

A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização

*Isaura Fogari¹
Edgard Sérgio Teixeira²*

Resumo

Na busca por sobrevivência no mercado muito competitivo da atualidade, as organizações precisam de inovação e mudanças rápidas para permanecer no mercado. Produtos e serviços estão muito próximos em qualidade, o que antes poderia ser um diferencial hoje é uma exigência. Diante dessa realidade o ser humano, com sua capacidade de criação, inovação e aprendizagem, pode fazer a diferença. A valorização humana é uma tendência daqueles que conseguem visualizar sua importância e fazer do desenvolvimento do indivíduo o próprio desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento humano, empregabilidade, competências.

Introdução

Na Era do Conhecimento o desenvolvimento humano representa vantagem competitiva. O sucesso das organizações depende das mentes que as compõem. Mentes que se aperfeiçoam, qualificam-se e se desenvolvem continuamente para acompanhar a rapidez das mudanças de mercado e o desenvolvimento tecnológico.

¹ Pós-graduanda em Administração Estratégica Empresarial com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque. Graduada em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo pela Universidade de Sorocaba. Analista de Recursos Humanos da FAC São Roque.

² Mestre em Gestão Estratégica; Pós-graduado em Organização, Sistemas e Métodos; Gestão da Qualidade; Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis; Professor Universitário de Graduação e Pós-graduação. Administrador.

O recurso humano que na era industrial era considerado custo, agora, deve ser considerado como investimento. Kraemer, (2009, p.2), avalia que “*com a globalização e o avanço tecnológico as empresas estão investindo em capital humano*”. Segundo ela, esta seria uma forma de obter retorno mais rápido.

Zarifian (2001, p.94) afirma que procurando melhorar os desempenhos, as competências se transformam no curso das ações de melhoria:

Uma das características fortes do período atual é que nenhuma organização, ou nenhuma maneira de fazer, pode ser considerada definitivamente estabelecida e eficaz: existe uma transformação mútua quase contínua entre competências e desempenhos.

Constatando tantas abordagens nesse sentido surge uma pergunta: Será que as organizações estão mesmo cientes da importância do desenvolvimento humano para o seu próprio desenvolvimento? E o indivíduo será que percebe que os conhecimentos adquiridos por ele é que movem a empresa?

Esta pesquisa tem o intuito de buscar informações para conhecer aspectos do comportamento humano relacionados à sua motivação, suas perspectivas no trabalho, às possibilidades de desenvolvimento por meio do trabalho e sua contribuição para o desenvolvimento da organização.

Este trabalho tem por hipótese que empresas que se preocupam com o desenvolvimento das pessoas podem contribuir para a satisfação e realização das mesmas e, em contrapartida, se desenvolverem e se tornarem mais competitivas.

Esta pesquisa é de interesse acadêmico e, dada a importância do tema, busca ampliar seu debate por intermédio da análise das abordagens dos autores analisados. Este trabalho está teoricamente apoiado nas diversas manifestações publicadas pelos autores que já se encarregaram de explorar essa área temática.

O presente artigo estrutura-se da seguinte forma: primeiro discorre-se sobre Gestão de Pessoas e ferramentas de gestão que podem auxiliar as organizações a enfrentarem o desafio de investir em pessoas. Em seguida, apresenta-se os fatores que podem contribuir para o desenvolvimento do indivíduo no trabalho. E finaliza-se com as Considerações Finais da autora.

1. Gestão de Pessoas

Por mais que as teorias administrativas preguem a importância da valorização humana no trabalho, na prática, é bem diferente. O indivíduo, mesmo conhecendo todos os

procedimentos de trabalho, participa pouco dos processos decisórios, ele é na maioria das vezes um mero executor de tarefas.

Chiavenato (2002, p.XI) faz várias indagações na tentativa de encontrar uma explicação para a disparidade entre o discurso e a prática, entre elas:

Não seria uma percepção vaga, difusa e imprecisa de que algo deve mudar nas empresas acompanhada de uma dificuldade em interpretar claramente qual seria a mudança a ser efetuada, onde e como? Ou seria então uma necessidade perfeitamente sentida de mudar, mas acompanhada de uma bloqueadora incapacidade de fazer acontecer tal mudança, o que seria uma capacidade de diagnosticar e uma incapacidade de estabelecer a terapêutica empresarial.

A verdade é que são poucas as empresas que têm o gerenciamento inteligente dos seus talentos humanos, apesar de todos os avanços as empresas resistem às inovações. Mantêm rígido controle e pouca confiança. Chiavenato (2002, p.XII) afirma que quanto maior o controle e fiscalização sobre as pessoas, maior as consequências no seu comportamento. *“A cada ação coercitiva uma reação comportamental contrária equivalente”*.

No entanto, a competitividade cada vez mais acentuada, e os produtos mais próximos em qualidade, obrigam a repensar os diferenciais para manter-se no mercado e nesse jogo o que realmente faz diferença são as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. Kraemer (2009, p.3) destaca que as principais características necessárias para as empresas vencerem as mudanças velozes e constantes são: *“a qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade [...]”*,

Senge (2005, p.11) considera que *“a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”*. Ele sugere que a organização deve estar aberta para o aprender, porque muito mais do que controlar é o conhecimento que alavancará os resultados. Essas organizações ele denomina de organizações que aprendem, elas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças.

Senge (2005, p.37) prevê que as organizações que aprendem serão aquelas em que as pessoas desenvolvem sua capacidade de criar os resultados, despertam para idéias novas e mais amplas e com espírito coletivo *“aprendem continuamente a aprender juntas”*.

Para Chiavenato (2002, p.XII) a empresa somente se moderniza quando o gerenciamento de pessoas que nela trabalham se moderniza antes. Já Senge (2005, p.13) afirma que: mudanças organizacionais significativas ocorrem somente se houver *“profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas”*.

As pessoas carregam consigo seus próprios valores e estes são inseridos na cultura organizacional. Segundo Tachizawa (et al, 2001, p.249) nesses valores predominam não só “a razão, a intuição e a emoção”, mas também “a experiência sensorial, a crença na autoridade ou o conhecimento científico”, por isso, é tão importante conhecer cada indivíduo e quais são seus reais interesses no ambiente de trabalho para, dessa forma, alinhar seu comportamento com os interesses e objetivos organizacionais.

A mudança de comportamento deve envolver todos os gestores, a começar pelo presidente da empresa e se estender para os demais líderes. Segundo Chiavenato (2002, p.12), a área de administração de recursos humanos colabora nesse relacionamento com a definição de critérios e procedimentos para que os gerentes possam alinhar suas decisões e objetivos.

Se as pessoas são as responsáveis por mudanças numa organização, e por isso mesmo devem estar bem preparadas, então, investir no desenvolvimento das pessoas é a chave para o desenvolvimento organizacional. A começar por gestores capacitados para perceber e buscar em sua equipe de trabalho o potencial individual e investir nele. Senge (2005, p.38,46) afirma que as organizações que poderão obter bons resultados serão aquelas que dedicarem-se ao aperfeiçoamento das pessoas, cultivando nelas “o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. Segundo ele, no pensamento sistêmico o indivíduo se percebe no mundo e faz parte dele, “no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora”, o indivíduo percebe que são suas próprias ações os causadores.

Volta-se ao questionamento de Chiavenato (2002, p.XI): qual seria a mudança a ser efetuada, onde e como?

Algumas ferramentas de gestão podem auxiliar as organizações tradicionalmente voltadas para o desenvolvimento do produto, a enfrentarem o grande desafio de investir em pessoas.

1.1. Gestão por Competência

A gestão de pessoas sofreu mudanças significativas nos últimos anos. Dos modelos fordista e taylorista, baseados no controle, surgiu a necessidade do desenvolvimento mútuo. A idéia é que a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e vice-versa. Segundo Dutra (2001, p.23), nessa nova visão, o próprio indivíduo administra sua relação com a empresa, assim como é responsável por seu desenvolvimento profissional. Dessa forma, segundo o autor, o comprometimento integral do indivíduo contribuiria para o sucesso do negócio e

geraria vantagens competitivas se ele usasse todo o seu “*potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele*”. O perfil desejado, até então caracterizado pela obediência e disciplina, nesta nova perspectiva passa a demandar valores como autonomia e empreendedorismo.

Mas os novos modelos não foram acompanhados pela gestão de pessoas e a maioria das empresas sabota os sistemas de gestão formal para se adaptarem à realidade. Dutra (2001, p.24) afirma que por essa razão aparece “*um descontentamento generalizado com a maneira de administrar indivíduos*”.

Então, surge um novo questionamento: como encontrar um modelo ideal?

O autor sugere uma análise das competências organizacionais e individuais e a relação entre elas. Segundo Dutra (2001, p.25) as competências da organização originam-se do seu “*processo de desenvolvimento e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimento*”, enquanto que “*as competências das pessoas podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa*”.

Entender esta relação pode responder a questão inicial, ou seja, o equilíbrio está em encontrar um modelo que seja adequado à realidade da empresa e que os indivíduos que a compõem consigam assimilar o seu papel para contribuir com o desenvolvimento da empresa e ao mesmo tempo com o seu próprio desenvolvimento. Deve haver um processo contínuo de troca de competência. Nessa troca, segundo Dutra (2001, p.25), os valores que integram o patrimônio da empresa são transferidos às pessoas “*enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais*”. Enquanto que as pessoas “*ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado*”.

A gestão por competência procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamentos por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa. Essas necessidades são mutantes e precisam ser avaliadas constantemente.

Uma gestão baseada em competências, se bem estruturada, pode contribuir para a renovação e reestruturação da empresa.

No entanto, para se implantar um novo sistema de gestão é necessário que a equipe tenha uma boa compreensão das estratégias da empresa. As competências só adquirem sentido se aplicadas com um objetivo. O empregado deixa de ser um mero executor e passa a participar do processo de produção. Zarifian (2001, p.68) afirma que “*dar visibilidade à estratégia é mudar profundamente essa maneira de agir*”,

Chiavenato cita a abordagem holística de Boog (2000 apud BOOG, 2002, p.6):

[...] competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho adequado).

Zarifian (2001, p.70) propõe uma definição mais abrangente, integrando várias dimensões: competência é o "tomar iniciativa" e o "assumir responsabilidade" do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara. Ele explica que "assumir" uma competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. O tomar iniciativa significa, segundo o autor, que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidade de imaginação e invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisível. Essa capacidade o faz criar algo novo que conceda significado ao seu trabalho, quanto mais aumentada a probabilidade de eventos tanto mais ele desenvolve a capacidade de tomar iniciativa. Já o assumir responsabilidade, segundo a definição do autor, significa que o assalariado responde pelas iniciativas que toma e por seus efeitos, tanto em aspectos de avaliações sociais quanto em virtude de sua disposição para assumir responsabilidade pela situação.

Há um ponto em comum na definição dos dois autores, a motivação para a ação. Na busca por desenvolvimento, seja profissional ou pessoal, o indivíduo precisa de disposição e muitas vezes, superar seus limites. Desenvolver novas competências requer vontade de aprender e vencer desafios. Não é possível obrigar alguém a ser competente.

Zarifian (2001, p.121) afirma que o que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento e validá-las, cabe ao indivíduo a automobilização para desenvolvê-las.

As competências são mutantes, nenhuma maneira de fazer pode ser considerada definitivamente estabelecida ou eficaz, segundo Zarifian, (2001, p.94), as competências mudam no próprio curso das ações de melhoria. A dinâmica do processo interfere no desempenho do indivíduo. Uma pessoa motivada e integrada no ambiente melhora seu desempenho ao se deparar com desafios de novas competências.

1.2. Administração Participativa

A administração participativa é um processo compartilhado envolvendo todos os integrantes da organização e seus clientes e tem sido apontada por empresas bem sucedidas como alavanca para o progresso, tendo por base as pessoas. Ela se baseia na democracia de

consenso, onde prevalece o resultado das negociações entre todas as partes, incluindo também a vontade das minorias. Um exemplo é o Sistema Toyota de produção, que segundo Maximiano (1995, p.22), deve a sua eficácia ao modelo participativo onde depende do envolvimento e comprometimento de seus colaboradores.

Maximiano (1995, p.20) define administração participativa como:

Uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

Segundo ele poder tomar decisões e participar do processo decisório enriquece o trabalho e aumenta o nível de satisfação. Além disso, “*aprimora o desempenho e a competitividade nas organizações*”.

A administração participativa envolve os empregados e também o cliente que pode colaborar no processo de produção, contribuindo com sua opinião.

Sabendo das necessidades do cliente e trabalhando com uma equipe comprometida com o resultado pode-se reduzir a deficiência ou defeito do produto reduzindo os custos e aumentando a confiabilidade existente no sistema.

Nos sistemas tradicionais o chefe exerce a função de controlador, o que não garante que o operador se preocupa com a qualidade e com o resultado, apenas cumpre as ordens recebidas, sem o compromisso de analisar e opinar sobre o que está produzindo. Quando o operador participa do processo de criação ele pode colaborar fornecendo informações do seu dia-a-dia de trabalho, expondo formas de melhorar o processo operacional e dando idéias que contribuem para a qualidade do produto. Por outro lado, há uma motivação maior quando o trabalhador percebe que o que ele produz e a maneira como produz faz diferença. Sentindo-se valorizado, a tendência é que busque aperfeiçoar-se e qualificar-se ainda mais, proporcionando a renovação na maneira de produzir. Segundo Maximiano (1995, p.24,25), a motivação e as qualificações das pessoas é que determinam a qualidade na fabricação dos produtos e prestação dos serviços.

Sem a necessidade de exercer controle mais acirrado e na busca por redução de custos, o desperdício, principalmente de tempo, fez com que as organizações que adotam este sistema enxugassem os níveis hierárquicos, aproximando os especialistas dos operadores e ao mesmo tempo ampliando as atribuições dos grupos de trabalho operacional (MAXIMIANO, 1995, p.26).

Os cargos se tornaram mais flexíveis, a pessoa constrói e amplia o cargo de acordo com a variedade das tarefas que deve desempenhar. (MAXIMIANO o, 1995, p.89).

Seja nos modelos tradicionais ou na administração participativa, a informação é fundamental para o bom desempenho das atividades. Uma pessoa que ocupa um cargo com autonomia para tomada de decisões precisa estar bem informada, caso contrário, poderá tomar a decisão errada. Segundo Maximiano (1995, p.91):

A informação importante para a realização das tarefas do cargo relaciona-se com o contexto em que o trabalho é executado: a empresa e seu desempenho, a concorrência, os clientes, o próprio trabalhador, seu grupo de trabalho e seu desempenho.

Portanto, se a empresa pretende desenvolver a participação, precisa também desenvolver a comunicação para melhorar o fluxo das informações. O mesmo autor (1995, p.103), aponta três estratégias para aprimorar os canais de comunicação, são elas: ouvir, transmitir informações e reduzir os símbolos de diferenciação.

O *feedback* é um dos tipos de informação necessária no trabalho, pois mostra a relação entre superiores e subordinados e como a empresa procede com os seus colaboradores, “refletindo a qualidade das políticas de comunicação e de avaliação de desempenho” (MAXIMIANO, 1995, p.91).

O reconhecimento é outra questão a ser analisada nessa forma de gestão. O indivíduo busca no trabalho uma forma de realização e recompensa no que produz. Visualizar e participar do processo de trabalho como um todo pode proporcionar-lhe uma satisfação maior, além de abrir espaço para o seu desenvolvimento, já que os cargos podem ser ampliados possibilitando que o indivíduo motive-se a buscar novos conhecimentos.

Se é difícil definir uma forma adequada de reconhecimento ou afinar a comunicação interna, estas não são as únicas dificuldades na implantação de uma nova forma de administrar. A visão de conjunto é outro ponto crítico, quando se fala em mudança. A administração tradicional reforça a especialização fazendo com que o indivíduo trabalhe focado somente nas suas tarefas, não necessitando ter uma visão global. Na administração participativa os cargos amplos e a autonomia exigem uma visão do negócio como um todo. Sem a percepção de mercado, concorrência, processo de trabalho, enfim o contexto do seu trabalho, como poderá o trabalhador tomar suas decisões? (MAXIMIANO, 1995, p.93)

2. Fatores que Podem Contribuir para o Desenvolvimento do Indivíduo no Trabalho

No ambiente de trabalho pode-se identificar diversos fatores que contribuem para a satisfação, realização e desenvolvimento do indivíduo. Estudos datados de 1950 já mostravam

que a motivação influi na produtividade. Diversos profissionais da área de psicologia desenvolveram teorias que apontam para esta questão, e todas mostram que internamente, cada indivíduo possui necessidades distintas e que busca satisfazê-la no seu trabalho. Maslow, por exemplo, hierarquiza as necessidades humanas desde as fisiológicas até a autorrealização que é o estágio onde o indivíduo busca renovar-se, reciclar-se e pode sentir o crescimento pessoal e profissional como realização (MARRAS, 2000, p.33).

Já McGregor em seus estudos sobre o comportamento humano no trabalho, analisa duas formas de ver o trabalho. Ele defendeu o que chamou de teorias X e Y. Na Teoria X o trabalho é visto como labuta, onde o empregado não gosta de assumir responsabilidade, não tem ambição e procura apenas segurança. Já na Teoria Y é o oposto, o trabalhador busca atingir objetivos, é criativo, comprometido e tem potencial a ser desenvolvido. Na análise de Marras (2000, p.35) o indivíduo pode ter o comportamento baseado na teoria X ou Y ou ser tratado pela liderança de uma das duas formas.

Considerando a existência de diferenças individuais e culturais, o ser humano tem dentro de si suas próprias motivações que tanto podem ser estimuladas quanto sufocadas no ambiente de trabalho. Dessa forma, as organizações precisam gerenciar as pessoas considerando elementos subjetivos, como o próprio significado do trabalho e não apenas conhecimentos técnicos ao formar uma equipe de trabalho. Segundo Bergamini (1997, p.25), o desafio está em saber aproveitar a capacidade produtiva e criativa de cada indivíduo e transformar esse potencial em “*comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador*” (BERGAMINI, 1997, p.25).

2.1 - O trabalho com mais significado

A motivação é condição para o desenvolvimento de competências e principalmente para o seu aproveitamento produtivo. E está relacionada com o sentido que o indivíduo proporciona ao seu trabalho (ZARIFIAN, 2001, p.123). Cada pessoa traz consigo um objetivo, um sentido de realização, e busca satisfazê-lo nas atividades e no meio de convivência.

O trabalho não é apenas questão de sobrevivência, por meio do trabalho o ser humano se expressa, se identifica, se valoriza e encontra sentido na sua vida. “*O trabalho, diferente de simples atividade, deve preencher um porquê, uma finalidade e um valor*”. No trabalho o homem transforma e ao mesmo tempo é transformado (CAVALET, et al, 1999, p.1)

Zarifian (2001, p.125) afirma que o indivíduo ficará mais motivado à medida que pensar que a mobilização de suas competências concorre para o desenvolvimento dos seus projetos e perspectivas. A participação na criação e resultado traz sentimento de realização e satisfação.

O ser humano, desde muito cedo, busca reconhecimento por algo que desenvolve e se realiza com a capacidade de ser produtivo. Agir com significado fortalece o sentimento de respeito para consigo mesmo e para com o outro e ao mesmo tempo, “*sentimentos como esperança, dignidade, mutualidade e oportunidade de acesso a outras áreas*”. (CAVALET, et al, 1999, p.2)

O trabalho está relacionado com o objetivo de vida do indivíduo, o que ele gosta o que ele busca e onde quer chegar. O comprometimento depende do grau de interesse que o indivíduo tem pelo trabalho que desenvolve

O homem precisa de um espaço para impor a sua identidade, para competir, criar e transformar. A frase: “*O trabalho dignifica o homem.*” é verdadeira quando o indivíduo se realiza na atividade que faz, quando produz algo significativo para si.

[...] o homem necessita de criar raízes de pertencer a algum lugar, precisa trabalhar para criar envolvimento, para competir, para impor a sua identidade. (SANCHES E BRANDÃO, 2002, p.2).

Um ambiente sem inovação e sem a participação dos colaboradores causa insatisfação e desinteresse. Não há espaço para criatividade e desenvolvimento, conseqüentemente, a frustração prejudica o rendimento do grupo de trabalhadores. (ESCORSIM, et al, 2005, p.8).

Dejours (1992, p. 49, 133) classifica essa insatisfação como sofrimento mental, onde o conflito de interesses entre organização e indivíduo bloqueia as possibilidades de realização dos desejos e das necessidades do indivíduo. Segundo Dejours “*é do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade*”. Ele afirma que a falta de significação macula a imagem do indivíduo perante a família, os amigos e o grupo de convívio social. O sentimento de inutilidade causado pela falta de significado das tarefas, segundo o autor, remete à falta de qualificação e de finalidade do trabalho, o indivíduo perde o foco da “*sua tarefa com relação ao conjunto de atividade da empresa*”.

A questão ética é outro ponto muito discutido hoje, talvez pela falta dela que também causa sofrimento ao indivíduo, quando forçado a agir contra os seus princípios morais. Dejours (1992, p.165) nas suas pesquisas deparou com o que chama de estado de normalidade, onde a pessoa banaliza as injustiças sociais e o sofrimento pela falta de

aceitação é substituído por estratégias defensivas, na qual o indivíduo busca uma forma de adequar a situação real às suas necessidades. Dessa forma, o indivíduo considera suas ações como um mal necessário, que segundo Lancman & Uchida (2003, p.5) analisando o pensamento de Dejours, esta situação de normalidade pode gerar, por um lado, um equilíbrio saudável entre as pessoas, mas por outro causa patologia, ou seja:

[...] o estabelecimento de precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras dos sujeitos e o esforço destes e dos grupos no sentido de se manterem produtivos e atuantes à custa de muito sofrimento e que se estenderá também em sua vida fora do trabalho.

Na interpretação das autoras, Lancman e Uchida (2003, p.3), “*a patologia surge quando se rompe o equilíbrio e o sofrimento não é mais contornável*”.

Dejours faz análises profundas na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, mas nesta pesquisa, levanta-se apenas a questão da subjetividade do trabalho que durante muito tempo foi ignorada, hoje, porém é fundamental considerar a mente humana como o mais importante capital de uma organização.

Empresas tradicionais prezam pelas regras e controles rígidos que podam o poder criativo e a liberdade para realização individual. No entanto, para ter vantagem competitiva é necessário flexibilizar e considerar elementos psicológicos, como: “*criatividade, iniciativa própria, maturidade pessoal, capacidade de interação interpessoal, liderança*”. (LANCMAN & UCHIDA, 2003, p.3)

2.2 - A comunicação como fator de integração e desenvolvimento

A comunicação é um fator que pode contribuir para o desenvolvimento da organização, quando bem estruturado. Sob o enfoque de Zarifian (2001, p.45), ela está entre os conceitos essenciais que contribuem para as mutações atuais. Segundo o autor, a comunicação é fundamental para melhorar o desempenho nos diversos campos dentro da organização. “*Comunicar-se é gerenciar interações, ações recíprocas que modificam a ação do outro*” (ZARIFIAN, 2001, p.45).

Para Rego (1986, p.17) a comunicação exerce poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Segundo ele é “*uma função-meio perante outras funções-fim da organização*”.

A comunicação permeia as relações de trabalho em todos os níveis dentro da organização e além disso pode estabelecer um compromisso com a realidade social adotando-se estratégias de marketing que envolvam a comunidade, com o objetivo de atender as

aspirações dos trabalhadores. Assim como as campanhas de natureza social visando conquistar a simpatia da sociedade (REGO, 1986, p.150).

Conseqüentemente, ao ampliar-se o alcance das comunicações empresárias, aumentam as pressões sociais e os conflitos nas relações do trabalho exigindo estratégias de comunicação bem pensadas, criando sistemas de consenso e atenuando os riscos.

Na percepção de Zarifian (2001, p.47), o conflito visto como virtude serve como facilitador dos processos de mudanças. As divergências exigem diálogo e consenso resultando em ações mais sólidas. O autor afirma que nos momentos de crise, onde surge a necessidade de falar, de confrontar e de procurar compromissos é que as opiniões podem aproximar-se e a cooperação pode ser ativada.

A virtude do conflito está em confrontar idéias para encontrar as melhores estratégias do negócio. A habilidade em comunicar-se de maneira a evitar conflitos pode gerar uma falta de decisão onde todos os participantes se protegem e dizem somente o que querem sem contrariar os colegas, segundo Argyris (in HBR, 1999, p.19) estas habilidades *“inibem a resolução das questões intelectuais importantes embutidas no desenvolvimento da estratégia”*.

Argyris (in HBR, 1999, p.27) propõe como solução para o problema o desaprendizado da competência hábil e o treino constante para novas atitudes e novas habilidades mais produtivas. Mas para tanto é necessário que todos estejam envolvidos no processo de mudança e conscientes do seu comportamento defensivo.

Nesse processo a franqueza depende da confiança e ambas são necessárias para a troca de informações, principalmente, se tratando de problemas quando a tendência é de proteger-se, o que dificulta a resolução. Bartolomé (in HBR, 1999, p.7) enquadra o desenvolvimento da confiança e da franqueza em seis categorias: comunicação, apoio, respeito, justiça, previsibilidade e competência. Trabalhando-se com estes quesitos, não acabam os conflitos, porque cada um deve defender suas idéias e os interesses dos seus setores, mas gera-se o fortalecimento do processo de tomada de decisão.

Mais do que falar e expor idéias, ouvir é muito importante ao comunicar-se. Segundo Rogers (in HBR, 1999, p.41) saber ouvir e compreender o outro contribui para a verdadeira comunicação. O que quer dizer que para comunicar-se bem é necessário assimilar as idéias e opiniões da outra pessoa compreendendo o seu ponto de vista e *“perceber como ela se sente, entender o seu referencial sobre o assunto que está sendo discutido”*. Mas o autor alerta que para ouvir compreendendo precisa coragem, pois há o risco de sofrer influência ao entrar no

mundo particular do outro. Outra barreira citada pelo autor é a falta de tempo no dia-a-dia sufocante dos negócios, além, da tendência em julgar e avaliar o desempenho do subordinado. Rogers (in HBR,1999, p.42) sugere que haja equilíbrio em “*saber ouvir compreendendo e julgar sem fazer julgamentos*”.

O *feedback* é outra ferramenta comunicacional eficaz e que contribui para o bom desempenho. Ao manter os subordinados informados de parte do processo a confiança aumenta e facilita a reciprocidade, pois a comunicação deve fluir em ambas as direções.

A comunicação é o elo entre os seres humanos, portanto, está presente em todas as relações. Na organização é um processo contínuo fundamental para a produtividade e que para fazer com que o funcionário se comunique, segundo Davis (in HBR,1999, p.163), depende da eficácia da comunicação gerencial e requer canais tanto formais quanto informais.

Há meios de comunicação que não são verbais ou escritos. São simbólicos, ocultos e transmitem mensagens através do ambiente físico, das expressões corporais, das atitudes. Segundo McCaskey (in HBR, 1999, p.177) todos usam esses meios de comunicação, mesmo que inconscientemente, “*o talento está em saber o que está sendo comunicado*”. O autor afirma que quando o gerente sabe interpretar essas linguagens “*desenvolve instinto e sensibilidade para problemas cujas sutilezas são impossíveis de se avaliar bem*”.

Segundo McCaskey (in HBR, 1999, p.177), as metáforas também estão presentes na comunicação e tem significados. Elas podem dar pistas do mundo interior de um indivíduo. A imagem reflete o que o indivíduo valoriza e o que teme e também as normas de comportamentos que são usadas. As metáforas podem mostrar “*como a pessoa está se sentindo ou o que considera importante*”.

No entanto, a comunicação verbal também é simbólica e o significado pode variar dependendo das diferentes experiências vividas pelo indivíduo. Uma mesma conversa pode ser interpretada de diversas maneiras. As idéias poderão ser aceitas ou rejeitadas por quem as interpreta de acordo com suas opiniões, entendimento e compreensão. McCaskey (in HBR, 1999, p.179) afirma que ao examinar os mal-entendidos entre dois gerentes pode-se perceber que eles não compreendem que mesmo utilizando das mesmas palavras elas não tem o mesmo significado para ambos. Ter consciência das diferenças pode ajudar no relacionamento com os subordinados facilitando o fluir das idéias.

Além do simbolismo da comunicação verbal, a linguagem corporal e a paralinguística são componentes que tanto podem confirmar quanto contradizer o que se está verbalizando. McCaskey (in HBR, 1999, p.188) afirma que “*o contato olho-no-olho é uma das maneiras*

mais fortes e diretas da comunicação não-verbal”. Por exemplo, olhar para o outro enquanto ouve demonstra interesse pelo que ele está expondo. Já os aspectos paralinguísticos incluem os tons de voz, a altura e o ritmo e são importantes no contato com outra pessoa porque pode demonstrar firmeza, insegurança, emoção, apreensão. Até mesmo o silêncio ou pausas são significativos no processo comunicacional. Segundo o autor, uma pausa na conversa pode ser uma forma de ganhar tempo para controlar os sentimentos e repensar antes de dar seqüência ao que se está expondo, ou uma forma de espera para pressionar a reação do outro.

O ambiente físico também pode contribuir para a boa comunicação. O local representa o território e ao mesmo tempo em que as fronteiras podem significar segurança e privacidade, servem para delimitar o espaço que cada um ocupa na empresa, a hierarquia e a autoridade. O ambiente físico simboliza o *status* dos ocupantes e por isso influencia no comportamento. Segundo McCaskey (in HBR, 1999, p.184) são travadas batalhas em torno do espaço físico nas organizações, quando os membros rivalizam por poder e influência. Além de influenciar o comportamento das pessoas, o espaço físico, os móveis, a decoração, a disposição das mesas, enfim, cada detalhe sugere os valores da empresa.

Desenvolver as diversas formas de comunicação pode facilitar o comportamento e o rendimento do trabalho. McCaskey (in HBR, 1999, p.184) afirma que a interação entre as pessoas são afetadas pelo que elas sabem uma das outras, seja por meio de imagens, ambiente e linguagem corporal.

Portanto, conforme os autores citados, os objetivos da comunicação na organização são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas estabelecidas, influenciar atitudes e preferências. Um bom projeto de comunicação pode facilitar o relacionamento e o trabalho em equipe, estimular a criatividade favorecendo a maior produtividade contribuindo para criar um clima sociocultural integrado e aberto.

2.3. Desenvolvimento humano e empregabilidade

Empregabilidade é um outro ponto muito discutido nos assuntos sobre relações de trabalho. Em tempos de falta de emprego o indivíduo precisa procurar um meio de entrar ou manter-se no mercado de trabalho. Ao longo desta pesquisa falou-se em desenvolvimento de competências, da carreira e do indivíduo em si. Qual a relação desse desenvolvimento com a empregabilidade?

As competências individuais é que capacitam o indivíduo para o trabalho. A pessoa deve estar preparada para as exigências das organizações, estar atenta para as necessidades

delas, e assim, manter-se em condições de continuar empregada ou de conseguir novas oportunidades de trabalho. As mudanças constantes e velozes que afetam a organização, também, exigem flexibilidade e visão apurada dos profissionais para não perderem espaço no mercado.

Para Minarelli (1995, p.11):

Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho.

Para Ferreira (et al, 1997, p.232), “*empregabilidade é a perspectiva de uma pessoa tornar-se atraente para os empregadores*”. Essa atratividade, segundo o autor “*envolve ter as capacidades e atitudes que o empregador precisa no momento*”.

As relações de trabalho estão mudando constantemente, diminui o emprego mas não a necessidade de mão-de-obra cada vez mais qualificada. Minarelli (1995, p.11) afirma que o mercado de trabalho não é feito de vagas para preencher, mas de problemas para resolver que às vezes são traduzidos em forma de vagas. Portanto, nos problemas podem estar as oportunidades e na busca por estas oportunidades é que o indivíduo pode desenvolver-se, observando qual é a necessidade de mercado e onde ele pode atuar, em que pode melhorar ou ampliar as suas qualificações.

Nessa nova perspectiva, o indivíduo não pode esperar que a empresa invista em seu desenvolvimento profissional, ele deve antecipar-se e preparar-se para as necessidades da empresa ou do mercado de trabalho. É necessário estabelecer objetivos e um plano profissional. Nesta etapa o autoconhecimento é fundamental para o processo de desenvolvimento e mudança. Para Mussak (2003, p.33) o autoconhecimento é o mecanismo mais importante para que a pessoa construa uma convivência saudável consigo mesmo. Segundo ele, o indivíduo deve verificar constantemente a “*sua escala de valores e definição de seus limites e de seus alcances*”, dessa maneira, atualiza a própria consciência.

O indivíduo deve estabelecer interação entre o mundo externo e o seu interior, deve adotar postura crítica por meio da qual adquire “*habilidade para lidar com a diversidade e a conexão com o social*”. Ao desenvolver a postura crítica desenvolve a capacidade de avaliar-se e avaliar o mundo ao seu redor. O autoconhecimento permite que a pessoa perceba quais os pontos que precisam ser aperfeiçoados. (SANCHES, 2003, p.27).

Segundo Mussak (2003, p.32,37) o homem tem o poder de mudar a si mesmo, de quebrar paradigmas, mudar o comportamento através da mudança de pensamento, exercitando a sua liberdade criativa.

Minarelli (1995, p.49) cita seis pilares para a sustentação da empregabilidade, são eles: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos.

Ele afirma que a motivação para o trabalho está no prazer em exercer atividades para as quais se tem vocação, para isso, é preciso escolher a profissão certa.

A proximidade entre o trabalho desempenhado e a vocação é fundamental para que a pessoa tome iniciativa, para que todos os dias tenha ânimo, energia, disposição. (MINARELLI, 1995, p.51).

A competência, segundo o autor, é sinônimo de capacitação profissional e abrange “*os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência*”. São diversas as formas de desenvolvê-las: “*pela formação escolar, pelos treinamentos recebidos, pelo autodidatismo e pela vivência*”. A aprendizagem deve ser constante, rotineira e o profissional precisa colocar-se em evidência e a disposição do mercado.

O item idoneidade é indiscutível:

O profissional idôneo, correto, que conduz sua vida e seu trabalho dentro de princípios legais e éticos, tem a seu favor a consideração, o apreço, a admiração e a confiança das pessoas. (MINARELLI, 1995, p.52)

A saúde física e mental é outro item que compõem os pilares da empregabilidade ele representa o equilíbrio que o indivíduo deve manter em sua vida. Saber administrar seu tempo dividindo entre o trabalho e vida pessoal. (idem, 1995, p.63).

Já as fontes alternativas são o que determinam a empregabilidade. Aprender como garantir renda sem necessariamente ter um emprego e adaptar-se às oportunidades de trabalho disponíveis.

O autor fecha os seis pilares com o item relacionamento que harmoniza com os demais. Segundo ele, quem conhece pessoas adquire informações e quem tem informações tem acesso (idem, 1995, p. 69).

Mussak (2003, p.52) afirma que “*atualmente são valorizadas as pessoas multimídia*”, ou seja, aquelas cuja ação é mais ampla. E destaca a importância de possuir “*qualidades humanas tão bem-cuidadas quanto as qualidades acadêmicas e profissionais*”.

Se por um lado o indivíduo busca aperfeiçoar-se, por outro, a educação corporativa também ganhou força no modelo de gestão flexível. Para que a empresa sobreviva às mudanças tão frequentes ela precisa de profissionais capacitados e preparados para assumir mais responsabilidade, mais autonomia e com tarefas diversificadas e complexas.

O autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua são fundamentais para a formação dos gestores e colaboradores.

As Universidades Corporativas surgem com o intuito de desenvolver “[...] *talentos humanos em relação às estratégias empresariais*” favorecendo “[...] *a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados*” (DUTRA, 2001, p.99).

A procura por ensino à distância (EAD) também aumentou nos últimos anos por ser possível aprender a qualquer hora e em qualquer lugar. É mais uma possibilidade de integrar-se com o conhecimento tão exigido como “*base para a formação de riqueza, seja no âmbito individual, empresarial ou nacional*” (DUTRA, 2001, p.109).

Considerações Finais

Teoricamente todos os estudos que serviram de fonte para este trabalho apontam para a confirmação de que as empresas que valorizam o capital humano tendem a se tornar mais competitivas.

Anos de estudos mostram que por mais que a tecnologia avance, o conhecimento do ser humano é que promove mudanças em qualquer esfera. O grande desafio é preparar gestores capazes de perceber e valorizar o potencial individual como forma de garantir a competitividade e a inovação do negócio e, por outro lado, encontrar indivíduos interessados e conscientes de que do seu conhecimento e do seu comprometimento é que dependerá o futuro de uma organização. Na Era do Conhecimento o diferencial está no desenvolvimento e na aprendizagem contínua do indivíduo e na sua capacidade de visualizar a realidade do mercado de trabalho como um todo e fazendo parte dela.

Indagações não respondidas pelo presente trabalho restarão como desafios para que outros pesquisadores possam resolvê-las. Este trabalho não contemplou uma pesquisa de campo para levantar qual a real situação dentro das empresas. Até que ponto a teoria pode ser aplicada na prática e se existe muita resistência para as tendências de valorização humana no trabalho.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALET, Susan Regina Raittz.. et al. **O significado do trabalho**. In. **SENARE**, v.11, n.11, p.32-36, 1999. Disponível em:
<http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/Significado1/significado1.html>.
Acesso em: 17/03/2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ESCORSIM, Sérgio, et al. **A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização**. IX Simpósio Internacional Processo Civilizador, 2005. Disponível em:
http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/artigos/ mesa_debates/art26.pdf. Acesso em: 14/04/2009.

FERREIRA, A.A. REIS, A.C.F. PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Evolução e tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Trad. Talita Macedo Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Capital Intelectual: **A nova vantagem competitiva**. **Alfinal.com**. (2009): 7p.. Disponível em:
<http://www.gestipolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>. Acesso em: 17/03/2009.

LANCMAN, Selma e UCHIDA, Seiji. **Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho**. Caderno de Psicologia Social do Trabalho. [on-line]. dez. 2003, vol.6, p.79-90. Disponível em:
<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151637172003000200006&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1516-3717. Acesso em: 16/04/2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: O caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

SANCHES, C.; BRANDÃO, L.. **Identidade e relação homem trabalho.** UNIP, 5 p. Disponível em: http://novosolhos.com.br/site/arq_material/10925_11902.docandão. Acesso em: 16/04/2009.

SANCHES, Maria Aparecida. **Personalidade e aprendizagem: uma análise da capacidade de relacionamento humano como fonte dinâmica de produtividade.** Revista de Administração em Saúde, São Paulo, V. 5, n.20, p.23-31, jul.-set. 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende.** Trad. OP Traduções. Consultoria Zamble Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M.. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência. Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.