

## UNIDADE 4 – ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

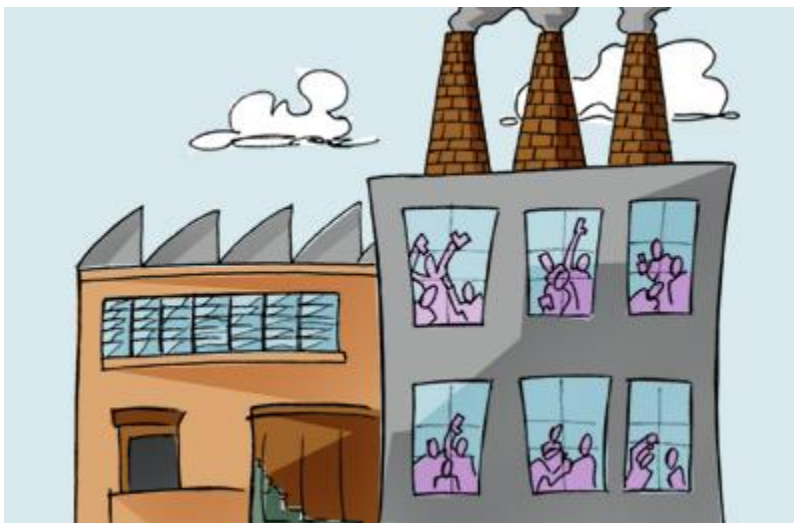
### MÓDULO 1 – AS ORGANIZAÇÕES E A APRENDIZAGEM

**01**

#### 1 - O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Muito se fala em organizações que aprendem em Gestão do Conhecimento, aprendizagem, educação. Mas qual a importância desse aprendizado para a Gestão Organizacional?

Podemos afirmar que o desenvolvimento do conhecimento humano é a chave do sucesso das organizações. Quando se fala em organizações que aprendem, referimo-nos, na prática, às pessoas que, com suas inter-relações, compõem a organização e geram o sistema produtivo.



Analisando o desenvolvimento do sistema produtivo, percebemos que o papel desempenhado pelo ser humano nas organizações evoluiu muito ao longo do tempo.

**02**

O ser humano vivenciou o sistema servil, em que o indivíduo era obrigado a cumprir padrões comportamentais preestabelecidos, até chegarmos ao ponto onde nos encontramos hoje: na cultura de inovação, em que idéias criativas e multiplicadoras de conhecimento são valorizadas, pois criam um diferencial competitivo para a organização.

Essa caminhada não foi fácil. Por diversas vezes, o trabalhador teve de se reposicionar em relação a esse sistema, criando uma nova relação de trabalho e uma nova identidade para seu trabalho. Por meio desse avanço histórico, o Homem chega ao terceiro milênio, dando um novo significado a cada dia seu trabalho.



A valorização do trabalho, atualmente, não está na produção em si, mas nos caminhos que geram o conhecimento. Mas fica a questão: que tipo de agregação de valor o conhecimento do trabalhador traz para o ambiente de trabalho?

03

É com base nessa expectativa que, cada vez mais, aumenta o interesse pela gestão do conhecimento. Há uma grande necessidade de se saber quem são os talentosos do ambiente organizacional.



Aprendizagem pode ser definida de diversas maneiras. Dentre elas apresentaremos as seguintes:

- Aprendizagem é o desenvolvimento de novas formas de comportamento que se entrelaçam e se combinam com comportamentos inatos surgidos à medida que o organismo amadurece;
- Mudança relativamente permanente do comportamento.

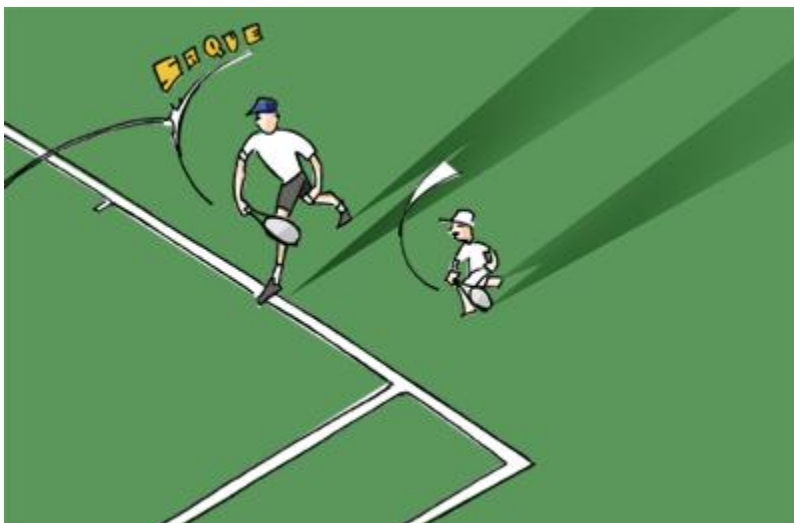
Podemos dizer, ainda, que a aprendizagem inclui o amadurecimento físico e a experiência acumulada.



04

Existem muitas teorias sobre aprendizagem e muitas formas de aprender. Apresentaremos três, consideradas de grande importância no meio organizacional:

**1) Aprendizagem por observação** – decorre da observação do comportamento do outro, passando o indivíduo para a imitação. Para ocorrer imitação, é necessário que o indivíduo possua capacidades como: atenção, processos motores e sensoriais, retenção, atitudes de representação para ensaiar e a capacidade de reviver as representações simbólicas.



Ao observar, memorizar e repetir, o sujeito tende a escolher o repertório que melhor se adapte a ele, levando em consideração as conseqüências que seu comportamento trará ao meio onde está inserido.

O comportamento é desenvolvido por meio da análise da conduta de outro sujeito. Graças à imitação, aprendemos grande quantidade de coisas, em velocidade maior. Muitos dizem que isso é uma tendência inata.

05

**2) Aprendizagem emocional** – esse tipo de aprendizagem tem chamado, cada vez mais, a atenção dos administradores. É por meio desse tipo de aprendizagem que se podem tomar decisões complexas para o futuro das equipes, das organizações e o do indivíduo.

Ter capacidades emocionais significa ser capaz de utilizar as próprias emoções de modo a melhorar o desenvolvimento pessoal e a qualidade de vida no ambiente organizacional e social.



A aprendizagem emocional melhora as relações, cria responsabilidades afetivas entre as pessoas, faz o trabalho mais cooperativo e facilita o sentimento de comunidade. Todos podemos beneficiar-nos com algum tipo de aprendizagem emocional.

06

No mundo do trabalho, isso ganha grande significado à medida que, por meio da aprendizagem emocional, podemos tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e com melhor qualidade de vida.

A aprendizagem emocional não consiste simplesmente em deixar os sentimentos fluírem. É importante aprendermos a compreendê-los e controlá-los. Ser emocionalmente inteligente significa conhecer as emoções próprias e alheias, sua magnitude e suas causas.

Possuir habilidades emocionais significa dirigir as emoções a partir do conhecimento. É importante sabermos como, onde e quando expressar os sentimentos. Isso permite que nossas habilidades racionais trabalhem junto com as emocionais.



07

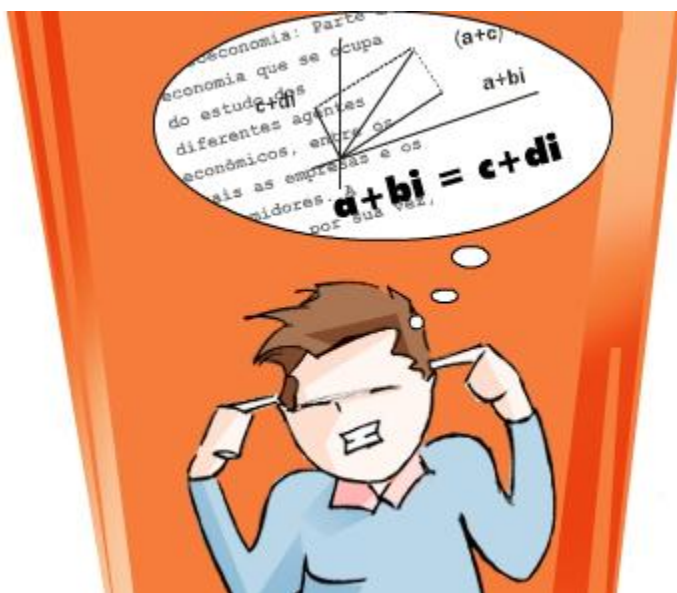
Como as emoções são importantes e parte essencial da natureza humana, é fundamental que o administrador desenvolva três capacidades, consideradas vitais para o sucesso de seu trabalho:

1. Capacidade para compreender as emoções;
2. Capacidade para expressá-las de maneira produtiva;
3. Capacidade para captar as emoções dos outros e sentir empatia em relação a elas.

**3) Aprendizagem inteligente ou cognitiva** – sabe-se que o acesso à informação é muito importante na era do conhecimento. A idéia que temos do conhecimento, imposta pela lógica perpetuada pelo nosso sistema cultural, não é o conhecimento real, mas o conhecimento que implica uma compreensão íntima, além da consciência, uma união do conhecedor com o conhecido.

08

Devemos ir além dos limites da consciência e aproveitar o potencial ilimitado de informação e processamento de nossa mente, com o qual, além de conseguir a aprendizagem desse objeto de conhecimento, seremos pessoas sensíveis à aprendizagem. O segredo do sucesso, no futuro, será aprender com rapidez.



A mente humana possui inúmeros recursos, e um deles é a capacidade de desenvolver o domínio sobre as próprias ações. Essa capacidade é conseguida por uma operação consciente do sistema cerebral, quando o enfoque não deve estar no objeto, mas na capacidade de percebê-lo.

Esses tipos de aprendizagem são importantes porque as organizações, cada vez mais, vêm-se adaptando e se antecipando às demandas de mercado e, com isso, criam também as demandas na formação das pessoas dentro da organização.

09

Em consequência, há necessidade de aprendizagem contínua e não adestramento para realização das tarefas. Devido ao fato de o foco organizacional ser voltado para resultados, surge também necessidade de atuação junto aos seus pares, de forma integrada e não mais funcional e estanque.





- Pensamento criativo e capacidade de resolver problemas;
- Aprendizado em fazer negócios;
- Capacitação para liderança;
- Gerenciamento da própria carreira;
- Aprendizado tecnológico.

10

## 2 - A APRENDIZAGEM COMO OBJETO DE ESTUDO

Sabemos que a aprendizagem está relacionada à mudança de comportamento não é mesmo? Porém, nem toda mudança de comportamento é considerada como aprendizagem. Veja o caso Aída e o caso Antônio Carlos.

Percebam que nossos dois personagens tiveram seus comportamentos alterados, mas não pelas mesmas causas. Enquanto Aída teve seu comportamento alterado pelos processos de aprendizagem que vivenciou, Antônio Carlos sofreu alteração comportamental devido a um componente químico que havia ingerido.

Num processo de aprendizagem existem diversos fatores que nos levam a apresentar um comportamento anteriormente não apresentado.

Existem muitas discussões de teóricos sobre esses processos. Muitas perguntas têm gerado polêmicas nesse campo de trabalho:



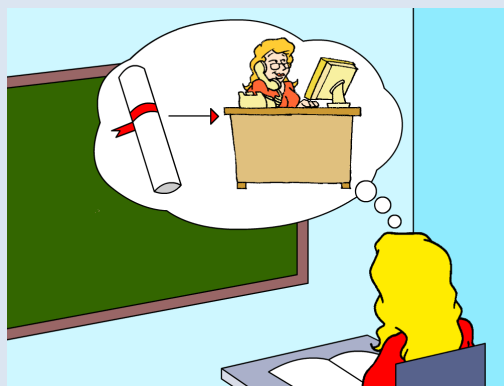
Aída, hoje com 29 anos, ingressou na empresa Alfa aos 18 anos de idade, como servente de limpeza. Embora muito tímida, por sua simpatia e excelente trabalho, logo conquistou o respeito, a simpatia e o carinho de todos.

Aos 20 anos, ao concluir seu ensino médio, resolveu fazer o curso de relações públicas, no qual teve oportunidade de aprender técnicas de relacionamento, postura ética e profissional, além de técnicas para diminuir a timidez.

Quando sua empresa tomou conhecimento dessa iniciativa, resolveu promovê-la para a função de recepcionista. Foi muito bom para a Aída, pois pôde colocar em prática tudo que havia aprendido em seu curso. Aída tornou-se uma pessoa mais segura e com melhor habilidade para relacionar-se com as pessoas.

Diante do sucesso de atendimento desta funcionária, a empresa resolveu pagar-lhe um curso de inglês, no qual se saiu muito bem. Hoje, Aída atende por telefone e recebe todos os executivos estrangeiros que chegam à empresa e os encaminha à sala de alta gerência.

Para completar sua trajetória de sucesso, Aída se encontra matriculada no 3º semestre da Faculdade de Secretariado Executivo, de onde sairá para ocupar o cargo de secretária master da empresa em que trabalha.





No exemplo acima, percebemos pelo processo de aprendizagem da funcionária, que esta mudou seu padrão comportamental ao mesmo tempo em que ampliou seus níveis de competência.

O caso a seguir, embora possua mudança comportamental, nada tem haver com aprendizagem.

Antônio Carlos, 28 anos, engenheiro químico da empresa Lavor, especializada em tintas acrílicas, desenvolve um trabalho de pesquisa de excelente qualidade em seu departamento.

Sempre muito apreciado por seus colegas de trabalho, chegou a ganhar dois prêmios na área de qualidade. Embora muito apreciado por todos, Antônio Carlos é muito tímido e, sempre que vai a festas noturnas com seus colegas de trabalho, limita-se a conversar com poucos e a observar o ambiente festivo.

Há cerca de três meses, Antônio Carlos estava em sua casa e bateu fortemente a cabeça. A partir desse episódio, passou a ter dores de cabeça e desmaios. Os médicos diagnosticaram um tipo de epilepsia pós-traumática, sendo Antônio Carlos obrigado a tomar remédio controlado, durante um ano. O paciente foi orientado a procurar o médico, caso houvesse qualquer tipo de alteração em suas reações.



Durante esse período, o comportamento de Antônio Carlos mudou muito. Segundo seus colegas, tornou-se muito agitado, falando muito rápido e sempre que saía com o grupo queria dançar freneticamente e beber, tendo causado, em algumas ocasiões, pequenos atritos com pessoas nos bares e restaurantes.

Findo o prazo de um ano, fez novas avaliações médicas sendo o remédio suspenso, o que levou Antônio Carlos a voltar ao comportamento anterior de equilíbrio e tranquilidade que lhes eram próprios.

Esses fatores vão do crescimento físico do sujeito – quando há maturação orgânica –, colocando-o em condições de prontidão para aprendizagem, até as descobertas, tentativas e erros, observação do comportamento de outrem e repetição, chegando aos processos de ensino.

11

- As teorias do Condicionamento e as Cognitivistas

Existem duas correntes muito interessantes para explicar esse processo: as teorias do condicionamento e as teorias cognitivistas. Vejamos um quadro comparativo:

Teorias do Condicionamento	Teorias Cognitivistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A aprendizagem é:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– a conexão entre o estímulo e a resposta;</li> <li>– o processo de organização de informação e integração do material através da estrutura cognitiva. Dessa forma, o indivíduo adquire um número crescente de novas ações como forma de inserção em seu meio;</li> </ul> </li> <li>• Aprendemos hábitos, fazendo associação entre um estímulo e uma resposta e aprendemos praticando.</li> </ul>	<p>Explicam a aprendizagem, como sendo as relações que o sujeito estabelece com o meio externo, ou seja, qual o significado que essas relações têm para o sujeito;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A aprendizagem é um elemento que provém de uma comunicação com o mundo e se acumula sob a forma de uma riqueza de conteúdos cognitivos;</li> <li>– Aprendemos a relação entre idéias (conceitos) e abstraíndo de nossas experiências.</li> </ul>

Aprender é um processo que se dá ao longo de nossa vida e nos permite adquirir novos padrões de comportamento em qualquer idade.

12



Teorias do Condicionamento	Teorias Cognitivistas
O comportamento se mantém pelas conseqüências que ele traz para o meio.	A manutenção de um comportamento está relacionada a processos mentais

Nosso comportamento se mantém no cotidiano, pois segue uma seqüência de repostas que, quando bem reforçadas, pelo meio no qual o sujeito está inserido, tendem a se manter presentes.	como atenção e memória, que ajudam a integrar os comportamentos vivenciados pelo sujeito.
---	---



Teorias do Condicionamento	Teorias Cognitivas
Encaram a situação de transferência de aprendizagem como sendo a avocação de hábitos passados, isto é, a procura de respostas passadas que foram dadas a situações semelhantes à vivenciada no momento. Ou seja, o sujeito tende a repetir a reposta que anteriormente lhe tenha sido benéfica.	A solução de um problema está diretamente relacionada à forma como o problema está sendo apresentado ao sujeito, isto é, relacionado à forma como o sujeito percebe o problema. Dependendo de sua percepção e dos recursos de aprendizagem desenvolvidos, o sujeito buscará a solução. Isto significa dizer que lançamos um olhar sobre uma dada situação e, por meio das inter-relações percebidas na situação, temos o insight, encontrando a resposta mais adequada. <u>Veja um exemplo.</u>

**Uma funcionária que tenha, por exemplo, aprendido a digitar em computador, saberá fazê-lo em qualquer outro, mesmo que o modelo possa ser mais avançado que o seu. É claro que serão necessários alguns ajustes por conta do organismo, mas jamais será impeditivo para que ela possa digitar.**

13

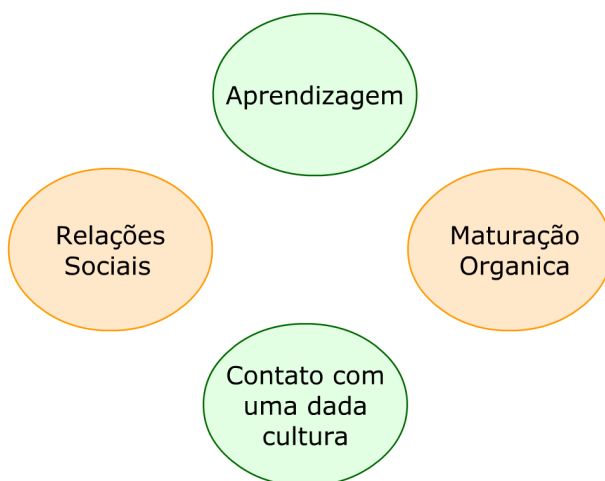
As teorias cognitivistas privilegiam o processo de compreensão, transformação, armazenamento e utilização das informações no plano da cognição. Muitos são os teóricos que seguem essa visão de aprendizagem. Entre eles citam-se David Ausubel, com sua *Aprendizagem Significativa*; Jerome Bruner, que concebeu o processo de aprendizagem como “*captar as relações entre os fatos*”.

Outro a destacar é Vigotski, que descrevia a aprendizagem como “*o processo que inclui relações entre as pessoas*” Para este autor, a relação do sujeito com o mundo é sempre mediada por um outro sujeito, ou seja, nunca será possível aprender se não tivermos o outro fornecendo os significados que nos permitem pensar o mundo a nossa volta.



14

- A aprendizagem segundo Vigotski



O que você apreendeu da representação da aprendizagem na ótica de Vigotski?

Comentário

Para este autor, o verdadeiro ensino é pelas relações estabelecidas entre os sujeitos em ação, o que transforma a aprendizagem num processo social. O resultado desse processo é o desenvolvimento. Para Vigotski, relações entre aprendizagem e desenvolvimento são indissociáveis. Não há aprendizagem que não gere desenvolvimento.

**A aprendizagem é um processo onde estão presentes, além da maturação orgânica, o contato com uma dada cultura e as relações sociais que intermediam a aprendizagem. Para Vigotski, é no processo de aprendizagem que ocorre a apropriação da cultura e, conseqüentemente, o desenvolvimento do indivíduo.**

**15**

Tal conceito de aprendizagem passa a ganhar maior sentido na área organizacional. E por quê?

Bem, a partir do momento em que admitimos o fato de a organização ter uma cultura própria e, conforme as pessoas se relacionam entre si geram possibilidades de novos conhecimentos e aprendizagens, há uma contribuição tanto para o crescimento e desenvolvimento pessoal quanto organizacional.

Com os avanços tecnológicos, a área da educação evoluiu ao longo do tempo e com ela os processos de aprendizagem. Esse avanço também se reflete na área organizacional. As empresas passam de um modelo mecanicista para modelos mais complexos, obrigando as organizações a se adaptarem às necessidades de um mercado cada vez mais exigente.

**16**

Essa exigência, forçosamente, leva as organizações a reverem as relações estabelecidas com seu pessoal, incluindo nestas as formas de treinamento, crescimento e desenvolvimento organizacionais.

Com a evolução tecnológica, as máquinas e computadores passam a facilitar o trabalho do ser humano, à medida que exercem as funções repetitivas antes exercidas por ele.



Isso gera uma nova possibilidade de relação desse homem com seu trabalho, conforme lhe seja permitido ocupar papéis de maior relevância no mundo organizacional. Essa nova condição, na maioria das vezes, exige graus de conhecimento e aprendizagens maiores.

17

A educação e os processos de aprendizagem – antes tidos apenas como mais uma etapa a ser superada – passam a ser considerados como fatores permanentes e preponderantes na manutenção da pessoa em seu cargo.

Isso acontece porque o processo de constante inovação exigido pelo mercado gera rapidamente uma necessidade de atualização constante do conhecimento por parte de todos na organização.





O processo de modernização das empresas, as necessidades de treinamentos para a execução de novas tarefas, aos poucos começam a dar lugar à necessidade de capacitar os funcionários para resolução de problemas mais complexos.

18

Surgem, então, novas demandas para a formação das pessoas enfatizando agora

- O foco nos resultados;
- A capacidade de selecionar o que realmente é importante para agregação de valor;
- Necessidade de aprendizagem contínua e não mais de treinamento para realização de tarefas repetitivas.

Com o novo mercado, novas competências passam a ser exigidas das pessoas para que possam adequar-se a esse mercado. As principais exigências passam a ser:

- Pensamento e postura criativa e inovadora;
- Capacidade de aprender e apreender as novas informações e tecnologias;
- Facilidade para comunicação e inter-relacionamento;
- Desenvolvimento da liderança;
- Capacidade de auto-gerenciar a carreira.

19

Em virtude de tantas mudanças e necessidades, muitas organizações estão procurando estruturar-se de maneira a oferecerem a seus colaboradores todas as condições necessárias para o desenvolvimento dos níveis de competências exigidos pelo mercado atual.



Essas organizações têm implantado as Universidades Corporativas, visando ao acompanhamento dos processos de mudança de mercado e favorecendo o crescimento e desenvolvimento não apenas de seus funcionários, mas do todo da organização.

Segundo Rodriguez (2002):

“... a Universidade Corporativa ajudará as organizações a migrarem para a Sociedade do conhecimento, mas o caminho a ser percorrido não é simples nem rápido”.

Para este autor, “na sociedade do conhecimento o planejamento, a inovação e as estratégias precisam permear toda a empresa para que tenha agilidade, seja eficaz e flexível às mudanças”. Para este autor, “na sociedade do conhecimento o planejamento, a inovação e as estratégias precisam permear toda a empresa para que tenha agilidade, seja eficaz e flexível às mudanças”.

20

## RESUMO

O papel desempenhado pelo ser humano nas organizações evoluiu muito através dos tempos, chegando aos nossos dias com diversas possibilidades.

A valorização do trabalho, atualmente, não está na produção em si, mas nos caminhos que geram o conhecimento para que a produção se apresente como tal. Isso significa perguntar que tipo de agregação de valor o conhecimento do trabalhador trará para o ambiente de trabalho.

A aprendizagem pode ser considerada como o desenvolvimento de novas formas de comportamento que se entrelaçam e combinam com comportamentos inatos que vão surgindo à medida que o organismo amadurece.

O processo de modernização das empresas, as necessidades de treinamentos para a execução de novas tarefas, aos poucos começam a dar lugar à necessidade de capacitar os funcionários para resolução de problemas mais complexos. Surgem, então, novas demandas para a formação das pessoas, enfatizando o foco nos resultados, a capacidade de selecionar o que realmente é importante para agregação de valor, e a necessidade de aprendizagem contínua e não mais de treinamento para realização de tarefas repetitivas.

Esse cenário exige novas competências para que as pessoas possam adequar-se ao mercado. As principais exigências passam a ser o pensamento e postura criativa e inovadora; a capacidade de aprender e apreender as novas informações e tecnologias; a facilidade de comunicação e inter-relacionamento; o desenvolvimento da liderança, e a capacidade de auto-gerenciar a carreira.

As organizações têm implantado, devido a esse cenário, as Universidades Corporativas, buscando acompanhar os processos de mudança de mercado e favorecendo o crescimento e desenvolvimento tanto de seus funcionários como de toda a organização.

## UNIDADE 4 – ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

### MÓDULO 2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA

**01**

#### 1 - UMA PROPOSTA DE ATUAÇÃO

Com as grandes mudanças ocorridas ao longo do tempo, é sabido que o futuro do mercado econômico estará nas mãos das organizações que conseguirem:

- manter um excelente controle de qualidade sobre seus processos, produtos e serviços;
- investir em alta tecnologia; e,
- fundamentalmente, trabalhar no sentido de manter a melhor qualidade de vida de seus colaboradores.

As mudanças ocorridas no cenário mundial, muitas vezes transformando riscos em oportunidades, têm levado as organizações a repensarem suas atuações, forçando a revisão dos padrões profissionais exigidos até hoje de seus colaboradores. É nessa revisão que percebemos a necessidade de se desenvolver novas condutas e comportamentos compatíveis com as novas exigências.

**Entenda-se qualidade como uma condição básica e necessária que fundamentará o sucesso das organizações. Abrange desde as condições físicas e materiais até as condições psicológicas, culturais e educacionais.**

**02**

Surge, com isso, a necessidade de treinamentos, novas aprendizagens e principalmente o gerenciamento desses conhecimentos desenvolvidos. Estabelece-se uma nova era, na qual passa a existir uma enorme preocupação com o desenvolvimento dos níveis de competências dos colaboradores dentro das organizações.

À medida que novas demandas de mercado surgem, as organizações têm consciência de que precisam estar a postos para atender a essa necessidade com a maior qualidade possível, sob o risco de sucumbir diante de tantas exigências.



O que podemos perceber é que, embora existam demandas crescentes de novas competências, esse mesmo mercado, por meio de suas instituições escolares, não consegue atender às novas exigências com a mesma velocidade de tempo. Por isso, muitas organizações começaram a criar suas próprias formas de educação, responsabilizando-se pela educação e gestão do conhecimento de seu pessoal.

03

## 2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação corporativa tenta garantir aos colaboradores uma estrutura de ensino permanente, tornando-se um facilitador para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Vejamos algumas definições de Educação Corporativa:

- Rodriguez (2002)
- Jeanne C. Meister
- SENAC

A qualificação do trabalhador será o grande diferencial competitivo das organizações, não há como negar.

*“... a educação e qualificação da força de trabalho serão a principal vantagem competitiva do século XXI. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias, as quais exigirão que o trabalhador médio, no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações estão além da responsabilidade limitada de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho”.*

**(Lester Thurow, reitor da Sloan School of management do MIT)**

**Conforme afirma Rodriguez (2002), “A educação deve ser uma estratégia da empresa e não uma estratégia a ser alinhada à estratégia da empresa”**

**Para Jeanne C. Meister “... Educação corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”.**

**A educação profissional é, segundo o SENAC, a “... integração gradativa e contínua de conteúdos, representados por técnicas de trabalho, conhecimentos especializados e gerais, valores, atitudes e hábitos que capacitem o indivíduo para o desempenho eficiente da profissão, ocupação ou cargo”.**

**04**

Enfim, quem quiser manter-se no mercado de trabalho deverá qualificar-se constantemente. Com isso, acaba surgindo direta ou indiretamente, um compromisso da empresa com a educação e o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

Com o avanço da tecnologia, mercados globalizados, e constantes inovações, a empresa antiga dá lugar à moderna gestão, na qual cada departamento ou setor torna-se uma unidade de negócios, para gerar possibilidades de lucro final.

Nessa nova organização de trabalho, a aprendizagem mantém laços estreitos com a produtividade, pois o valor agregado será criado pelo capital humano. Há ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo em aprender e domínio de novos papéis e novas qualificações.



05

Segundo Eboli (2004), existem sete princípios que devem ser respeitados por uma organização para que haja sucesso na educação corporativa.

São eles:

1. Competitividade
2. Perpetuidade
3. Conectividade
4. Disponibilidade
5. Cidadania
6. Parceria
7. Sustentabilidade

Para manter-se no mercado, a organização deve ser pró-ativa no que se refere à educação continuada, levando em consideração fatores como a capacidade de seus colaboradores aprenderem novos papéis, processos e habilidades. As técnicas de aprendizagem devem ser muito valorizadas, pois passam a ser facilitadoras desse novo processo organizacional.

Valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os, efetivamente, em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes e ampliando, assim, sua capacidade de competir.

Entende a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.



Privilegia a construção social do conhecimento estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo

Oferece e disponibiliza atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

Estimula o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados de postura ética e socialmente responsável.

Entende que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa exigindo que sejam estabelecidas parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).

Significa ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável.

06

A seguir, apresentamos um quadro com as práticas empresariais e os princípios correspondentes a cada uma delas, baseados no modelo de Eboli (2004):

PRÁTICAS	PRINCÍPIOS
<b>1. Práticas para a competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação;</li> <li>• Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio;</li> <li>• Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências</li> <li>• Promover programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.</li> </ul>
<b>2. Práticas para Perpetuidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser veículo de disseminação da cultura organizacional;</li> <li>• Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</li> </ul>
<b>3. Práticas para</b>	

<b>Conectividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar uma educação inclusiva contemplando o público interno e externo;</li> <li>• Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento do conhecimento;</li> <li>• Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</li> </ul>
----------------------	---

07

PRÁTICAS	PRINCÍPIOS
<b>4. Práticas para disponibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar intensivamente tecnologia aplicada à educação;</li> <li>• Implantar projetos virtuais de educação;</li> <li>• Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem.</li> </ul>
<b>5. Práticas para cidadania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais;</li> <li>• Estimular a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.</li> </ul>
<b>6. Práticas para parceria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação em programas educacionais;</li> <li>• Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.</li> </ul>
<b>7. Práticas para sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio;</li> <li>• Implantar sistema métrico para avaliação de resultados;</li> <li>• Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.</li> </ul>

08

### 3 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA

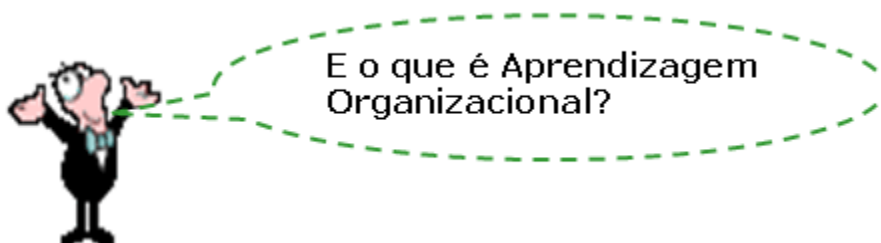
Nesse mercado globalizado podemos afirmar que muitas organizações, ao escolher tornarem-se líderes de mercado, resolvem pautar seu desenvolvimento mediante investimento nas pessoas da organização. Acreditam que o aprimoramento profissional, pela educação continuada, traz resultados de excelente qualidade, além da satisfação e do comprometimento do colaborador.

Muitas delas lançaram as Universidades Corporativas para dar sustentabilidade a essa nova visão de trabalho e de mercado. Em muitas organizações, essas universidades se transformaram em complemento estratégico para educar não só os clientes internos, mas os clientes externos também, incluindo-se aí a comunidade de uma maneira geral.



Surgem as Universidades Corporativas, por meio de programas educacionais altamente focados nas reais necessidades da organização. O conhecimento começa a ser desenvolvido/aprimorado e os níveis de competências ampliados. Isso traz benefícios, tanto para o colaborador como para a própria organização. A grande preocupação da Universidade Corporativa é garantir um aprendizado contínuo no interior da organização.

09



“... a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual. Embora o significado do termo aprendizagem permaneça essencialmente o mesmo no caso individual, o processo de aprendizagem é fundamentalmente diferente no nível organizacional. Uma organização aprende por meio de seus indivíduos e, desta forma, é influenciada pela aprendizagem individual”.

**(Kim, 1998)**

As Universidades Corporativas têm o propósito de capacitar as pessoas e ajudá-las a ampliar os seus níveis de competência. Mas esse processo não ocorre de uma hora para outra; por isso, é importante que haja um apoio efetivo da alta gerência no sentido de viabilizar todos os procedimentos e recursos necessários para a manutenção dessa universidade.

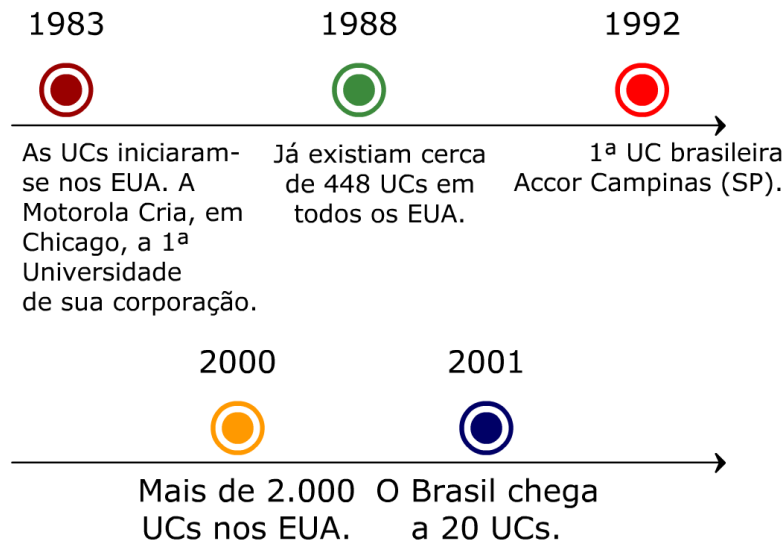
É muito importante que, em seu planejamento estratégico, a organização inclua a Universidade Corporativa dotando-a de possibilidades para a boa execução de suas atividades. Só assim poder-se-á garantir o sucesso e a viabilidade dessa modalidade de educação.

“... o surgimento das Universidades Corporativas formadas dentro das empresas teve o mercado e a concorrência como fortes impulsionadores, uma vez que as Universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico”.

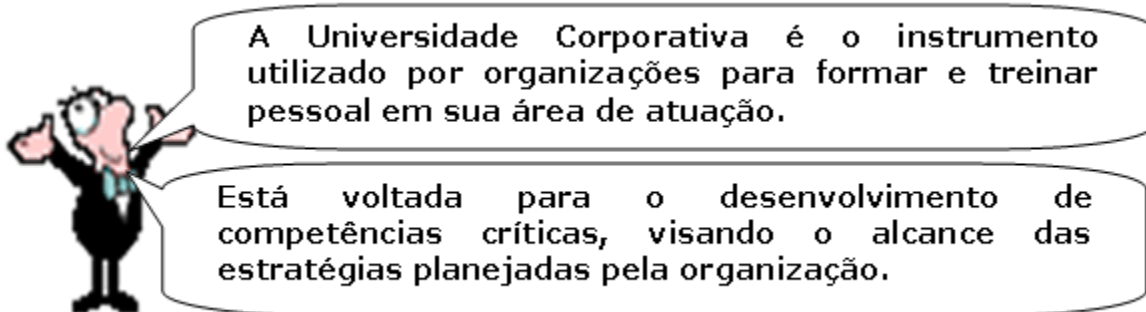
(Rodriguez, 2002)

10

Vejamos a evolução, no tempo, das Universidades Corporativas (UCs), desde a sua origem.



Enfim, resumindo, o que é uma Universidade Corporativa?



11

Investir nas pessoas, portanto, é visto como uma grande possibilidade de abrir novas oportunidades de mercado e gerar novos negócios, o que conseqüentemente gera impacto nos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.

Podemos afirmar que a Universidade Corporativa impulsiona mudanças significativas nas empresas por meio das pessoas, já que ela está voltada para resultados.

Embora seja chamada de universidade, esta modalidade de atuação não é reconhecida como tal pelo sistema educacional brasileiro, servindo seu conteúdo instrucional apenas para aplicabilidade na própria organização em questão.

Podemos afirmar que a criação das Universidades Corporativas no Brasil é algo novo, o que significa dizer que devemos estar constantemente avaliando o resultado desse trabalho.

Autores, como Junqueira, informam ainda existirem muitas inadequações de ordem estratégica e operacional na estrutura e funcionamento de algumas universidades corporativas no Brasil, embora tenhamos conhecimento de experiências bem sucedidas nessa área, a exemplo dos Correios, da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil.

12

A seguir, apresentaremos o modelo de diagnóstico desenvolvido por Luiz Augusto Costacurta Junqueira, vice – presidente do MVC. Em seu trabalho, o autor procura levantar indicadores no que se refere aos aspectos estratégicos e operacionais, para, a seguir, trabalhar com os somatórios dos indicadores ocorridos e não ocorridos nas duas categorias citadas. Em determinada escala de pontos, ele procura traçar o diagnóstico das possibilidades da Universidade Corporativa estar ou não atuando com sucesso.

Ao implantar o questionário para levantamento do diagnóstico, o autor pretende mostrar e, conseqüentemente, reduzir os prováveis erros que possam estar sendo cometidos pelas organizações no que se refere às Universidades Corporativas e, com isso, propiciar mais coerência no processo. Segundo ele “Com um pouco de imaginação, você poderá constatar que as questões colocadas são também válidas para qualquer Departamento de Treinamento **(DT)** tradicional”.

Vejamos o modelo.

13

Caso seja de seu interesse, tente responder ao questionário, pensando em sua organização e depois confira seu *score*. Durante o preenchimento do questionário, é pedido aos envolvidos que suas respostas reflitam verdadeiramente a situação/atuação atual na organização na qual o respondente atua e não a ideal.

Responda com atenção ao questionário abaixo, procurando analisar as questões que lhe estão sendo apresentadas, com base em sua realidade empresarial. As questões apresentadas adaptam-se perfeitamente para organizações que só possuem área de treinamento. As siglas apresentadas referem-se ao seguinte:

- **O** = Ocorre em minha Universidade Corporativa ou área de treinamento
- **NO** = Não ocorre na minha Universidade Corporativa ou área de treinamento

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	O	NO
Não usa o treinamento/desenvolvimento para otimizar a cadeia de valor (clientes, fornecedores etc.), porque cada vez mais acreditamos que todos os atores do processo organizacional devem fazer parte dos programas de desenvolvimento.		
Utiliza patrocinador errado ou sem patrocinador; sem apoio e sem exemplo não se desenvolvem pessoas e organizações.		
Utiliza o <i>marketing</i> como motivação principal; aqui os meios não justificam os fins.		
Opta pelo aspecto modismo e não pela necessidade e comprometimento com a idéia.		
Tem foco exclusivo no treinamento, em detrimento de outras funções como pesquisa, retenção e divulgação do conhecimento.		
Possui dependência financeira exclusiva da própria empresa, sem fontes externas alternativas.		
Não proporciona uma visão integrada e temporal da vida educacional de cada "aluno", perdendo com isso o benefício da retenção de talentos e da educação permanente.		
Tem foco exclusivo no desenvolvimento da organização, esquecendo o desenvolvimento pessoal.		
Não utiliza os próprios executivos como consultores internos; perdendo o foco na dimensão conhecimento do negócio.		
Não muda o paradigma da metodologia e da forma de "entrega" do treinamento.		
Erra no <i>blend / mix</i> (dosagem) treinamento presencial /treinamento à distância; privilegiando demais uma ou outra abordagem.		
Faz escolha inadequada do modelo jurídico / estrutura organizacional.		
<b>SUBTOTAL DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS</b>		

14

ASPECTOS OPERACIONAIS	O	NO
Não integra consultores internos / externos à missão, visão, valores da Universidade (ocasionando divergência metodológica, desconhecimento do negócio, superposição de abordagens).		
Não utiliza a disseminação das melhores práticas gerenciais da empresa como forma de aprendizagem.		
Não incentiva uma cultura de <i>empreendedorismo</i> (interno e externo).		



Repete os erros do "velho" departamento de treinamento.		
Não definem indicadores de resultados / processos, vinculados aos indicadores institucionais.		
Desvincula a Universidade Corporativa do sistema de avaliação de competências / potenciais / sistema de participação lucros.		
Tem número de parceiros/consultores externos muito grande e alta rotatividade entre eles.		
Não retém o conhecimento adquirido, via projetos ao final dos programas, multiplicação dos conteúdos via participantes etc.		
Utiliza-se de forma insuficiente <i>cases studies, best practices</i> .		
Não usa metodologia que otimize o fluxo multidirecional do conhecimento (instrutor/alunos, aluno/instrutor, aluno/aluno, aluno/fornecedor etc).		
Deixa de utilizar metodologias que contemplem atividades pré e pós-eventos.		
Não divulgam todos os resultados obtidos (projetos, idéias etc), inclusive para fornecedores, clientes, outros públicos da Universidade.		
Não utiliza resultados da Universidade como ferramenta de <i>marketing</i> .		
Programas da Universidade Corporativa não são válidos como créditos nas Universidades tradicionais conveniadas.		
<b>SUBTOTAL DOS ASPECTOS OPERACIONAIS</b>		

15

## RESULTADO DO DIAGNÓSTICO

	O	NO
<b>SUBTOTAL DOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>SUBTOTAL DOS ASPECTOS OPERACIONAIS</b>		
<b>TOTAL</b>		

## INTERPRETAÇÃO

Entre 27 e 21 respostas – **NÃO OCORRE**: Você tem um modelo de **UC** (ou **DT**) em sua organização. Tudo funciona às mil maravilhas. Concentre-se nos itens em que respondeu **OCORRE**, pois aí estão as oportunidades de melhoria.

16

## RESUMO

As organizações têm repensado suas atuações diante das mudanças ocorridas no cenário mundial.

À medida que novas demandas de mercado surgem, as organizações se conscientizam de que precisam estar em estado de prontidão para atendê-las, com a maior qualidade possível.

Nessa nova organização de trabalho a aprendizagem mantém laços estreitos com a produtividade, pois o valor agregado será criado pelo capital humano.

As Universidades Corporativas surgem da necessidade de uma educação contínua, como suporte para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Com isso, as empresas acabam criando modelos de educação para atender às demandas de mercado.

As Universidades Corporativas têm o propósito de capacitar as pessoas e ajudá-las a ampliar os seus níveis de competência. Esse processo não ocorre de uma hora para outra e é importante que um apoio efetivo da alta gerência para viabilizar todos os procedimentos e recursos necessários para a manutenção dessa Universidade.

É muito importante que a organização inclua a Universidade Corporativa em seu planejamento estratégico, abrindo-lhe possibilidades para a boa execução de suas atividades. Só assim será possível garantir o sucesso e a viabilidade dessa modalidade de educação.

Existem sete princípios que devem ser respeitados por uma organização que deseja sucesso na educação corporativa: Competitividade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Sustentabilidade.

Já existe muita preocupação com a implantação de Universidades Corporativas, uma vez que as instituições educacionais não conseguem atender a todas as demandas de mercado.

Inúmeras pesquisas têm surgido no intuito de compreender, criar e avaliar o surgimento e a manutenção dessas Universidades Corporativas.

## UNIDADE 4 – ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

### MÓDULO 3 – A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

**01**

#### 1 - INTRODUÇÃO

No presente módulo, apresentaremos alguns pontos considerados muito importantes para o administrador, enquanto profissional qualificado e responsável direto para manutenção de um bom nível de trabalho para garantia da produtividade criativa:

- aspectos éticos muito interessantes para a manutenção do clima organizacional satisfatório, em que haja coerência entre o discurso do trabalho e a prática propriamente dita;
- a etiqueta nas relações de trabalho;
- aspectos relacionados à qualidade na prestação de serviços, hoje considerados vitais à manutenção da fidelidade dos clientes.



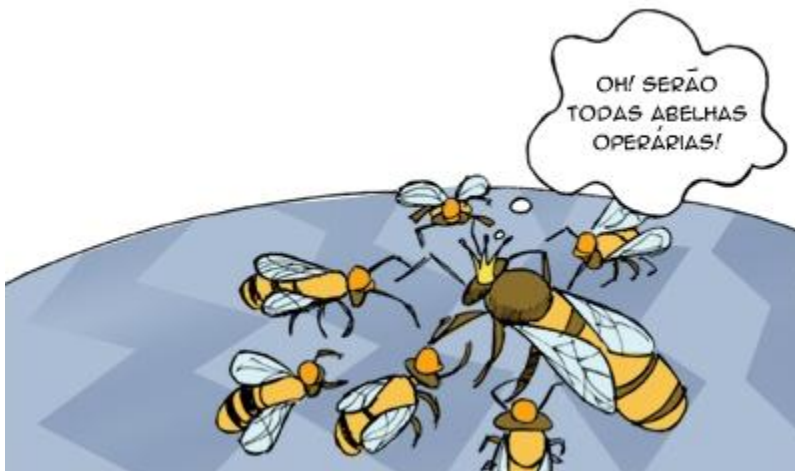
02

## 2 - ÉTICA E TRABALHO

Sabemos que o homem é um ser social, mas o que significa isso? É a capacidade de viver em sociedade entre outros seres humanos, mantendo entre si inter-relações que podem ser de ordem positiva ou negativa, dependendo das propostas pré-estabelecidas por esta sociedade.

Para que possa haver uma ordem lógica, com manutenção equilibrada desses relacionamentos, leis e regras são criadas para a regulamentação dessas relações.

É importante lembrar que essa ordem humana não é natural, como acontece, por exemplo, com a sociedade das formigas, abelhas ou outros animais que têm como forma de sobrevivência a vida em sociedade. Entre esses animais é desenvolvida uma série de comportamentos de reação e adaptação à natureza e que de alguma forma (genética) perpassa diversas gerações.



## 03

Nessas comunidades, quando seus membros passam a se comportar de maneira muito diferente da esperada, a ciência passa a chamá-los de mutantes, pois fugiram à ordem estabelecida, emitindo comportamentos antes não imaginados. Se esse fenômeno se repete nas gerações futuras podemos dizer que se trata de uma mutação na espécie.



A ordem humana, porém, é diferente desta. Ela é artificial. O homem aprende a se comportar de acordo com o meio onde está inserido. Ou seja, o homem por não receber por herança genética como esses animais se vêem na condição de agente de seu desenvolvimento.

Cabe a ele e unicamente a ele, mediante suas inter-relações com os demais seres humanos inventar, construir, reconstruir formas de comportamentos que o tornem cada vez sintonizado com a natureza e com a sociedade na qual vive. O homem se comporta com base nas suas necessidades e aspirações.

## 04

Poderíamos dizer que a ordem humana é o conjunto de normas, regras, leis, valores e modos de relacionamento, seja no trabalho, na família ou no meio social propriamente dito.

Criada a ordem para atender a um determinado momento histórico, são os próprios homens que julgam seus comportamentos, avaliando se estão de acordo ou contra o que está estabelecido. Para isso, cabe, então, a esse homem criar profissões e instituições: tribunais, advogados, promotores, auditores, fiscais, dentre outros.

Cabe aqui um parêntese para ressaltar essa criação da ordem e a forma de julgamento. Uma das esferas de julgamento desse comportamento humano na sociedade ocorre por das leis jurídicas, de caráter objetivo ou positivo. A cada perturbação da ordem vigente existirá uma punição ou sanção correspondente, evitando-se a perda do controle sobre o social. Por exemplo, ao cometer um homicídio, espera-se que o sujeito seja julgado e pague pena por isso.

**05**

Uma outra esfera desse assunto refere-se ao julgamento do comportamento humano pelo prisma da subjetividade. O que isso significa dizer? Nessa condição, passa a ser o sujeito individual que, com sua consciência moral, atribui valores aos atos humanos, pronunciando-se sobre a correção ou incorreção da atitude de alguém frente a uma determinada situação.

Nesse caso, não existem leis específicas de controle, porém o mundo social consegue controlar o processo expurgando do ambiente os comportamentos indesejáveis.

Tomemos por exemplo a Mentira. É um comportamento considerado indigno num determinado meio social. Não há punição objetiva para isso, a não ser o desmerecimento e o descrédito do indivíduo no grupo a que pertence. Esse desmerecimento está por conta do julgamento que o grupo faz desse indivíduo. Estamos diante de um julgamento subjetivo.

**06**

Estamos no campo da Ética. Falar sobre Ética é falar sobre valores e virtudes. O campo ético é construído por comportamentos de um lado e por juízos de valor desse comportamento, de outro.

Quando falamos de uma reflexão ética sobre determinado assunto ou situação, estamos nos referindo ao estabelecimento de juízos de valor para o que está conforme ou contrário às normas de convivência entre os seres humanos de uma dada sociedade. Daí, ser comum o uso de expressões como ético e antiético ao nos referirmos a determinadas atitudes dos indivíduos em sociedade.

Como exemplo, podemos citar a proposta feita por uma determinada empreiteira ao prefeito da cidade para que possa ser beneficiada na construção de uma determinada obra na cidade. O secretário de obras da referida cidade considerou lastimável esse tipo de comportamento da empreiteira, sendo esta enquadrada por ter um comportamento antiético.

**07**

Notícias iguais ou piores que essa completam diversas páginas de nossos jornais, o que vem gerando um posicionamento mais severo por parte da população em episódios desse gênero.



Com certeza não é nada fácil. Porém, o ser humano tem uma espécie de sinalizador interno o qual acaba dando-lhe pistas do certo e do errado em um dado momento histórico. Observaremos isso adiante.

08

Embora saibamos que tenha sido hábito de algumas tribos indígenas ao longo do tempo, em nossa sociedade, a antropofagia é considerada abominável.

Há alguns anos, talvez alguns se recordem, foi descoberto na Inglaterra um casal de idosos que assassinavam jovens, para depois comer sua carne, congelando o que sobrava. Muitos vizinhos participaram de jantares na casa do casal sem saber o que estavam comendo, até porque ambos eram extremamente respeitados na comunidade local.

A descoberta deixou toda a comunidade perplexa, era difícil entender direito o que estava acontecendo. O casal foi preso por assassinato e antropofagia e condenado à pena máxima da legislação inglesa. Ambos foram tidos como doentes mentais, perversos, insensíveis e outros adjetivos próprios para a ação.

09

Caso idêntico ocorreu com um norte americano que congelava cadáveres para comê-los em seguida. Ao ser descoberto, o rapaz foi preso, julgado e condenado à prisão perpétua. A reação da comunidade foi de revolta e indignação.

Outra situação de antropofagia, mas em termos diferentes, ocorreu com os passageiros de um acidente aéreo ocorrido nos Andes. Os sobreviventes viram-se na condição de ter que comer carne humana como única forma de sobrevivência.

Tão logo foram encontrados pelas equipes de resgate e descobertas as reais condições de sobrevivência do grupo, a reação das pessoas foi de consternação e piedade pela difícil situação que tiveram que



enfrentar. As pessoas reagiram de forma completamente distinta nas situações anteriores. E por que isso ocorreu?



10

Podemos dizer que o ser humano é por natureza um ser dividido: é racional, mas também animal; consciente e inconsciente; público e privado. Portanto, a questão ética passa pelo conflito entre o que ele deve fazer e o que quer fazer.

O grande conflito humano está, portanto, no fato de o ser humano conviver muito mais com o que deve ser do que com o que realmente ele é. Em virtude disso, as pessoas estão em busca da realização de projetos que apareçam o homem idealizado, uma sociedade idealizada em que a liberdade e a igualdade apareçam como valores supremos.

Viver eticamente é o grande desafio a que a humanidade se propõe a viver, pois só assim estaremos mais perto da real vocação e condição humana. Portanto, apenas na relação com o outro poderemos por em prática esses propósitos que nos perseguem.

11

Somente na relação com outro ser humano é que poderemos mostrar o nosso caráter ético. A prática ética precisa fazer coincidir o plano individual com o coletivo, porque deve atender ao bem comum. É importante termos clareza de que essa condição ética, da qual tanto falamos, permeia todas as sociedades, variando no tempo e no espaço e, conseqüentemente, sofrendo influência das relações de poder existentes na sociedade.

Referimo-nos, no momento, à sociedade ocidental contemporânea representante do nosso padrão de cultura. Porém, não podemos nos esquecer de que existem outras – como as sociedades indígenas, africanas e orientais – que possuem outros padrões de comportamento, outros valores, outras formas de se relacionar com a produção de bens e serviços.



Pode-se concluir, portanto, que é somente na relação com os outros homens que os comportamentos individuais podem ser avaliados como éticos ou não éticos.

12

### 3 - A ÉTICA E AS RELAÇÕES PRODUTIVAS

A moderna visão das relações de trabalho com grande investimento nas pessoas trouxe expectativas em torno dessa nova organização empresarial.

Existe, hoje, o interesse em identificar os compromissos e responsabilidades não só da organização, mas do conjunto de trabalhadores preocupados com a construção de uma ética mais comprometida com a humanização do mundo do trabalho.

Analisando o processo da evolução do trabalho, entendemos que, enquanto o homem era senhor de seu tear e sua produção essencialmente de caráter doméstico, sua postura ética prendia-se à relação com seus pares que, em sua maioria, pertenciam a sua família original.

13

Com o aparecimento dos maquinários, percebeu-se, por um lado, o aumento da produção; em contrapartida, o trabalhador, não mais senhor dos instrumentos de trabalho, rende-se ao homem fabril. Com isso, estabelece novas relações de produção. Seu comportamento se altera e sua ética também.

Com a implantação do sistema fabril dá-se a organização do capitalismo propriamente dito. Fica instituída a divisão social do trabalho com ritmo próprio. Passa a haver uma nítida separação entre os que executam e aqueles que concebem a produção.

Com essa nova postura, as relações de produção foram radicalmente modificadas, alterando também a relação do trabalhador com o produto de seu trabalho. O trabalhador fica excluído de qualquer participação nas decisões referentes ao processo de trabalho.



14

Nesse momento, a questão ética e social do trabalho estava ligada diretamente às condições indignas sob a qual o trabalhador estava sendo submetido. Na prática, as jornadas iam de 16 a 18 horas de trabalho por dia; não havendo direito a férias ou outro qualquer tipo de benefícios.



Crianças e mulheres eram colocadas para trabalhar em condições indignas e insalubres. Ou seja, o grande progresso material que se seguia à revolução industrial não correspondia às condições dignas de trabalho.

A partir do início do século XX, Henry Ford cria, dentro da indústria automobilística, o sistema de linha de montagem. Têm início as novas modificações no sistema produtivo.

**14**

Essa nova metodologia de trabalho recebe o apoio da Teoria Taylorista, caracterizada pelo controle de tempos e movimentos, garantindo assim o aumento da produtividade. Com isso intensifica-se a divisão social do trabalho.

Esse modelo, porém, favorece a desqualificação do trabalhador à medida que o reduz a algo robotizado, passando a ser visto como mero repetidor de gestos e movimentos rotineiros.



Esta fase caracteriza-se:

- por rigorosa separação entre as fases de concepção e execução do processo produtivo;
- por rígida hierarquia funcional; e
- por extremo controle e burocracia.

**15**

É retirada do trabalhador a possibilidade de acesso ao conhecimento, à criatividade, à emoção de se ver no produto de sua criação e, fundamentalmente, é-lhe arrancado o desejo de SER. A perspectiva de realização pessoal por meio da produtividade deixa de existir.



Como já foi dito anteriormente, essa mudança contribuiu para o desmoronamento da crença nos valores que caracterizavam a ética do trabalho.

Somente mediante o avanço tecnológico, acentuado a partir da década de 1970, as relações de trabalho, foram novamente repensadas. Nessa nova era o padrão de competitividade passa a ser a qualidade, a despadronização, a personalização da produção ao invés da quantidade e controle extremamente burocrático.

16

Para se tornarem mais eficazes e competitivas muitas empresas passam a se organizar em blocos, dando origem aos oligopólios de mercado e à globalização da economia. Com isso, surgem novas formas de gerenciamento de pessoas e da produção.

Antes, o trabalhador visto como mero repetidor, passa a ser considerado alguém que tem algo para contribuir para o sucesso do processo produtivo. Começa aí o investimento direcionado para a melhor qualificação das pessoas que compõem a organização.

Essa nova forma de gerenciamento está por conta da globalização da economia que passa a exigir novas performances. Surge uma nova administração com base na flexibilização, no uso da informação e na qualificação do trabalhador.



Caracteriza-se um oligopólio quando empresas produtoras de um mesmo bem se associam em operação única, visando à obtenção de melhor preço de mercado. Outro exemplo de oligopólio é o fenômeno conhecido como globalização da economia: países, geralmente vizinhos, se organizam em blocos, e, por meio de acordos especiais, estabelecem preços e outras vantagens que favoreçam a colocação de seus produtos no mercado de modo mais competitivo.

**Exemplo de globalização – Mercosul, que reúne os mercados do Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile e ainda na União Européia.**

17

Precisa-se, agora, de um novo trabalhador que deve estar preparado para o trabalho em equipe e ter a capacidade de desenvolver tarefas variadas e de responsabilidade. Isso reduz significativamente a lacuna entre o fazer e o pensar. O espaço para a criatividade começa a ser considerado e valorizado.



O ingresso da automação no sistema produtivo provocou a diminuição da força de trabalho direta, criando uma crescente demanda por outros serviços que passaram a exigir recursos humanos com alta



qualificação científica e tecnológica. Diante desse novo cenário, não há outra saída para o trabalhador a não ser qualificar-se sob o risco de ser alijado da sociedade produtiva.

Por outro lado, um modelo de administração flexível permite uma maior participação do trabalhador, mediante a recuperação de sua autonomia, sua força de coesão social, sua iniciativa e sua criatividade, valores que são considerados fundamentais à dignidade do trabalho e do trabalhador.

18

Além da flexibilização do trabalho, no mercado atual já se fala também na flexibilização das leis trabalhistas. Esse assunto tem sido amplamente debatido pela imprensa, pelos órgãos de classe e por todos os interessados e envolvidos no sistema produtivo.

Um dos pontos amplamente discutidos refere-se à redução da folha de pagamento das empresas, mediante a exclusão do pagamento de direitos adquiridos como 13º salário, férias, repouso semanal remunerado.



A alegação é que se essas medidas forem tomadas haverá possibilidade de aumentar a oferta de emprego, pois o empresariado brasileiro queixa-se do excesso de obrigações fiscais, o que muitas vezes torna inviável o aumento dos salários ou a contratação de maior número de pessoas para seus quadros.

19



Bem, uma das conclusões é que as diferentes fases da organização do trabalho têm exigido, no instante atual, um repensar da ordem interna e externa às empresas, trazendo com isso grandes desafios para o governo e para a própria sociedade.

No momento, precisamos buscar formas alternativas de convivência social com o mundo do trabalho e, conseqüentemente, redimensionar uma nova ética para o trabalho, levando em consideração os valores do mundo contemporâneo globalizado.

20

#### 4 - A ORGANIZAÇÃO E SUA DIMENSÃO ÉTICA

Nunca é demais reafirmar que as organizações do mundo atual estão cada vez mais preocupadas com o bem estar do trabalhador, com sua produtividade e, fundamentalmente, com a satisfação deste em relação ao seu ambiente de trabalho.

Sabemos que o investimento nessa área tem sido cada dia maior, seja pela pesquisa de satisfação de clientes internos e externos, seja mediante projeto de responsabilidade social, em que a empresa procura mostrar ao público, por meio de suas ações, seu grau de compromisso com a sociedade.





Percebemos aqui o caráter ético da organização. No mundo atual, tanto organização quanto os trabalhadores estão construindo uma ética comprometida com a humanização do mundo do trabalho.

21

Na nova ordem produtiva, o trabalhador passa a ser visto como o agente de seu próprio desenvolvimento, cabendo a ele o resgate de sua própria cidadania. Para que isso realmente ocorra, é fundamental que se tenha, cada vez mais, o acesso à educação de forma mais facilitada.

O acesso à educação, por si só, cria novas perspectivas e permite instituir uma nova ética nas empresas e na sociedade como um todo. Hoje existe cada vez mais uma tendência no interior das organizações de dar importância ao trabalho estruturado a partir de tarefas globais, nas quais profissionais em equipes assumam total responsabilidade pelo trabalho desenvolvido.

Sabemos que numa economia globalizada, com um processo produtivo altamente flexibilizado, estar qualificado profissionalmente não significa garantia de emprego, porém não há dúvidas de que, no atual panorama, os novos empregos só absorverão quem realmente estiver qualificado.



22

A moderna organização deve levar em consideração os direitos humanos de respeito ao trabalhador. A organização que faz valer esse preceito contribuirá com uma imagem positiva perante o público consumidor e com isso aumentará suas chances de ser bem sucedida.

A palavra de ordem dessas empresas é ética, pois com isso ela passa a ser referência para o próprio mercado, passando a ser citada e recomendada por seus clientes.

Em geral, as empresas assumem projetos de responsabilidade social, crescendo em credibilidade frente a seus clientes. Estes, por sua vez, passam a citá-la e a indicá-la para outros clientes, contando, assim, com o apoio moral e a defesa feita pela própria comunidade sempre que tiver seus interesses ameaçados.



23

Internamente, essas empresas apresentam um clima de confiança e credibilidade, pois seus colaboradores sentem-se respeitados e valorizados. Portanto, ser ético é, em qualquer instância, moral e economicamente vantajoso.

É necessário lembrar que qualquer organização está inserida numa dada comunidade e lhe oferece empregos, paga os impostos cobrados pelo governo e a tecnologia que utiliza causa algum impacto

sobre esta pequena sociedade. Portanto, quanto mais ética for a empresa em relação a isso, mais credibilidade terá no mercado.

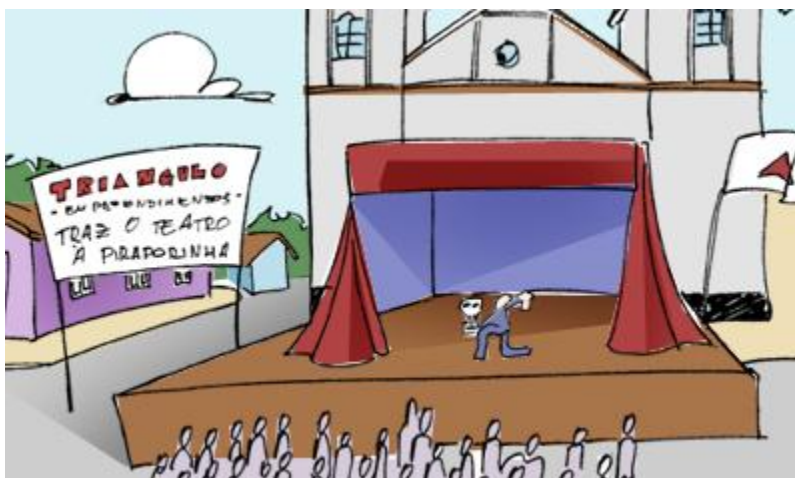
Ao falarmos sobre a dimensão ética na empresa, devemos ter claro que, além dos compromissos relativos a seu funcionamento interno, a organização possui compromissos externos de ordem social.

24

A empresa compromissada não deve prender-se ao lucro pelo lucro. Sua atuação deve ser mais abrangente. Na prática, a primeira responsabilidade de uma empresa é apresentar um bom desempenho econômico, de forma a cobrir custos e acumular capital.

A consequência desse sucesso desdobra-se socialmente em maiores empregos, melhores salários, arrecadação de impostos e preços mais convidativos ao consumidor, o que estaria relacionado à justiça social.

O comprometimento social de uma empresa, muitas vezes, se revela por meio de apoio a programas culturais e filantrópicos de interesse da comunidade ou a projetos relacionados a preservação ambiental.



25

Hoje, a política social e ambiental escapa do controle dos governos, uma vez que a maior parte do sistema produtivo encontra-se em mãos da iniciativa privada, cabendo-lhes a manutenção adequada do meio ambiente.

O compromisso atual das organizações vai muito além da relação empregado-empregador; envolve também questões raciais, de sexo, de gênero, de distribuição de renda, manutenção do meio ambiente e outras questões que afligem a sociedade. Atuando com base na dignidade humana, a organização jamais poderá definir, por exemplo, uma política salarial com base em diferenças raciais.

Outra questão que envolve a ética vincula-se ao assédio, seja este sexual ou moral. Organizações que lançam mão dessa modalidade para definir comportamentos internos tornam-se desprestigiadas no mercado.

26

O que se espera das organizações, hoje, é que tenham uma prática coerente com a ética pública, ou seja, que essas organizações efetuem ações que contribuam para o bem estar e o desenvolvimento da sociedade como um todo.



Essa proposta, com certeza, envolve todos os atores da organização, incluindo aí a figura do administrador, o qual, mediante suas ações, torna-se um dos principais responsáveis por esses compromissos éticos.

Uma organização estruturada por ética possui responsabilidades com as relações de trabalho, dentre as quais ressaltamos:

**1) Planejamento e organização do trabalho** – sabe-se que o planejamento é um instrumento de fundamental importância para o administrador. Por meio desse instrumento, as metas são traçadas, tarefas são distribuídas de modo a tornar o trabalho mais produtivo, o que traz a possibilidade de o trabalhador sentir-se mais realizado. Uma empresa preocupada com as relações de trabalho deixará isso muito claro em seu planejamento, pois procurará associar a satisfação no trabalho com a produtividade;

27

**2) Concepção do trabalho** – é muito importante compreender esse aspecto. O trabalho tanto pode trazer satisfação quanto sofrimento. Com base nessa percepção, o trabalhador se comportará em relação a seu local de trabalho. O ideal é que o trabalho seja visto como lugar de auto-realização do ser humano. Cabe também ao administrador propiciar essa condição a seus colaboradores. As culturas

organizacionais que valorizam o trabalho e o próprio trabalhador terão um clima mais positivo e estimulante para a produção e, conseqüentemente, uma dimensão social bem mais significativa, ultrapassando os muros da organização e refletindo no mundo social;



**3) A questão salarial** – uma postura ética das empresas com relação a salários é a implantação de um plano de cargos e salários. A utilização desse instrumento torna mais justa a questão salarial no interior da organização. Isso contribui para a melhoria do desempenho, pois o trabalhador se percebe mais valorizado e respeitado. Por meio de um plano elaborado de forma criteriosa, os trabalhadores são justamente recompensados. Outras formas de recompensar o trabalhador estão ligadas a salários indiretos como: auxílio alimentação, pagamentos de planos de saúde, bolsas de estudo, participação nos lucros, entre outros.





**4) A qualificação profissional** – é importante e necessário às organizações terem uma política de recursos humanos que levem o trabalhador ao crescimento e desenvolvimento, mediante incentivos. Estes incentivos devem estar voltados para novas aprendizagens, por meio de treinamentos ou de educação continuada, seja dentro da organização seja fora dela. A organização tem o papel de ajudar o colaborador a desenvolver seus potenciais. Estimulado pela organização, o colaborador sente-se valorizado e com isso aumenta seu comprometimento com as tarefas e obrigações.

**5) A ética em si** – a seriedade e a responsabilidade profissional têm muita relação com a ética. Podemos dizer que a cultura ética de uma organização está diretamente relacionada à compreensão do trabalho em si. E a condição para a construção de relações de trabalho baseadas nessa compreensão é apenas a da integridade, tanto da administração empresarial como do trabalhador.

A empresa que tem o hábito de enganar, mentir, ludibriar ou roubar; que trata mal seus clientes e despreza seus funcionários, tratando-os de maneira vil e injusta, dificilmente terá um corpo funcional ético. Podemos afirmar que o comportamento do colaborador no interior da organização, bem como as inter-relações e alianças que estabelece, nada mais são do que o reflexo da maneira como é visto e tratado pela organização.



A estrutura ética de uma organização é fruto de uma convicção coletiva e que se estabelece com base no diálogo, confiança, credibilidade e respeito mútuo entre lideranças e colaboradores. Portanto, a estrutura ética de uma organização estará vinculada ao projeto coletivo e ao desejo da organização como um todo.

Na prática, o compromisso ético maior é o de humanizar o mundo do trabalho. À medida que o trabalho é vivenciado como uma das dimensões da existência humana, em que o homem se realiza enquanto indivíduo, como cidadão, ele incorpora a atividade produtiva aos seus hábitos cotidianos, estabelecendo assim boas relações com o trabalho, propiciando a si mesmo a oportunidade de ser mais feliz.



30

## RESUMO

O homem é um ser social. Ele aprende a se comportar de acordo com o meio onde está inserido. Cabe a ele e unicamente a ele, por meio das suas inter-relações com os demais seres humanos inventar, construir, reconstruir formas de comportamentos que o tornem cada vez sintonizados à natureza e à sociedade em que vive. O homem se comporta com base nas suas necessidades e aspirações.

A Ética, enquanto estudo dos juízos de apreciação da conduta humana, encontra-se freqüentemente diante do conflito de ter que decidir entre o que é o Bem e o Mal.

A natureza do ser humano é dividida: é racional e animal; consciente e inconsciente; pública e privada. Assim, a ética acaba passando pelo conflito entre o que a pessoa deve fazer e o que quer fazer. Somente na relação com outro ser humano é que poderemos mostrar o nosso caráter ético.

A ordem humana é o conjunto de normas, regras, leis, valores e modos de relacionamento, seja no trabalho, na família ou no meio social propriamente dito.

Todos esses aspectos refletem-se também no mundo do trabalho, por meio das culturas estabelecidas nas organizações e da ética dos trabalhadores. Existe, atualmente, o interesse em identificar os compromissos e responsabilidades não apenas da organização, mas do conjunto de trabalhadores preocupados com a construção de uma ética mais comprometida com a humanização do mundo do trabalho.

Mas a postura ética das empresas nas relações de trabalho é fundamental. Essa postura ética organizacional se reflete no planejamento e na organização do trabalho, na concepção do trabalho, na implantação de um plano de cargos e salários e na própria ética da organização.

O comportamento do colaborador no interior da organização, bem como as inter-relações e alianças que estabelece, nada mais são do que o reflexo da maneira como é visto e tratado pela organização.

A estrutura ética de uma organização estará vinculada ao projeto coletivo e ao desejo da organização como um todo. Na prática, o compromisso ético maior é o de humanizar o mundo do trabalho.

## UNIDADE 4 – ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

### MÓDULO 4 – ETIQUETA NOS NEGÓCIOS

01

#### 1 - ETIQUETA E A QUALIFICAÇÃO DO ADMINISTRADOR



Neste momento, você deve estar se perguntando o que tem a ver o assunto etiqueta na formação de um administrador, não é mesmo?

Se analisarmos o termo “**etiqueta**” pelo prisma da moda, do estilo, poderíamos até pensar que não teria, mas partindo do princípio de que o administrador moderno, empreendedor, deve percorrer diversos ambientes, é fundamental que ele aprenda a se conduzir nos mesmos, evitando, pois, alguns constrangimentos.

Faz parte das atividades de muitos administradores participarem de almoços de negócio, feiras, seminários, congressos e ainda receber executivos de outra empresa ou país para reuniões de negócios. Portanto, é importante saber como se portar, o que pedir, o que dizer e o que vestir. Lembre-se: você não está representando a organização. Você é a organização, e como tal deve demonstrar qualidade em sua conduta e sua aparência. A imagem pessoal pesa muito nesses momentos.



02



Em algumas ocasiões, podemos nos encontrar em situações difíceis e constrangedoras e, neste caso, o que fazer? Se não tivermos habilidade, corremos o risco de colocarmos tudo a perder. Muitos negócios já foram perdidos ou desfeitos por falta da habilidade de se portar em situações imprevistas.

Nesses momentos, não basta ter excelente conhecimento técnico a respeito do assunto em pauta. É preciso um conhecimento básico de etiqueta para sairmos ilesos de situações consideradas extremamente delicadas.

Na prática, podemos dizer que a etiqueta segue um código de relacionamento e o profissional que já teve acesso ao comportamento de outras pessoas encontrará muito mais facilidade para entender e aplicar em seu cotidiano o que será apresentado neste módulo de estudo.

03

## 2 - O SEU AMBIENTE DE TRABALHO

Esse ambiente requer alguns cuidados. Embora passemos grande parte de nosso tempo neste, não podemos confundi-lo com nosso ambiente familiar. Portanto, devemos levar em consideração alguns pontos determinantes para a nossa imagem:

**Pontualidade** – Cumpra sempre seus horários. A pontualidade é a marca de seu comprometimento. Vamos acabar com o estigma de que brasileiro gosta de chegar atrasado em todos os compromissos. Isso é deselegante. Não use a desculpa de que todo mundo se atrasa. Se isso fosse normal não haveria relógios, concorda?



Passou-se o tempo em que chegar atrasado significava um executivo cheio de compromissos. Quem chega no horário marcado demonstra respeito pelo tempo e por todas as pessoas que estão participando do mesmo evento.

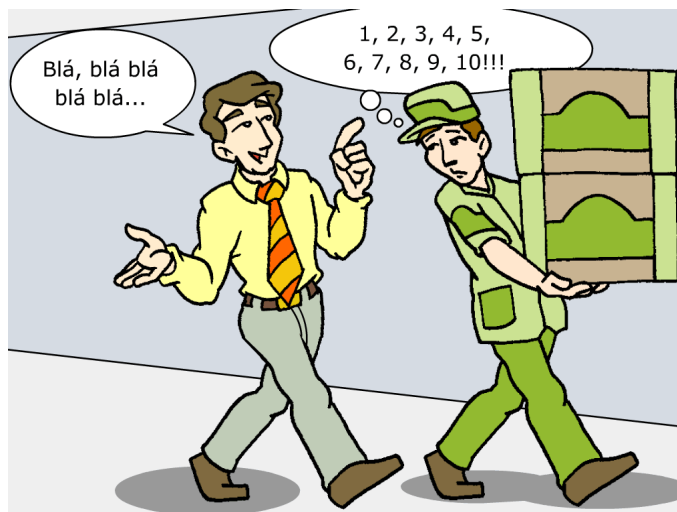
Chegar um pouco mais cedo a uma reunião de negócios é muito melhor do que chegar atrasado. Isso pode ser uma demonstração de que você é uma pessoa cortês e atenciosa.

Então, se você tem dificuldade nesse ponto, trate de se programar. Aprenda a administrar seu tempo. Planeje-se. Não pegue muitos compromissos para um mesmo dia, porém, se isso ocorrer, procure organizar-se. Ponto nº 1: **tenha sempre uma agenda e use-a.**

04

**Comunicação** – Conversar é bom, mas depende de onde nos encontramos. Muitas vezes, encontramos funcionários tagarelas, os quais interferem na produtividade com suas falas intermináveis. Como lidar com isso?

Mantenha a calma. Não seja grosseiro. Se encontrar a pessoa no corredor e parar para falar-lhe, ouça-a com atenção e informe-a de que em breve retornarão ao assunto. Faça com que perceba a sua necessidade de chegar a algum lugar da empresa.



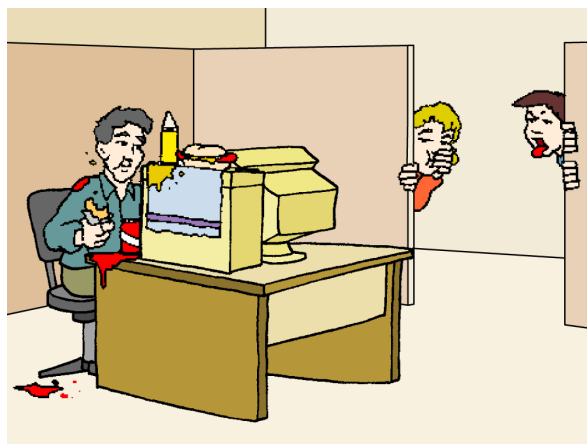
Caso a situação ocorra em sua própria sala, procure levantar-se delicadamente dirigindo-se para a saída, como se estivesse naquele momento se dirigindo a outro setor. Convide a pessoa para continuar essa conversa num próximo cafezinho. Dessa forma você demonstra interesse pela pessoa sem ofendê-la.

Devemos compreender que pessoas com esse perfil, muitas vezes, são carentes de atenção e nem sempre têm com quem conversar. Como administradores, devemos compreender a situação sem, porém, estimulá-la e, fundamentalmente, sem magoar a pessoa.

05

**A organização do ambiente** – No trabalho não se está na própria casa, portanto cuidado com a decoração do ambiente e principalmente com a mesa. Existem pessoas que têm por hábito deixar sua marca registrada em cima da mesa, seja pelo excesso de organização seja pelo seu oposto.

Outro ponto para pensar. A mesa de trabalho não é mesa de lanchonete ou de restaurante, portanto é preciso evitar lanches e piqueniques sobre ela. Derramar líquidos ou molhos sobre o trabalho não é nada elegante.



Dar-se ao direito de lanchar como qualquer mortal, num ambiente propício para isso, que com certeza não será a mesa de escritório, é mais conveniente. A imagem do funcionário que não se afasta de sua mesa nem para lanchar já está ultrapassado.

**06**

Essas atitudes refletem nossa forma de ser ou o nosso estado de espírito. Não se esqueça: estamos repartindo o espaço com outras pessoas.

Enfeitar a mesa de trabalho não é pecado, mas é preciso ter cuidado com o tipo de enfeites. Muitas pessoas adoram velas, incensos, plantas ou talismãs em forma de pedras, gnomos entre outros.

É importante lembrar-se, porém, que outras pessoas compartilham o mesmo ambiente. Certos aromas podem, inclusive, provocar vômitos e alergias. Conviver num ambiente fortemente aromatizado pode ser um sofrimento.

**07**

O mesmo conselho serve para quem gosta de se banhar em perfume. Muitas mulheres, e podemos incluir muitos homens, gostam de usar perfumes, porém é preciso ter cuidado quanto a esse aspecto.

O perfume ajuda a compor o visual, deixando a sua marca no ambiente, mas deve-se ter cuidado com os exageros, principalmente no ambiente de trabalho. Nada mais deselegante do que “tomar banho” de perfume. Este deve ser usado com moderação em qualquer ambiente.

O segredo e a delicadeza de uma essência aromática é trazer bem estar e nunca incômodo para quem está a nossa volta.

**08**

Portanto, deve-se ter muita atenção ao fazer uso de tais produtos, pois estes, ao invés de trazer agregação, podem colocar-nos numa condição de rejeição e afastamento.

Deve-se pensar nisso mesmo nas muitas situações em que não haverá tempo de passar em casa antes de participar de uma reunião inesperada ou de um jantar de negócios. Portanto, nunca se deve esquecer: a imagem pesa muito e deve ser cuidada.



09

**O uso do cigarro no ambiente de trabalho** – Durante décadas as pessoas tiveram o hábito de fumar, e este hábito foi reforçado pelas próprias mídias, mediante propagandas altamente atrativas.

Descobertos os malefícios do cigarro, passou-se a travar uma verdadeira guerra contra este hábito prejudicial. Muitas organizações desenvolveram campanhas de conscientização sobre o tema, porém apenas isso não resolve.

Muitas pessoas, pelo uso excessivo durante anos, tornaram-se dependentes, necessitando de apoio medicamentoso e psicoterápico para poderem deixar o cigarro.

Em muitas organizações, iniciou-se uma verdadeira cruzada, sendo o fumante visto como *persona non grata* e sujeito a deboches e tratamento indigno. O ideal é que se evite esse tipo de constrangimento, independente da pessoa.

10

Algumas atitudes em muito ajudarão a convivência adequada com a situação:

Atitudes de não-fumantes	Atitudes de fumantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em local público, evitar reclamar dos fumantes. Não será com grosserias e maus tratos que se convencerá os fumantes de que o cigarro, além de incomodar, é prejudicial.</li> <li>Ao entrar no carro de um fumante, não reclamar do cheiro. Lembrar-se: o carro é</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deve-se ter discernimento e respeito pelo outro, e evitar situações constrangedoras para si e para os demais.</li> <li>Conscientizar-se de que o cigarro é prejudicial também aos não-fumantes, e respeitar as regras e locais em que o cigarro é proibido.</li> </ul>

dele. • Em reuniões de trabalho onde existam cinzeiros sobre a mesa não é de bom tom censurar os colegas que fumam. Lembrar-se: os cinzeiros estão lá para isso.	
<b>Procedimento Institucional ou do Gestor</b>	
• Caso a insistência pelo fumo seja algo incontrolável entre seus colaboradores, deve-se criar um espaço, de preferência ao ar livre e não num local fechado, para que essas pessoas possam usar.	

**11**

**Relacionamentos no ambiente de trabalho** – É importante nos prepararmos para lidar com todo o tipo de pessoas. A organização agrega pessoas das mais diferentes classes sociais, econômicas e educacionais, portanto não é sensato esperar que todos tenham a mesma percepção do mundo que nós e que se comportem como gostaríamos. Isso é utópico.

Para preservar o relacionamento no trabalho, é importante estarmos prontos para contornar da forma certa algumas situações comuns, porém muito delicadas.

Em situações em que é necessário comunicar um erro de trabalho, seja de um colega ou do próprio chefe, não se deve fazê-lo em público e muito menos por e-mail, pois desta forma o erro fica documentado. O correto é falar com a pessoa em particular e de preferência usando frases que não melindrem a pessoa. É de bom tom usar termos como: “acho que houve um engano” ou “poderíamos rever o planejamento”...

**12**

Outra situação constrangedora para o relacionamento no trabalho ocorre quando o assunto é aumento de salário. Devemos ter muito tato para falarmos nesse assunto.

É inadequado pedir aumento fazendo comparação entre colegas. Cada um deve cuidar de sua vida. Pode-se justificar o pedido com base no próprio desempenho e potencial, e escolher um momento de tranquilidade para fazer o pedido. Também é necessário expor a situação de forma clara, sem desculpas e sem ser agressivo.

Percebe-se, portanto, que os relacionamentos nem sempre são muito fáceis no ambiente organizacional, sendo alguns extremamente delicados. Um deles é o relacionamento com a secretária.



Como lidar com essa profissional, de quem precisamos tanto e que tem acesso a uma parte das informações sobre nossa vida profissional e pessoal?

**13**

Esta profissão exige extrema discrição, além de lealdade e de habilidade para resolver problemas. Portanto, deve-se prestar atenção na escolha de uma secretária. Relacionar-se bem com esta profissional, além de uma arte, é uma grande necessidade.

Vejamos, a seguir, algumas dicas sobre esse relacionamento.

- Caso a secretária atenda a outros membros da empresa, deve-se ficar alerta e procurar deixar claro o que é de cunho profissional e o que é pessoal;
- Nunca utilizar os serviços da secretária para comprar objetos pessoais no comércio. Uma coisa é comprar objetos pela Internet utilizando-se de um computador, outra é ter que ir às ruas andando de loja em loja para fazer a atividade;
- Evite que a secretária tenha extremo acesso à gestão das próprias finanças e contas bancárias. Ela pode colaborar em muito nesse aspecto, porém não tem o dever de ficar correndo atrás de prazos pelo chefe, e muito menos fazer malabarismos para que este não fique “sujo” no mercado;

**14**

- A secretária deve estar a par dos negócios da empresa e dos projetos a serem desenvolvidos, porém não se deve confundir isso com a possibilidade de transformá-la numa espiã 007. Deve-se estar alerta, pois nem todas as estratégias políticas assumidas pela organização devem ser do conhecimento da mesma;
- Não fazer a secretária mentir em nome do chefe ou da empresa. Sabemos que esse hábito, muitas vezes, é comum, porém ilegítimo. Não se pode constranger alguém em função do cargo que se ocupa. Isso é deselegante. Caso alguém descubra, este chefe perderá a credibilidade;





- Deve-se ter cuidado com os elogios feitos à secretária. Que eles sejam legítimos e de preferência ligados ao trabalho. Em hipótese alguma poderão sugerir a possibilidade de um assédio, o qual pode ser visto como assédio moral. Sabe-se que muitos executivos de grande destaque viram seus cargos comprometidos por isso;
- Por ser uma pessoa especial no campo do trabalho, este profissional jamais deverá ser esquecido em determinadas datas, como dia da secretária, páscoa, aniversário e natal. É importante que este profissional se sinta valorizado e respeitado pelo trabalho que faz.

15

Existe ainda uma outra questão que interfere no ambiente de trabalho: o desentendimento entre colegas. Numa situação como essa o ideal é não tomar partido. Devemos criar possibilidade de minimização desse incômodo.

Se necessário, faz-se um pedido de desculpas, para não haver constrangimentos. Não é vergonha nem humilhação reconhecer um erro. Ao contrário, ganha-se respeito e credibilidade perante o grupo.

A partir de um pedido de desculpas, ambas as partes – o ofendido e o que pede desculpas – devem fazer tudo para esquecer o episódio. Manter rancor só traz prejuízo de ordem psicológica aos envolvidos.

**O pedido de desculpas pode ser via e-mail, pessoalmente ou em público, conforme a pessoa se sentir mais confortável na ocasião. É inadequado e inábil transformar o desentendimento em um espetáculo e forçar os colegas a tomarem partido. Isso, além de não ser elegante é antiético.**



16

**Relacionamentos amorosos** – Muitas vezes o sentimento que podemos nutrir por outra pessoa é incontrolável, não é mesmo? O romance pode ser mal interpretado e interferir negativamente na carreira e, conseqüentemente, no desempenho. Portanto, ao relacionar-se com um colega de trabalho, deve-se tomar alguns cuidados com a própria postura.



Deve-se manter discrição e evitar alardear os sentimentos para todos. A vantagem disso é que, caso a relação acabe, a pessoa se sentirá confortável em não ter que dar explicações a ninguém.

Demonstrações públicas de intimidade no local de trabalho geram constrangimentos a todos. Deve-se evitar essa situação.

17

Os seguintes comportamentos são inadequados no ambiente de trabalho:

- Trocar olhares e toques ousados;
- Uso de e-mails ou bilhetinhos indiscretos que outras pessoas possam ter acesso;
- Comentários em público em que apenas os dois envolvidos entendam;



- Mimos sobre a mesa um do outro, chamando a atenção das pessoas;
- Discussões públicas que normalmente não se travaria com outro colega qualquer;
- Exigir do(a) parceiro(a) mais do que se exigiria de qualquer colega;
- Ser condescendente apenas porque o outro (ou a outra) é seu/sua companheiro(a).

Enfim, deve-se agir de maneira normal, mantendo padrões éticos de comportamento. Um romance com alguém do trabalho, se bem administrado dentro da delicadeza e respeito pelo grupo, com certeza será compreendido e apoiado pela grande maioria.

**18**

Existe uma outra situação de envolvimento emocional entre pessoas no ambiente de trabalho. Quando existe correspondência em episódios amorosos entre colegas de trabalho, o fato deve ser tratado fora do local de trabalho. Afinal, estamos num país onde há liberdade de ação.

Há, porém, situações em que apenas uma das partes está interessada na outra. Essa é uma situação extremamente delicada. Ao se perceber que a pessoa continua insistindo e sabe-se que não há chance, o correto é mostrar de todas as maneiras, inclusive numa linguagem clara e direta da impossibilidade da situação.

É deselegante tratar a pessoa de forma indiferente, inadequada, agressiva ou ainda evitando-a de forma ostensiva. Isso fere e aumenta o constrangimento.

Deve-se evitar comentar o fato com outros colegas para não gerar “fofocas” em torno do mesmo. O comentário demonstra insensibilidade, desrespeito para com o sentimento do próximo e uma tremenda indiscrição.

19

**O uso de telefone no trabalho** – O telefone da empresa é para uso de todos e, como tal, existem algumas regras a serem seguidas para facilitar a boa convivência. Não é adequado utilizar o telefone do trabalho para tratar de assuntos pessoais a não ser quando se tratar de uma emergência.

Ao receber a ligação de um familiar ou amigo deve-se ser breve, evitando-se prolongar a conversa. Lembrar-se sempre de que o trabalho não é área de lazer. Nunca deixar um cliente, colega ou o chefe esperando por se estar ao telefone tratando de assuntos que não sejam da empresa. Isso é desrespeitoso, deselegante e não funcional.

Caso se trabalhe atendendo ao público, este comportamento é imperdoável e depõe contra a empresa.



20

a) **Aprendendo a usar o telefone** – Ao falar ao telefone deve-se ser profissional:

- Ao atender, falar o nome da empresa, indicar o setor ou departamento, o próprio nome e cumprimentar o interlocutor. Nada de dizer “alô”, “oi” ou “aqui é Maria”;
- Sempre sorria e atenda de bom humor, seu interlocutor perceberá isso no tom de sua voz.

O correto é:



Caso a ligação seja para uma reclamação ou orientação, o correto é dizer algo como: “Por gentileza com quem eu falo?” e, a seguir, acolher...

21

...o pedido, solicitando o telefone da pessoa para contato posterior, observando-lhe as providências tomadas.

É considerado deselegante falar alto ao telefone ou mesmo sussurrar, como se fosse um papo misterioso. Deve-se falar claro, de forma breve e objetiva.

O telefone da empresa não deve ser usado para controlar a família à distância, e muito menos para namorar. Nunca se deve discutir as relações pessoais usando o telefone da empresa.

Ao atender a ligação para um colega, deve-se limitar a anotar o recado, evitando tornar-se íntimo ou puxar conversa com quem está ligando para o colega.

22

Quando há uma secretária para atender ao telefone, esta deve ser bem orientada a fazer uso correto do telefone, desde identificar-se até anotar nomes e telefones das pessoas atendidas, bem como os recados, caso o chefe não possa atender no momento.

A secretária deve ser orientada a nunca deixar uma ligação esperando. Caso o destinatário da ligação esteja em outro atendimento, o interlocutor deve ser informado e perguntado se poderá aguardar na linha.

Em caso de reunião, o ideal é que a secretária ou outra pessoa seja orientada a atender ao telefone, fazer as devidas orientações e anotações. Só se deve interromper a reunião quando a ligação for da máxima urgência e, mesmo assim, com a autorização antecipada do chefe.

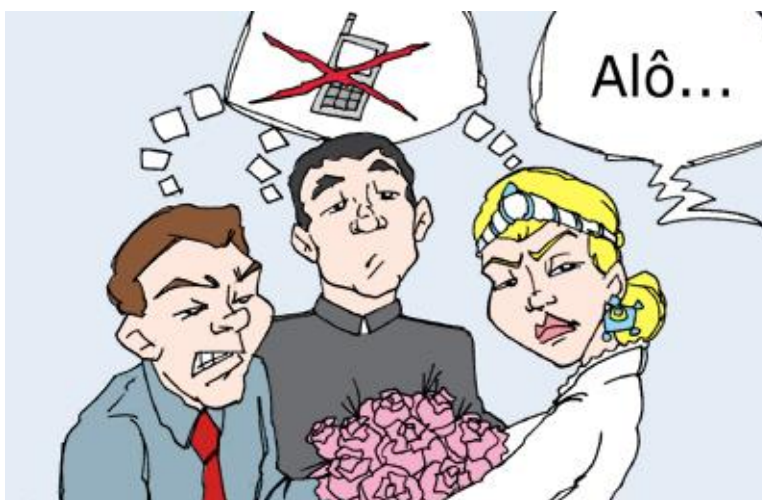


23

b) **Celulares** – Sabemos que o celular é de uso pessoal, portanto se o assunto é pessoal, não se deve e usar o telefone da empresa. E atenção: não é porque o telefone é do próprio funcionário que ele poderá usá-lo em qualquer lugar. Quem faz isso demonstra falta de educação e respeito para com os demais.

Ao entrar em reuniões, salas de treinamento, salas de aula, igrejas, teatros, congressos e outros, desligar o celular ou mantê-lo em *vibração*. Não existe nada mais deslegante do que o telefone tocar nos locais citados.

A crítica a tal atitude, na maioria das vezes, não é feita de maneira clara, mas as pessoas se posicionam por meio de olhares e sussurros de reprovação. Saber usar o celular de maneira adequada é uma arte.





24

Muitas pessoas, em situações como as citadas acima, até conseguem colocar o telefone no *vibracall*, mas em compensação, a cada chamada, pedem licença e retiram-se do ambiente para atender.

Isso também gera constrangimento, pois não é elegante alguém se levantar e se retirar do local 5 ou 10 vezes para atender telefone.



Nessas situações, o ideal é que o telefone fique desligado para que as mensagens caiam na secretária eletrônica. Por outro lado, ao se receber uma ligação que não possa ser atendida no momento, é de bom tom verificar o número e retornar a ligação assim que puder.

25

Não é conveniente pedir o número de celular de ninguém. Isso pode ser entendido como invasão de privacidade. Caso a pessoa queira manter contatos posteriores, caberá a ela tomar a iniciativa de passar o número.

Outro erro que muitas pessoas cometem é perguntar onde as pessoas se encontram quando fazem uma ligação para o celular delas. O certo é perguntar se a pessoa pode falar no momento. Nessa condição, devemos ser breves e objetivos em nosso discurso. Além disso, lembrar-se de que o aparelho funciona à bateria e não se pode esgotá-la.



O horário para fazer as ligações para celulares também deve ser observado. Estas não devem ser feitas nem muito cedo, nem em altas horas da noite.

26

Nessa última condição, caso seja uma urgência, o ideal é ligar para o telefone fixo da pessoa. Parte-se do princípio de que nesta hora adiantada a pessoa já deva estar em sua residência.

Algumas organizações, restaurantes e alguns locais públicos já estão lançando a novidade chamada “celulódromo”, onde as pessoas podem atender e falar ao telefone sem incomodar ninguém.



27

**O uso correto de e-mails profissionais** – Sabemos que a Internet foi uma das grandes invenções do século passado em termos de comunicação. Por meio dela é possível comunicar-se com o mundo em

apenas alguns segundos. Mas para a maioria das pessoas ainda é algo muito novo. A Internet, embora virtual, também é um ambiente e, como tal, deve-se saber comportar-se neste ambiente.

Os e-mails constituem uma grande fonte de comunicação, principalmente no ambiente de trabalho, devendo ser utilizada com grande precisão.

Quando é preciso mandar um material com cópia, deve-se enviar a mensagem para o superior e as cópias para os demais interessados. Aqui, pode-se utilizar a ordem alfabética sem problemas. Ao enviar uma mensagem a vários destinatários, deve-se evitar uma ordem alfabética para o envio.

28

O uso da cópia oculta, de certa forma, valoriza o destinatário principal deixando-o mais confortável, a não ser que a intenção seja que todos saibam quem recebeu a mensagem. Isso ficará a critério de quem envia a mensagem.

Nos ambientes de trabalho, é bom evitar o envio de mensagens consideradas desnecessárias ou sem propósitos. “O ambiente é de trabalho, portanto conter-se em relação ao conteúdo e em relação às imagens” é muito importante.

A Internet é um meio fantástico de comunicação, porém o uso deste veículo no trabalho deve ater-se exclusivamente a questões de trabalho e, portanto, é inadequado abrir atividades de cunho extremamente pessoal. Também se deve evitar sobrecarregar a caixa postal dos colegas com assuntos desnecessários.

29

**O networking** – O mundo moderno exige do profissional, cada vez mais, contatos sociais e conversar, ir a coquetéis, passeios, shows muitas vezes passam a fazer parte do próprio trabalho. Nessa hora, o importante é saber transitar com muita desenvoltura.

Muitas pessoas, por não gostarem, ou terem dificuldade de se relacionar socialmente perdem a oportunidade de, nessas ocasiões, conhecer outros profissionais e fazerem bons negócios.

Numa situação de evento, seja qual for, não se deve passar o tempo todo conversando com uma só pessoa. É importante circular e participar de mais de um grupo.





O importante é que nesses ambientes o profissional tenha o mínimo de discernimento quanto a sua fala, sua postura e seu visual. Lembrar-se que se está representando a organização e, portanto, toda a lisura e educação serão sempre bem vindas.

30

### 3 - O VESTUÁRIO NO TRABALHO

A indústria da moda tem evoluído a cada dia, procurando dar ao ser humano maior conforto, segurança e praticidade em relação ao que vestir em situações as mais diversas possíveis, incluído o mundo do trabalho.

A atenção com o vestuário revela quem é a pessoa e isso pode trazer-lhe pontos positivos ou negativos ao crescimento profissional. O administrador deve estar sempre com bom visual, pois pode surgir uma reunião de última hora fora da empresa, a visita inesperada de um cliente e nesses momentos é importante que o administrador esteja bem apresentado.

Embora vivamos num clima tropical, em que a sensualidade se alia à alegria de um povo e o visual em geral é mais leve, colorido, deve-se ter o bom senso e discernimento quanto às roupas a serem usadas no ambiente de trabalho.



31

Vestir-se para o trabalho requer alguns cuidados, principalmente se o clima for quente. Portanto, atenção:

Os homens podem usar ternos de microfibra, que são mais leves, podendo ser em tons claros e suaves. Camisas de manga curta com gravatas são bem vindas em muitas ocasiões. Os sapatos também podem acompanhar o estilo. Os mocassins são os mais indicados.



O cuidado com o vestuário deve considerar aspectos como tempo, praticidade e sobriedade. Por exemplo, por saber que é deselegante estar de terno claro em eventos após as 18:00, e muitas vezes não ter tempo de trocar-se, a maioria dos executivos dá preferência a ternos escuros e camisas brancas, estando assim preparados para qualquer eventualidade.

32

Muitos pensam em usar ternos de linho, porém não são os mais indicados para o mundo do trabalho, uma vez que amarrotam em demasia, além de não serem indicados para toda e qualquer situação.

Em relação às camisas, devem ser evitadas as estampadas ou floridas. Elas dão idéia de muita descontração e liberdade em excesso, o que não condiz com os executivos no mundo do trabalho de uma maneira geral.

As camisas de seda, embora bonitas e com aparência de conforto, não são as mais indicadas, pois tendem a manchar no primeiro sinal de suor.



33

Para as mulheres executivas, a alternativa para o verão será o uso de modelos mais leves, mais soltos, muitas vezes em malha, podendo ser sem mangas. O ideal é que a mulher tenha sempre em mãos a possibilidade de um blaiser para compor seu visual, caso seja necessário.

Saias e vestidos, de preferência, devem ser usados à altura do joelho ou um pouco abaixo. Mini-saias são inadequadas, pois além de serem extremamente deselegantes, não combinam com o visual de uma administradora.

A mulher executiva pode vestir-se bem, sem excessos, sem perder a feminilidade. Jamais usar tops, “tomara-que-caia”, blusas de alça, decotes ousados ou roupas transparentes.



É importante que a executiva saiba que a aparência, numa reunião de negócios, deve revelar cuidado, capricho consigo mesma, organização e muitas vezes requinte, mas jamais levar os oponentes ou companheiros de equipe a entenderem o visual como processo de sedução ou favorecimento do assédio.

Sapatos fechados ou abertos atrás, tipo chanel, desde que não muito altos, são ótimos para serem usados em reuniões. É inadequado o uso de mules, tamancos ou chinelos. Embora bonitos e criativos, não são os mais adequados para o ambiente de trabalho, pois não confere uma postura elegante para quem os usa.

Com relação às bolsas, devem ser discretas, porém feitas de bom material. O uso de “pochetes” não é conveniente nem elegante. As bolsas de plástico ou de qualquer outro material transparente são lindas, mas jamais devem ser usadas no mundo do trabalho, já que por natureza exibem todo o seu interior e uma executiva não deve expor-se dessa forma.



35

Com relação à maquiagem, as mulheres administradoras devem atentar que se dirigem ao trabalho e não a uma festa. Portanto, lembrar-se que de há uma maquiagem para cada ocasião. Caso tenha dificuldade em relação a isso, procurar uma consultora de beleza para melhor orientação.

Nada pior do que uma executiva com batom extremamente vermelho e olhos pesados de maquiagem. Nessa hora, o ideal é que prevaleça o bom senso. A maquiagem deve estar presente sim, mas com muita discrição, nada que choque nem que chame a atenção.

Sobre as unhas, tanto homens como mulheres devem tê-las extremamente bem cuidadas, mostrando limpeza e higiene. Para as mulheres, os tons mais claros para o trabalho são os mais indicados.



36

Com relação às jóias, estas devem ser discretas. Se a mulher possui muitas jóias, deverá usá-las uma por vez. É pouco adequado enfeitar-se como árvore de natal. Isso é deselegante e dá a idéia de exibicionismo e prepotência. O mesmo serve para as bijuterias que, de preferência, devem ser sempre de boa qualidade.



E sobre os cabelos? Bem, tanto homens como mulheres devem trazê-los sempre bem cortados, tratados e penteados. Não é à toa que dizem que o cabelo é a moldura do rosto. A aparência também se define pelos cabelos, portanto não se deve esquecer esse detalhe.

37

Com relação ao ambiente de trabalho, Matarazzo (2003), especialista em moda, nos informa o seguinte:

“Não usar, ainda que se prefira e tenha no armário:

- Jeans puído;
- Calças com passante sem cinto;
- Calças com elástico na cintura;
- Camisetas com piadinhas ou estampas enormes;
- Camisetas sem manga;
- Moletons;
- Bonés;
- Roupas do tipo exército ou camuflagem;
- Tênis ou sapatênis;
- Shorts ou bermudas;
- Chinelos;
- Meias grossas de futebol ou brancas”.

38

#### 4 - ALMOÇOS E CONFRATERNIZAÇÕES

É comum, no mundo do trabalho, participarmos de diversos eventos que envolvem desde de almoços de negócios até festas de confraternização com os colegas de trabalho.

É importante que nessas situações o administrador saiba comportar-se adequadamente. E a educação começa com a confirmação da presença, se for o caso, passando pelo uso adequado do traje, até chegar à mesa.

Ao recebermos o convite para um evento, é importante que se verifique se há a presença das siglas R.S.V.P (com um nº de telefone ao lado) e do tipo de traje exigido. Ao receber um convite sem dizer qual é o traje, não se deve ficar na dúvida, deve-se perguntar com antecedência para não ficar exposto no dia do evento.

**Estas iniciais significam “Répondez S’il Vous Plait”, que em francês quer dizer “responda, por favor”, isto é, confirme pelo telefone indicado se você comparecerá ao evento para o qual foi convidado. É deselegante não confirmar, pois nosso anfitrião precisa ter uma noção de quantas pessoas comparecerão.**

**39**

Quanto aos trajes, temos cinco tipos:

- 1) esporte;
- 2) passeio;
- 3) passeio completo;
- 4) rigor ou black-tie e
- 5) Gala.

Com relação a almoços e jantares, deve-se ser sempre muito pontual. Não importa que o mesmo seja realizado em restaurantes, clubes ou residência de amigos. É considerado falta de cortesia deixar pessoas esperando, esteja na categoria de anfitrião ou de convidado.

Durante o evento, é aconselhável manter conversas amenas, mesmo sendo um almoço de negócios. Esta é a oportunidade de conhecer o parceiro além do campo de negócios, pois é quando teremos a oportunidade de saber preferências, opiniões sobre diversos assuntos. Isso ajuda inclusive a traçar estratégias de ação.

O traje esporte para homens significa sem gravata. O evento é descontraído. Se for de dia, pode-se usar jeans, moletons, tênis e sapatos baixos. À noite, evita-se o moleton e o tênis, podendo-se caprichar na camisa ou usar um blaiser esportivo para compor o visual.

O traje passeio em geral é quando o evento ocorre de dia. Os homens poderão estar de calça social, blaiser mais social e camisa com gravatas e as mulheres poderão usar conjuntos de calças pantalonas, vestidos ou tailleur, com sapatos de salto médio e bolsa combinado no mesmo tom.



O traje passeio completo requer um pouco mais de cuidado. Em geral, os homens apreciam de terno. Se for dia, o terno e a gravata podem ser claros; à noite, jamais. A partir das dezoito horas, o terno deve ser escuro. As mulheres deverão estar com vestidos mais vaporosos, de tecidos finos, e sapatos de salto alto com bolsa combinando. Jamais usar vestido longo quando o convite informar traje passeio completo.

Para o traje black-tie, os homens forçosamente deverão usar smoking com gravata borboleta preta. As mulheres não necessariamente deverão estar de longo. Nesse estilo, o vestido também poderá ser curto desde que muito bem trabalhado, permitindo-se um pouco de brilho, transparências e decotes. As pantalonas bem largas, feitas com um bom tecido, também são permitidas nessas ocasiões.

O traje de gala é o mais requintado que se conhece. Exige, para os homens, o uso de casaca, que inclui paletó preto longo e com fenda nas costas (tipo don ratão), gravata borboleta branca e camisa de colarinho alto com as pontas viradas. Nessa ocasião, as mulheres devem apresentar-se com todo o glamour, usando vestido longo com muito brilho, fendas, decotes, tendo em geral o acompanhamento de echarpes ou estolas, que podem ser de tecidos ou pele.

40

Devem ser evitados assuntos relativos a doenças, fatos familiares mais íntimos e comentários a respeito de comidas que nos remetam a controle alimentar do tipo dietas e calorias extras.

Em eventos bem formais é comum encontrarmos o nome das pessoas sobre as mesas. Isso é um grande facilitador, pois de antemão sabe-se quem fica com quem, levando em consideração os jogos de interesses organizacionais.

Em geral, deve sentar-se à direita da maior hierarquia da empresa, presente ao evento a pessoa de cargo equivalente da empresa convidada ou o seu representante. À esquerda do anfitrião, a segunda mais importante e assim por diante.

41

**Alimentos e bebidas** – Muito cuidado com o cardápio. Comidas pesadas e muito remosas devem ser evitadas em almoços de negócio, principalmente se o convidado é de outra cultura. Nesse caso é de bom tom sondar os hábitos alimentares da pessoa até para poder escolher o restaurante ou a comida mais adequada.

Na hora de fazer o pedido não se deve temer a opinião do maître. Afinal, ele está ali para isso também. Sentar-se à mesa é uma arte e como tal deve ser finamente estudada. É muito importante que o anfitrião indique ou sugira o lugar de assento por ordem de importância.



Bebidas alcoólicas podem fazer-se presentes desde que usadas com moderação. É muito comum usar vinhos nessa ocasião. É importante lembrar que o almoço é de negócios, portanto deve-se evitar excessos. Mesmo que o evento tenha outro objetivo, a bebida deverá sempre ser usada com moderação.

**Geralmente, usamos vinho tinto com massas e carnes vermelhas e pratos mais condimentados; o vinho branco é usado para acompanhar carnes brancas, peixes e saladas.**

**42**

É errado pedir sucos ou refrigerantes para beber junto com o vinho durante a refeição. O correto é ter água como o acompanhamento do vinho. Outro fator considerado deselegante é colocar gelo dentro da taça de vinho.

O uso do guardanapo tem muito significado durante um almoço ou jantar. Ele foi feito para ser colocado sobre o colo, assim que começar a alimentação. Podemos usar o guardanapo pendurado na gola se estiver numa cantina italiana comendo espaguete ou talharim ao sugo. Os guardanapos de papel ficam sobre a mesa.



E a sobremesa? Bem, dependerá da situação. Em geral, é o anfitrião que sinaliza o momento de servir a sobremesa. O convidado jamais deve pedir ou levantar-se para pegar a sobremesa se este sinal não lhe tiver sido dado.

43

**Ameaças à mesa** – É preciso ter cuidado com o que pedir durante um almoço ou jantar de negócios. Não podemos constranger nossos convivas. Evitar, portanto, pedir alimentos que exijam uma certa habilidade de uso de talheres, pois nem todos estão preparados para isso, principalmente se vierem de culturas muito diferentes da nossa.

Evitar alimentos como azeitonas (onde colocar o caroço?), espaguete (o molho pode respingar), empadas (esfarelam e sujam a barba ou a roupa), frango (desossar é difícil, principalmente se não se possui a habilidade de usar garfo na mão esquerda e faca na direita). O mesmo serve para alimentos como lagostas, *escargots* e outras iguarias mais complicadas.



É importante não tornar esses momentos em suplício, mas pedir alimentos mais simples como *filets* (boi, peixe ou ave), saladas ou massas simples. Nada muito complicado. Afinal a hora da alimentação deve ser um momento prazeroso e descontraído.

44

## RESUMO

A etiqueta nos negócios também reflete nossa postura e nossa educação. Podemos dizer que isso envolve nosso comportamento desde o vestuário até o uso da própria imagem em eventos como almoços, jantares e festas de confraternização. Na prática, pode-se dizer que a etiqueta segue um código de relacionamento.

Existem várias formas de nos comunicarmos dentro da organização, portanto utilizar essas modalidades com discernimento e bom senso é dever do administrador.

Saber usar a roupa adequada no momento certo passa a ser uma arte na vida do administrador. Fazer seu networking também. Para isso, o administrador deverá se preparar.

Saber convidar, saber receber, saber portar-se em público. Isso vai revelar quem é cada um. Até mesmo a escolha de temas interessantes para discutir em almoços com clientes e parceiros é importante.

Fazer uso de bebidas em eventos, se assim o grupo desejar, mas com muita moderação. Um passo em falso poderá comprometer a credibilidade, não apenas de si próprio, mas da empresa, dependendo da ocasião.

Finalmente, estando num almoço ou jantar como anfitrião não se deve dificultar a vida dos convidados. Pedir comidas sem muitos aparatos e complicações, e levar sempre em consideração os valores culturais dos convidados na hora de fazer o pedido.

Agindo assim, com certeza, a performance será um sucesso e o profissional será visto como um excelente anfitrião, além de um excelente administrador é claro!

## UNIDADE 4 – ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

### MÓDULO 5 – QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

**01**

#### 1 - QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Muito se tem falado em qualidade, não é mesmo? É qualidade no produto, nos serviços, nos processos... Mas, de que maneira realmente conduzimos a qualidade em uma organização?

Pensemos sobre a qualidade em serviços. Primeiramente, é necessário entender o que é um serviço.

Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, incluindo as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.



#### Comentário

Portanto, é importante que saibamos atuar nesse cenário, pois a cada dia o número de serviços vem aumentando e é o cliente que, com certeza, será o grande indicador de nossa permanência (ou não) neste mercado tão competitivo.

**Sim, a definição acima nos diz que a atividade comercial também é um serviço. Esta atividade, em geral, envolve o contato direto com o cliente, que é o consumidor final.**

## 02

Quando oferecemos um produto ou um serviço ao cliente é importante que, agregado a este, esteja um bom atendimento. Não basta apenas oferecer um bom produto. O cliente moderno vai além. Ele deseja ser respeitado, bem recebido, bem atendido.

Enquanto a entrega do produto em si é algo objetivo, concreto, tangível, a relação estabelecida entre as partes (consumidor e fornecedor) é algo subjetivo, portanto um serviço intangível e que tem um peso significativo na manutenção de um produto no mercado.



**O bom atendimento exprime a emoção, o afeto de quem o presta e isso é percebido pelo cliente. A forma de tratar o cliente também é um tipo de serviço prestado, porém não é algo palpável. Esse serviço é prestado por meio das atitudes do prestador, incluindo aí a sua amabilidade, sua atenção, seu comprometimento e cumprimento dos compromissos assumidos para com o cliente.**

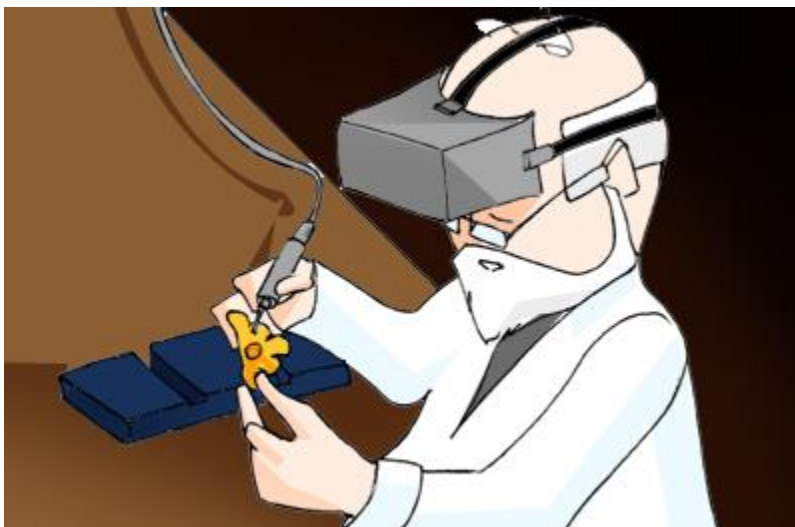
## 03

É importante que uma organização saiba administrar seus serviços de forma global, incluindo todas as atividades decorrentes desse trabalho. Se isso for bem administrado, com certeza interferirá de forma positiva na qualidade do serviço prestado.

Portanto, para que isso ocorra, as organizações devem ter claro:

- os padrões de atendimento a que se propõe;
- a forma de conduta de seus trabalhadores durante a prestação do serviço em si;
- e o produto que coloca no mercado.

**Mas, afinal, o que é qualidade?** Podemos dizer que qualidade não é algo novo, muito ao contrário. Seu registro se dá desde o início do século XX. Antes da revolução industrial já era possível perceber isso, à medida que os artesãos controlavam seu próprio produto, procurando colocar o melhor no mercado local. Não havia nada de científico nisso. Apenas a preocupação do artesão com o seu produto.



04

Com o passar do tempo, a produção aumentou devido à presença das máquinas. Surge, então, a figura do inspetor de equipamentos e os departamentos de controle de qualidade, os quais tinham por objetivo colocar no mercado um produto que atendesse ao aumento das exigências, de um novo tipo de cliente que começava a aparecer.





Devido a tais exigências, as organizações passaram, cada vez mais, a aperfeiçoar seus sistemas de controle em benefício do consumidor e em seu próprio benefício.

Hoje, os produtos e serviços mostram-se mais complexos e sofisticados; a competitividade cresce a cada momento e o nível de exigência dos consumidores cresce exponencialmente; portanto, a qualidade passa a ser o principal fator de diferenças entre as organizações.

05

O maior rigor no controle da qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados traz novos e maiores desafios a serem vencidos pelos trabalhadores, em todos os níveis.



Significa atender bem o cliente que nos procura, oferecendo-lhe, além do produto, um atendimento que o faça perceber que as suas necessidades foram supridas, tanto em nível objetivo quanto afetivo, por meio de uma relação positiva.

Bom padrão de qualidade significa algo bem feito, bem concebido, bem projetado, bem administrado e bem organizado que atenda às especificações, satisfazendo produtores, prestadores de serviços e clientes.

Todo cliente tem necessidades implícitas e explícitas que devem ser satisfeitas pela organização que ele escolhe para se relacionar. Qualidade, portanto, é a totalidade de características de alguém, ou de algo, que lhe confere a capacidade de atender às necessidades explícitas ou implícitas.


Veja um exemplo.

Quando se fala em um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. Para isso, é necessário que as organizações se concentrem nas necessidades e desejos do cliente, criando um serviço que venha a atendê-lo e, melhor que isso, que venha superar as suas expectativas.

Um serviço de qualidade deve ser bem feito e ter um preço justo. É importante que o cliente, ao consumir um produto ou serviço, se torne um divulgador do mesmo devido ao seu grau de satisfação elevado.

**As necessidades explícitas são aquelas expressas de maneira formal, geralmente colocadas claramente em um contrato, nas especificações de um projeto, em folhetos promocionais, nas propagandas, nos manuais de operação do equipamento. As necessidades explícitas referem-se a questões objetivas, quando um fornecedor garante a um consumidor aquilo que um produto tem ou que tipo de serviço prestará.**

**As necessidades implícitas referem-se às expectativas que um cliente possui em relação a um produto ou serviço. Em geral, não são formalizadas no papel. Não há objetividade nessas necessidades, ao contrário. São necessidades subjetivas, mais ligadas ao modo de pensar das pessoas em geral. As necessidades implícitas são as relativas ao atendimento prestado aos clientes.**



SE ESTIVERMOS EM UM RESTAURANTE, QUAIS SERIAM AS NECESSIDADES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS DA MAIORIA DE NÓS?

**Necessidades Explícitas**

Estariam ligadas a aspectos arquitetônicos como mesas, cadeiras, copos, toalhas, cozinha, pratos, talheres etc.

**Necessidades Implícitas**

Estariam ligadas à subjetividade do cliente: a forma como o mesmo é atendido, a agilidade na preparação dos pedidos, a variedade do cardápio, as boas condições de higiene do ambiente, os utensílios usados no serviço (cuidados e conservação), a decoração do ambiente bem como a limpeza.

06

Um serviço mal feito envolve prejuízo porque incluiu desperdício de material, mão-de-obra e tempo. Com isso, toda a sociedade sai perdendo, pois muitas vezes precisa arcar com o ônus desse tipo de trabalho.



Uma organização – seja ela qual for –, que busque compreender as necessidades do cliente, deve atendê-lo com criatividade e produtividade.

Ao buscarmos qualidade no atendimento de nosso público consumidor, buscamos também a melhoria da produtividade. Daí, a relação estreita entre esses dois fatores: **Qualidade x Produtividade**. O futuro de qualquer atividade está atrelado a esses dois fatores.

07

Para isso, é importante que nossos colaboradores sejam treinados suficientemente bem para que possam oferecer, no contato com o nosso cliente externo, dentro da maior cortesia e ética, os produtos que estamos a colocar no mercado.

Nesse momento, estamos falando novamente em treinamento. Esse item, com certeza, também faz parte do sucesso. Lidar com o público não é nada fácil. É um exercício que exige muita paciência, habilidade, prontidão e fundamentalmente educação.

Muitos de nós, por diversos motivos, não recebemos bem o público que visita as nossas organizações, não é mesmo? Se isso acontece em uma repartição pública, o cliente é visto como o entrave de nosso sossego; se em uma loja, o cliente é visto como “carroço”, e assim por diante. E por que isso acontece?

**Carroço é o nome dado em algumas regiões para o cliente que pede tudo, pergunta tudo, experimenta tudo, vai embora e não compra nada.**

08

Na prática, não estamos preparados para esse tipo de trabalho, não aprendemos o suficiente ou não fomos treinados adequadamente para a atividade. Embora não pareça, não existe cliente chato.

Se partirmos do princípio de que no mercado existem inúmeros serviços e produtos e esse cliente procura exatamente por você ou a sua empresa, isso já tem significado, porém não conseguimos ver por esse ângulo.

Tratamos mal, rangemos os dentes, fazemos pouco caso, o que é um enorme desrespeito. Devemos ter em mente que toda pessoa que nos procura é um cliente em potencial, ou seja, se ela chegou até ali com certeza está desejosa.



09

Pode ser que esta pessoa não seja realmente cliente da empresa naquele momento, mas se a atendermos bem, não só ela voltará, mas recomendará nosso produto ou serviço a uma pessoa amiga.

É essa visão que devemos ter de nosso cliente no mercado. É preciso encantá-lo com nosso serviço e nosso produto, por meio do bom atendimento e da qualidade de ambos.

Não existe nada pior do que um cliente procurar nossa organização para reclamar de um produto ou serviço e dizermos que a situação não é conosco, pois não trabalhamos naquele setor. Mas é claro que a situação é conosco sim! Aliás, a situação diz respeito a todos que ali trabalham, do servente ao presidente.



10

É a imagem de nossa organização que está em jogo. Se ela fica mal no mercado, nós também sofreremos as consequências disso. É importante que todos os colaboradores tenham esse nível de conscientização para evitar situações constrangedoras como a que acabamos de citar.



O correto é ouvirmos o cliente com cortesia, desculpando-nos pelo ocorrido e encaminhar a quem de direito, caso a situação realmente não seja de nossa alçada. Esse primeiro atendimento é fundamental. O cliente precisa sentir-se acolhido em suas dúvidas, reclamações e sugestões.

Agindo dessa forma, é provável que o cliente comente sua insatisfação a respeito do produto, mas ao mesmo tempo relatará o que a empresa fez para ajudá-la diante da situação ou problema apresentado. Nossa atitude com certeza contribuirá para a fidelização desse cliente.

## 11

A qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio de pessoas, pois depende do desempenho de cada colaborador da organização que, consciente do seu papel, compromete-se com o sucesso do negócio.

Portanto, podemos dizer que são as pessoas que tornam os serviços diferenciados devido ao atendimento que nos propomos a oferecer ao cliente.

Para tornarmos nossos colaboradores verdadeiros parceiros de trabalho, é importante que sejam desenvolvidas políticas de valorização de pessoal, considerando os seguintes aspectos:

Respeitar e valorizar a contribuição de cada colaborador para o crescimento organizacional.	Estimular à participação, apresentando soluções para os problemas que encontrem no seu dia a dia de trabalho.
Incentivar ações criativas que venham agregar valor ao atendimento dos clientes.	Aprimorar, continuamente, a performance do colaborador, por meio de treinamento e capacitação.
Estimular a auto-avaliação, a partir do atendimento das expectativas do cliente.	Valorizar comportamentos de cordialidade, sociabilidade e educação no trato para com as pessoas.

## 12

É importante saber que atender pessoas não é tarefa difícil nem impossível; basta que estejamos preparados para a atividade e desejemos desenvolvê-la da melhor forma possível.

A maioria dos administradores e gerentes sabe que pessoas amistosas, cordiais, educadas e competentes, quando prestam um serviço, são muito mais valiosas do que qualquer máquina.

Máquinas sabem até ouvir, a exemplo das secretárias eletrônicas que fazem registros de recados, porém não são capazes de argumentar, negociar, lidar com o emocional e afetivo, por meio de atitudes e comportamentos. Só as pessoas são capazes disso.



13

Uma organização que direciona sua gestão para que seus colaboradores possam atender bem ao público certamente estabelece um forte vínculo com seus clientes e estará, em curto espaço de tempo, entre os fornecedores de serviços de alta qualidade.



Dentro dessa perspectiva, podemos dizer que o bom atendimento ao cliente pode ser visto como um investimento que é diariamente valorizado, já que a sua satisfação em relação ao nosso trabalho é a única garantia para tê-lo de volta. Portanto, esse contato com o cliente é que será o grande diferencial do nosso atendimento.

Veja algumas dicas para o bom atendimento.



1. Gostar de pessoas;
2. Comprometer-se, esse é o segredo;
3. Se não tem treinamento da área, deve-se procurar fazê-lo o mais rápido possível. Habilidade e conhecimento são bons parceiros;
4. Encarar essa atividade como uma profissão tão digna como outra qualquer. Valorizar-se;
5. Caso lidere equipe de vendedores, é necessário perceber-se como um deles. Muitas vezes são necessárias várias técnicas de vendas para convencer e persuadir seus colaboradores a comprar a sua idéia;
6. Conservar sempre boa aparência. Cuidar-se. A aparência é o cartão de visitas. Cabelos, unhas e roupas são sempre muito observados;
7. Receber o cliente com um sorriso verdadeiro. Sorrir faz bem a saúde e aproxima as pessoas. Para isso, deve-se consultar o dentista regularmente. Hábitos de higiene são fundamentais.
8. Aprender a ouvir. O cliente tem sempre muito a dizer. Até informações sobre os procedimentos do concorrente, o cliente poderá trazer.
9. Nunca mentir a respeito do produto ou da empresa. Deve-se lembrar que o cliente também é um pesquisador.
10. Estar sempre disponível para o cliente. Mesmo em momentos de grande movimento é necessário mostrar-se presente. Dar ao cliente a atenção que ele merece. Afinal de contas, ele o escolheu.
11. Jamais subestimar um cliente. Ele tem muito mais poder do que se possa supor. Deve-se tratá-lo com respeito.

14

## 2 - QUALIDADE E GESTÃO DE RH: UM NOVO PARADIGMA

Quando se fala em qualidade, principalmente no que se refere a Recursos Humanos, é necessário ter em mente a questão dos valores organizacionais. Esses valores devem estar institucionalizados para que possamos rumar em direção ao objetivo desejado.

Sabemos que por meio dos investimentos feitos em recursos humanos possibilitamos a eficiência e eficácia das inovações na organização. Para que haja realmente uma revolução empresarial, esta deve começar pela valorização de seu pessoal.



Paralelo à reformulação dos processos internos, devemos nos preocupar com os valores humanos, éticos e culturais que subjazem à organização. Por meio deles poderemos criar estruturas mais flexíveis, com pessoal mais qualificado, gerando aplicações construtivas, seja em nível tecnológico seja em nível operacional.

15

É importante que tenhamos consciência ao falarmos em qualidade na dimensão pessoas, ou seja, devemos ter um olhar sistêmico sobre a organização, levando também em consideração as inter-relações que elas estabelecem entre si, dentro de um determinado tempo e espaço.

Não podemos nos esquecer de que as organizações geram e fazem circular o conhecimento de forma contínua e acelerada. Há necessidade, portanto, de estarmos atentos aos movimentos internos relacionados a esses dois fatores. Para isso, é necessário e fundamental que as pessoas conscientizem-se da importância de seu trabalho para o crescimento coletivo.

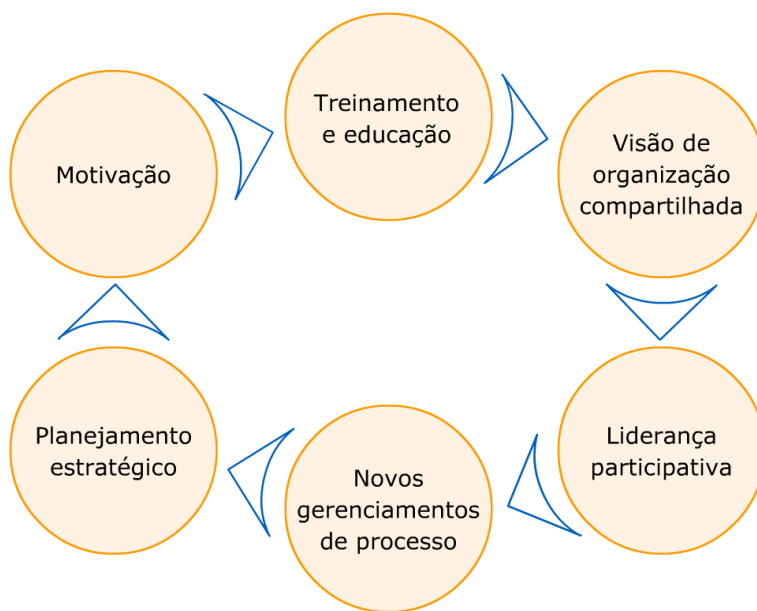
Para que isso ocorra, os colaboradores precisam entender os processos e as tecnologias com as quais trabalham, além de terem a compreensão exata do seu funcionamento e de sua aplicabilidade. É necessário, ainda, que esses colaboradores percebam-se como agentes de mudança qualitativos e saibam, além de trabalhar em grupos, utilizar adequadamente as ferramentas tecnológicas disponíveis.



**Olhar sistemicamente uma organização é vê-la com todos os indivíduos que lhes são próprios: os funcionários, os consumidores, os fornecedores, os parceiros etc.**

**16**

Cabe então à alta gerência implementar uma estrutura interna de suporte que valorize e contemple elementos facilitadores de mudança como:



Para uma organização que se compromete com a filosofia da qualidade, o compromisso e o compartilhamento tornam-se mais sólidos. Percebe-se com isso que há uma tendência a aumento na produtividade.

17

Segundo Martino, a gestão dirigida à obtenção do comprometimento dos trabalhadores caracteriza-se pela utilização de políticas de administração de recursos humanos atreladas ao planejamento global da organização e relacionadas à visão de inovações, de melhorias e a uma linguagem entre todos.

Na prática, isso significa despertar no colaborador o sentimento de pertencimento, isto é, “de fazer parte”, de sentir-se completamente inserido num processo como co-participante, como parceiro, em todas as ações.

Para que realmente uma nova filosofia seja inserida numa organização que queira voltar-se para o compromisso com pessoas, alguns paradigmas forçosamente deverão ser quebrados.

18

Conforme já foi dito, é de suma importância que o setor encarregado do crescimento e desenvolvimento de pessoas, mais conhecido como RH, ocupe um espaço estratégico no seio da organização. Dessa forma, em muito poderá colaborar, não apenas com o crescimento da organização, mas no crescimento das pessoas em nível individual.

Veja algumas práticas que contribuirão para a eficácia desse novo enfoque.

Podemos concluir, dizendo que a gestão da qualidade forçosamente exige investimentos nos recursos humanos de forma a capacitá-los não apenas no entendimento dos processos internos, mas na qualificação individual de cada colaborador para que possa atender às expectativas traçadas pela própria qualidade.

Nesse aspecto, o gerenciamento da qualidade, pode-se dizer, depende dos interesses das pessoas envolvidas no processo, desde a alta direção ao colaborador mais operacional possível.

- **Reconstrução de valores gerenciais: perceber as pessoas não como recursos, mas como seres que possuem potenciais a serem desenvolvidos.**
- **Valorização da liderança participativa: todos têm sempre algo a contribuir para o crescimento coletivo. Deve haver sempre transparência e comprometimento nas ações.**
- **Valorização do capital intelectual: reconhecer que ele é mola propulsora da organização e como tal deve ser sempre estimulado em seu desenvolvimento.**
- **Implementação de treinamentos: facilitar o aprendizado constante é dever de uma organização comprometida com seus colaboradores. Por meio de treinamentos podemos contribuir com os objetivos finais da organização.**
- **Estabelecer meios de comunicação: Esta deve sempre fluir de forma transparente, levando informações claras sobre objetivos, missão e resultados organizacionais. Deve ser uma forma de estreitar relacionamentos entre gerências, direção e empregados de linha.**

19

A boa gerência da qualidade deve envolver incentivos de ordem psicológica, promovendo o enriquecimento das tarefas, tornando-as mais humanas e menos mecânicas.

Nessa nova filosofia há que se valorizar a criatividade e as idéias propostas pelos colaboradores e que possam levar ao crescimento. As pessoas passam a ser vistas como agentes capazes de gerirem suas próprias equipes. O aspecto empreendedor, além de ser incentivado, é altamente valorizado.



Em geral, empresas voltadas para essa forma de ação têm demonstrado que seus programas apresentam maior consistência, e caminham mais rápido que as outras. Normalmente, as transformações ocorridas em níveis qualitativos são mais duradouras, pois trazem benefícios para todos.

20

## RESUMO

Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, incluindo as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

Quando oferecemos um produto ou um serviço ao cliente é importante que agregado a este esteja um bom atendimento. Não basta apenas oferecer um bom produto porque o cliente deseja ser respeitado, bem recebido, bem atendido.

Um serviço de qualidade deve ser bem feito e ter um preço justo. É importante que o cliente torne-se um divulgador do produto ou serviço consumido, devido ao seu grau de satisfação elevado.

Ao buscarmos qualidade no atendimento de nosso público consumidor, buscamos também a melhoria da produtividade, pois há uma ligação íntima entre Qualidade x Produtividade.

Dentro dessa perspectiva, podemos dizer que o bom atendimento ao cliente pode ser visto como um investimento a ser valorizado a cada dia, já que a sua satisfação em relação ao nosso trabalho é a única garantia para tê-lo de volta. Portanto, esse contato com o cliente é que será o grande diferencial do nosso atendimento.

Uma organização que direciona sua gestão para que seus colaboradores possam atender bem ao público estará estabelecendo um vínculo forte com os clientes e, com certeza, constará, em curto espaço de tempo, entre os fornecedores de serviços de alta qualidade.

Quando se fala em qualidade, principalmente no que se refere a Recursos Humanos, devemos ter em mente a questão dos valores organizacionais. Esses valores devem estar institucionalizados para que possamos rumar em direção ao objetivo desejado.

A gestão da qualidade forçosamente exige investimentos nos recursos humanos de forma a capacitá-los não apenas no entendimento dos processos internos, mas na qualificação individual de cada colaborador para que possa atender às expectativas traçadas pela própria qualidade.

A boa gerência da qualidade deve envolver incentivos de ordem psicológica, promovendo e valorizando o enriquecimento das tarefas, tornando-as mais humanas e menos mecânicas.