber a assistência especializada a fim de enfrentar essa responsabilidade. Para realizar a política, pode-se providenciar treinadores de staff e divisões de treino especializadas.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança comportamento, a saber:

- Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é conteúdo: repartir informações entre os treinados como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos. Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos.
- Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos directamente relacionados com o desempenho do cargo actual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado directamente para as tarefas e operações a serem executadas.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reacções das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a técnicas de vendas, clientes ou usuários.
- Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstracção e conceptualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Os seus objectivos principais são:

- "preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos actuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de

supervisão e gerência" (Chiavenato 1998:496).

Meggison (1986:264), diz que geralmente, os novos trabalhadores têm uma educação básica e o treinamento necessário. São um produto de um sistema educacional e de uma experiência que lhes deram um certo nível de capacidade e competência. Os gestores precisam começar com o actual nível de desenvolvimento do trabalhador e partir daí para tornar a pessoa mais produtiva.

Treinamento é alcançar as habilidades e técnicas específicas, detalhadas e rotineiras; enquanto que desenvolvimento é a amplitude maior do aperfeiçoamento e o crescimento das capacidades, atitudes e traços da personalidade. Em geral a sociedade é responsável por proporcionar aos candidatos uma educação geral, que é a aquisição de conhecimento generalizado. Depois, a organização é responsável, juntamente com o indivíduo, por prover treinamento para cargos ou posições específicas. O desenvolvimento pode ocorrer formal ou informalmente à medida que a pessoa cresce e aprende a adaptar-se pelo uso de sua educação ou treinamento.

## **2.6. Cultura Organizacional**

Cultura organizacional é o sistema de valores compartilhados, opiniões e hábitos dentro de uma organização que interage com a estrutura formal para produzir normas comportamentais. Os factores importantes a considerar incluem qualidade alta, eficiência, produtos dignos de confiança e serviço de cliente, inovação, lealdade. Também, considera os sistemas de recompensas da organização, políticas e procedimentos, os tipos de comportamentos e atitudes que são importantes para o sucesso. A cultura de uma organização tem impacto sobre a satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho, bem como no nível e qualidade de seu desempenho. A avaliação da qualidade da cultura de uma organização pode ser diferente para cada trabalhador. Um trabalhador pode percebê-la negativamente e outro positivamente.

Numerosos factores podem interagir para determinar a cultura da organização. Três deles - comunicação, motivação e liderança - factores que são considerados neste trabalho, por causa do especial impacto que exercem sobre a psicologia do ambiente da organização. Outros que também, podem interagir para determinar a cultura



organizacional incluem características organizacional, processos administrativos, estrutura organizacional e estilo de gestão.

### **2.6.1. Comunicação**

Chiavenato (1998:92), considera a comunicação como um processo de transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. Diz que é a maneira de se relacionar com outras pessoas por meio de idéias, factos, pensamentos e valores. Há comunicação quando a informação transmitida é recebida pelo destinatário e a compreenda.

Gil (1994:31) assim como Mondy e Noe (1987:299), referem que comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os gestores, principalmente dos gestores de recursos humanos, dado que a maioria das actividades que exercem exigem que se exprimem oralmente com uma ou mais pessoas, quando fazem uma entrevista para admissão de pessoal, quando realizam um treinamento ou uma negociação. Comunicação efectiva implica a transmissão de uma mensagem ou ideia de tal maneira que seja correctamente entendida e realizada pelo destinatário, isto é, comunicar implica fazer-se entender, provocar reacções no interlocutor e estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir. Todos os gestores para promover um relacionamento desejavel, evitar conflitos desnecessarios para com os trabalhadores e para que sejam bem sucedidos no desempenho das suas funções devem saber comunicar. Uma organização pode não alcançar os seus objectivos por causa de decisões comunicadas inefficientemente. Comunicação organizacional efectiva tem uma influencia positiva na cultura da organização, aumenta a capacidade de gestão para realizar seus objectivos com êxito, ajuda o crescimento da propria organização e dos lucros.

### **2.6.2. Motivação**

O papel dos gestores é o de levar as pessoas a contribuir de forma efectiva para os objectivos da organização. Os gestores precisam se preocupar fundamentalmente com o que fazer para que as pessoas se comportem de maneira adequada, o que implica,

fundamentalmente, reconhecer o papel da motivação no comportamento.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objectivo que nem é sempre conhecido pelo indivíduo. Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos e tendem a perder a sua força ao serem satisfeitos, e, quando isso ocorre outros motivos ou necessidades competitivas tornam-se mais intensas, e, a necessidade mais forte em determinado momento é a que influencia e conduz a atitude e o comportamento do indivíduo e, os indivíduos são complexos, e têm milhares de necessidades que competem por seu comportamento. Não existe o «indivíduo médio», cada um tem as suas ambições, necessidades, atitudes, desejo de responsabilidade, conhecimentos. O que geralmente, serve para motivar uma pessoa efectivamente pode não ser bem sucedido para com a outra. Além disso, factores externos também têm grande importância, como a família, a escola, a igreja, os sindicatos, os vizinhos. Para que os gestores possam ser bem sucedidos têm que lidar com estes factores, sendo necessário conhecê-los e dominá-los (Cardoso 1997:157, Gil 1994:120-1 e Mondy 1987:300).

O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo.

O comportamento humano pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação de necessidades humanas.

Segundo Cardoso (1997:158-165), Chiavenato (1991:102-6,135); (1998:123-142), Gil (1994:119-123), existem muitas teorias que procuram explicar a motivação tais como:

As teorias X e Y, de McGregor, os modelos de Keith Davis e Raymond E. Miles. O modelo contingencial de Vroom. A teoria de Maslow; as abordagens de Herzberg, de McClelland.

#### **2.6.2.1. As Teorias X e Y**

As teorias X e Y foram desenvolvidas por McGregor. Nelas procura determinar e

comparar duas formas diferentes de caracterizar a natureza humana, e seus reflexos nos estilos de liderança a adoptar. Os seus principais pressupostos são os seguintes:

### 1. Pressupostos da Teoria X

Os indivíduos têm uma natural rejeição pelo trabalho e sempre que puderem procuram evitá-lo, por causa disso, o comportamento desejado só se consegue através do recurso a reforços negativos como a autoridade e o dinheiro, preferem ser dirigidos, evitar responsabilidades, têm poucas ambições e valorizam, acima de tudo, a segurança (sobretudo económica).

### 2. Pressupostos da Teoria Y

O esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como descansar ou brincar, a pressão e ameaça sobre as pessoas não é a única forma de se atingirem os objectivos da organização. De facto, eles são capazes de exercer autocontrolo quando procuram atingir objectivos com que se sintam identificados e o grau de empenho na prossecução dos objectivos varia de acordo com as recompensas em perspectivas (em sentido lato), os trabalhadores, se estiverem devidamente enquadrados, aprendem a aceitar e mesmo a procurar responsabilidades, a criatividade na solução dos problemas não é exclusiva dos gestores, mas sim normal na maioria dos trabalhadores.

Keith Davis identificou quatro modelos que procuram explicar a motivação humana:

- modelo autocrático, baseado na autoridade no qual havia grande dependência dos trabalhadores em relação aos gestores. Os seus resultados foram fracos;
- modelo que baseava a condução dos trabalhadores ao comportamento desejado pelo uso de dinheiro. De uma forma geral, a aplicação deste modelo resultou em cooperação passiva;
- terceiro modelo defende que o líder deve apoiar os trabalhadores na prossecução dos objectivos. Aposta-se na participação. Apesar de ser aceite pela maioria dos gestores, na prática esta perspectiva muitas vezes não é aplicada;
- modelo colegial faz ressaltar o conceito de equipa ou cooperação entre os que realizam uma mesma tarefa. O controlo é feito basicamente pelos próprios,

pretendendo-se a auto-realização. Este último modelo é adequado nas situações em que as tarefas a realizar são pouco estruturadas, como acontece em laboratórios de pesquisa. Contudo, a sua aplicação vai-se generalizando a um conjunto de situações em que se requer flexibilidade de comportamentos.

Raymond E. Miles considera três modelos:

- modelo tradicional, baseado no controlo e direcção, dando-se maior importância aos aspectos de estrutura e financeiro;
- modelo das relações humanas, que leva em consideração necessidades sociais e pessoais, considerando que o dinheiro não é tudo, sendo necessário ter em conta os aspectos de natureza comportamental;
- modelo dos recursos humanos, que encara o gestor como um apoio aos trabalhadores evando-os a atingirem as metas desejadas; dá grande ênfase à participação e fixação de objectivos.

#### **2.6.2.2. A Teoria de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades defende que as necessidades humanas podem ser classificadas em uma hierarquia, onde as necessidades primárias estão na base e são fundamentalmente fisiológicas e de segurança, enquanto que as secundárias são sociais, de estima e de auto-realização e estão no topo. A hierarquia das necessidades apresenta-se da seguinte maneira:

- necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo);
- necessidades de segurança (protecção contra o perigo ou privação);
- necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos);
- necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor); e
- necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais).

Abraham Maslow considera que o indivíduo só é motivado pelas necessidades de nível mais baixo que não conseguiu ainda satisfazer.

Em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objectivos individuais.
- indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-actividade, sexo etc.
- A partir de uma certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a protecção contra o perigo, ameaças ou privação. As necessidades de segurança, bem como as fisiológicas, constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.
- À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de estima, e, somente quando estas são satisfeitas surgem as necessidades de auto-realização.
- As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçada por Maslow.
- As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

Abraham Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se predominante. Segundo Maslow, o ponto mais alto de cada nível de necessidade ocorre

antes de o nível seguinte tornar-se dominante. Com o auto desenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam. No ponto mais alto da necessidade de estima, por exemplo, todas as necessidades diferentes do indivíduo estão activas em diferentes graus de intensidade.

Enquanto Maslow fundamentou sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg formulou a teoria dos dois factores que alicerça no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Os factores motivacionais ou satisfacientes provocam satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Estes factores são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os factores satisfacientes incluem:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de exercer discricção;
- promoção e oportunidades;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objectivos e avaliação relacionada com eles;
- simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Os factores higiênicos ou insatisfacientes tendem a actuar em uma direcção negativa. Se os factores higiênicos se situam em um nível abaixo do adequado, em termos de expectativas dos funcionários, poderão causar insatisfação. Melhorando esses factores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado com ela relacionado. Enquanto os factores satisfacientes são intrínsecos, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou à actividade do indivíduo. Quando se encontram no nível óptimo evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação. É através deles que as instituições têm tradicionalmente tentado motivar seus funcionários. Os factores insatisfacientes incluem:

- condições de trabalho e conforto;

- políticas da instituição e administração;
- relações com o supervisor;
- salários;
- segurança no cargo; e
- relações com colegas.

O modelo contingencial de motivação de Vroom diz que a motivação para produzir depende da instrumentalidade dos resultados intermediários tais como produtividade, dinheiro, benefícios, promoção. O estado motivacional dos trabalhadores produz o clima organizacional e é por este influenciado.

### 2.6.2.3. Abordagem de McClelland

McClelland identificou três tipos de necessidades:

- necessidade de poder: os trabalhadores com grande necessidade de poder preocupam-se muito em exercer influência e controlo. Procuram posições de liderança, são faladoras e teimosas, e gostam de discursar;
- necessidade de afiliação: quando elevada, leva o trabalhador a preocupar-se em não ser rejeitado pelo grupo social. Estes trabalhadores gostam de intimidade e compreensão, de estar prontos a consolar e ser consolados por outros;
- necessidade de êxito: se for elevada, leva ao prazer pelo desafio, grande vontade de ter êxito mas também medo do insucesso. Este tipo de trabalhadores assume responsabilidades e riscos controlados, são dinâmicos, trabalham horas a fio.

### 2.6.3. Liderança

A liderança pode ser encarada como um processo de influenciar, ou seja, a situação em que alguém pode orientar outros indivíduos tendo em vista atingir metas pré-definidas. Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas para se atingir um determinado objectivo.



As primeiras abordagens à liderança dedicaram especial atenção aos traços físicos e de personalidade que deve ter um líder para ser bem sucedido, nomeadamente:

- físicos - energia, aparência e peso;
- intelectuais - adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- sociais - cooperação e habilidades interpessoais;
- relacionados com a tarefa - impulso de realização, persistência e iniciativa.

Estas abordagens eram muito limitadas dado que não definiam pesos relativos entre os diversos traços, nem tinham em atenção os outros aspectos que influenciam o resultado do líder: os subordinados e o contexto em que se exerce a liderança. Assim, pode se entender que as abordagens tradicionais à liderança eram imperfeitas, porque se centravam nas características do líder, não entrando em conta com subordinados e o contexto.

Quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores começaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes, e, passou-se a dar ênfase ao treinamento, argumentando-se que os comportamentos podem ser aprendidos e que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados. É assim que surgiu a abordagem do comportamento que distingue os estilos de liderança centrados na tarefa ou nos trabalhadores.

- No estilo de liderança centrado na tarefa (liderança centrada no chefe), o gestor é autoritário, ele enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho, os trabalhadores são vistos como instrumentos para alcançar os objectivos da organização. O gestor apresenta ideias e sugere perguntas, toma decisões e comunica-as. Como consequência, os resultados obtidos serão negativos, produzindo insatisfação, absentismo, desperdícios, redução do ritmo de trabalho e turnover (redução do volume de negócio).
- No estilo de liderança centrado nos trabalhadores, o gestor é democrático, ele enfatiza as relações humanas de seu trabalho e admite que todos os trabalhadores são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. O



gestor permite que os trabalhadores funcionem com liberdade dentro de limites superiormente definidos, estabelece os limites e pede ao grupo para tomar a decisão, apresenta o problema, recolhe sugestões e toma decisões, apresenta uma proposta de decisão sujeita a alteração.

Mais tarde, surgiram outras teorias que, à semelhança da abordagem comportamental sublinhavam, não apenas, as características do líder, mas também, o estilo de liderança que este deve adoptar. Distinguiram-se três estilos possíveis: autoritário, liberal e democrático, recomendando a adopção deste último.

No estilo de liderança autoritário o líder:

- fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo;
- determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas;
- indica que tarefa cada subordinado deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho;
- recebe os elogios e as críticas ao trabalho de cada membro, dado que ele é dominador e pessoal.

No estilo de liderança liberal (laissez-faire):

- há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do grupo;
- a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações caso as pedissem;
- tanto a divisão de tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Há absoluta falta de participação do líder; ele não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Ele só faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando é interrogado.

No estilo de liderança democrática:

- as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;

- a divisão de tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus próprios companheiros de trabalho;
- líder procura ser um membro normal do grupo em espírito, sem tomar muitas tarefas a cargo, ser objectivo e limitar-se aos factos nas suas críticas e elogios.

Uma outra teoria surgiu na década de 60 e considera o binómio interesse pelo elemento humano/ interesse pela produção (resultados). Através das combinações possíveis deste binómio, tais como:

- desinteresse pela produção/desinteresse pelo elemento humano;
- preocupação máxima pela produção/preocupação mínima pelo elemento humano;
- interesse total pelo elemento humano/desinteresse total pela produção;
- equilíbrio entre a preocupação pela produção/pelo elemento humano.

O gestor pode localizar o seu próprio estilo, passando a dispor de um ponto de partida para analisar implicações resultantes, identificar mudanças pessoais e organizacionais com vista a melhorar a sua eficiência e o clima organizacional.

- Desinteresse pela produção/desinteresse pelo elemento humano: o gestor exerce mínimo esforço para conseguir o trabalho realizado e o modo de manter a camaradagem, na organização. Trata-se de uma gestão pobre em que o gestor encontra-se perdido entre os trabalhadores em vez de liderar, manifesta desinteresse pela produção e pelo elemento humano e a principal motivação é sobreviver.
- Preocupação máxima pela produção/preocupação mínima pelo elemento humano: a eficiência operacional resulta de condições de trabalho em que o elemento humano só interfere a um nível muito reduzido, a preocupação máxima é pela produção e personalidade autoritária do gestor que apenas se preocupa com a sua categoria, seu status e sua autoridade.
- Interesse total pelo elemento humano/desinteresse total pela produção: é dada uma atenção total às necessidades das pessoas e ao seu relacionamento o que conduz a uma atmosfera amigável na organização. O gestor está interessado na harmonia e bem-estar do elemento humano, mesmo que isso sacrifique os interesses da empresa.

- Equilíbrio entre a preocupação pela produção/pelo elemento humano: um desempenho adequado para a organização é possível equilibrando a prossecução de objectivos com as necessidades de manter os trabalhadores motivados a um nível satisfatório. O trabalho é executado através de pessoas e a interdependência através de uma «parcela comum» nos objectivos da organização conduz a uma relação saudável e de respeito.

A partir dos anos 70, surgiram as abordagens situacionais ou contingenciais à liderança que actualmente são dominantes. Estas, consideram que não existe um estilo de liderança ideal, dado que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança. Nesta perspectiva, o estilo de liderança deverá ser ajustado caso a caso em função das três variáveis (Cardoso 1997:169-173; Gil 1994:124-9).

Mondy e Noe (1987:300-1) consideram que liderança é a habilidade que o líder tem de influenciar os outros a fazer o que ele deseja que seja realidade. Os líderes têm personalidades, backgrounds (bagagens), objectivos e experiências diferentes, a maneira que usam para tentar influenciar os subordinados, também, pode ser bastante diferente e pode afectar a cultura da organização de maneira diferente. Muitos especialistas sugerem que face as mudanças do ambiente de negócios que se verificam actualmente, é necessário a adopção de um estilo de "liderança situacional".

Como os líderes diferem em muitos aspectos, eles desenvolvem estilos de liderança diferentes de acordo com a percepção que têm a cerca das necessidades dos subordinados e da situação, com vista a realizar suas tarefas. Eles, provavelmente, continuarão a usar um estilo particular de liderança no futuro se suas experiências indicam que foram bem sucedidos no passado. Por exemplo, um líder que tem sido bem sucedido na utilização de ideias de seus subordinados tenderá a continuar com este estilo de liderança.

Os subordinados também, têm habilidades, personalidades, experiências, expectativas diferentes. Eles não obedecem cega e automaticamente as ordens dadas pelos supervisores (líderes). Eles aceitam as ordens dadas quando acreditam ser de seu

interesse. O tipo de subordinados pode afectar o estilo de liderança da pessoa. Se os subordinados são inexperientes e não desejam muita responsabilidade, um estilo de liderança autocrática pode ser a mais eficaz. Seguidores formados ou treinados, com experiências e que buscam responsabilidade, provavelmente, responderão prontamente ao estilo de liderança participativa. Um líder deve considerar as necessidades, objectivos, capacidades, experiências dos seus subordinados de modo a liderá-lo eficazmente.

A situação ou o contexto com que os líderes se confrontam pode, também, ter um efeito significativo no tipo de estilo de liderança a adoptar. Muitos factores no ambiente externo e interno obrigam um líder a alterar o seu estilo. Por exemplo, políticas de uma empresa podem encorajar um estilo de liderança autocrático no meio dos gestores. Estilos de liderança podem variar dentro da mesma empresa para um determinado tipo de reacções ou situações. Um estilo de liderança deve ser declarada necessária pela directoria da organização. Numa organização em que se declara um estilo de liderança autocrática pode haver alguns gestores cujo estilo de liderança é altamente participativo.

### **3. ORGANIZAÇÃO**

A gestão de recursos humanos (GRH) funciona em um contexto de organizações e de pessoas. Por isso, gerir pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações, e, também, significa gerir os demais recursos com as pessoas. Organizações e pessoas constituem a base fundamental em que funciona a GRH. Por isso, pode se dizer que a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações, dado que o ser humano é eminentemente social e interativo. "Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objectivos que a acção individual isolada não conseguiria alcançar" (Chiavenato 1998:23).

Entende-se como organização "um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Ela somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com acção conjunta a fim de alcançarem um objectivo comum" (Chiavenato 1998:23). A missão e os objectivos da organização devem estar claramente definidos, para facilitar a determinação do número de trabalhadores e suas qualificações necessário para o seu alcance, para a definição das suas políticas e desenho da sua estrutura.

#### **3.1. As Diferentes Eras Da Organização**

Diariamente, as organizações são sujeitas a processos de mudanças e transformações que envolvem introdução de novas e diferentes tecnologias, modificação de seus produtos ou serviços, alteração do comportamento das pessoas, mudanças de seus processos internos, apresentando deste modo diferentes características em suas estruturas e em seus processos. As alterações provocam constantes impactos na

sociedade e na vida das pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais.

Ao longo do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era de industrialização clássica, a de industrialização neoclássica e a era da informação.

1. A era da Industrialização Clássica compreendeu o período entre 1900 e 1950 e corresponde meio século de intensificação do fenómeno da industrialização, que se iniciou com a Revolução Industrial. A estrutura organizacional típica era piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. A cultura organizacional preocupava-se em conservar as tradições e valores tradicionais ao longo do tempo. Os trabalhadores eram considerados recursos de produção, ao mesmo nível com outros recursos da organização tais como, máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três factores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. A gestão dos trabalhadores era tradicionalmente denominada Relações Industriais. O homem era ainda considerado um prolongamento da máquina, servia à tecnologia. O mundo estava mudando devagar, as mudanças eram relativamente lentas, suaves, progressivas, paulatinas, previsíveis.
2. A era da Industrialização Neoclássica vai de 1950 a 1990 e teve seu início com o final da Segunda Guerra Mundial, e foi quando o mundo começou a mudar mais intensamente. As mudanças passaram a ser mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. As trocas comerciais deixaram de ser de âmbito local para regional, de regional para internacional e tornaram-se gradativamente mais intensas. A competição entre as empresas tornou-se mais intensa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. As organizações tentaram novos modelos de estrutura que pudessem proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições. É assim que surge a estrutura matricial para tentar reparar e

reavivar a velha e tradicional organização funcinal. Com a abordagem matricial, adicionou-se à organização funcional um esquema lateral de departamentalização por produtos/serviços para agilizar e funcionar como um motor capaz de proporcionar uma estrutura com características de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. As grandes organizações fragmentaram-se em unidades estratégicas de negócios para torná-las mais bem geridas e mais ágeis. A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente e o conservantismo deu lugar à inovação. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova visão de Gestão de Recursos Humanos que considerava os trabalhadores como recursos vivos e não como factores simples de produção. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar poderosamente a vida nas organizações e as pessoas que delas participavam.

3. A era da Informação teve seu início ao redor de 1990 e é a época em que estamos vivendo. Sua característica principal são as mudanças, que tornaram-se rápidas, imprevisíveis, inesperadas. A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevisíveis e transformou o mundo em uma aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. O mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. A estrutura organizacional em matriz tornou-se insuficiente para doptar as organizações da agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornaram-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no

ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes, agora adoptados de hábitos mutáveis e exigentes. A estrutura predominante passou a ser fundamentada, não mais em órgãos estáveis, mas em equipas multifuncionais de trabalho com actividades provisórias voltadas para missões específicas e com objectivos definidos. O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. O dinheiro continua a ser importante mas o mais importante é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente. O emprego, também, começou a migrar intensamente do sector industrial para o sector de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização fundamentada no conhecimento e no sector terciário. As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização. A Gestão de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem designada Gestão de Pessoas. Os trabalhadores deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações etc. A cultura organizacional passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro e para o destino da organização. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade.

Assim, a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente geridos, mas como seres inteligentes e proactivos, capazes de assumir responsabilidades, tomar iniciativas e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a gerir os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Não trata mais de gerir pessoas, mas de gerir com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção. (Chiavenato 1998:26-8).



#### **4. OS NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO**

Modelo pode significar simplesmente descrição simplificada da realidade, o modo como os níveis e categorias de abstracção definem a especificidade das diferentes abordagens. Pode igualmente referir-se a uma elaboração teórica, realizada pelos cientistas sociais, e nesse caso: a um conjunto organizado de conceitos, que se inscreve num quadro teórico e se acompanha de certos métodos.

Um modelo pode ser um conjunto de práticas sistematizadas. E um modelo produtivo pode ser identificado, dentro dos processos de produção, como um conjunto de dispositivos e práticas coerentes entre si e compatíveis, nos âmbitos da gestão, da organização e das tecnologias, que tendam a reduzir a dupla incerteza do mercado e do trabalho. Os modelos podem tomar corpo em distintas formações sociais, regionais ou nacionais a partir de determinados princípios produtivos e sob certas condições de produtividade e viabilidade (Castillo 1998:27).

##### **4.1. Factores que Explicam a Emergência de Novos Modelos de Produção**

Um dos objectivos que levam a existência das empresas é a produção. Em geral, pode se considerar que até 1950, relativamente ao meio ambiente das empresas, podem-se distinguir três períodos:

- período de forte crescimento com um mercado proporcionando margens confortáveis e uma oferta de bens inferior à procura. As funções das empresas eram essencialmente de natureza técnica e industrial, tratava-se de produzir para vender e algumas das suas características eram fabricação em série, prazos fixados pelo ciclo de produção;
- quando se atingiu o equilíbrio entre a procura e a oferta entrou-se no segundo período no qual o cliente escolhe livremente o seu fornecedor, tratava-se de produzir o que poderia ser vendido e por causa disso, além de muitas outras funções empresariais era necessário fixar os prazos;

- muito rapidamente passou-se para o período actual onde a oferta é maior do que a procura e que por isso, a oferta excedentária cria uma concorrência severa entre as empresas para os clientes cada vez mais exigentes.

A exigência imposta pela competitividade obriga às empresas a considerar:

- a optimização de custos;
- um nível de qualidade inquestionável;
- prazos de entrega curtos e respeitados;
- pequenas séries de produção;
- renovação de produtos cuja vida útil é encurtada;
- adaptabilidade à evolução dos produtos e das técnicas de produção.

O modelo fordiano ou modelo de produção em massa (orientado para um mercado grande, homogéneo, estável e pouco exigente em termos de qualidade e variedade implicando stocks elevados, equipamento e mão-de-obra muito especializados e, por conseguinte, pouco adaptáveis às novas situações), está cada vez mais questionado, e até declarado como pertencente ao passado, devido à sua incapacidade de resposta às novas exigências. É assim que surgem as seguintes perguntas:

- Que modelo ou que modelos deve(m) ser adoptado(s) para satisfazer essas novas exigências?
- Será que os princípios do modelo fordista já não têm lugar?
- Será que as novas exigências apenas podem ser respondidas por um novo e melhor modelo?
- Será que a resposta às novas exigências pode ser dada por vários modelos?

Sobre o(s) modelo(s) produtivo(s) a adoptar não há consenso dado que para uns a resposta a novas exigências de mercado depende sobretudo da utilização de novas tecnologias de informação e comunicação, e está emergindo diversos novos modelos de acordo com as condições específicas existentes

A emergência de novos modelos de produção explica-se essencialmente pela profunda mudança do contexto socio-económico, tecnológico e cultural em que as empresas actuam:

- nas últimas duas décadas as condições de mercado sofreram grandes

transformações, o mercado tornou-se instável e diferenciado com novas exigências referentes à qualidade, flexibilidade, inovação, prazos curtos de entrega e satisfação das exigências específicas dos clientes, num ambiente de crescente competição e de internacionalização da economia;

- a indústria do tipo tradicional de trabalho intensivo, fundada na mão-de-obra barata, encontra-se em crise face à ascensão de um novo tipo de indústria baseada na informação e em recursos humanos competentes, e, em que se pretende tornar o conteúdo das tarefas atraentes, promover a cooperação, melhorar a comunicação, criar a possibilidade de aprendizagem e de participação;
- a difusão de novas tecnologias flexíveis cria novas potencialidades técnico-económicas, mas, ao mesmo tempo, coloca novas exigências e possibilidades em termos de qualificação, modos de organização do trabalho e métodos de gestão;
- a mão-de-obra tende a ser cada vez mais escolarizada e com novos valores e aspirações face ao trabalho, tais como democratização industrial, humanização do trabalho, autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional, participação e cooperação, o que não é compatível com o autoritarismo e/ou o trabalho sem interesse;
- as formas de organização do trabalho que desvalorizam o papel do factor humano e limitam e/ou eliminam a participação dos trabalhadores nas decisões encontram-se numa profunda crise, que se manifesta na incapacidade de responder às novas exigências do mercado, às aspirações dos indivíduos face ao trabalho e à empresa e de aproveitar as novas potencialidades das tecnologias flexíveis;
- as formas organizacionais e os métodos de gestão que apostam na formação, informação-comunicação e participação tendem a ganhar terreno por se mostrarem mais capazes de enfrentar a crise e as mutações tecnológicas, económicas e socioculturais (Courtois 1997:23,29 e Kovács 1998:6).

#### **4.2. Os Novos Modelos de Produção e Sua Caracterização**

Segundo Castilo (1998:29) os novos modelos produtivos são:

- Neotaylorista (em direcção a uma sociedade dual);
- Neotaylorista moderado (em direcção a uma sociedade segmentada);
- Lean Production (em direcção a uma sociedade hipercompetitiva);
- Antropocentrismo (em direcção a uma sociedade democrática e igualitária).

É de salientar que enquanto os dois primeiros modelos dão ênfase na inovação tecnológica os dois últimos dão ênfase na inovação organizacional.

Em todos novos modelos produtivos há um conjunto de elementos que aparece sistematicamente tais como:

- a participação dos trabalhadores;
- trabalho em equipa ou em grupo;
- a rotação entre postos de trabalho no processo de produção;
- a constituição artificial de pequenas empresas dentro da grande empresa, devendo doravante competir entre si;
- a descentralização das funções de comando.

#### **4.2.1. O Modelo Neotaylorista/Neofordista em Direcção a uma Sociedade Dual**

Este modelo representa a versão renovada do modelo fordista e caracteriza-se por manter a "estrutura organizacional rígida (pouco flexível) assistida por computador", por dar ênfase a flexibilidade quantitativa, por desemprego massivo e dualização. Tem espaço sobretudo nas empresas (ou em unidades empresariais) cuja actividade incide sobre a produção de componentes estandardizados para empresas subcontratantes. O deslocamento de actividades rotineiras para regiões com mão-de-obra barata no contexto de processos de globalização constitui um dos factores da reprodução do modelo de produção em massa. A sua difusão insere-se na lógica de dualização da sociedade (em que há grupos da população com rendimento médio relativamente elevado que procuram produtos e bens diversificados, individualizados e de boa qualidade, e largas camadas da população com tendência para crescer, sem emprego ou com empregos instáveis e/ou mal pagos e, por conseguinte, com baixos rendimentos, que continuam com o modelo tradicional de consumo, procurando bens e serviços

baratos), e de aumento de desigualdades e de tensões sociais, num ambiente de desregulamentação, de debilidade sindical e forte protagonismo patronal quanto às inovações produtivas.

#### **4.2.2. O Modelo Neotaylorista Moderado em Direcção a uma Sociedade Segmentada**

Este modelo caracteriza-se por:

- participação e negociação informal (entre os trabalhadores e o patronato), resultando que os indivíduos e/ou grupos com maior poder negocial conseguem melhorar a situação salarial e condições de trabalho;
- tomada de medidas de política social para atenuar consequências negativas do neotaylorista (em direcção a uma sociedade dual) e por procurar travar a dualização.

Para fazer face às novas exigências de competitividade os modelos tecnocêntricos têm uma solução técnica que consiste em investimento em novas tecnologias de informação e comunicação que são entendidas como meios de substituição da competência humana (manual e intelectual) pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos programas informáticos. É verdade que a utilização de tecnologias avançadas é fundamental para melhorar a competitividade, porque permite aumentar simultaneamente a produtividade e a qualidade e ainda possibilita a flexibilidade técnica. No entanto, o recurso às novas tecnologias por si só não elimina as deficiências organizacionais existentes, que estão na base da rigidez operativa e dos disfuncionamentos. A rigidez é devido ao facto de qualquer alteração exigir uma modernização prévia dos processos de produção e a sua aplicabilidade limitar-se a uma produção rotineira em que as situações são previsíveis, relativamente simples e estruturadas. Além disso, a grande fraqueza destes modelos é a sua inflexibilidade, isto é, a sua incapacidade de fazer face a situações complexas e em permanente mutação. A inflexibilidade surge porque não há espaço para uma intervenção autónoma e rápida por

parte de grupos e/ou de indivíduos detentores de um saber produtivo não formalizável. Estes modelos provocam aos trabalhadores desresponsabilização, desinteresse e desmotivação para trabalhar com qualidade, resolver problemas, transmitir experiências e procurar melhorias dado que priorizam a introdução de novas tecnologias para concentrar o potencial de controlo sobre a produção (sistema de autocontrolo) e para reduzir custos de mão-de-obra, e atribuem papel passivo no nível operacional que consiste na execução de tarefas simples.

Também marginalizam o factor humano por via da automatização e do recurso a formas instáveis de emprego, optam por soluções técnicas centralizadoras, enfatizam práticas de trabalho rígidas, mantendo desse modo, os princípios tradicionais do modelo de Taylor de centralização e especialização (separação vertical e horizontal rigorosa de funções e tarefas), rígidas demarcações hierárquicas e profissionais.

Para enfrentar um mercado segmentado e exigente em termos de design (desenho) e qualidade, além do equipamento, devem ser flexíveis, também, a organização e os recursos humanos, isto é, devem ter capacidade de adaptação a novas situações (Kovács 1998:97-100).

#### **4.2.3. O Modelo Lean Production (Produção Magra) em Direcção a uma Sociedade Hipercompetitiva**

Este modelo foi primeiramente desenvolvido na fábrica Toyota no Japão, e a partir da década 90 é considerado como o modelo do futuro, dado que se defende que nas condições actuais do mercado as empresas para serem competitivas devem adoptá-lo.

Caracteriza-se por:

- forte protagonismo patronal nos processos de inovação;
- ênfase na racionalização organizacional contínua;
- integração dos trabalhadores mais capazes e marginalização ou exclusão dos inadaptados e, por conseguinte, aumenta o desemprego, o detrimento da qualidade de vida e as desigualdades sociais.

A aplicação dos princípios deste modelo permite melhorar a competitividade por via de

uma racionalização contínua, dado que permite obter vantagens na produtividade, flexibilidade, qualidade, redução de custos e melhoramentos constantes. De entre muitos dos seus princípios podem se mencionar os seguintes:

- eliminação de todos os desperdícios (ou seja, de todas as partes do trabalho que não produzem valor acrescentado), redução para o mínimo de stocks (zero stock); uso de tecnologias adequadas e sobretudo do método de just-in-time que regula, além do fluxo entre as unidades da empresa, as relações com os clientes e fornecedores;
- qualidade total, ou "zero defeitos" sem aumento de custos, pela incorporação do controlo de qualidade no processo produtivo e pela garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
- trabalho em equipa, responsabilidade no nível de execução com vista a redução de custos, aumento da produtividade, e melhoria da qualidade dos produtos, permitindo autonomia no trabalho e aquisição de novas qualificações;
- processos de melhoramentos contínuos a todos os níveis da empresa com base no envolvimento, reconhecimento e encorajamento de esforços do pessoal;
- envolvimento dos trabalhadores nas decisões relativas à produção pela organização do trabalho e pelas reuniões dos grupos de trabalho para discutir problemas e procurar melhorias;
- integração das empresas subcontractadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos; gestão pela cultura de empresa, orientação para a cooperação, confiança e consenso

Este modelo dá ênfase na organização do trabalho qualificante, no envolvimento dos trabalhadores flexíveis, polivalentes e com disponibilidade quase ilimitada às exigências da empresa, e insere-se na lógica de uma sociedade orientada para a hipercompetição, e tem como objectivos:

- aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade;
- melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização.

Exige recursos humanos qualificados, formados e motivados (nas empresas centrais), e a subordinação destes ao sistema técnico, usa a organização do negócio em rede

hierárquica e descentralização operacional. Adota os princípios de trabalho em grupo em torno de um líder, rotação de postos em equipas homogéneas, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade no nível da execução, colaboração entre diversos departamentos, atribui importância ao desenvolvimento das competências através do processo de aprendizagem que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas. (Kovács 1998:14-15, 18-22).

#### **4.2.4. O Modelo Antropocêntrico em Direcção a uma Sociedade Democrática e Igualitária**

É um modelo produtivo europeu que pode ser definido como uma organização descentralizada de tecnologias avançadas, flexíveis e de recursos humanos qualificados, polivalentes e participativos em que no nível operacional se controlam a tecnologia e a organização do trabalho com base em soluções técnicas descentralizadoras e uma nova profissionalidade. É designado antropocêntrico devido à importância que atribui à dimensão humana, pois considera que a eficácia depende sobretudo da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligentes, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho, da cooperação entre gestores, quadros técnicos e pessoal.

Os seus objectivos são o aumento da produtividade, da qualidade e de flexibilidade, melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização, aumento da qualidade de vida no trabalho, utilidade social e ecológica dos produtos. Os recursos humanos são valorizados pela qualificação, formação e participação.

Defende-se a ideia de que este modelo responde melhor às novas exigências do mercado referentes à qualidade, flexibilidade e orientação para o cliente. Também, defende-se que dado o agravamento das consequências sociais e psicológicas negativas da aplicação dos princípios da lean production a médio prazo, é possível esperar uma maior difusão deste modelo inserido em processos de transformação social orientados para a conciliação dos objectivos sociais e económicos, para a maior democratização da vida social e humanização do trabalho. Constitui um sistema produtivo flexível e



descentralizado em que se complementam as potencialidades da tecnologia informatizada com as capacidades especificamente humanas. É nesta perspectiva, que se aposta nos recursos humanos qualificados e polivalentes capazes de tirarem proveito dos novos equipamentos. O equipamento informático é entendido como uma ferramenta de informação e de organização que deixa espaço para o saber, criatividade e iniciativa dos trabalhadores. Por outras palavras, defende-se a valorização do factor humano e que a tecnologia não deve substituir o trabalhador, mas sim deve aumentar o seu poder e eficácia. Assim, as tecnologias são adaptadas às necessidades dos trabalhadores da organização descentralizada e de uma gestão participada e, a flexibilidade obtém-se através do desenvolvimento do saber-fazer individual e colectivo e das capacidades dos trabalhadores, procurando o envolvimento das pessoas no processo produtivo através da ligação em rede, permitindo o acesso rápido e fácil aos dados necessários em qualquer parte da empresa e/ou em qualquer fase do processo.

Este modelo adopta:

- gestão participativa, estruturas mais simples, com níveis hierárquicos reduzidos, descentralização de responsabilidades para as unidades de trabalho, bem como de informações, decisões e controlo;
- integração da concepção e da execução do trabalho qualificante (alargado e enriquecido verticalmente e horizontalmente) realizado em equipas na base de colaboração entre engenheiros/técnicos e operadores, e cooperação entre nível operacional e departamento de projecto;
- postos de trabalho que são concebidos de modo a permitir o uso óptimo das qualificações, e a integração de funções intelectuais e manuais, de conhecimentos teóricos e tácitos de cada um, bem como a promoção das possibilidades de aprendizagem e de desenvolvimento.

A empresa é composta de pequenas unidades descentralizadas de produção, de pequenas empresas dentro da empresa. (Kovács 1998:16-7, 100-4).

## **5. NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1. As Consequência da Emergência de Novos Modelos de Produção**

A emergência de novos modelos de produção que é devida essencialmente a profundas mudanças no contexto socio-económico, tecnológico e cultural em que as empresas actuam, pois nas últimas duas décadas as condições de mercado sofreram grandes transformações, o preço deixou de ser o factor mais importante de competitividade e surgiram outros factores igualmente importantes, como a qualidade, a diversidade, a inovação, a capacidade de adaptar os produtos às exigências dos clientes e a garantia de curtos prazos de entrega. O mercado tornou-se instável e diferenciado num ambiente de crescente competição e de internacionalização da economia.

As novas condições de concorrência requerem das empresas tecnologias avançadas e apropriadas, recursos humanos qualificados e motivados, modificações e inovações nos produtos, inovações e flexibilidade nos processos, melhoria da qualidade e maior funcionalidade da produção, aumento da produtividade e redução dos ciclos de produção. Além disso, obrigam as organizações a repensar na maneira de se lidar com as pessoas que trabalham em conjunto não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente geridos, mas como seres inteligentes e proactivos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a gerir os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria, e que são o garante da sobrevivência e sucesso de qualquer organização nesta época de concorrência intensa. É neste contexto que apesar de reconhecer a contingencialidade de gestão de recursos humanos procuro verificar como poderia ser realizada com sucesso a gestão de recursos humanos, essencialmente, nos aspectos de planeamento, recrutamento, selecção, treinamento e desenvolvimento, comunicação, motivação e liderança.

### **5.1.1. Planeamento**

O planeamento de recursos humanos está sendo cada vez mais reconhecido como uma actividade importante dentro da organização devido à ocorrência de mudanças das condições do ambiente externo e interno.

No passado, o gestor de recursos humanos, geralmente, não era envolvido na elaboração dos planos estratégicos da organização que eram desenvolvidos para a realização da sua missão e para o alcance dos seus objectivos. No entanto, após a sua elaboração era-lhe exigido a encontrar pessoas habilitadas para poder implementá-los.

Nos novos modelos de produção em que as organizações são compostas, fundamentalmente, por especialistas, em que se enfatiza a participação dos trabalhadores e o trabalho em grupo mostra-se indispensável que o gestor de recursos humanos não só participe na implementação dos planos estratégicos da organização, mas como também seja envolvido na sua formulação e implementação se de facto a organização deseja dispor de um contingente de recursos humanos com habilidades necessárias e suficientes para fazer face a concorrência e atingir os seus objectivos. Assim, o planeamento de recursos humanos deverá ter como objectivo atrair e manter recursos humanos qualificados e proactivos, capazes de assumir responsabilidade, tomar iniciativas e dotados de habilidades e conhecimentos necessários para a realização da missão da organização e para ajudar a gerir os seus outros recursos.

### **5.1.2. Recrutamento**

Os novos modelos de produção utilizam tecnologias avançadas, requerem recursos humanos qualificados, formados e motivados com objectivos de aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos ou serviços e flexibilidade nos processos produtivos. Assim, a função recrutamento deve desenvolver esforços no sentido de atrair e encorajar indivíduos em número desejável e com qualificações requeridas a empregar-se na organização. Também, deve manter um contacto permanente com as fontes de recrutamento e actualizar os seus arquivos para garantir que a qualquer

momento a organização possa conseguir ter o número e o tipo de trabalhadores que pretende.

### **5.1.3. Selecção**

Nos modelos "tradicionais" de produção a selecção consistia na escolha entre um grupo de candidatos uma pessoa específica para um cargo, também, específico.

Nos novos modelos, devido as constantes e rápidas mudanças que se verificam no ambiente externo e interno da organização, a selecção é encarada como um processo que procura escolher entre os candidatos aqueles que reúnem qualificações exigidas pela organização, mas para ocupar cargos incertos.

A organização para poder atrair, seleccionar e manter candidatos com qualificações excelentes é necessário que desenvolva e projecte uma boa imagem, cultura organizacional aceitável e ofereça um pacote de compensação igual ou superior aos fornecidos pelas organizações concorrentes.

### **5.1.4. Treinamento e Desenvolvimento**

Nas últimas décadas, as condições de mercado sofreram uma grande transformação. Os hábitos de consumo modificaram, a concorrência intensificou, houve a quebra da regulação política dos mercados nacionais e mundiais, o preço deixou de ser o factor mais importante de competitividade e surgiram outros factores igualmente importantes, como a qualidade, a diversidade, a inovação, diversificação e capacidade de adaptar os produtos à satisfação das exigências específicas dos clientes, a garantia e cumprimento de curtos prazos de entrega. As novas condições de concorrência requerem das empresas modificações e inovações nos produtos, inovações e flexibilidade nos processos, melhoria da qualidade e maior funcionalidade da produção, aumento da produtividade e redução dos ciclos de produção. Deste modo, para que as empresas possam ser bem sucedidas, não basta que saibam baixar o nível dos custos unitários de produção, é necessário que adoptem novas estratégias de produção orientadas para as

novas exigências de competitividade. Para isso, torna-se necessário que cada organização tenha programas de treinamento e desenvolvimento apoiados pelos gestores sêniores. Estes, podem ser considerados como investimento organizacional destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou a eliminar a diferença entre o actual desempenho e os objectivos e realizações propostos. Assim, podem ser realizados programas de treinamento e desenvolvimento que visam:

- prevenir a obsolescência das habilidades dos trabalhadores em todos os níveis da organização;
- melhorar o nível de competência dos trabalhadores e o desempenho organizacional, isto é, melhorar a produtividade dos trabalhadores e a rentabilidade da organização;
- permitir que os trabalhadores actualizem, constantemente, as suas habilidades, desenvolvam uma atitude que lhes permite não somente adaptar-se às mudanças, mas como também, aceitá-las e, até, procurar mudar;
- assistir os trabalhadores na obtenção de conhecimentos e habilidades que eles necessitam para os actuais e futuros cargos e para realização e alcance dos seus próprios objectivos pessoais.

#### **5.1.5. Comunicação**

A importância da tecnológica é relevante no processo produtivo, contudo, o trabalhador do qual depende o sucesso da empresa continua a ser fundamental. O sistema de produção de qualquer modelo produtivo não poderá funcionar correctamente se não dispuser de informações rápidas e fiáveis, um respeito rigoroso das instruções e procedimentos, iniciativas e reacções individuais em caso de anomalia ou desvio relativamente ao previsto. Para que as informações possam circular rápida e correctamente entendidas mostra-se necessário que as organizações reestruturem a sua forma organizacional e empreguem trabalhadores qualificados.

Nos modelos de produção "tradicionais" as organizações eram estruturadas de tal maneira que existia um grande fosso entre a base e o topo ou entre os executores e os decisores o que retardava a recepção de uma determinada informação e a consequente

tomada de decisão. O "tradicional" modelo burocrático e funcional, que pretendia criar um quadro "normativo" interior estável, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, numa especialização funcional, numa hierarquia de autoridade bem definida e que estabelecia as regras e procedimentos que resolviam as situações que surgiam no trabalho, cuja estrutura do poder era baseada no controlo dos canais da informação pelos gestores, tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. Hoje, a mudança é tão acelerada e a informação necessária é tão complexa e é preciso que chegue aos seus destinatários rápida e eficientemente. Também, estamos compreendendo que as organizações não são só máquinas, mas como também têm componentes e dinâmicas humanas, e que num ambiente turbulento, cheio de reversões revolucionárias, surpresas e perturbações concorrenciais, já não é possível especificar de antemão o que cada um precisa de saber e estabelecer as regras e procedimentos rígidos para solucionar os problemas que ocorrem no ambiente. Um jovem trabalhador pode agora comunicar-se directamente com executivos de topo que trabalhem no mesmo problema, e o director geral tem acesso directo a qualquer trabalhador para, conjuntamente, procurar resolver qualquer situação, sem passar pelos executivos médios. Os novos modelos de produção ou seja, os novos métodos de criação de riqueza exigem tanto conhecimento, tanta informação e comunicação que estão inteiramente fora do alcance de uma estrutura organizacional rígida. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos (hierarquias) que constituem uma determinada organização. Os órgãos tornaram-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em função das mudanças no ambiente e na tecnologia. A estrutura predominante passou a ser fundamentada não mais em órgãos estáveis, mas em equipas multifuncionais de trabalho com actividades provisórias voltadas para missões específicas e com objectivos definidos. Para que estas equipas possam coordenar e cooperar eficientemente com vista a execução das suas atribuições, aumentar a capacidade competitiva da organização e garantir o alcance dos seus objectivos, torna-se necessário que a comunicação seja estabelecida de maneira eficiente, rápida e facilmente dentro da organização.

### 5.1.6. Motivação

A atribuição dos gestores é a de levar os trabalhadores a contribuir de forma efectiva para a realização e alcance dos objectivos organizacionais e dos seus próprios propósitos. Como já foi, anteriormente dito, os indivíduos ou os trabalhadores são complexos e não existe o trabalhador médio, cada um tem as suas ambições, necessidades, atitudes, desejo de responsabilidade, reconhecimento. Muitas teorias que procuram explicar a motivação humana foram desenvolvidas e deram importantes contributos na alteração da maneira de como os gestores podem procurar motivar os trabalhadores. Como pode se observar, nos modelos de produção tradicionais a maneira de considerar a motivação humana parece ser menos adequada.

1. Na gestão científica os trabalhadores eram considerados como se fossem, apenas um outro factor de trabalho do mesmo modo como a terra ou equipamento, e que para produzir era necessário usar autoridade sobre eles e o dinheiro, isto é, era preciso exercer pressão e ameaça sobre os trabalhadores para se atingir os objectivos da organização.
2. Na teoria clássica valorizava-se a programação do trabalho, controlo hierárquico rígido e alta especialização, os trabalhadores não eram considerados como seres sociais, cujas motivações vão muito para além das recompensas materiais. As abordagens clássicas eram como algo mecánicas, porque pressupunham serem o funcionamento e os resultados das organizações determinados essencialmente pela estrutura organizativa. Além disso, assentaram numa visão pessimista da natureza humana visto que consideravam que os trabalhadores eram preguiçosos e, portanto só motivados por dinheiro, pelo que deveriam ser rigorosamente controlados.
3. Na escola das relações humanas considerava-se os aspectos comportamentais dos trabalhadores como os mais importantes para as organizações e defendia-se o

tratamento favorável dos trabalhadores e não da produção ou do desempenho; isto é, fazia-se que os trabalhadores se sentissem importantes e se secundarizava a estrutura e as tarefas.

4. Nas relações industriais as organizações passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus trabalhadores e ao mesmo tempo a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.
5. Na gestão de recursos humanos reconhece-se que não existem princípios universais nem técnicas rígidas e imutáveis para a motivação dos trabalhadores, isto é, defende-se que não existe uma forma ideal de motivar os trabalhadores, já que tal depende, é função de factores contextuais. Além disso, reconhece-se que eles são verdadeiramente importantes visto que os novos meios de produção já não se encontram nas ferramentas do artesão, nem na maquinaria maciça da era fabril, mas no crânio dos trabalhadores onde a sociedade poderá encontrar a única e mais importante fonte de riqueza e poder.
6. Nos novos modelos de produção defende-se a participação e trabalho em grupo dos trabalhadores porque se reconhece que o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização. A gestão de recursos humanos cedeu lugar a uma nova abordagem designada gestão de pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações. Reconhece-se que com a perda de importância do poder burocrático, motivar as pessoas torna-se mais difícil mas ainda mais importante. De facto, algumas ferramentas tradicionais para a motivação tendem a perder a sua importância:
  - devido à imprevisibilidade existente, os gestores têm menos possibilidade de dar



garantias quanto a cada posto de trabalho, independentemente do desempenho dos subordinados;

- a redução dos níveis hierárquicos, por sua vez, limita a possibilidade de prometer promoções;
- os novos sistemas de remuneração, em que os aumentos salariais e os bónus tendem a depender de medidas objectivas de desempenho, retira aos gestores o seu papel como únicos árbitros para decidir sobre pagamentos mais altos;
- trabalho tornou-se cada vez mais exigente requerendo muitos conhecimentos, o que reduz a possibilidade de afirmação do gestor como grande especialista; e
- finalmente, o envolvimento crescente dos vários níveis hierárquicos em projectos com outros departamentos e o exterior da organização, retira aos gestores o monopólio da informação.

Apesar de se reconhecer a perda do poder burocrático para motivar os trabalhadores, que as pessoas, são complexas e demasiado distintas umas das outras e modificam os seus comportamentos ao longo do tempo, e, a contingencialidade da motivação humana, acredita-se que os trabalhadores são capazes de exercer autocontrolo quando procuram atingir objectivos com que se sintam identificados, o grau de empenho na prossecução dos objectivos varia de acordo com as recompensas em perspectivas (em sentido lato) e os trabalhadores, se estiverem devidamente enquadrados aprendem aceitar e mesmo a procurar responsabilidades. Eles procuram desenvolver-se através do seu trabalho, pelo que o dinheiro não é o único factor motivante, nem, por si só, suficiente. De igual modo, a pressão e ameaça sobre os trabalhadores não é a única forma de se atingirem os objectivos da organização.

Uma vez prejudicadas as formas tradicionais de motivação, torna-se necessário apresentar outros processos alternativos susceptíveis de atrair a adesão dos recursos humanos na consecução dos objectivos organizacionais bem como individuais; isto é, criar incentivos que conduzam a um bom desempenho e um envolvimento com a organização. Assim, podem ser usados os seguintes processos:

1. considerar os trabalhadores como verdadeiramente importantes, reconhecer que

deles depende o sucesso da argonização e assim gerir com eles os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria;

2. dinheiro é um recurso indispensável para atingir um nível de vida satisfatório, porque ajuda a satisfazer as necessidades dos trabalhadores em todos os níveis (segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow). O dinheiro deveria ser usado como motivador e não apenas como meio de assegurar o pessoal que é interessante à organização, ele está associado a outras motivações além da sobrevivência e é uma forma muito eficaz de motivar, se for devidamente enquadrado no sistema global de gestão, planeamento, objectivos, definição de responsabilidades e estrutura organizativa;
3. a missão - uma definição clara da missão da organização ajuda os trabalhadores a acreditarem na importância do seu trabalho, e é especialmente essencial quando outras formas de certeza e segurança desapareceram. Os bons gestores devem inspirar os trabalhadores com uma visão e dar lhes uma sensação de propósito e orgulho no seu trabalho, devem comunicar a missão de forma clara, excitante e galvanizadora;
4. os objectivos - o estabelecimento de objectivos ajuda a motivar os trabalhadores, e devem ser específicos, desafiantes exigindo um nível de esforço extra, além disso devem ser atingíveis e flexíveis, mensuráveis, consistentes e compatibilizados entre o curto, médio e longo prazo;
5. a participação é muito importante dado que conduz à motivação e ao desenvolvimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, a melhores decisões. É necessário se considerar que participar não significa tomada de decisões colectivamente, pois o gestor, caso necessário, depois de ter a informação de que necessita toma a decisão que lhe parece correcta;

6. autocontrolo - à medida que as carreiras profissionais se tornam incertas e o futuro das organizações menos previsível, os trabalhadores podem ao menos sentir-se responsáveis pelas suas vidas profissionais, deve-se enfatizar resultados em vez de procedimentos, e delegar tarefas e a decisão sobre como as levar a cabo;
7. partilha do valor criado - os incentivos devem dar aos trabalhadores e equipas compensações directamente associadas aos resultados, as quais podem envolver dinheiro e outras recompensas que são abundantes e grátis - prémios e reconhecimento;
8. aprendizagem - torna-se necessário que as organizações encorajem a aprendizagem contínua dos seus trabalhadores, que é uma importante forma de motivação num ambiente turbulento, já que torna o futuro mais seguro; em ambiente incerto, a formação é decisiva para elevar o valor e interesse dos trabalhadores no mercado de trabalho;
9. reputação - é necessário promover o reconhecimento dos trabalhadores que se distinguem no desempenho das suas atribuições, porque ao contrário dos burocratas anónimos, que se mantinham por detrás do palco, promover a reputação profissional torna-se um poderoso factor de motivação para o ego (Cardoso 1997:165-8), (Chiavenato 1998:123-142), Gil (1994:119-123).

#### **5.1.7. Liderança**

Como já foi dito, a liderança pode ser encarada como um processo de influenciar, ou seja, a situação em que alguém pode orientar outros indivíduos tendo em vista atingir metas pré-definidas. Liderança é a capacidade que o líder (frequentemente gestor) tem de influenciar os outros membros da organização (subordinados, trabalhadores, etc.) para se atingir os objectivos determinados pela organização.

O bom líder deve assemelhar-se a um treinador, admitindo, preparando e motivando os

colaboradores e dando-lhes liberdade de actuação; e é aquele cuja ausência não impede que se resolvam as dificuldades, pois a equipa foi preparada para solucionar os problemas.

Existem vários e diferentes estilos de liderança tais como:

1. as abordagens que enfatizam os traços físicos e de personalidade que deve ter um líder para ser bem sucedido;
2. a abordagem do comportamento (centrada na tarefa ou nos trabalhadores);
3. a abordagem dos três estilos (autoritário, liberal e democrático);
4. a abordagem do binómio interesse pelo elemento humano/interesse pela produção (resultados) - podendo fazer as seguintes combinações:
  - desinteresse pela produção/desinteresse pelo elemento humano
  - preocupação máxima pela produção/preocupação mínima pelo elemento humano,
  - interesse total pelo elemento humano/desinteresse total pela produção,
  - equilíbrio entre a preocupação pela produção/preocupação pelo elemento humano;
5. as abordagens situacionais ou contingenciais. Estas defendem que a liderança, é contingencial ou situacional, porque não existe um estilo de liderança ideal, dado que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce. Nesta perspectiva, o estilo de liderança deverá ser ajustado caso a caso em função destas três variáveis.

Face as mudanças do ambiente de negócios que se verificam actualmente, mostra-se necessário a adopção de um estilo de liderança contingencial ou situacional, porque parece ser o que melhor se ajusta num mundo de constantes, rápidas e inesperadas

mudanças em que as palavras de ordem devem ser orientação para o consumidor, gestão de pessoas e gerir com pessoas e flexibilidade.

A mudança é a característica que mais distingue a gestão das organizações em anos recentes, traduzindo-se na necessidade de adoptar uma actuação flexível em que, continuamente, se equacionam e se ajustam objectivos e estratégias. Esta situação exige um gestor eficaz que muda de estilo de liderança consoante os trabalhadores e, para os mesmos trabalhadores, muda também consoante as tarefas e à medida que eles se vão desenvolvendo no trabalho, dado que eles têm potencial e precisam de ajuda para evoluir. O bom gestor poderá funcionar, naturalmente, numa organização em pirâmide, mas não deve pensar em pirâmide, ou seja, não deve pressupor que na empresa todos trabalham para quem está no topo, para evitar o erro que leva os gestores a pensarem que são os responsáveis por tudo na empresa e que os seus trabalhadores se limitam, apenas, a receber directrizes. O bom gestor, deve evitar ter por um lado um grupo que pensa e por outro lado um grupo que apenas implementa, embora que a visão tenha de começar a partir do topo, cada um dentro da organização tem de contribuir para o processo ou pelo menos, identificar-se com essa visão e de modo nenhum o topo deve se divorciar do processo de implementação. A liderança tem de envolver tanto a visão como a implementação. O papel da gestão do topo é apoiar a gente que está efectivamente no topo, na linha com o cliente. O papel do gestor é concentrar a sua atenção na forma como os trabalhadores actuam dentro da organização, e no alinhamento da sua forma de actuar com a visão. O bom gestor deve evitar considerar que há o papel do gestor de um lado e o dos trabalhadores do outro. É essencial que a pirâmide hierárquica funcione quando se trate de definir a visão, os valores, a missão e as grandes metas.

"Posição hierárquica" é uma expressão que poderá desaparecer completamente do vocabulário do trabalhador do saber e dos serviços para ser substituída pela palavra «atribuição», mudança essa que dará origem a problemas tremendos de motivação, de retribuições e de reconhecimento.

No trabalho do saber, a organização é composta por especialistas, cada um deles

conhecendo mais acerca da sua função do que qualquer outra pessoa, ao contrário do modelo antigo, que partia do pressuposto de que o superior hierárquico sabia o que o seu subordinado fazia, dado que, há apenas alguns anos atrás, havia ocupado esse lugar. Sendo assim, a organização baseada no saber assume o princípio de que o superior hierárquico não conhece o trabalho dos seus subordinados, que nunca teve de o fazer e exige que cada indivíduo se responsabilize por objectivos, contributos e comportamento. Todos os seus membros procuram assumir que não há «subordinados» mas apenas, há «associados» capazes de controlar o seu próprio trabalho, avaliando-o mediante o feed-back (retorno) dos seus resultados. Neste caso, o líder poderá ser bem sucedido quando adoptar a liderança participativa.

O contexto em que a liderança é exercida mudou. Nas organizações modernas os gestores têm de aprender a trabalhar sem a «lógica» da hierarquia, porque posição, título e autoridade passam a ter pouco significado num mundo em que os trabalhadores são encorajados a pensar pelas suas cabeças e os gestores têm de trabalhar sobretudo com outros departamentos e mesmo com outras organizações e, porque as organizações tornam-se mais magras e achatadas e desenvolvem a comunicação horizontal onde cada departamento tem um papel estratégico a desempenhar, contribuindo para o negócio no seu todo, o que obriga os gestores cada vez mais a pensar interfuncionalmente. Isto conjugado com o facto da necessidade de maior rapidez e flexibilidade desvaloriza a importância da hierarquia. Actualmente, a capacidade de os gestores obterem resultados depende mais de ligações em rede que se envolvem do que da sua posição na cadeia de comando. Isto significa que em vez do tradicional uso de autoridade é necessário aprender a gerir sem uma lógica de autoridade e desenvolver principalmente a capacidade de negociação, numa sociedade onde a inovação é decisiva e se caminha cada vez mais para a subcontratação, até a palavra participação não se ajusta, pois pressupõe uma distribuição de poder, quando na realidade as organizações precisam de substituir poder por responsabilidade. Até a palavra gestor deveria ser abandonada, pois está associada com a existência de subordinados. Melhor seria falarmos em executivos, palavra que implica

responsabilidade por uma área, não necessariamente domínio sobre pessoas.

Nos modelos de produção "tradicionais", dava-se maior ênfase à hierarquia e poder. Nos novos modelos de produção, caminha-se para uma perspectiva de compreensão mútua e responsabilidade, onde o desempenho deixará de ser recompensado, como dantes, pela promoção a posições de comando, pois as organizações deixarão de as ter (ou terão muito poucas), e a liderança no interior das organizações mudará com as atribuições específicas. As organizações do futuro poderão ser comunidades de intra-empresários, ou seja, pequenos empresários que criam negócios dentro da empresa, a metodologia da liderança poderá ser, por isso, indirecta, deixando espaço para a existência do maior número de líderes dentro da organização. Assim, delegar já não chega, dado que a delegação é uma metodologia adequada à hierarquia tradicional, e é o primeiro passo para que possam emergir mais líderes, mas não está à altura das organizações da sociedade do saber. De igual modo, centralizar ou descentralizar não é ainda a atitude adequada dado que ambas as soluções - a eficiência de um serviço centralizado ou a descentralização de funções criando mais responsabilidade nas divisões - são considerados meros sabores alternativos da burocracia, e esquecem a questão crucial (quadro normativo interior estável, hierarquia de autoridade bem definida e que estabelece as regras e procedimentos para resolver situações que surgem no trabalho). A única ferramenta adequada é instaurar o mercado dentro da empresa e criar um sistema de intra-empresários. É necessário passar dos sistemas monopolistas da prestação de serviços (pelos órgãos de staff ou pelas áreas funcionais respectivas) para uma subcontratação interna livre, segundo as regras do mercado, fazendo-se uma livre escolha entre fornecedores alternativos internos.

Nos novos modelos de produção, se os gestores pretendem tornar as suas organizações capazes de competir com as outras, terão que abrir espaço para que mais trabalhadores dentro das organizações desempenhem o papel de gestor que inclui:

- tornar-se uma fonte de visão, energia e dinamismo para a organização;
- ser o criador da cultura da empresa ao transferir os seus valores para os restantes

trabalhadores;

- manter e conservar essa cultura; e
- transformar-se em agente da mudança (Cardoso 1997:169-177). Gil (1994:124-9), Mondy (1987:300-1).



## CONCLUSÕES

A gestão dos recursos humanos consiste nas actividades de planeamento, organização, coordenação, motivação e de controle, através de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal ao mesmo tempo que a instituição representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho. Ela é uma área relativamente nova, e gestor dos recursos humanos é um executivo encontrado quase só nas grandes e médias organizações. Todavia, a gestão é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Não existem princípios universais nem técnicas rígidas e imutáveis para a gestão de recursos humanos. A GRH é contingencial, ou seja, depende:

- da situação organizacional;
- do ambiente externo e interno;
- da tecnologia empregada pela organização;
- das políticas e directrizes vigentes de gestão preponderantes existentes na organização acerca do homem e de sua natureza; e
- sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

Ela tem como objectivos:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidades e motivações para realizar os objectivos organizacionais;
- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e, alcance dos objectivos individuais; e
- alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Os Novos Modelos de Produção surgem para procurar responder às exigências do mercado, no que diz respeito à qualidade, dos produtos ou serviços, flexibilidade,

inovação, prazos curtos de entrega e satisfação das exigências específicas dos clientes, num ambiente de crescente competição e de internacionalização da economia.

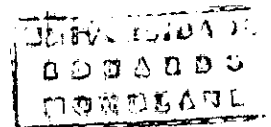
Para fazer face às novas exigências de competitividade os modelos tecnocêntricos têm uma solução técnica (inovação tecnológica), que consiste em investimento em novas tecnologias de informação e comunicação que são entendidas como meios de substituição da competência humana (manual e intelectual) pela incorporação máxima dos saberes regularizados e formalizados nos programas informáticos. Enquanto que para os modelos lean production e antropocentrico a solução está na inovação organizacional que consiste na organização do trabalho qualificante, no envolvimento dos trabalhadores flexíveis, polivalentes e com disponibilidade quase ilimitada às exigências da empresa, e gestão participativa, estruturas mais simples, com níveis hierárquicos reduzidos, descentralização de responsabilidades para as unidades de trabalho, bem como de informações, decisões e controlo. O seu surgimento obriga as organizações as empresas a adoptar tecnologias avançadas e apropriadas, recursos humanos qualificados e motivados, a proceder modificações e inovações nos produtos, inovações e flexibilidade nos processos, melhoria da qualidade e maior funcionalidade da produção, aumento da produtividade e redução dos ciclos de produção. Além disso, os novos modelos de produção obrigam as organizações a repensar na maneira de se lidar com as pessoas que trabalham em conjunto não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente geridos, mas como seres inteligentes e proactivos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a gerir os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria, e que são o garante da sobrevivência e sucesso de qualquer organização nesta época de concorrência intensa. É neste contexto que apesar de reconhecer a contingencialidade de gestão de recursos humanos pode-se afirmar que:

- planeamento de recursos humanos deve ter como objectivo atrair e manter recursos humanos qualificados e proactivos, capazes de assumir responsabilidade, tomar iniciativas e dotados de habilidades e conhecimentos necessários para a realização da missão da organização e para ajudar a gerir os seus outros recursos;

- a função recrutamento deve desenvolver esforços no sentido de atrair e encorajar indivíduos em número desejável e com qualificações requeridas a empregar-se na organização. Também, deve manter um contacto permanente com as fontes de recrutamento e actualizar os seus arquivos para garantir que a qualquer momento a organização possa conseguir ter o número e o tipo de trabalhadores que pretende;
- a selecção deve ser encarada como um processo que procura escolher entre os candidatos aqueles que reúnem qualificações exigidas pela organização, mas para ocupar cargos incertos;
- treinamento e desenvolvimento deve ter como objectivos:
  - prevenir a obsolescência das habilidades dos trabalhadores em todos os níveis da organização;
  - melhorar o nível de competência dos trabalhadores e o desempenho organizacional, isto é, melhorar a produtividade dos trabalhadores e a rentabilidade da organização;
  - permitir que os trabalhadores actualizem, constantemente, as suas habilidades, desenvolvam uma atitude que lhes permite não somente adaptar-se às mudanças, mas como também, aceitá-las e, até, procurar mudar;
  - assistir os trabalhadores na obtenção de conhecimentos e habilidades que eles necessitam para os actuais e futuros cargos e para realização e alcance dos seus próprios objectivos pessoais;
- o sistema de produção de qualquer modelo produtivo não poderá funcionar correctamente se não dispuser de informações rápidas e fiáveis, um respeito rigoroso das instruções e procedimentos, iniciativas e reacções individuais em caso de anomalia ou desvio relativamente ao previsto. Assim para que as equipas de trabalho possam coordenar e cooperar eficientemente com vista a execução das

suas atribuições, aumentar a capacidade competitiva da organização e garantir o alcance dos seus objectivos, torna-se necessário que as organizações tenham sistemas de informação e comunicação, e que a comunicação seja estabelecida de maneira eficiente, rápida e facilmente dentro da organização;

- a motivação deve se fundamentar num verdadeiro reconhecimento da importância dos trabalhadores, numa justa partilha do valor criado, numa definição clara da missão e dos objectivos da organização, na participação dos trabalhadores na vida da organização;
  
- actualmente, os gestores (líderes) que pretendem tornar as suas organizações capazes de competir com as outras, terão que abrir espaço para que mais trabalhadores dentro das organizações desempenhem o papel de gestor que inclui:
  - tornar-se uma fonte de visão, energia e dinamismo para a organização;
  - ser o criador da cultura da empresa ao transferir os seus valores para os restantes trabalhadores;
  - manter e conservar essa cultura; e
  - transformar-se em agente da mudança.



## **BIBLIOGRAFIA**

Cardoso, L. 1997. **Gestão Estratégica das Organizações: ao Encontro do 3º Milênio**, 2ª ed. São Paulo: Atlas

Chiavenato, I. 1998. **Recursos Humanos**, 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. 1991a. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações, Sistemas**, 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. 1991b. **Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Delegação de Pessoal**, 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Courtois, A. Pillet, M. Martin, C. 1997. **Gestão da Produção**, 4ª ed. Lisboa: Técnicas.

Gil, António C. 1994. **Administração de Recursos Humanos: um Enfoque Profissional**. São Paulo: Atlas.

Kovács, I. Castillo, Juan J. 1998. **Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas**. Lisboa: Celta.

Megginson, L. Mosley, D. Pietri, P. 1986. **Administração, conceitos e aplicações**. São Paulo: Harba.

Mondy, R. W. Noe Robert M. 1987. **Personnel: The Management of Human Resources**, 3ª ed. Washington.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto et al; *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*; São Paulo; Atlas, 1997.

CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paula Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente; *Humanator*; Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1997;

CÂMARA; Pedro B. da; *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*; Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000;.

CHIAVENATO, Idalberto; *Administração de Recursos Humanos*; 3ª Edição, McGraw-Hill, São Paulo, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa, Descrição e Análise de Cargos, Avaliação de Desempenho Humano*; Volume 3, Editora Atlas SA, São Paulo, 1989

DUTRA, J.S, *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo; Atlas, 2002.

FOURNIES, Ferdinand F. *Como melhorar o desempenho dos empregados*. São Paulo: Makron, 1992

GEMO, Jordão; *A influência da avaliação de desempenho na promoção e motivação dos funcionários nas organizações: O caso do MISAU*; Trabalho de Licenciatura, Faculdade de Economia, UEM, Julho de 2007

GIL, António C; *Como elaborar projectos de pesquisa*; 4ª Edição; São Paulo; Atlas, 2002

HAMPTON, David; *Administração Contemporânea*; Makron Books; McGraw Hill; 3ª Edição; 1992

HERZBERG, F; *How do you Motivate Employees*; Harvad Business Review; 1987

KAPLAN, R; NORTON, D; *Translacting Strategy into Action*; HBS Press, USA, 1996

MINTZBERG, H; *O processo da estratégia*. Porto Alegre; Bookman; 2001

MOURA, Estevão de; *Gestão de Recursos Humanos- Influências de Determinantes de Desempenho*; Edições Sílabo ,2000;

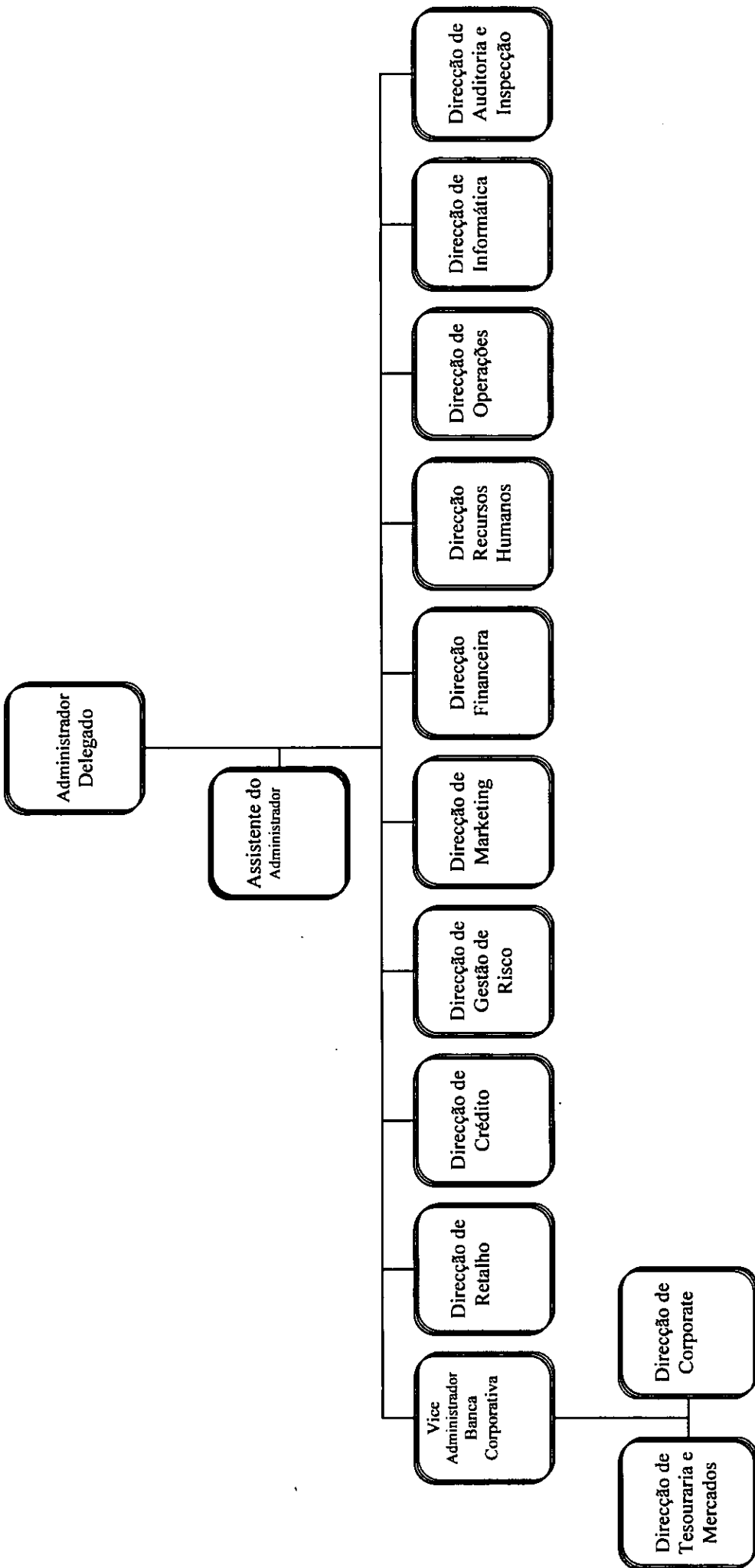
PERRETI, Jean Marie; *Recursos Humano*; Edições Sílabo, Lisboa, 1997;

TAVARES, Maria Manuel Valadares, *Estratégia e Gestão por Objectivos, Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Actuais*, 2ª Edição, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2004.

STONER, James; *Administração*; Editora Prentice- Hall; 5ª Edição

WOOD Jr, T. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo; Atlas; 2004.

Anexo A: Estrutura Funcional do Standard Bank



Fonte: Standard Bank



## Anexo B: Questionário

### Questionário Sobre Influência das Recompensas na Motivação

"O sistema de recompensas é um mecanismo que as organizações adoptam para periodicamente premiar os colaboradores que mais se destacam no alcance dos objectivos da organização. Este inquérito tem em vista analisar a percepção dos funcionários sobre a política de recompensas na motivação e no desempenho profissional no Standard Bank e tem um carácter meramente académico destinando-se a elaboração e produção de um Trabalho de Licenciatura. As opiniões aqui expressas são de natureza confidencial e, desse modo, não será necessária a identificação do inquirido".

**Instruções:** de seguida apresenta-se um conjunto de questões fechadas a serem respondidas, o que significa que o respondente apenas deve escolher uma das alternativas que reflecte a sua opinião, marcando com X no espaço apropriado.

- a) Unidade a que pertence \_\_\_Retalho \_\_\_CIB \_\_\_Outras
- b) Ano de admissão ao serviço \_\_\_\_\_
- c) Cargo \_\_\_\_\_
- d) Sexo \_\_\_M \_\_\_F

1. Acha que as recompensas (salários, prémios, bónus) influenciam a sua motivação?
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_\_
  
2. O seu desempenho profissional é influenciado pela motivação?
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_\_
  
3. O salário que recebe, influencia-o a ficar satisfeito com o trabalho, com a comunicação e com recompensas?
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_\_
  
4. O salário que recebe, influencia-o a motivar-se para os salários e benefícios ao compará-los com os do mercado?
  - a) Sim \_\_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_\_

5. Está satisfeito com o salário e recompensas recebidas, ao compará-los com os do mercado?
- a) Sim \_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_
6. Nos anos anteriores foi justamente recompensado por ter atingido os seus objectivos?
- a) Sim \_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_
  - c) Não Aplicável \_\_\_\_
7. Acha que o conjunto de recompensas que recebe do Banco, influenciam o seu desempenho profissional?
- a) Sim \_\_\_\_
  - b) Não \_\_\_\_
  - c) Não responde \_\_\_\_
8. Qual dos instrumentos abaixo acha que é vital para aumentar a motivação e bom desempenho dos colaboradores?
- a) Melhorar o salário \_\_\_\_
  - b) Respeito Mútuo \_\_\_\_
  - c) Prémios e Incentivos Financeiros aos Melhores Colaboradores \_\_\_\_
  - d) Melhorar as condições de Trabalho \_\_\_\_
9. O que é que o motiva a atingir os objectivos estabelecidos e a melhorar o seu desempenho profissional?
- a) Salário \_\_\_\_
  - b) Promoção \_\_\_\_
  - c) Reconhecimento (Prémios) \_\_\_\_
  - d) Auto - Estima \_\_\_\_

## Anexo C: Resultados da Pesquisa

### *Definição da Amostra*

Departamento	Funções de Chefia	Sem Funções de Chefia	Total	%
Retalho	13	45	58	72%
CIB	1	15	16	20%
Outros	1	5	6	8%
Total	15	65	80	100%

### *Sexo dos Inquiridos*

Departamento	Frequência	%	% Acumulada
Masculino	39	49%	49%
Feminino	41	51%	100%
Total	80	100%	

### *Influência das Recompensas na Motivação*

Respostas	Frequência	%	% Acumulada
Sim	49	61%	61%
Não	23	29%	90%
Não Responde	8	10%	100%
Total	80	100%	

### *Influência da Motivação no Desempenho*

Respostas	Frequência	%	% Acumulada
Sim	72	90%	90%
Não	8	10%	100%
Não Responde	0	0%	100%
Total	80	100%	

### *Influência do Salário*

Respostas	Frequência	%	% Acumulada
Sim	19	24%	24%
Não	59	74%	98%
Não Responde	2	3%	100%
Total	80	100%	