

AS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO DA UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS ESTÃO NO CAMINHO CERTO?

**ARE THE TRAINING ACTIVITIES OF UNIMED OF GREATER FLORIANÓPOLIS GOING ACCORDING TO
PLAN?**

**LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS, ¿SIGUEN EL RUMBO
CORRECTO?**

CRISTIANE FRANCISCA DA SILVA BRUCHADO

Especialista

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

cristianebruchado@hotmail.com

KELLEN DA SILVA COELHO

Doutora

Universidade Federal da Paraíba - Brasil

kellen.coelho@hotmail.com

AMARILDO FELIPE KANITZ

Doutor

Prefeitura Municipal de João Pessoa - Brasil

amarildofelipekanitz@gmail.com

Submetido em: 07/08/2013

Aprovado em: 21/03/2016

Doi: [alcance.v23n3.p414-428](https://doi.org/10.24080/alcance.v23n3.p414-428)

RESUMO

Este caso visa refletir sobre a concepção das atividades de capacitação adotadas na UNIMED Grande Florianópolis entre 2008 e 2010. Há sete anos, a organização se deparou com a necessidade de expandir suas unidades e admitir mais empregados. Os gestores da cooperativa contrataram uma consultoria externa para rever processos e atividades, com o objetivo de reavaliar a estrutura organizacional existente. O Departamento de Gestão de Pessoas passou a focar em estratégia organizacional, fortalecendo princípios e práticas de gestão de pessoas e direcionando esforços para transmitir aos empregados os objetivos esperados. A reestruturação trouxe consigo a subdivisão das atividades e o departamento passou a contar com uma Divisão de Gestão de Pessoas, uma Equipe de Administração de Pessoal e uma Equipe de Assistentes de Diretoria. Decidiu-se, então, incrementar as atividades de capacitação dos empregados por meio de três programas: o Programa Mentor - capacitação inicial e técnica do novo colaborador; o Professor UNIMED - capacitação técnica; e o Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver - capacitação voltada às competências comportamentais. Os resultados têm sido positivos, porém vale a pena refletir sobre a concepção dessas atividades, a fim de saber se a organização abrangerá a diversidade de perfis de candidatos requerida pelo cenário social e político do país, bem como se as competências são desenvolvidas.

Palavras-chave: Reestruturação. Capacitação. Cooperativa.

ABSTRACT

This case reflects on the concept of training activities adopted by UNIMED in Greater Florianópolis between 2008 and 2010. Seven years ago, the organization saw a need to expand its units and contract more employees. The managers of the cooperative hired an outside consultancy firm to review its processes and activities, with the aim of reevaluating the existing organizational structure. The Personnel Management Department began to focus on organizational strategy, strengthening principles and practices of personnel management, and directing efforts to transmitting the expected objectives to its employees. The restructuring led to a subdivision of activities, with the department gaining a Personnel Management Division, a Personnel Management Team, and a Team of Advisors to the Board of Directors. It was then decided to expand the employee training activities, through three programs: the Mentor Program - initial and technical training for new employees; UNIMED Professor - technical training; and the "Saber Viver" (Know how to live) Human Development Program - training focused on behavioral skills. The results have been positive; however it is worth reflecting on the way these activities are designed, in order to determine whether the organization will cover the diversity of candidate profiles that the social and political scenario of the country demands, and whether the required competencies are actually being developed.

Keywords: Restructuring. Training. Cooperative.

RESUMEN

Este caso pretende reflexionar sobre la concepción de las actividades de capacitación adoptadas por la *UNIMED Grande Florianópolis* entre 2008 y 2010. Hace siete años la organización se encontró con la necesidad de expandir sus unidades y contratar más empleados. Los gestores de la cooperativa contrataron una consultoría externa para revisar procesos y actividades con el objetivo de volver a evaluar la estructura organizacional existente. El Departamento de Gestión de Personas pasó a concentrarse en la estrategia organizacional, fortaleciendo principios y prácticas de gestión de personas y dirigiendo sus esfuerzos a transmitir a los empleados los objetivos esperados. La reestructuración trajo consigo la subdivisión de las actividades y el departamento pasó a contar con una División de Gestión de Personas, un Equipo de Administración de Personal y un Equipo de Asistentes de Dirección. Se decidió entonces incrementar las actividades de capacitación de los empleados por medio de tres programas: el Programa Mentor - capacitación inicial y técnica del nuevo colaborador; el Profesor UNIMED - capacitación técnica; y el Programa de Desarrollo Humano Saber Vivir - capacitación orientada a las competencias comportamentales. Los resultados han sido positivos, pero vale la pena reflexionar sobre la concepción de esas actividades a fin de saber si la organización abarcará la diversidad de perfiles de candidatos requerida por el escenario social y político del país, y si se desarrollarán las competencias.

Palabras clave: Reestructuración. Capacitación. Cooperativa.

BEM, PARA COMEÇAR...

Este caso visa refletir a respeito da concepção das atividades de capacitação da UNIMED realizadas entre 2008 e 2010, uma vez que nesse ínterim houve uma série de mudanças no contexto em que esta organização está inserida. Diante disso, foram coletados dados advindos de materiais disponíveis nesta organização, bem como se ratificou os mesmos com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, com o intuito de descrever o referido contexto.

A UNIMED Grande Florianópolis é uma operadora de plano de saúde caracterizada pelo trabalho médico em cooperativa, fundada em 1971 pelos médicos da região de Florianópolis. À época com 101 profissionais cooperados, foi batizada "Medsan – Cooperativa de Serviços Médicos e Hospitalares" e tinha como objetivo aumentar as possibilidades do trabalho médico, bem como oferecer atendimento de qualidade a partir de um plano de saúde. Com o decorrer do tempo, muitos fatos foram se somando ao cenário desta organização, a ponto de exigir constantes mudanças em sua forma de organizar, sobretudo no seu gerenciamento de pessoas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Fatos marcantes no contexto histórico da UNIMED Grande Florianópolis

FATOS MARCANTES NO CONTEXTO HISTÓRICO DA UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS	
Início dos anos 80	Expansão do sistema UNIMED no território brasileiro, mais de 100 cooperativas médicas o integravam. Recebeu o nome de “UNIMED Florianópolis”.
1985	Contava com mais de 30 mil clientes.
Anos 90	Manutenção das premissas do cooperativismo e consolidação por meio de diversos prêmios, entre eles o <i>Top of Mind</i> .
1998	Surgimento da lei que regulamenta a saúde suplementar no Brasil.
Final da década de 90	Inserção de ações de responsabilidade socioambiental as quais priorizavam uma sociedade inclusiva e sustentável. Os projetos da UNIMED passaram a englobar ações com toda a comunidade florianopolitana e abordar temas como: criança e adolescente, terceira idade, meio ambiente, liderança social e cidadania, cultura, cooperado e empregado.
2000	Criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Ampliação de atuação e criação do “SOS UNIMED”, prestação de serviços de urgência e emergência 24 horas por dia e do programa de atenção domiciliar, denominado “UNIMED Lar”, que foi inserido no contexto da cooperativa. A cooperativa já apresentava 1.173 médicos cooperados e cerca de 150 mil clientes.
2006	Aumento da sua área de cobertura, atuando em todos os municípios da Grande Florianópolis, passando a chamar-se “UNIMED Grande Florianópolis”. Certificação pela ISO 9001, por apresentar os padrões internacionais de qualidade.
2007	Considerando-se preocupada com um melhor atendimento aos seus clientes, houve a inauguração de dois Núcleos de Atenção à Saúde (NAS): um localizado no centro de Florianópolis e outro, no Continente. E inauguração de um Centro de Promoção da Saúde (CPS), que reúne as ações de medicina preventiva prestando serviços de reabilitação cardiopulmonar, programa de controle do tabagismo, apoio ao diabético e hipertenso, cursos de promoção da saúde – vida e saúde, diabetes, hipertensão e gestante –, grupos terapêuticos e consultas nas áreas de Psicologia, Nutrição e Fonoaudiologia.
2008	Ampliação dos serviços do NAS do Continente com a abertura de 16 leitos de internação.
2009	Ampliação dos serviços do NAS do Centro com a implantação do NAS Júnior, visando ao atendimento pediátrico na região.

Fonte: Dados da organização (2013).

Atualmente, com 44 anos de história, a UNIMED Grande Florianópolis predomina no mercado de plano de saúde da região, possuindo cerca de 200 mil usuários atendidos em dezenove 19 municípios ao redor.

A estrutura para atendimento à saúde e à qualidade de vida dos clientes conta com uma rede de aproximadamente 1.600 médicos, além de 43 laboratórios, 39 hospitais e 257 clínicas credenciadas. Possui, ainda, serviços próprios: dois Núcleos de Atenção à Saúde (NAS), um Pronto Atendimento Infantil e um Centro de Promoção à Saúde.

Para administrar todos os projetos, a cooperativa tem em sua estrutura hierárquica organizacional uma diretoria executiva composta por cinco médicos cooperados e cerca de 870 empregados, entre diretores de gestão, gerentes, supervisores, líderes, analistas, assistentes, técnicos, profissionais da área da Saúde, auxiliares e estagiários.

A cooperativa apresenta preocupação com a qualidade de vida e o desenvolvimento dos empregados que fazem parte de sua história, tanto quanto com o reconhecimento dos profissionais como peça fundamental para o sucesso da organização. Frente a isso, segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas desta cooperativa, ao longo dos anos focou na área de gestão de pessoas, prezando o capital humano, o potencial de cada empregado e investindo significativamente em desenvolvimento e capacitação, razão pela qual chama de “colaboradores” os seus empregados. Nesse sentido, o presente caso enfatiza as atividades de capacitação desenvolvidas por esta cooperativa e tem o intuito de oferecer subsídios para discussões acerca das formas de pensar e conduzir tais atividades frente a essas modificações conjunturais. Acredita-se que valha a pena, previamente, conhecer algumas nuances da estruturação da sua área de recursos humanos.

CONTANDO UM POQUINHO DA ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS...

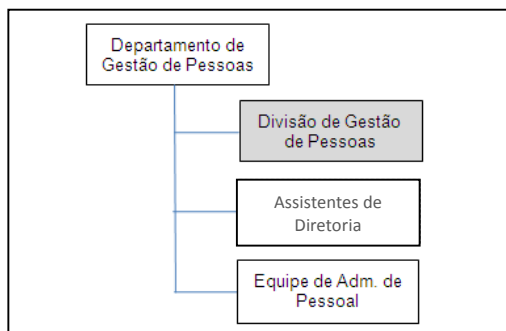
Até 1997, a área de recursos humanos da UNIMED era composta por uma psicóloga e uma estagiária, as quais desenvolviam as atividades básicas relacionadas a recrutamento e seleção de pessoal. Com o aumento do número de cooperados e clientes, bem como da criação do SOS UNIMED e do UNIMED Lar, foi necessária a expansão da equipe e das práticas até então desenvolvidas. Em 1999, atividades para aperfeiçoamento de líderes, recrutamento e seleção, Organização e Métodos (O&M) e segurança do trabalho já eram desenvolvidas por cinco colaboradores.

Dois anos depois, a cooperativa, que terceirizava a elaboração da folha de pagamento a um escritório de contabilidade, contratou um supervisor, um analista e um estagiário para fazê-lo. A área passou a ser chamada de Departamento de Gestão de Pessoas, com oito integrantes para atender cerca de 270 colaboradores. A UNIMED continuou a crescer, inaugurou novos serviços e desenvolveu novas ações no Departamento de Gestão de Pessoas, especialmente quanto à atração, à capacitação, ao desenvolvimento e à retenção de colaboradores, a fim de que continuasse competitiva no ambiente organizacional.

No início de 2008, a cooperativa já havia crescido 122% do número de colaboradores em relação ao final de 2001. O quadro funcional era de 600 colaboradores e 12 deles faziam parte do Departamento de Gestão de Pessoas.

Essa significativa expansão, acima de tudo em termos de mercado, acarretou mudanças na última implantação da estrutura organizacional, realizada em 2006. Novos departamentos surgiram, os NAS tiveram seus serviços ampliados e a medicina preventiva começou a ocupar espaço relevante no contexto da organização.

Os gestores sentiram a necessidade de rever a estrutura organizacional e uma consultoria externa foi contratada para reavaliar os processos e as atividades da cooperativa. Com a reestruturação, o Departamento de Gestão de Pessoas passou a dar enfoque à estratégia organizacional, visando fortalecer princípios e práticas de gestão de pessoas, direcionando esforços para transmitir aos colaboradores os objetivos esperados. A reestruturação também causou a subdivisão das atividades e o departamento passou a contar com três equipes: Divisão de Gestão de Pessoas, Administração de Pessoal, e Assistentes de Diretoria, totalizando 24 colaboradores entre gerente, supervisor, líder, analista, assistente e estagiário, conforme Figura 1.

Figura 1: Departamento de Gestão de Pessoas – UNIMED Grande Florianópolis

Fonte: Dados da organização (2013).

No âmbito da Divisão de Gestão de Pessoas são desenvolvidas as atividades de recrutamento e seleção, plano de carreira, política de cargos e salários, avaliação de desempenho, e treinamento e desenvolvimento. As responsabilidades da equipe de Administração de Pessoal, por sua vez, envolvem a elaboração da folha de pagamento, recolhimentos dos encargos trabalhistas, férias, rescisão, registro de ponto, e saúde e segurança do trabalho. Já a equipe de Assistentes de Diretoria presta todo o atendimento e apoio à diretoria executiva e de gestão da cooperativa. De acordo com a Coordenadora da Divisão de Gestão de Pessoas, a meta do departamento frente a sua missão é transcender a esfera operacional de atuação e “a ideia é que ele garanta que as estratégias da cooperativa sejam incorporadas por todos os colaboradores, por meio de políticas, diretrizes e melhores práticas de gestão, contribuindo para o alcance de melhores resultados”.

Com estrutura ajustada e nova missão definida, o departamento começou a estudar, concomitantemente, várias frentes de trabalho. Para assegurar uma visão projetada dos dados e dos fatores de gestão de pessoas, foi adotada a emissão de relatórios gerenciais e gráficos e as informações deles extraídas subsidiavam decisões estratégicas da diretoria, tomadas com fundamentação e assertividade. Mas isso não bastava, pois o mercado estava cada vez mais acirrado e competitivo. Ações precisavam ser tomadas para reter os talentos existentes e qualificar os profissionais. Realizou-se, então, uma pesquisa de clima organizacional que identificou os pontos de atenção, com índices abaixo do esperado no que se referia à gestão de pessoas.

A análise dos dados colhidos resultou na implantação de ações de melhorias no departamento, tais como modernização e procedimentos sistêmicos para o processo de recrutamento e seleção; revisão do Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS); novas práticas para o sistema de registro de ponto; e novo modelo de avaliação de desempenho. Além destas, destacavam-se as ações referentes ao treinamento e ao desenvolvimento de colaboradores, que também representavam um ponto de atenção na pesquisa realizada e para as quais o Departamento de Gestão de Pessoas fez *benchmarking* e estudou projetos e programas, tudo com o objetivo de alavancar o índice de satisfação dos contratados. Pensando nisso, no final de 2008, iniciou-se o desenvolvimento de um plano de treinamento para o ano seguinte e, para tanto, foi feito também um levantamento das necessidades de treinamento (LNT), em que os gestores foram entrevistados.

O plano foi estruturado com base em três pilares principais: estratégico, tático e operacional. O pilar estratégico é voltado a capacitar as lideranças e as potenciais lideranças para mudanças e projetos estratégicos da cooperativa; o tático, a capacitar os colaboradores para execução de suas funções; e o pilar operacional a capacitar e desenvolver os colaboradores no que se refere às competências comportamentais. Cada um dos pilares estava ligado a uma verba orçamentária já prevista e aprovada.

A execução do treinamento foi realizada e acompanhada pelo Departamento de Gestão de Pessoas que, após a finalização, aplicava uma pesquisa de reação para mapear as insatisfações dos funcionários e avaliar fornecedores pelos serviços prestados, tudo com o objetivo de, posteriormente, tomar as medidas cabíveis. Embora a partir de 2008 tenha ocorrido um reforço nos treinamentos técnicos e comportamentais, algumas práticas também foram implantadas para oferecer aos colaboradores da UNIMED, desenvolvimento capaz de assegurar a eficácia das atividades e o objetivo organizacional. As práticas de maiores destaques foram: o Programa Mentor - capacitação inicial e técnica do novo colaborador, o Professor UNIMED - capacitação técnica e o Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver - capacitação voltada às competências comportamentais.

MAS O QUE É O PROGRAMA MENTOR?

O Departamento de Gestão de Pessoas, no final de 2008, empenhou-se em organizar e estruturar a chegada do novo colaborador na cooperativa, garantindo que este, no momento de seu ingresso, recebesse as informações necessárias para a execução de suas atividades. Note-se que a realização do seminário de ingresso já era prática na organização. Os colaboradores admitidos no mês passavam uma manhã no auditório da cooperativa recebendo dos diretores e demais colaboradores informações importantes sobre a UNIMED. Isso, contudo, não bastava.

Foi então que surgiu o Programa Mentor, com foco na capacitação estruturada e no acolhimento do novo colaborador. O programa foi desenvolvido seguindo as etapas de elaboração do *checklist* e material de apoio, nomeação e capacitação dos mentores, apresentação e aprovação da diretoria, divulgação para a cooperativa e, enfim, lançamento. A intenção era que o novo colaborador se sentisse acolhido, bem recebido e amparado profissionalmente; que compreendesse claramente as informações referentes ao desempenho de suas atividades, e conhecesse conceitos importantes e diretrizes da UNIMED.

Aprovado o programa, cada líder da cooperativa indicou um colaborador da sua área para ser o mentor, o qual recebeu treinamento e suporte do Departamento de Gestão de Pessoas para desempenhar esse papel tão relevante. O departamento capacitou, presencialmente, todos os mentores e desenvolveu um formulário de *checklist*, para auxiliar e servir como guia. Esse *checklist* continha uma lista de todos os materiais e informações a serem repassadas no ingresso do novo colaborador. A finalidade era de garantir que este tivesse o mesmo nível de informação que o mentor.

Com a parceria de uma empresa especializada, o departamento elaborou um curso de ensino a distância (EaD) com material de apoio contendo todas as informações necessárias sobre a cooperativa, bem como sobre os serviços e produtos oferecidos. Finalizadas as ações de articulação de práticas de trabalho e treinamento dos colaboradores, em julho de 2009 o Programa Mentor foi inaugurado.

O Programa Mentor entra em ação quando o líder solicita ao Departamento de Gestão de Pessoas uma vaga por aumento de quadro ou a reposição de colaborador em vaga já existente. No mesmo ato, o líder indica o nome do colaborador que será o mentor do novo contratado para que, aquele, antes mesmo do ingresso deste, já inicie suas atividades providenciando o material e o equipamento necessários para o novo colega – mesa, cadeira, ramal, computador, etc. –, por meio do acompanhamento do *checklist*. Ao ingressar na cooperativa, o novo colaborador é recebido por seu mentor, que o acompanha durante 30 dias, orientando sobre os principais pontos necessários à execução das tarefas e registrando no formulário, mesmo do *checklist*, todas as atividades treinadas e horas destinadas à capacitação. No final dos 30 dias, o mentor encaminha o formulário ao Departamento de Gestão de Pessoas, que registra as horas de treinamento do colaborador.

Na atualidade, o Programa Mentor já faz parte da cultura da UNIMED Grande Florianópolis e os resultados alcançados são perceptíveis desde o acolhimento e integração do novo colaborador e o conhecimento sobre a UNIMED e suas ferramentas de trabalho, até o aumento das horas de treinamento – que, até então, não eram registradas nem realizadas de forma estruturada.

E O PROGRAMA PROFESSOR UNIMED?

No segundo trimestre de 2009 foi lançado o programa Professor UNIMED, cujo objetivo é proporcionar a troca de conhecimentos e de experiências entre os colaboradores por meio de aulas no formato de cursos, palestras, seminários, fóruns e oficina de trabalho/*workshops*, ao aproveitar e reconhecer os talentos internos. Sentia-se a necessidade de treinar os colaboradores em assuntos diversificados, o que, com o orçamento aprovado, era inviável. Foi então que surgiu a ideia de aproveitar a experiência e o conhecimento dos próprios colaboradores.

Os gestores da cooperativa deduziram que, por meio de um programa de voluntariado na área de responsabilidade social, fosse possível aproveitar o potencial dos funcionários nos assuntos de sua maior especialidade, presenteando os demais colegas com a troca de informações e experiências. Além de disseminar e incentivar a troca de conhecimento, o objetivo do programa é reconhecer os talentos internos, propiciar a integração entre os colaboradores e promover o aperfeiçoamento de competências.

Com o escopo definido e as regras estabelecidas, o programa foi lançado. O Departamento de Gestão de Pessoas divulgou um comunicado via *e-mail* explicando o programa e seus objetivos, contendo o seguinte *slogan*: “FAÇA VOCÊ. Multiplique essa ideia. Seja um Professor UNIMED”. Nos primeiros 15 minutos após a divulgação, o departamento já havia recebido mais de 50 *e-mails* de colaboradores interessados em multiplicar seus conhecimentos. Com a lista final de interessados, o departamento contactou cada um e orientou sobre os procedimentos e temas predefinidos. Os colaboradores também sugeriram temas sempre relacionados às atividades e aos propósitos do programa.

A partir do tema escolhido e da decisão tomada, o interessado em ser o futuro Professor UNIMED deve encaminhar os formulários ao Departamento de Gestão de Pessoas, intensificando seu interesse. Com os formulários, o departamento fica incumbido de reservar auditório, providenciar material didático, preparar lista de presença e solicitar o desenvolvimento de um *e-flyer* (boletim para propaganda e divulgação) ao Departamento de Marketing. A divulgação do *e-flyer* acontece por *e-mail* a todos os membros da cooperativa, contendo tema e conteúdo programático, professor e minicurriculo, quantidade de vagas, data, hora, local de realização e orientação para as inscrições.

Em 2009, foram realizados quatro cursos do programa Professor UNIMED e todos tiveram inscrições acima das vagas divulgadas, o que apontava que os colaboradores acolheram a ideia e estavam compartilhando conhecimento. O curso estreante, intitulado “Expectativa x Percepção”, foi de quatro dias e carga horária de 16 horas. Para ele 50 colaboradores foram contemplados, em um total de 95 inscritos. A avaliação de reação denotou a satisfação dos participantes, com 92% de aprovação. Logo depois foi lançado o curso “Business Inteligence”, ministrado a mais duas turmas além da prevista, pois recebeu 150 inscrições. Os colaboradores aprovaram o curso com 89% de satisfação ao responderem a avaliação de reação. O terceiro curso, “O Perfil do Profissional de Alta Performance”, teve 210 inscrições e foram abertas quatro turmas para que todos os inscritos pudessem ser contemplados. Os colaboradores se mostraram satisfeitos e a avaliação de reação resultou em 96% de aprovação. Ainda em 2009 foi ministrado o curso “Gestão do Conhecimento”, que teve 154 inscritos e precisou ser realizado em três turmas. Este curso também agradou e contou com 94% de satisfação dos participantes. No final do ano, os colaboradores que foram instrutores do Professor UNIMED receberam uma homenagem e um certificado assinado pelo presidente da cooperativa, além de uma caneta *laser pointer* feita especialmente para presentear-los. O programa estava sendo reconhecido e prestigiado como oportunidade de crescimento e tornou-se referência.

No ano seguinte, 2010, mais cinco novos professores UNIMED foram disponibilizados aos colaboradores da cooperativa. O curso “Excel” foi o primeiro lançamento e contou com 22 turmas – 176 colaboradores contemplados e 98% de satisfação. A palestra “Ócio criativo: criatividade e inovação como fator de diferenciação”, do mesmo professor que ministrou “Expectativa x Percepção” em 2009, também teve uma procura acima do previsto e todos os 167 inscritos foram contemplados. A avaliação de reação demonstrou o sucesso da palestra: 99% de satisfação. Na sequência, mais um curso de sucesso foi lançado: o *Feedback*, que teve 164 inscrições e foi realizado em três turmas para receber todos os inscritos. Os participantes saíram satisfeitos, demonstrando na avaliação de reação 93% de contentamento.

“Falando Francês na UNIMED” foi mais um curso proporcionado pelo programa Professor UNIMED de 2010, ou seja, ministrado por colaboradores. A turma dispunha de 20 vagas, mas 82 colaboradores se inscreveram e foi necessário realizar um sorteio para definir os participantes. O curso teve duração de três meses e a avaliação de reação demonstrou satisfação de 99%. Para fechar o Professor UNIMED naquele ano, a última palestra foi ministrada com o tema “Processo seletivo: autoconhecimento e preparo”. Com 175 inscrições recebidas, somente uma turma foi contemplada, ficando agendadas mais três turmas para o ano seguinte. A satisfação dos participantes ficou clara na avaliação de reação, que demonstrou contentamento de 95%.

Para celebrar o sucesso do programa e homenagear os professores UNIMED, foi realizado um encontro com estes colaboradores, no qual a superintendente da cooperativa entregou a cada professor um certificado e os presenteou com uma caneta *laser pointer*. Nos anos de 2009 e 2010, o programa Professor UNIMED alcançou êxito entre diretoria, professores e principalmente colaboradores, o que pode ser afirmado pelas avaliações de reação aplicadas no final de cada curso. Foram nove cursos ministrados por 12 professores, obtendo média geral de 95% de satisfação.

MAIS UM PROGRAMA: O “PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO SABER VIVER

Como a cooperativa se expandiu em número de colaboradores e em locais de atendimento, algumas equipes passaram a trabalhar em outros locais, como *Contact Center*, NAS, Centro de Promoção da Saúde e SOS UNIMED. Diante disso, emergiu o receio da heterogeneidade cultural e julgou-se necessário manter essas equipes alinhadas com a estratégia da organização e estabelecer uma única cultura organizacional para todos.

No início de 2010, a cooperativa, consonante com o novo modelo de avaliação de desempenho que estabelecia a avaliação de competências essenciais para a organização e o plano de treinamento pautado em conceitos básicos de Gestão de Pessoas, começou o estudo de um novo programa. Os colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas visitaram empresas para troca de experiências com outros programas de desenvolvimento humano. Além disso, estudaram a literatura competente e a força de trabalho e o potencial de colaboradores que pudessem desenvolver o projeto internamente, sem recorrer a consultorias externas e, portanto, sem alavancar os custos da cooperativa.

Os líderes da UNIMED receberam a visita dos colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas para a realização de uma entrevista com a finalidade de conhecer os principais pontos de melhorias e competências necessárias para o início do trabalho. O programa passou a ser chamado de Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver, e tinha por objetivo a capacitação comportamental estruturada por meio de dinâmicas de grupo e técnicas vivenciais, trabalhando conceitos básicos, competências essenciais e cultura organizacional.

O programa possibilita à cooperativa desenvolver as competências dos seus colaboradores de forma homogênea, pois transfere conhecimento com trabalhos em grupos e ainda cria vantagem competitiva, uma vez que estabelece maior sinergia entre os colaboradores e difunde o alinhamento das estratégias e a cultura da cooperativa, promovendo melhores resultados organizacionais. A estrutura do programa foi montada para atender a totalidade dos colaboradores e é dividida em três módulos: Saber Ouvir, Saber Fazer e Saber Pertencer.

O módulo Saber Ouvir visa trabalhar as competências orientadas à comunicação interna; os conceitos básicos como homem, bom senso e cultura; a competência essencial – *feedback*; e a cultura organizacional voltada para a ética corporativa. O segundo módulo, o Saber Fazer, visa trabalhar as competências orientadas para o resultado; os conceitos básicos como poder, gerência, motivação e mudança; a competência essencial – gestão do tempo; e a cultura organizacional voltada à visão estratégica do negócio. Já o módulo Saber Pertencer destaca as competências orientadas para o clima; os conceitos básicos voltados para os valores e princípios; a competência essencial – intrapessoal/interpessoal; e a cultura organizacional com foco na visão de equipe.

Após a estruturação dos módulos, o programa foi apresentado à diretoria e por esta aprovado. O primeiro contato foi feito pelos líderes em um encontro que trabalhava as competências organizacionais. Com o intuito de atender todos os colaboradores, cada módulo do programa foi realizado durante quatro semanas e 18 turmas foram disponibilizadas para que cada gestor organizasse sua equipe e possibilitasse a capacitação de todos, sem prejudicar o andamento das atividades da área. No final do Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver, 54 turmas foram contadas nos três módulos, gerando 12 horas de treinamento por colaborador e totalizando 7.496 horas de treinamento do programa Saber Viver. Para finalizar o programa no ano de 2010, foram apresentados aos líderes e aos diretores o resultado de cada módulo, as competências trabalhadas, os depoimentos de colaboradores, as horas de treinamento geradas e a avaliação de reação, que demonstrou a satisfação do participante em 86%.

RESULTADO DOS PROGRAMAS

Os resultados alcançados com as práticas em treinamento e desenvolvimento da UNIMED Grande Florianópolis foram coletados por meio de entrevista estruturada, e corroborados por pesquisas de clima e premiações conquistadas, bem como pelas visitas recebidas de outras empresas.

Em 2010, a UNIMED Grande Florianópolis participou da 40ª Convenção Nacional das UNIMEDs, apresentando como case o Programa Mentor e foi a vencedora na categoria Educação e Capacitação. Foram destacados os resultados alcançados com a implementação do programa, a saber, melhoria na recepção do novo colaborador, integração deste com a cooperativa, aumento do entendimento sobre o sistema UNIMED, domínio das ferramentas de trabalho e aumento das horas de treinamento. O conhecimento repassado pelos mentores alavancou as horas de treinamento da cooperativa. Em um ano de trabalho – julho de 2009 a julho de 2010 –

foram mais de 903% de incremento nas horas de treinamento em relação ao período anterior, ou seja, houve um salto de 664 horas para 5.998 horas.

O programa Professor UNIMED foi tema da 9ª Convenção Estadual das UNIMEDs de Santa Catarina. Segundo informações apresentadas na ocasião, a troca de experiências com o programa, idealizado e realizado totalmente por colaboradores da cooperativa, atingiu mais de 600 funcionários e gerou mais 4.400 horas de treinamento no período compreendido entre 2009 e 2010. De acordo com uma colaboradora da cooperativa,

[...] este programa, desde 2009, já contou com a participação e o rico conhecimento de 12 professores UNIMEDs, que prepararam com muito carinho o seu curso/palestra, o que garantiu ao programa uma média de satisfação de 95%, com 0% de investimento em consultorias ou empresas de treinamento.

O Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver, que também foi tema da 9ª Convenção Estadual das UNIMEDs de Santa Catarina, oportunizou à cooperativa e aos seus colaboradores a integração entre equipes, o desenvolvimento de competências, a melhoria da comunicação estratégica e o alinhamento de uma única cultura organizacional. Foram 7.496 horas de treinamento no ano de 2010, com a participação de mais de 700 colaboradores, gerando uma média de 86% de satisfação.

Os programas fizeram sucesso, tanto externamente por meio do reconhecimento através de premiações e aumento de visitas técnicas, como também internamente, ao continuar como referência para os anos subsequentes. Em uma pesquisa de clima aplicada em 2010, o item “treinamento e desenvolvimento” apontou 88% de satisfação, demonstrando um acréscimo de 33% em relação ao ano de 2009. Na comparação dos índices, resta perceptível que os colaboradores aceitaram muito bem as novas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Embora não se possa afirmar de forma enfática que o aumento no número de usuários seja restritamente associado às atividades de capacitação dos seus empregados, convém destacar que a UNIMED afirma reconhecer o diferencial que o desenvolvimento dos colaboradores confere ao crescimento da cooperativa, pois além de torná-la mais profissional, possibilita a qualificação no atendimento aos clientes e o sucesso organizacional. Esse pensamento foi ressaltado na mensagem que fecha a participação do Programa Mentor na 40ª Convenção Nacional das UNIMEDs, onde se declarou que “o desenvolvimento dos colaboradores é peça fundamental para o crescimento da cooperativa”.

De maneira geral, fica evidente que a UNIMED Grande Florianópolis, após a reestruturação organizacional, intensificou a visão estratégica na gestão de pessoas e fortaleceu ações e práticas direcionadas a seus colaboradores, apostando principalmente em treinamento e desenvolvimento. Desde então, o processo de gestão de pessoas passou a ser visto com mais atenção. As ações começaram na estruturação de um plano de treinamento e desenvolvimento que passou pelas etapas de levantamento das necessidades, programação, execução e avaliação. As práticas de treinamento comprovam que a UNIMED Grande Florianópolis fomenta o desenvolvimento das competências humanas, a multiplicação do conhecimento e a adoção de tecnologia da informação para maximizar os resultados. É perceptível que a melhor notícia para a cooperativa é o resultado alcançado com essas ações, que obtiveram um aumento relevante na satisfação externada pelos participantes, demonstrando que os colaboradores estão participando e acreditando nos programas. A perspectiva, entretanto, é que os gestores do Departamento de Gestão de Pessoas consigam criar e consolidar um modelo de capacitação que se perpetue e, em longo prazo, esteja à frente dos interesses dos colaboradores e do mercado.

Desse modo, cabe relatar que, fundamentalmente, as atividades de capacitação desenvolvidas pela UNIMED Grande Florianópolis representam uma forte ferramenta de repasse de objetivos organizacionais e sincronização do comportamento dos empregados da cooperativa, o que pode gerar inúmeros artifícios para uma relevante reflexão acerca da sua concepção e atuação a serem futuramente discutidos.

INQUIETAÇÕES SOBRE AS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO DA UNIMED GRANDE FLORIANÓPOLIS

Atualmente, uma das mais significativas preocupações em termos de treinamento é oferecer autonomia e liberdade de abstração aos membros organizacionais, no intuito de proporcionar alta capacidade de resposta aos desafios tanto no ambiente interno quanto externo. Esse grau de abstração deveria permitir que os empregados das organizações fossem desenvolvidos a ponto de criticar o próprio sistema de capacitação. Mas,

para tanto, há de se estabelecer um modelo de gestão de pessoas, bastante flexível, com propostas significativamente distintas das tradicionais.

Os programas de capacitação ora apresentados foram criados em uma fase em que a expansão e a reestruturação da cooperativa requeriam uma reação por parte do Departamento de Gestão de Pessoas, que, com os programas, ganhou prêmios e foi reconhecido por seu quadro de colaboradores. No entanto, é razoável pensar se em longo prazo esse tipo de capacitação poderia dificultar a inserção de novos perfis de trabalhadores na organização. Além disso, se a diversificação cultural não poderia ser interessante para a cooperativa frente aos acontecimentos vividos a partir de 2008. O levantamento das necessidades de treinamento tem sido realizado também junto aos gestores e isso requer cuidado frente a um possível viés, em que os próprios gerentes de linha dos demais departamentos possam estar expressivamente envolvidos com uma cultura harmonizadora e, assim, não resistirem aos possíveis modos de controle organizacional. O modelo de gestão de pessoas está significativamente direcionado para a subjetividade do trabalhador e tem apresentado uma faceta distinta das de outros momentos históricos. Apesar disso, cabe se questionar se as práticas da cooperativa podem gerar algum tipo de contradição.

O levantamento das necessidades de treinamento, neste caso, é apontado exclusivamente pelos gestores, sendo assim não se obteve o relato dos interesses dos empregados. Sabe-se que os mesmos podem ter sido representados pelos seus gestores, caso haja uma verdadeira comunhão de interesses em todos os departamentos, porém não se pode entender isso como uma certeza. Aborda-se a necessidade de desenvolvimento de competência por meio das atividades de capacitação, porém as características individuais a serem desenvolvidas já estão determinadas previamente. No mais, buscam-se a socialização e a incorporação dos valores da cooperativa de modo bastante operacionalizado, o que pode ser um paradoxo.

Os gestores das atividades de capacitação prezam pelo compartilhamento de valores ao mesmo tempo em que também prezam pela manutenção da capacidade intelectual de seus colaboradores. Advoga-se que os responsáveis pela capacitação, então, possam refletir a respeito dos rumos a serem tomados no cenário que se avizinha. Sabe-se que a concorrência no ramo de planos de saúde tem crescido e que as unidades de atendimento têm se expandido por toda Grande Florianópolis. Assim, os desafios são complexos e singulares. Nesse sentido, as formas de capacitação, se bem eleitas, podem ser uma ferramenta importante não só para o alinhamento estratégico, mas também para o desenvolvimento intelectual do colaborador. Diante desses desafios, o novo rumo da concepção de capacitação precisa ser constantemente alvo de questionamentos, seja para a manutenção de sua lógica de atuação, seja para a adoção de outro direcionamento em termos de suas atividades.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este Caso para Ensino tem como inquietação primordial refletir se as atividades de capacitação desenvolvidas pela UNIMED Grande Florianópolis estão no caminho certo, ou seja, se essas atividades conseguem contemplar a diversidade de perfis de empregados requerida pelo contexto no qual a organização faz parte. Dessa sorte, julgaram-se instigantes os seguintes objetivos educacionais:

- refletir se o modo como a UNIMED Grande Florianópolis desenvolve as competências de seus empregados promove o desenvolvimento de potencialidades dos indivíduos que ela integram;
- conhecer os motivos que levaram a UNIMED a incrementar suas atividades de capacitação;
- compreender o tipo de mudança esperada com o Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver;
- discutir se o Programa Mentor pode ser considerado uma forma de controle organizacional.

Assim, o caso pode ser utilizado em estudos da área de Administração de Recursos Humanos, sobretudo nas temáticas de “treinamento e desenvolvimento” e “políticas e planejamento estratégico de recursos humanos”. Além disso, pode ser trabalhado nas disciplinas Psicologia Organizacional e Relações de Trabalho.

FONTES DE DADOS

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora da Divisão de Gestão de Pessoas, por meio da qual foram verificados: histórico da cooperativa; número de clientes; estrutura física e estrutura de atendimento; número de empregados e cargos; histórico de treinamento e desenvolvimento antes de 2008; evolução do Departamento de Gestão de Pessoas; e programas Mentor, Professor UNIMED e Saber Viver – turmas, número de empregados treinados e benefícios/resultados alcançados. Como uma das autoras integra a organização, consultaram-se intranet e materiais instrucionais produzidos na cooperativa. Foi realizada, ainda, uma observação direta por meio de *checklist*.

APLICAÇÃO DO CASO PARA ENSINO

O caso, como estratégia de ensino, pode se enveredar por várias vertentes – júri simulado, fóruns a distância ou seguindo estes procedimentos:

- 1) Disponibilizar o texto aos alunos com duas semanas de antecedência e programar a data da discussão em sala;
- 2) Conceder, em sala, tempo de aproximadamente duas horas para a reunião de grupos de trabalho que deverão apresentar verbalmente seus pareceres;
- 3) Eleger um conselho de alunos para ancorar discussões e mediar questionamentos aos grupos;
- 4) O professor (facilitador) deve fazer um balanço dos comentários e o fechamento da discussão do caso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O desenvolvimento de competências se faz imperativo no cenário das organizações. Defende-se que as potencialidades individuais devem ser reconhecidas pela organização, por meio do mapeamento das peculiaridades de cada colaborador. Como a UNIMED Grande Florianópolis desenvolve as competências de seus empregados? São desenvolvidas potencialidades dos indivíduos ou eles se adaptam às exigências organizacionais?

A literatura sobre capacitação nas organizações aborda, em grande parte, a necessidade da proatividade da gestão de pessoas, em detrimento de ações reativas. Quais foram os motivos que levaram a UNIMED a incrementar suas atividades de capacitação?

Que tipo de mudança se espera com o Programa de Desenvolvimento Humano Saber Viver? As mudanças transcendem à esfera comportamental?

Em se tratando de socialização, o Programa Mentor tem se destacado como uma expressiva ferramenta organizacional? O que se contempla nele? Pode-se afirmar que é uma forma de controle organizacional?

Enfim, as atividades de capacitação da UNIMED Grande Florianópolis estão no caminho certo?

RUMOS ALTERNATIVOS PARA AS QUESTÕES DE DISCUSSÃO

A gestão por competências

Trujillo (2000) considera as competências dinâmicas e demonstra sua insatisfação com as técnicas psicológicas tradicionais, pois não separam os aspectos afetivo, cognitivo, de conduta e psicofisiológico. A administração de competências é uma forma distinta de se reconhecer o trabalho, sendo que por meio das competências pode-se avaliar os aspectos que realmente acarretam um rendimento superior nas atividades laborais. A introdução do conceito de competências significou para a Psicologia, no âmbito do trabalho, uma revisão na compreensão das variáveis buscadas e sua avaliação. O conceito responde à concepção da Psicologia cognitiva e do construtivismo, que concebem uma maior fluidez na estrutura do intelecto, no processamento das informações e na adaptabilidade do ser humano.

Durante muitos anos, as discussões em torno de competências ficaram restritas a empresas líderes e a especialistas. A partir da década de 80, entretanto, a temática *lógica competência* passou a fazer parte de um debate social público (ZARIFIAN, 2001).

Estudos como os de Volberda (1998) referem-se à administração de competências ao tratar de flexibilidade, novos modelos de gestão e relacionamentos interorganizacionais, uma vez que tal prática se associa à maior valorização do capital humano. Em vez de focar a qualificação do trabalho, passa-se a enfatizar a qualificação do empregado, ou seja, a qualificação requerida transcende as habilidades manuais e técnicas, significando um estatuto social definido por normas de gestão, o que Touraine (1955) define como qualificação social.

A administração de competências é uma das práticas organizacionais que recebe destaque principalmente frente ao desenvolvimento da literatura sobre administração estratégica. Zarifian (2001) afirma que as competências favorecem o retorno do trabalho ao trabalhador, a aprendizagem e a cooperação no trabalho. Segundo o autor, as dificuldades encontradas na administração de competências estão intimamente relacionadas às mudanças sociais. No entanto, a despeito disso, aponta que competências individuais são alvos de muitas críticas, pois nem sempre o desenvolvimento de habilidades individuais é suficiente para o desenvolvimento organizacional. Galbraith (1998) corrobora a ideia ao alertar que algumas competências individuais que foram importantes no passado podem deixar de sê-lo na contemporaneidade. Este autor observa que a tendência é a identificação de competências-chave – como velocidade no mercado, diferencial tecnológico e qualidade – para que, a partir delas, desenvolvam-se as capacidades internas.

Percebe-se, porém, que o termo “competências” tem sido banalizado no cenário empresarial à medida em que é associado ao desenvolvimento de características individuais convenientes para a organização. Os debates que alavancaram a emergência de uma preocupação com o desenvolvimento e a gestão de competências originam-se na percepção de uma lógica alternativa de trabalho advinda da Psicologia e da Pedagogia.

Sob a noção da complexidade dos fatos e dos impactos de eventualidades no exercício do trabalho, buscou-se trazer para as organizações a possibilidade de ultrapassar os limites do funcionalismo da área de recursos humanos e fazer com que as potencialidades dos indivíduos sejam reconhecidas e conciliadas com as necessidades organizacionais. A ideia, portanto, não era estabelecer uma adaptação dos trabalhadores a condições predeterminadas pelos cargos e pelas institucionalizações (ZARIFIAN, 2001).

Entende-se que a administração de competências corresponde a um redesenho que apresenta uma relação social muito significativa para o corpo organizacional. Não basta que se utilize um *remake* fordista (BRANDÃO, 1999): a tendência é que as empresas adotem uma concepção de trabalho mais abstrato e intelectual, de modo mais fluido e difuso.

A tendência, portanto, quanto às formas organizacionais, é que as estratégias sejam voltadas para a confiança e a autonomia do indivíduo, levando em consideração sua multidimensionalidade. Assim, o treinamento – ou seja, a aprendizagem desenvolvida no cerne de uma organização – também tende a receber um enfoque mais flexível, com outros referenciais.

As concepções da capacitação nas organizações

As organizações prestadoras de serviço na área da saúde vêm se deparando com um relevante incremento no número de concorrentes no mercado, o que tem exigido estratégias organizacionais pautadas em agilidade na capacidade de resposta frente às demandas e, sobretudo, qualidade no referido serviço, visando à sua manutenção de forma competitiva nessa seara.

Vários autores da área de estratégia relacionam diretamente o conceito de estratégia com o de competências. As contribuições de Prahalad e Hamel (1990, 2000) convergem com essa afirmação, posto que sublinham a necessidade de a organização desenvolver suas competências essenciais, com vistas à sua competitividade a longo prazo.

Dessa maneira, muitos paradoxos vão se instalando no âmbito da gestão das pessoas nas organizações. No campo da Administração, o modelo dominante de organizar apresenta um cunho bastante gerencialista, funcionalista, e prega um imperativo expressivo voltado à competitividade.

Não poderia ser diferente, já que sua emergência coincide com a necessidade de organização da produção e o aumento da produtividade. Por isso, a categoria central dos Estudos Organizacionais – a organização – costuma ser definida como um sistema que será

funcionalmente eficiente se for capaz de atingir metas explícitas e racionalmente definidas (MISOCZKY, 2010, p. 14).

Dessa forma, constitui-se uma legitimação social e moral da organização racional. E o que se tem notado, enfaticamente, é a busca pela manutenção de uma harmonia administrativa que tende a abstrair os indivíduos de suas relações sociais e excluir do contexto organizacional o conceito de sociedade (TRAGTENBERG, 1974).

A área de recursos humanos, no Brasil, surgiu como uma reação às normas legais impostas às empresas nos anos 30. Desde então, a área busca responder às exigências externas ambientais. Nos anos 50, moldou-se a uma configuração industrial que lhe requeria maior *know-how* tecnológico. Nos anos 80, à reestruturação produtiva. E, nos dias atuais, o discurso recai sobre a noção de desenvolver um modelo de gestão que contemple as diversas facetas e papéis assumidos pelos indivíduos que compõem as organizações (FISCHER, 2002; DEMO; NUNES, 2012).

No entanto, sabe-se que muitas das atividades de recursos humanos se portam de modo funcionalista, por meio de técnicas, procedimentos e ferramentas. Nessa seara, a atividade de capacitação também assume um caráter teleológico (ROCKENBACH JÚNIOR *et al.*, 2013). Com base nessa percepção negativa da área de gestão de pessoas, pretende-se que ela se torne mais próxima dos objetivos de desenvolvimento da organização e das pessoas que a integram e, conseqüentemente, que essa postura se volte também a toda organização, o que representaria transformação e evolução das práticas organizacionais a partir de uma concepção embasada nas noções do paradigma crítico (SÉGUIN; CHANLAT, 1992).

Rockenbach Júnior *et al.* (2013) afirmam que em vez de uma concepção funcionalista, pautada em atitudes reativas, espera-se que as organizações consigam desenvolver competências que tornem as pessoas livres e autônomas em seu trabalho. As atividades de capacitação devem ser pensadas juntamente como os empregados, com o intuito de potencializar as competências destes.

O behaviorismo na capacitação

O behaviorismo ou comportamentalismo representa uma manifestação empírica do comportamento, já que parte do princípio de que forças externas ao indivíduo são os principais determinantes de seu comportamento, sendo este reduzido apenas aos seus aspectos observáveis (SKINNER, 1978). À luz dessa noção, muitos programas e modelos de gestão foram desenvolvidos ao longo dos anos nas organizações. Ramos (1989) critica o behaviorismo ao defender que a sociedade está centrada no mercado, em que as pessoas tendem a se condicionar a uma racionalidade instrumental em detrimento de uma racionalidade substantiva. Para ele, o ser humano é um ser multidimensional que assume vários espaços e papéis no contexto social. A empresa seria um dos espaços, que não deveria dominar os demais (RAMOS, 1989). No entanto, em muitas organizações o que se tem notado é a tentativa de modelar o trabalhador por meio de estímulos e respostas ocorridas ao longo de sua trajetória profissional, desconsiderando processos mais amplos, como a formação das funções psicológicas superiores do homem. Tampouco se trabalha com qualquer aspecto do inconsciente humano.

É muito difícil conseguir lograr mudanças organizacionais sem o envolvimento das pessoas. Técnicas comportamentalistas podem apresentar resultados a curto prazo, todavia os indivíduos, quando não mais influenciados por estímulos e doutrinas, tendem a realizar suas próprias críticas aos processos e aos procedimentos referentes ao trabalho. Ramos (1989) acredita que o indivíduo é dotado de consciência crítica altamente desenvolvida sobre as premissas de valor envolvidas em seu cotidiano, e o designa “homem parentético”, terminologia derivada da noção de Husserl (2001) de “suspensão do juízo”, de estar “entre parênteses”, em que o homem parentético difere uma atitude natural e uma crítica – natural seria a atitude do homem modelado, aprisionado em seu imediatismo, e, crítica, a que suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e, portanto, de liberdade.

Posto isso, atividades de capacitação podem estar voltadas a condicionamentos de como se comportar frente aos delineamentos. Há de se estar ciente, entretanto, das limitações de um modelo behaviorista e calcular os riscos de assumir esta postura.

A socialização e o controle organizacional

Para Paes de Paula (2002) até mesmo as novas teorias administrativas são tributárias das antigas escolas da Administração, sendo que se persiste na manutenção das harmonias administrativas e do *ethos* burocrático. Ao revisitar o pensamento de Tragtenberg (1974), a autora afirma que, ao desestimular o conflito existente entre os interesses de empresários e trabalhadores, comprometem-se as energias individuais e sociais voltadas à democratização das relações no mundo do trabalho, o que acaba por legitimar as relações de dominação que favorecem a produtividade e a ordem nas organizações, mas está muito longe de promover a liberdade do trabalhador.

Silva (2002) menciona que o controle organizacional nas organizações contemporâneas aguça a adoção de mecanismos normativos com ênfase na cultura e no compartilhamento de uma visão dominante de mundo, o que, segundo a autora, não exclui, mas auxilia os controles centralizadores – característica do modelo burocrático – que se pautam em novas tecnologias, possibilitando uma vigilância a distância. A autora, com base em Jermier (1998), afirma que se configura nas organizações atuais um “punho de ferro em luva de pelica”, em que emergem novas formas de liderança representadas por um “retorno ao carisma”, o que tende a personalizar estruturas de legitimação. Desse modo, as visões de mundo são construídas para e com os atores organizacionais, justificando muitas ações gerenciais, principalmente por meio de ameaças externas. No mesmo sentido, baseia-se Silva (2002) em Grey e Garsten (2001) para afirmar que o “discurso” se torna a principal arma da liderança frente à nova configuração do controle organizacional, informando e transmitindo valores e interpretações nas organizações.

Sob essa lógica, muitas atividades de capacitação acabam padronizando perfis de trabalhadores que se tornam verdadeiros escudeiros de valores organizacionais, e em determinadas situações são, de forma naturalizada, sobrepostos aos interesses individuais.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [CD ROM] ENANPAD, 23. **Anais...**Foz do Iguaçu, 1999.
- DEMO, G; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (org.) **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estudo da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012, p. 33-48.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury,M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GALBRAITH, J. R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, S. A.; GALBRAITH, J. R. ; LAWLER III, E. E. **Tomorrow's organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, C. A.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 229-249, 2001.
- HUSSERL, E. **Meditações cartesianas**: introdução à fenomenologia. São Paulo: Editora MADRAS, 2001.
- JERMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 235-256. Jun. 1998.
- MISOCZKI, M.C; FLORES, R.K; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Organizações e sociedade**, v.15, n. 45, abr./jun. 2008.
- PAES DE PAULA, A. P. **Tragtenberg revisitado**: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.
- _____. A Competência Essencial da Corporação. In ULRICH, D.(Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. SP.: Futura, 2000.
- RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de Administração Pública, 1984, vol. 18, n. 2, p. 3-12.

_____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROCKENBACH JÚNIOR, P.C et al. **Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da Escola Alpha**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 13, n. 1, p. 177-198, jan./abr. 2013.

SÉGUIN, F; CHANLAT, J.F. O paradigma crítico em sociologia (trad. livre). In: _____. **L'analyse des organizations**: une anthologie sociologique. Montréal: Gaëtan Morin, 1992. Tome 1.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

TOURAINÉ, A. **L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault**. Paris, Ed. du CNRS, 1955.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

TRUJILLO, N. R. Selección efectiva de personal basada em competencias. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, jul./set. 2000, p. 101-121.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.