

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES

ROBERTO CAMPOS DA ROCHA MIRANDA

**MODERNAS TEORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
LEGISLATIVO BRASILEIRO**

Estudo teórico com foco na Câmara dos Deputados

BRASÍLIA, DF

AGOSTO/2011

ROBERTO CAMPOS DA ROCHA MIRANDA

**MODERNAS TEORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
LEGISLATIVO BRASILEIRO**

Estudo teórico com foco na Câmara dos Deputados

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Recursos Humanos no Setor Público no curso de Pós-graduação *lato sensu* da Universidade Cândido Mendes.

Orientador: Rogério Gonçalves de Castro

BRASÍLIA, DF

AGOSTO/2011

ROBERTO CAMPOS DA ROCHA MIRANDA

**MODERNAS TEORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
LEGISLATIVO BRASILEIRO**

Estudo teórico com foco na Câmara dos Deputados

Monografia julgada e aprovada:

Prof. Orientador Rogério Gonçalves de Castro

Dedico esse trabalho a minha esposa Elisete e ao meu filho Rafael,
que sempre me apoiam irrestritamente.

Agradeço a Deus pela oportunidade da vida.

Agradeço a minha esposa e ao meu filho pelo carinho e sempre presente apoio.

Agradeço a meus pais, por acreditarem em mim.

Agradeço ao prof. Rogério Castro pelas orientações e sugestões de aprimoramento.

Agradeço aos meus colegas da Câmara dos Deputados e do Iesb que sempre torceram por mim.

Agradeço aos meus alunos que me incentivam a continuar sempre estudando e me aprimorando.

Agradeço, enfim, a todos que de alguma forma me auxiliam nesta caminhada humana.

*"Os inovadores bem-sucedidos usam tanto o lado direito como o lado esquerdo do cérebro.
Eles deitam os olhos em números e em pessoas."*

Peter Drucker

RESUMO

A área de gestão de pessoas tem evolução marcante no século XXI, com a incorporação de técnicas, métodos e processo que buscam melhor estabelecer as relações entre as pessoas no contexto organizacional. Desta forma, este trabalho busca avaliar como as modernas teorias de gestão de pessoas impactam a Câmara dos Deputados – CD. Dentre as teorias estudadas estão a investigação apreciativa, o *Design Thinking*, a Teoria U e outras. O estudo proposto justifica-se pela necessidade de ampliar o saber legislativo sobre temas atuais e pertinentes à área de gestão, uma vez que a CD vem, ao longo dos últimos 10 anos, empreendendo esforços no sentido de conhecer e aplicar modernas ferramentas de gestão à sua administração. A metodologia empregada envolve a pesquisa bibliográfica e documental, utilizando o método comparado como ferramenta para avaliar a aplicabilidade das teorias à CD. Os resultados apontam para a possibilidade de aplicação das teorias como forma de suprir desafios comuns ao serviço público e necessidades específicas da CD, definidas como atribuições da Diretoria de Recursos Humanos da Casa.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Câmara dos Deputados, Teorias, Legislativo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da Teoria U.....	19
Figura 2 – As sete capacidades de liderança da Teoria U.....	20
Figura 3 – Espaços do <i>Design Thinking</i>	22
Figura 4 – Limitações do Design Thinking.....	23
Figura 5 – Mudança de paradigma na forma de liderar	27
Figura 6 – Ciclo dos 4 D da Investigação Apreciativa.....	31
Figura 7 – Organograma da DRH	34
Figura 8 – Contexto da Gestão de Pessoas na Atualidade	38
Figura 9 – Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre a ética profissional tradicional e a ética profissional da geração Y.....	16
Quadro 2 – Contribuições de pensadores para a Teoria U	17
Quadro 3 – Comparação dos dois primeiros estágios da Teoria U e do <i>Design Thinking</i>	24
Quadro 4 – Comparação entre variáveis, indicadores e tipos de variável.....	36
Quadro 5 – Comparação entre as Modernas Teorias de Gestão de Pessoas	40
Quadro 6 – Relação entre Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados e as Modernas Teorias da Área	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	12
2.1. Delimitação do tema.....	12
2.2. Objetivos	12
2.2.1. Objetivo Geral	12
2.2.2. Objetivos Específicos.....	12
2.3. Justificativa	13
2.4. Problema da pesquisa.....	13
2.5. Relevância.....	13
2.6. Hipóteses	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1. O Contexto Moderno da Gestão de Pessoas.....	14
3.1.1. A Sociedade Líquida	14
3.1.2. A Geração “Y”	15
3.2. Modernas Teorias de Gestão de Pessoas.....	16
3.2.1. Teoria U.....	17
3.2.2. <i>Design Thinking</i>	21
3.2.3. Felicidade Interna Bruta	24
3.2.4. Liderança Servidora	26
3.2.5. Coaching.....	28
3.2.6. Investigação Apreciativa.....	29
3.3. Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro	32
3.3.1. Aspectos da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Brasileiro	33
3.3.2. A Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados	34
4. METODOLOGIA	35

4.1.	Caracterização da pesquisa.....	35
4.1.1.	Descrição do campo de pesquisa.....	35
4.1.2.	A função de campo da pesquisa.....	35
4.1.3.	Universo da pesquisa.....	36
4.2.	Método de Pesquisa.....	36
4.3.	Instrumento de coleta de dados.....	36
4.4.	Variáveis da pesquisa.....	36
4.4.1.	Processo de coleta dos dados.....	37
4.4.2.	Análise dos dados.....	37
5.	ANÁLISES.....	37
5.1.	Aspectos Relevantes do Contexto da GP no Mundo Atual.....	37
5.2.	Avaliação Comparada das Modernas Teorias de GP.....	39
5.3.	Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados.....	41
6.	DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS.....	42
6.1.	Objetivo Geral: Modernas teorias de gestão de pessoas X Câmara dos Deputados.....	42
6.2.	Objetivo Específico 1: Aplicações das novas teorias de gestão de pessoas na Câmara dos Deputados.....	42
6.3.	Objetivo Específico 2: Alternativas das novas teorias de gestão de pessoas para a Câmara dos Deputados.....	43
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
8.	REFERÊNCIAS.....	44

1. INTRODUÇÃO

A presente monografia é fruto do desenvolvimento de Trabalho Final de Curso – TCC do Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos – RH no Setor Público.

A visão que aqui se apresenta é restrita aos aspectos relacionados a modernas teorias da área de Gestão de Pessoas – GP, assim consideradas aquelas tornadas públicas a partir de 2000. Além disso, não se tem a pretensão de se esgotar as teorias passíveis de aplicação, mas tão-somente indicar as mais divulgadas e destacadas.

Assim, o trabalho que ora se apresenta contempla os limites da pesquisa, os objetivos a serem atingidos, a justificativa para sua realização, o recorte teórico adotado para sustentar a discussão dos objetivos, a análise comparada das teorias e as conclusões alcançadas com o estudo.

2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

2.1. *Delimitação do tema*

O tema tem as seguintes delimitações:

- a) quanto ao escopo: teorias que impactam a área de Gestão de Pessoas;
- b) quanto à dimensão temporal: apenas teorias publicadas a partir de 2000;
- c) quanto à aplicação: ao Legislativo brasileiro, com foco na Câmara dos Deputados – CD, considerando a facilidade do acesso à informações da Casa, uma vez que o pesquisador é servidor do legislativo; e
- d) quanto ao tipo de estudo: teórico comparado.

2.2. *Objetivos*

2.2.1. **Objetivo Geral**

Avaliar como as modernas teorias de gestão de pessoas impactam a Câmara dos Deputados.

2.2.2. **Objetivos Específicos**

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Identificar possíveis aplicações das novas teorias de gestão de pessoas na Câmara dos Deputados, a partir do estudo comparado entre as teorias e a situação da CD; e,
- b) Apontar alternativas para suplantarem as barreiras ou aproveitar os possíveis fatores facilitadores para a implantação de novas teorias de gestão de pessoas na Câmara dos Deputados.

2.3. Justificativa

O estudo proposto justifica-se pela necessidade de ampliar o saber legislativo sobre temas atuais e pertinentes à área de gestão, uma vez que a CD vem, ao longo dos últimos 10 anos, empreendendo esforços nos sentidos de conhecer e aplicar modernas ferramentas de gestão à sua administração. É o caso, por exemplo, da Gestão Estratégica.

A viabilidade do estudo se mostra clara quando se verifica amplo espaço para a pesquisa científica na CD, iniciada com a implantação de Grupos de Pesquisa e Extensão – GPE pela Coordenação de Pós-Graduação - COPOS do Centro de Capacitação, Treinamento e Aperfeiçoamento – CEFOR, a partir de 2006. Tais grupos dedicam-se ao estudo das mais diferentes áreas voltadas para o Legislativo, quer seja quanto a temas específicos, quer seja de setores que apoiam o desenvolvimento das atividades legislativas.

Acredita-se que o desenvolvimento desta pesquisa venha ao encontro das necessidades da área de RH no contexto público sob dois aspectos: o primeiro, por reunir em um estudo diferentes teorias e tendências impactantes na área de Gestão de Pessoas, comparando-as e delas extraindo similaridades, dissimilaridades, vantagens e desvantagens; a segunda, por aplicar, ainda que teoricamente, o estudo ao contexto de um ente público bem definido e com características próprias: a Câmara dos Deputados.

2.4. Problema da pesquisa

O problema que se apresenta envolve diferentes aspectos que são colocados, em um mesmo estudo, para análise. O primeiro aspecto relaciona-se às modernas teorias de GP, desenvolvidas na última década e suas aplicações na área pública, uma vez que, na quase totalidade, tais teorias foram desenvolvidas para o setor privado e, posteriormente, adaptadas à esfera dos órgãos estatais. Um segundo aspecto refere-se ao fato de que o Legislativo apresenta contornos e características que lhe são peculiares e, ainda que seja um Poder público, não pode ser tratado à semelhança do Executivo e do Judiciário. O último aspecto refere-se ao pragmatismo da implantação de teorias em contextos organizacionais tradicionais, como é o caso do Legislativo, considerando, nesse caso, os fatores limitantes em termos legais e culturais da organização.

Assim, enuncia-se a questão-problema de pesquisa: Como as modernas teorias de gestão de pessoas impactam a Câmara dos Deputados?

2.5. Relevância

O estudo reveste-se de relevância, pois atualmente há poucas, ou praticamente nenhuma, pesquisas voltadas para a discussão de possibilidades de aprimoramento da gestão da Câmara dos Deputados, no que se refere à aplicação de modernas teorias que impactam a Gestão de Pessoas.

Além disso, os estudos voltados para o setor público privilegiam o Poder Executivo, talvez por sua dimensão, e o Poder Legislativo começa, nos últimos anos, a ser foco de pesquisas desta natureza.

2.6. Hipóteses

Considerando a discussão teórica a ser realizada com base em dados secundários e não busca empírica por validação, além do fato de o estudo ser exploratório-descritivo, não são apresentadas hipóteses para esta pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa é sustentada por referencial teórico que se baseia em três grandes linhas. A primeira relativa ao contexto moderno de Gestão de Pessoas, assim entendidos os atuais desafios da GP dentro de um ambiente em que as relações se tornam “líquidas” e a geração mais nova de profissionais que atuam nas organizações: a chamada Geração “Y”.

Em um segundo momento são tratadas as teorias modernas de GP, tendo sido elencadas a Teoria U, o *Design Thinking*, a Felicidade Interna Bruta, a Liderança Servidora, o *Coaching* e a Investigação Apreciativa.

Finalmente, aspectos da GP no setor público brasileiro são apresentados, com ênfase na gestão estratégica de pessoas, nas questões específicas de RH no setor público e no contexto da Câmara dos Deputados.

3.1. O Contexto Moderno da Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2004), os novos desafios relacionados à GP nas organizações estão relacionados a agregação, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento e recompensa de pessoas em um cenário de alta competitividade. Assim, há aspectos marcantes desse novo entorno que envolve a GP sendo que, nesta pesquisa, duas influências marcantes são discutidas, em função da discussão de técnicas modernas na área: a sociedade líquida e a geração Y.

3.1.1. A Sociedade Líquida

Zygmunt Baumann (2009), sociólogo polonês, desenvolveu o conceito de sociedade líquida, na qual as relações não são duráveis, fruto da concepção capitalista de Mundo. Nesse novo universo, o amor líquido, a vida líquida e a ética consumista, caracterizada pela revolução do crédito antecipando desejos e os modismos gerando pertencimento tribal, levam ao aparecimento de um novo profissional-cidadão-consumidor que, em alguma instância, interage com o Estado, quer seja na condição de usuário dos serviços, quer seja na de servidor ou empregado público. Este último contexto interessa ao estudo desta pesquisa.

A condição humana deixa de ter o valor por sua essência, mas pelo que consome. O ser humano hoje é, não raras vezes, visto como um elemento de consumo e consumidor. Em outros termos, o homem é encarado como ente que pode ser “usado” em determinada situação, bem como levado a “engolir” produtos e serviços, quer precise, quer não. Esse conceito conduz à ideia de que as novas gerações (e, por que não dizer as gerações passadas), incluem-se nesse padrão de comportamento e, necessariamente, atuam no mercado de trabalho e nas organizações. A esse ambiente remete-se o colaborador, particularmente o servidor e o empregado públicos, ou seja, o “público interno” da área de gestão de pessoas

que lida com relações de consumo diversas de períodos anteriores na história das organizações.

O colaborador tem então postura unificada à dos seus pares, na mesma medida em que tenta se diferenciar deles. O paradoxal aspecto da dualidade dos colaboradores é outra característica da sociedade líquida: a baixa resistência das pessoas ao fracasso e, precipuamente, à decadência das relações. Isto leva ao isolamento e à prática de ações dissociadas do grupo, frontalmente contrária ao propalado trabalho em equipe. Segundo Baumann essa visão equivocada da realidade está fundamentada no medo – de relações, de frustração, de comprometimento etc. – e que resulta em um colaborador com características singulares e de trato delicado. Desta forma:

O ato de ser livre pressupõe uma responsabilidade difícil de suportar perante a atual era “líquida” de nossa conturbada vida social, cada vez mais diluída na ausência de uma autêntica compreensão e valorização da figura do “Outro”, que é sempre imputado como o “estranho”, “extravagante”, jamais um potencial indivíduo capaz de estabelecermos interações enriquecedoras para a existência. Essa circunstância denota o esvaziamento político de nossa estrutura social. Nessas condições, podemos afirmar que a noção de “Comunidade” significa “mesmice”, a ausência da figura sempre inovadora do “Outro”, especialmente um “Outro” que recalitra em ser axiologicamente diferente e, precisamente por isso, capaz de causar surpresas desagradáveis e prejuízos para aqueles que vivem sob o regime da normatividade dos costumes. As parcerias pessoais não se fortalecem e os medos cotidianos não se dissipam. (BITTENCOURT, 2010, p. 83)

3.1.2. A Geração “Y”

No mundo atual os empregados querem alternativas de escolha quanto a suas carreiras, trabalho etc. Nesse contexto, há de se considerar a evolução das gerações de colaboradores que atuam nas organizações. A primeira geração, a tradicionalista, que surge quando da Revolução Industrial e que se caracterizou pela estabilidade nas relações com o trabalho. A segunda geração, denominados *boomers* ou *baby boomers*, compreendendo as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 nos EUA e que geraram mudanças de paradigmas no mundo, desde a revolução *hippie* de contracultura aos Yuppies¹. Em seguida, surge a geração X caracterizada pela lealdade às organizações em que trabalham e à capacidade de motivar-se pelo pertencimento à determinada organização. Por fim, a geração Y, mais espontânea e livre, também denominada de “geração *Game Over*”, que, à semelhança dos jogos de *videogame* preferem desistir de um embate a superar as possíveis barreiras.

Assim, a geração Y é caracterizada por “não aceitar críticas construtivas, querer olhar para o futuro e não focar o presente e por não querer assumir responsabilidade por seus erros ou pontos fracos” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Todos esses aspectos impactam a GP, uma vez que as organizações passam a integrar em seus quadros profissionais com essas características, levando a uma nova forma de captar, desenvolver e reter esses ativos.

¹ Yuppies, *Young Urban Professional* ou Jovem Profissional Urbano

Outra característica marcante da geração Y é o vínculo com a família e o fato de tornar o trabalho extensão de sua moradia, substituindo, muitas vezes, o papel do gerente pelo de um “segundo pai”. Essa “intimidade” leva o colaborador Y a ter seu desempenho vinculado à empatia ou antipatia que nutre pelo ambiente de trabalho, seu superior hierárquico e colegas. Ainda nesse contexto, essa nova geração deseja alcançar rapidamente o “topo da pirâmide” de suas realizações, ou seja, há um desejo de se superar e fazer o melhor, esperando imediato retorno e avanço na carreira. Tais situações configuram quadro delicado no contexto da GP, uma vez que há necessidade de colaboradores em todos os níveis e com maturidade diferenciada pra os cargos e as funções de acordo com o grau de complexidade envolvidos (PONTES, 2011).

Importante destacar, ainda, a diferença entre a ética tradicional e a ética pregada pela geração Y no ambiente de trabalho e que denota cuidado especial na lide com esse grupo de colaboradores, conforme se apresenta no quadro a seguir:

Quadro 1 – Comparação entre a ética profissional tradicional e a ética profissional da geração Y

Ética profissional tradicional	Ética profissional da Geração Y
O trabalho em primeiro lugar	A vida em primeiro lugar
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração da vida profissional/vida pessoal
Segue regras acima de tudo	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras
O chefe merece respeito	Respeito só quando merecido
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h, com horas extras	Horário de trabalho indefinido
Trabalho baseado em horas	Quando terminar o trabalho, posso ir embora, mesmo que seja antes das seis
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário
Muda de acordo com as necessidades da empresa	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 127

3.2. Modernas Teorias de Gestão de Pessoas

Neste tópico são apresentados, de forma geral, para cada teoria de GP, breve histórico, origem ou fundamentos, os conceitos que a identificam, suas características principais, uma apreciação crítica, algumas situações aplicadas e, por fim, um resumo conclusivo sobre a teoria. Trata-se de uma visão focada no contexto de possível aplicação de inovações na área da GP no setor público brasileiro, mormente na Câmara dos Deputados. Não se pretende aqui tomar à exaustão todo o ferramental moderno na área de GP, mas destacar as principais tendências e possíveis soluções para questões de pessoas no legislativo.

3.2.1. Teoria U

“Presencing significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o futuro que depende de nós para ser criado” (Claus Otto Scharmer)

3.2.1.1. Fundamentos e Origem

A Teoria U é o resultado de pesquisas de Claus Otto Scharmer (SCHARMER, 2010) e que pode ser resumida por meio da pergunta que o pesquisador se fez ao buscar uma nova forma de tratar o futuro: “... como podemos atuar a partir do futuro que procura emergir e como podemos acessar, ativar e colocar em prática as camadas mais profundas do campo social?” (SCHARMER, 2010, p. 7).

A teoria U tem seus fundamentos nos estudos de teóricos voltados para questões relacionadas à área de GP, bem como a filósofos que traçaram, em seu curso de história, paralelos com a forma de se pensar. Pode-se resumir a contribuição de cada pensador no quadro a seguir:

Quadro 2 – Contribuições de pensadores para a Teoria U

Pensadores	Contribuição
Fritjof Capra	Incorporação do fenômeno da emergência e enraizamento
Etienne Wenger e Jean Lave	Aprendizagem situada e comunidades de prática
John Brown, Alan Collins e Paul Duguid	Cognição situada
Edmund Husserl e Martin Heidegger	Atitude natural e fenomenológica
Kitaro Nishida	Conhecimento e amor como mesmas atividades mentais
David Hawins	Amor incondicional, invariável e permanente

Fonte: Baseado em SCHARMER (2010, pp. 82/5)

3.2.1.2. Conceituação

A Teoria U (SCHARMER, 2010) pode ser entendida como uma nova forma de promover mudanças organizacionais, a partir dos seguintes conceitos:

- a) Reestruturar: trazer a tona a realidade atual e criar novas estruturas e práticas;
- b) Re projetar: avaliar e perceber outros pontos de vista, criando novas práticas de trabalho;
- c) Reconsiderar: buscar o aprofundamento do estudo, dialogando com as partes envolvidas e trazendo à tona um novo pensar, com princípios diversos dos que levaram ao estudo inicial; e,
- d) Regenerar: trazer à tona as motivações que levam ao compromisso com a organização.

Desta feita, pode-se conceituá-la como uma ferramenta que permite que se aprenda com o futuro emergente, sem amarras a pensamentos e julgamentos prévios. O futuro é descoberto à medida que ocorre e pelo processo de construção que todos realizam.

A essência da Teoria U está em promover uma profunda abertura do coração e da mente, a fim de gerar um futuro marcado por ações do presente ao invés de padrões do passado (SARKISSIAN, 2010, p. 4). Em outras palavras, o futuro é acessível no presente e construído a partir do presente.

3.2.1.3. Características

Pode-se caracterizar a Teoria U (SENGE *et alli.*, 2007) como a sucessão de ações que vão do sentir a situação, buscando observar os diversos aspectos passíveis de influenciar as mudanças no contexto organizacional; em presenciar, permitindo-se refletir sobre as questões trazendo à tona o saber interior e, por fim, concretizar, agir no sentido de trazer algo novo para a realidade, dentro de um conceito de aprendizagem organizacional, derivando de “uma fonte mais profunda que a mente racional.”

Frisa-se aqui a importância de novos conceitos e ideias centrais que caracterizam marcadamente a Teoria U, quais sejam:

- a) *Presencing*: “forma particular de perceber e experimentar o momento presente” (SCHARMER, 2010, p. 40), que agrega os entendimentos do que é presenciar e vivenciar (*presencing*) e de sentir, perceber e absorver (*sensing*) (SCHARMER, 2010, p. 7);
- b) Ponto cego: “é o lugar dentro ou em torno de nós no qual nossa atenção e intenção se originam ... [isto é] o local a partir do qual operamos quando fazemos algo” (SCHARMER, 2010, p. 5). Há que se considerar o “ponto cego institucional” entendido como a dificuldade das organizações de enfrentarem a complexidade emergente do futuro, que pode manifestar “oportunidades inesperadas e mudança disruptiva²” (SCHARMER, 2010, p. 61);
- c) Campo social: é o *locus* onde ocorrem as relações sociais, sendo visto por Scharmer analogamente ao campo de cultivo, no qual o aspecto visível está na superfície, mas, o aspecto invisível e mais importante, está no resultado do que o solo pode produzir, no futuro.

Considerando que a Teoria U prima como método de mudança organização, é importante destacar as quatro barreiras à aprendizagem e à mudança descritas por Scharmer (2010, p. 98-100):

² Mudança disruptiva é uma alteração revolucionária no contexto, na tecnologia ou em outro fator que impacte a organização

- a) Não reconhecer o que você vê: refere-se ao processo de valorizar ideias antigas em detrimento de fatos e situações novas, promovendo a dissociação entre o que se pensa e o que se percebe;
- b) Não dizer o que você pensa: refere-se ao receio de se mostrar ideias e perspectivas diante de chefia geralmente autoritária, levando a um processo de “apatia” e pouco comprometimento com a organização, promovendo a dissociação entre o pensamento e a fala;
- c) Não fazer o que você diz: refere-se à frustração gerada entre a promessa e à ação, ou seja, “muita conversa e pouca ação”, promovendo dissociação entre a fala e o movimento (a ação de “andar”); e,
- d) Não ver o que você faz: refere-se ao fato de não perceber as consequências de seus atos, promovendo dissociação entre percepção e movimento.

Interessante notar que a visão das barreiras anteriormente citadas está vinculada, principalmente, à atuação de líderes e chefias dentro do contexto organizacional.

O método da Teoria U pode ser considerado um modelo de fases sequentes, nas quais se apresenta forma de repensar a visão da realidade e vislumbrar o futuro a partir do presente, conforme mostrado na figura a seguir:



Figura 1 – Modelo da Teoria U

Fonte: Scharmer (2010, p. 32)

O modelo pode ser descrito partindo-se do momento em que se busca suspender o processo de download do passado (reviver situações passadas ao ver fatos novos no presente) permitindo-se ver com “olhos virgens” a situação atual. É a forma de se avaliar os problemas sob a ótica do novo, sem preconceitos ou concepções, levando à fase seguinte, do

redirecionamento para avaliar o ambiente e as relações que o campo mostra. No processo, deixam-se os sentimentos e pensamentos arraigados no passado, permitindo-se concentrar-se na fonte atual de entendimento de sua atuação como ser, caracterizando o “eu-hoje”. Na fase ascendente do “U”, o processo é inverso, buscando-se agora permitir o surgimento de novas ideias e novos conceitos de forma a antever o novo a partir do futuro emergente, gerando um protótipo. Passa-se à fase de se colocar em prática o novo modelo ou a nova situação e, finalmente, a corporificação ou incorporação do novo, buscando obter resultados a partir de novas práticas, infraestrutura etc.

A integração das fases citadas se dá, segundo Scharmer (2010, p. 31) a partir de três instrumentos ou capacidades que estabelecem uma nova tecnologia social, a saber:

- a) **Mente aberta:** refere-se à capacidade de acesso à inteligência intelectual (QI – quociente de inteligência), permitindo que se veja com novos olhos o mundo circundante;
- b) **Coração aberto:** refere-se à capacidade de acesso à inteligência emocional (EQ – *emotional intelligence*), permitindo o compartilhamento de sentimentos e a empatia com outras pessoas; e,
- c) **Vontade aberta:** refere-se à capacidade de acesso à inteligência espiritual (SQ – *spiritual intelligence*), permitindo que se acesse o verdadeiro eu.

A figura a seguir apresenta, de outra forma, os conceitos anteriormente descritos, enfatizando as capacidades de liderança propostas pela Teoria U.



Figura 2 – As sete capacidades de liderança da Teoria U

Fonte: Scharmer (2009 *apud* GREGÓRIO,2009)

3.2.1.4. Avaliação Crítica

A Teoria U destaca-se como filosofia de trabalho no que tange à forma de abordagem de problemas relacionados ao contexto organizacional. É tendência de atuação de colaboradores mais antigos e experientes a adoção de velhos paradigmas frente a situações novas, buscando igualmente soluções já adotadas como plenas e únicas. Por outro lado, prega a gestão do conhecimento o reaproveitamento de ideias em novas situações, cabendo aqui a ênfase de que não há conflito com a Teoria U, uma vez que esta não abandona experiências pretéritas, mas antes, procura deixar que sejam utilizadas quando da fase ascendente do “U”. O ganho para a gestão do conhecimento está na visão original do problema pelo colaborador que utiliza a Teoria U, incorporando novo conjunto de observações ao contexto situacional. O processo de “deixar ir” é bem representado pela afirmação: “O desapego expande a dissolução da percepção sujeito-objeto iniciada com o redirecionamento, abrindo caminho para uma consciência mais abrangente, inclusive a percepção do que está por vir.” (SENGE *et alli.*, 2007, p. 98)

A crítica a ser apresentada quanto à Teoria U reside no fato de que há necessidade de uma preparação dos envolvidos, uma vez que não se trata de modificação fortuita na forma de analisar problemas e situações, mas na geração de uma nova cultura organizacional. Assim, a aplicação plena da Teoria “U” exige processo intenso de longa duração.

3.2.2. *Design Thinking*

“A abordagem do Design Thinking está voltada para as capacidades que todos têm, mas que são esquecidas pela solução prática de problemas.” (Tim Brown e Jocelyn Wyatt)

3.2.2.1. Breve Histórico

Os estudos afetos ao *Design Thinking* surgem a partir de demandas de trabalhos inovadores apresentados à empresa de consultoria e design IDEO, fundada em 1991, em Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos da América. Porém, somente em 2001 a empresa foi chamada a propor novos desenhos de produtos com foco nas experiências dos consumidores (BROWN; WYATT, 2010).

3.2.2.2. Conceituação

De acordo com Tim Brown (2010), o *Design Thinking* é a capacidade de estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas e os recursos técnicos, constituindo-se em uma ferramenta poderosa que integra todos os recursos da organização na geração de ideias inovadoras para atender as necessidades da sociedade moderna.

Assim, o *Design Thinking*, dentro do contexto de Gestão de Pessoas

representa o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como *designers* e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas [...] beneficiando-se da capacidade que

todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. (BROWN, 2010, p. 3-4)

Nesse contexto o *Design Thinking* busca incorporar as necessidades das pessoas que consomem um produto ou utilizam um serviço, permitindo profundos *insights* e rápida solução de problemas.

3.2.2.3. Características

O *Design Thinking* apresenta uma forma revolucionária de pensar as necessidades dos clientes consumidores e “... se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídia além de palavras e símbolos.” (BROWN, 2010, p. 4). Para acessar e estimular novas ideias não basta seguir um raciocínio linear, mas permitir-se conexões entre elementos que podem ser melhor apresentados em um mapa mental, técnica rica em recursos para estabelecimento de vínculos de conceitos.

A filosofia do implica *Design Thinking* sair da “zona de conforto” e explorar novos horizontes a partir de três grandes espaços e não fases (ver figura a seguir), pois não seguem uma ordem linear de ocorrência (BROWN; WYATT, 2010):

- a) Inspiração (ou ideação): voltada para a identificação e compreensão do problema ou da oportunidade que gera a busca de uma nova solução ou novo conceito;
- b) Idealização: relacionado ao processo de criar, prototipar e testar iterativamente novas ideias; e,
- c) Implementação: referente à transformação da ideia em algo útil ao mercado.

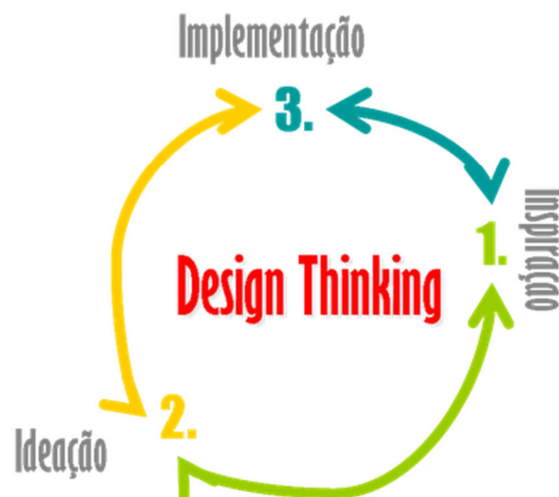


Figura 3 – Espaços do *Design Thinking*

Fonte: Yukimura (2009)

Apesar de ser um processo voltado para a criatividade, o *Design Thinking* sofre restrições quanto a sua aplicação no que se refere às necessidades de pessoas, da tecnologia e dos negócios, conforme se apresenta na figura a seguir:

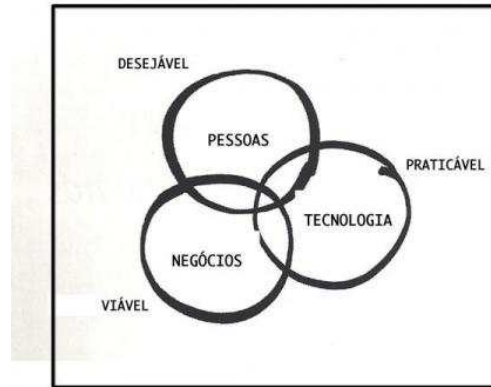


Figura 4 – Limitações do Design Thinking

Fonte: Cavalcanti (2011)

Assim, as soluções desenvolvidas devem atender aos seguintes requisitos (BROWN, 2010):

- a) Ser desejável: avaliação do que é adequado e que faz sentido para pessoas;
- b) Ser viável: o atendimento do negócio é fundamental, ou seja, há de promover um negócio sustentável; e,
- c) Ser praticável: dispor de tecnologia e funcionalidade que possibilite sua implementação bem como sua longevidade em termos de ser útil em futuro próximo.

Interessante notar que os requisitos anteriormente apresentados encontram eco na Metodologia de Sistemas Flexíveis, uma vez que as soluções devem ser possíveis (viáveis e praticáveis) e desejáveis (CHECKLAND; SCHOLLES, 1999). Isto demonstra a preocupação em se ter clareza na solução a ser desenvolvida, para que não se torne apenas uma ideia sem forma.

Vale ressaltar, ainda, o fato de que o *Design Thinking* utiliza várias equipes multidisciplinares para desenvolvimento das ideias, aplicando a técnica de grupo focal e não focal: o primeiro refere-se a pessoas e organizações que têm interesse direto no produto/serviço a ser desenhado e, o segundo, ao grupo de potenciais consumidores/usuários. Nessa mesma linha, aplica-se o pensamento convergente e o divergente simultaneamente, gerando ideias contrárias que contribuem para uma melhor avaliação das soluções desejáveis, viáveis e praticáveis.

3.2.2.4. Conclusões Parciais

Um rápido estudo preliminar da Teoria U e do *Design Thinking* mostra a visão comum das duas teorias no sentido de se abdicar de padrões previamente estabelecidos e arraigados nos comportamentos e nas formas cognitivas individuais para abrir espaço para novas visões de situações novas ou já conhecidas. Implica dizer que, por exemplo, as avaliações de clima

organizacional geram ações sobre o clima organizacional, mas os modelos mentais dos decisores não são trabalhados, criando um círculo vicioso sem resultados pragmáticos.

Quadro 3 – Comparação dos dois primeiros estágios da Teoria U e do *Design Thinking*

Teoria U	<i>Design Thinking</i>
Download (acesso a velhos métodos de pensar e agir)	Entender
Parar o download	
Sentir	Observar

3.2.3. Felicidade Interna Bruta

“Felicidade Interna Bruta é mais importante do que o Produto Interno Bruto”
(Jigme Singya Wangchuck)

3.2.3.1. Breve Histórico

Atribui-se ao rei do Butão, em entrevista sobre a situação de seu país, em 1972, o termo Felicidade Interna Bruta – FIB, referindo-se a duas questões: ao bem-estar dos butaneses quanto à qualidade de vida ao viverem em um local de exuberantes paisagens; e de um sistema de valores que garante o equilíbrio entre, de um lado, o desenvolvimento econômico e, de outro, a preservação ambiental, a boa governança e a promoção cultural (FIB, 2011).

Em 1999, o Butão instituiu política pública abrangendo questões multidisciplinares, relacionadas a aspectos sociais, culturais e econômicos da nação e voltadas para o estudo sistemático do FIB. Desde então, várias conferências sobre o tema foram realizadas, tendo sido fundado pelo PNUD o a Comissão FIB encarregada do desenvolvimento de políticas, programas e alocações orçamentárias voltadas para questões de felicidade interna das nações (FIB, 2011).

O Brasil se incorpora à proposta do FIB em 2009, quando a 5ª Conferência Internacional sobre FIB, foi realizada em Foz do Iguaçu, Paraná, tendo havido iniciativa anterior na cidade de Angatuba, no interior de São Paulo. (FIB, 2011)

3.2.3.2. Conceituação

A importância que o fator FIB tem na visão moderna de avaliação do desenvolvimento econômico das nações, reside no fato de que se passa a contemplar, além dos aspectos eminentemente econômicos, a qualidade de vida das pessoas. O conceito estabelece a “felicidade como a combinação de grau e frequência de sentimentos positivos, satisfação e o grau de ausência de sentimentos negativos” (ABRH, 2010). A proposta é aplicar-se o fator FIB nas organizações de forma a ampliar o comprometimento das equipes por meio da busca do bem-estar pessoal e coletivo no dia-a-dia.

Assim, conceitua-se Felicidade Interna Bruta como

um indicador sistêmico ... para medir o progresso de uma comunidade ou nação... [sendo que]... o cálculo da ‘riqueza’ deve considerar outros aspectos além do desenvolvimento econômico, como a conservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas. (FIB, 2011. p. 1)

3.2.3.3. Características

A caracterização da FIB pode ser estabelecida como um conjunto de indicadores que avaliam a “riqueza social” de uma nação ou grupo, por meio de 9 fatores (FIB, 2011)

- I. Bem-estar psicológico: relacionado ao grau de satisfação e de otimismo de cada indivíduo em relação a sua própria vida;
- II. Meio-ambiente: relacionado à medição da qualidade da água, do ar, do solo e da biodiversidade;
- III. Saúde: relacionado com os fatores determinantes de saúde, desde riscos até nutrição e custo de acesso;
- IV. Educação: relacionado à taxa de crescimento das taxas de alfabetização;
- V. Cultura: relacionado à avaliação de valores e tradições e às suas mudanças;
- VI. Padrão de vida: relacionado à renda per capita e qualidade de bens e serviços acessados pela população;
- VII. Uso do tempo: relacionado á distribuição do tempo em função das atividades diárias de cada indivíduo;
- VIII. Vitalidade comunitária; relacionado ao grau de identidade entre os habitantes de um grupo ou de uma comunidade; e,
- IX. Boa governança: relacionada à forma como a população percebe o governo em termos de imagem, responsabilidade, honestidade e transparência.

Ao se considerar a comparação entre países, outros fatores diferenciados são considerados, tais como: consumo, clima cultural, índice de violência, demografia, educação, liberdade, geografia, governo, felicidade, saúde, desigualdade, qualidade institucional, lei e ordem, estilo de vida, modernidade, personalidade, política, clima social, coesão social, valores, guerra e riqueza (VEENHOVEN, 2011).

3.2.3.4. Exemplos de Aplicação

Podem-se citar ações relacionadas à avaliação da FIB nos países (ICATU SEGUROS, 2011), tais como:

- a) Índice de desenvolvimento humano – IDH, instituído pela Organização das Nações Unidas;
- b) Índice de genuíno progresso, instituído pelo governo canadense;

- c) *Word Database of Happiness*, que avalia diversos fatores comparativos da FIB entre as nações; e,
- d) *Happy Index Planet*, que avalia, na Europa, a relação entre impacto ambiental e bem estar da população.

Considerando a importância do tema, Brooks (2008) identificou 9 lições para que os Estados Unidos da América ampliassem sua felicidade interna bruta, a saber: (i) direita ou esquerda (relacionado aos partidos que assumem o governo), o extremismo político é ruim para a felicidade da nação; (ii) a América deve defender sua tradição de fé religiosa; (iii) a vida em família deve ser protegida; (iv) devemos ser rápidos para defender a liberdade, mas lentos para abreviá-la; (v) para sermos felizes, nossa prioridade deveria ser o sucesso e não apenas o crescimento econômico; (vi) devemos buscar formas de promover oportunidades e não igualdade econômica, (vii) devemos celebrar nosso trabalho, não promovendo excesso em lazer; (viii) uma América feliz deve continuar a ser uma nação doadora; e (ix) é mais fácil encontrar a felicidade em um Estado menor. (BROOKS, 2008, p. 196-207).

Nas áreas privada e públicas brasileiras, há menções na literatura de aplicação da FIB na Natura (IBE, 2009) e no Governo do Estado de Santa Catarina (SILVA, 2009), com resultados positivos em ambos os casos.

3.2.3.5. Avaliação Crítica

Ainda que a FIB tenha se originado no atendimento de políticas de governo para a sociedade, sua aplicação é viável e cabível no ambiente organizacional, uma vez que os fatores de satisfação são igualmente visíveis e importantes para uma comunidade-organização.

No serviço público, a FIB parece ser ainda mais necessária não só por integrar as políticas no Estado nas atividades governamentais, mas também por se constituir em forma de motivação para o servidor público, que tem a oportunidade de estender o bem-estar na área pública à sociedade.

3.2.4. Liderança Servidora

“...mas todo aquele que quiser entre vós fazer-se grande seja vosso serviçal” (Jesus Cristo)

Os estudos sobre liderança servidora são baseados nos trabalhos de James C. Hunter (2004; 2006) e visam apontar a importância da postura do líder na motivação e condução de equipes para o atingimento dos objetivos organizacionais. O conceito de liderança é basilar para as novas propostas de Gestão de Pessoas no contexto das organizações, uma vez que os rumos organizacionais dependem, fundamentalmente, dos gestores e líderes.

3.2.4.1. Breve Histórico

Há quem considere que o primeiro grande líder servidor foi Jesus, no trato com as pessoas e, particularmente, com seus discípulos (BRUTES, 2008). De fato, a passagem bíblica da cerimônia do lava-pés é mostra significativa do líder servo (BÍBLIA ONLINE, 1994) e Jesus apresenta a importância do ato quando afirma: “Na verdade, na verdade vos digo que não é o

servo maior do que o seu senhor, nem o enviado maior do que aquele que o enviou” (BÍBLIA ONLINE, 1994, João 13:16).

Modernamente, o conceito de liderança servidora foi trazido para o contexto organizacional por James C. Hunter (2004).

3.2.4.2. Conceituação

Para se chegar ao conceito de liderança servidora é importante igualmente destacar, segundo Hunter (2004), os conceitos de liderança, poder e autoridade:

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. [...] Poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. [...] Autoridade: é a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. (HUNTER, 2004, p. 25/6).

Merece destaque aqui a noção de que servir, no contexto da liderança, não significa tornar-se escravo, mas apoiar os colaboradores no sentido de que alcancem os objetivos organizacionais, auxiliando-os na disponibilização de recursos, na orientação adequada, no encaminhamento de soluções etc.

Considerando-se a complexidade do termo “liderança servidora”, em função dos múltiplos aspectos envolvidos, toma-se o entendimento de Page e Wong (2010), qual seja o de que a liderança servidora implica em privilegiar o propósito da liderança em apoiar os liderados, investindo em desenvolvê-los e criando bem estar que resulta em benefício para o alcance de atividades e benefícios para a organização.

3.2.4.3. Características

Talvez a principal característica a ser destacada com a liderança servidora seja a mudança de paradigma do modelo tradicional de liderança para uma nova proposta, como se apresenta na figura a seguir:

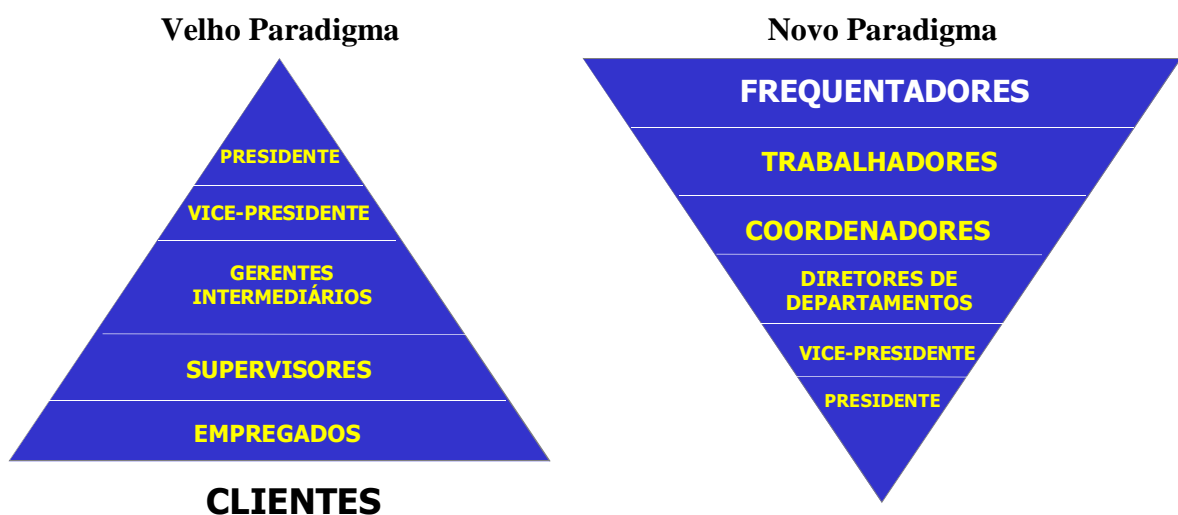


Figura 5 – Mudança de paradigma na forma de liderar

Fonte: Baseado em Hunter (2004)

O que a liderança servidora propõe é uma inversão na pirâmide organizacional, não no sentido de instituir a anarquia como forma de gestão, mas permitir que seja valorizada e destacada importância dos usuários de serviços e consumidores de produtos: em sua última instância, os consumidores e clientes. Assim, a função das chefias, desde o topo da pirâmide organizacional é a de promover condições para que o nível imediatamente inferior venha a ter condições de realizar suas tarefas e assim sucessivamente até que a “linha de frente” atenda às necessidades do cliente/consumidor. A lógica do processo é a de que não é o nível estratégico da organização que interage e se relaciona diretamente com o cliente/consumidor, o que obriga a uma nova forma de agir e pensar quanto aos papéis exercidos na organização.

3.2.4.4. Avaliação Crítica

A liderança servidora encontra críticos que apontam a atuação do líder servidor como vago ou piegas e tendente a inverter a pirâmide organizacional (DELBIN, 2006). Nesse aspecto, há que considerar-se a impropriedade da avaliação uma vez que a proposta da liderança servidora é de tornar os líderes verdadeiros motivadores do processo de geração de colaboradores voltados para o atingimento dos objetivos desejados pela organização.

Por outro lado, a cultura ocidental, grosso modo, tem dificuldade de partilhar da ideia de mudança em termos da visão diferenciada de líder (apoiador e motivador) e chefe (autoridade constituída, com poder de mando e comando). Esse aspecto dificulta a implantação da liderança servidora nas organizações.

3.2.5. Coaching

“Coaching é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado” (Ane Araújo)

3.2.5.1. Origem e Conceituação

O termo, segundo Araújo(2009) tem origem na área esportiva e está associado à função desempenhada pelo treinador . Porém, Silva (2010) advoga que o trabalho de um *coach* vai além da atividade repetitiva, constante e perene de um técnico esportivo e advoga que “o papel do *coach* é estimular a pessoa para que seu potencial aflore. Ou seja, é mais ajudá-la a aprender em vez de simplesmente, treiná-la ou ensiná-la. É estimulá-la para a descoberta de novas trilhas, de forma espontânea e natural.” (SILVA, 2010, p. 303).

Coaching é uma metodologia amplamente estudada que permite aprimoramento de desempenho pessoal e profissional, apresentando resultados rápidos a partir de aplicação imediata, de acordo com a Sociedade Brasileira de Coaching (2010).

3.2.5.2. Características

O *coaching* apresenta diferenciações quanto a sua aplicação (GASPAR; PORTÁSIO, 2010):

- a) *Coaching* Executivo: representa o processo de aprimoramento profissional e desenvolvimento de competências fundamentais por colaboradores de uma organização;
- b) *Coaching* de Vida: representa o processo de consultoria pessoal e que permite ao cliente o desenvolvimento pleno de seu potencial; e,
- c) *Coaching* de Negócios: representa o *coaching* que associa o executivo e o de vida, aplicado ao âmbito do negócio em que opera o *coachee*³.

Há outras classificações para o *coaching*, tais como: *coaching* prático, *coaching* como exercício da liderança, *coaching* executivo, *coaching* pessoal, *coaching* para jovens, *coaching* de transição de carreira, *coaching* de negócios, *coaching* de equipes, *coaching* para redução do estresse; *coaching* integral (SILVA, 2010, p. 305). Uma modalidade pertinente ao estudo é o *coaching* apreciativo que, dentro da psicologia positiva, busca motivar os *coachees* a investirem no lado positivo da resolução de problemas (MACHADO, 2010).

As características fundamentais do *coaching* podem ser representadas como sendo:

(a) definição clara de metas a serem alcançadas pelo *coachee*; (b) não necessidade de que o *coach* seja um especialista na área de atuação do *coachee*; (c) o *coaching* tanto pode ser conduzido por um consultor externo quanto por um consultor interno, geralmente, o superior hierárquico do *coachee*; (d) o processo de *coaching* pode ser patrocinado pela organização ou pelo próprio *coachee*; (e) o processo de *coaching* não tem como público alvo indivíduos com disfunções comportamentais. (SILVA, 2010, p. 305).

3.2.5.3. Avaliação Crítica

Ainda que possa parecer um modismo o *coaching* tem se apresentado como ferramenta de gestão de pessoas, auxiliando gerentes e colaboradores no processo de auto-aprimoramento e desenvolvimento organizacional. Interessante assinalar que sua aplicação tem sido realizada juntamente com outras técnicas, tais como *mentoring*, orientação profissional e *counseling*, cada qual guardando suas particularidades e especificidades (SILVA, 2010).

3.2.6. Investigação Apreciativa

“Toda organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade de uma sociedade” (David L. Cooperrider e Diana Whitney)

3.2.6.1. Breve Histórico

A investigação apreciativa(AI⁴) foi desenvolvida na década de 90, mas sua repercussão e aplicabilidade em maior escala nos anos 2000. Tendo sido desenvolvida pelo professor David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores, responsáveis por pesquisas de comportamento organizacional na *Weatherhead School of Management na Case Western Reserve University*, inicialmente foi definida como “Investigação Positiva” (FRY, 2007).

³ *Coach* é o profissional que atua como consultor de *coaching* e *coachee*, o cliente

⁴ Do inglês *Appreciative Inquiry*

O fundamento mitológico da técnica é interessante de ser destacado, pois mostra a preocupação em se levar as pessoas a se superarem pelo processo de criação de um futuro desejado, de acordo com o efeito Pigmaleão, amplamente utilizado nas áreas de educação e psicologia.

O trecho a seguir mostra o fundamento do efeito.

A mitologia grega relata a estória de um rei de Chipre, chamado Pigmaleão. Segundo a mitologia, este rei era um hábil escultor e se apaixonou pela escultura que havia realizado, uma estátua de marfim que esculpira para representar a mulher ideal. Tal era a perfeição da estátua, que Pigmaleão chegou a tratá-la como se fosse real, chamando-a Galatéia. Diz a mitologia que a deusa Afrodite, comovida com os desejos do desesperado escultor, transforma a estátua em uma mulher de carne e osso. (GRAEML, 2006, p. 105)

3.2.6.2. Conceituação

Trata-se de uma inovativa técnica de gestão de pessoas que permite a construção de uma organização a partir daquilo que funciona, ao invés de se tentar “consertar” o que está errado. (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Partindo-se do pensamento dos criadores da técnica é preciso entender os termos que a constroem: investigação, como o ato de estar propenso a descobrir o novo em termos de novas possibilidades; apreciativa, no sentido de reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo, buscando suporte em situações exitosas do passado.

Assim, pode-se conceituar Investigação Apreciativa como sendo

... uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia... Envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos [...] Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, o sonho e o planejamento [...] Envolve a arte e a prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema de para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

O que se verifica no conceito da AI é o privilégio do que é bom, útil e bem sucedido sobre o ruim, inútil e fracassado, provocando nos envolvidos com a situação a vontade de planejar algo bom a partir do que foi efetivamente bom.

3.2.6.3. Características

A AI parte de cinco princípios para sua formação (GRAEML, 2006), quais sejam:

- a) Princípio Construcionista, no qual as realidades são criadas a partir de experiências anteriores, pessoais e organizacionais, definindo o futuro da organização;
- b) Princípio da Simultaneidade, no qual mudanças e perguntas apreciativas (positivas) são realizadas simultaneamente, ampliando a autoestima dos envolvidos e possibilitando a descrição do futuro a ser concebido;

- c) Princípio Poético, no qual se considera que a criação e a inovação partem do passado, do presente e do futuro, assim vistos como fontes de aprendizado, inspiração e interpretação;
- d) Princípio da Antecipação, no qual a mudança organizacional rumo ao um futuro desejado, parte dos sonhos, da imaginação coletiva e do debate dos colaboradores; e,
- e) Princípio Positivo, no qual as questões positivas possibilitam esforço efetivo de mudança, conduzindo a comunidade a resultados melhores do que a valorização de problemas e deficiências.

Tomando-se por referências os princípios anteriormente apresentados, é possível determinar o processo de execução dos “4D” da AI, conforme indicado na figura a seguir:

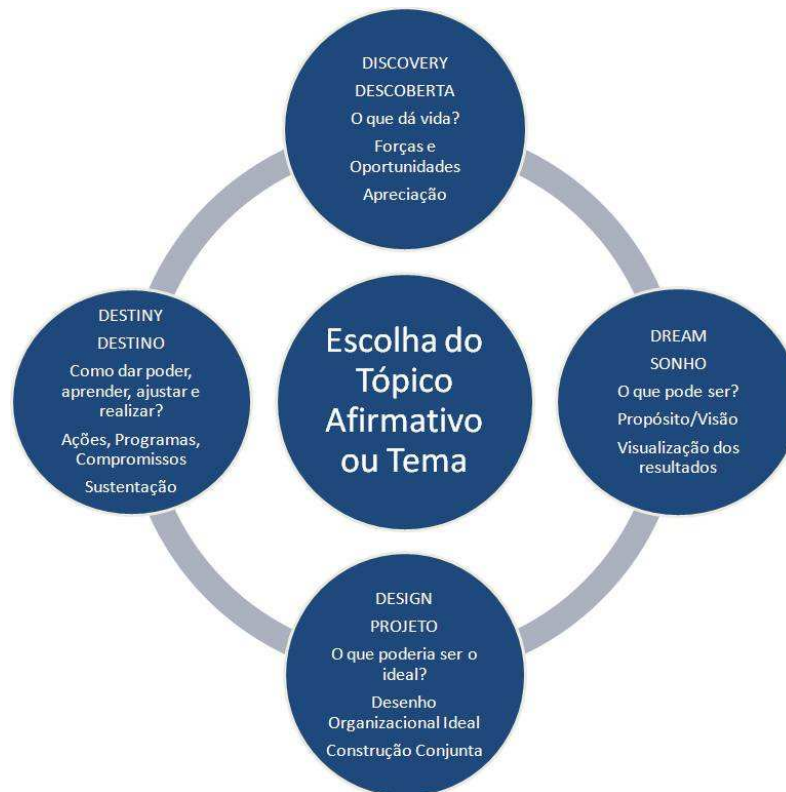


Figura 6 – Ciclo dos 4 D da Investigação Apreciativa

Fonte: Catuetê Consultoria (2011)

Assim o primeiro passo é a Descoberta (*Discovery*), em que se busca, por meio de entrevistas, formular questões positivas que estimulam os participantes a “se conectar” e a avaliar a essência positiva que cresce e se expande dentro da comunidade (BORDIGNON, 2000). Em seguida, na fase do Sonho (*Dream*), as histórias e comentários das entrevistas se tornam o motor para a inspiração das pessoas que juntas “revivem” momentos positivos da organização, delineando um futuro positivo com essas experiências. O terceiro estágio, o Projeto (*Design*) permite que o sonho seja articulado metodologias são incluídas para que se delineie o futuro esperado para a organização, associando-se o melhor do que existe, com a aspiração do grupo ao que melhor pode vir a ser. Por fim, na fase do Destino (*Destiny*), são indicadas as ações para a realização do sonho, conferindo aos envolvidos com o processo de formulação atividades que os tornam pertencentes e corresponsáveis pela implementação do futuro desejado da organização.

3.2.6.4. Avaliação Crítica

Avaliando-se a AI pode-se observar que sua aplicabilidade é ampla em termos de organizações governamentais e não-governamentais, entendendo-se que a filosofia que permeia o método prima pelo positivo, contrariamente a bom número de metodologias de mudança e aprimoramento organizacional, que parte de diagnóstico e solução de problemas.

Além disso, a metodologia atua com efeito positivo sobre o grupo de participantes, estimulando a geração de cultura organizacional voltada para valores que destacam o que a organização tem de positivo e o que pode obter com pensamento grupal auto-motivado.

3.2.6.5. Exemplos de Aplicação

Exemplos de aplicação são mostrados por Bordignon (2000), podendo-se citar, no contexto de organizações internacionais a Shell, a *Price Waterhouse Coopers* e a *British Petroleum*; no âmbito nacional, a Nutrimental e a Prefeitura de Curitiba.

3.3. Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro

Avanços no na GP enquanto aplicada ao setor público brasileiro foram consideráveis nos últimos anos. A mudança significativa está na adoção de modelos voltados para a meritocracia e que se amparam em teorias aplicadas na iniciativa privada (MORAES, 2006). Ainda que o mérito não tenha sido amplamente aceito no contexto do serviço público, a eficiência é princípio constitucional desde 1998 (BRASIL, 1998, art. 37) e passou a ser um dos focos da GP na área pública brasileira. Dessa forma, Barbosa (1996) advoga que

O serviço público brasileiro, embora esteja aparelhado sob a forma de um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade interna de seus

funcionários, não possui uma ideologia de meritocracia, como um valor globalizante e central. Embora, no discurso, todos os segmentos se coloquem como partidários do império do mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-la esbarra em um processo sistemático de desqualificação desse critério, a partir de uma estratégia de acusação que, ora afirma serem o método de avaliação e os avaliadores inaptos para a tarefa, ora terem os escolhidos méritos que, na verdade, não possuem, recebendo uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações pessoais. (BARBOSA, 1996, p. 94)

3.3.1. Aspectos da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Brasileiro

Segundo Moraes (2006), a administração de pessoas na área pública brasileira ainda enfrenta as seguintes distorções, tais como:

- neutralização das iniciativas de servidores públicos de características empreendedoras;
- predominância de sistemas de administração de pessoal burocratizados e pouco flexíveis;
- insatisfação dos cidadãos-usuários quanto ao atendimento proporcionado;
- predominância, quando existentes, de políticas de pessoal obsoletas e pouco flexíveis; e
- baixo nível de motivação entre os servidores públicos, sobretudo os mais capacitados e dedicados. (MORAES (2006, p. 62),

Esse panorama dificulta a gestão estratégica de pessoas na área pública, uma vez que a proposta é a de transformação de colaboradores em efetivos empreendedores. A busca de novas ideias, iniciativas e visões para a área pública é o foco da moderna gestão estratégica de pessoas. Assim, associam-se nesse contexto a motivação e a forma de avaliação do servidor, gerando um paradoxo entre o que se espera do colaborador – eficiência, motivação e bom desempenho – e a estrutura rígida e burocrática do serviço público brasileiro, que engessa as iniciativas de ação dos servidores públicos. Corroborando esse pensamento a visão de Martins (2005 apud OLIVEIRA, 2008, p. 48) “que o discurso da crise do Estado brasileiro nos anos de 1980 e 1990, foi embalado não apenas pelas transformações globais, mas também pelas limitações estruturais da organização burocrática”.

Batista e Cavalcanti (1999) resumem as alterações evolutivas do regime jurídico, frente à reforma administrativa do Estado Brasileiro nos seguintes pontos:

- a) Inclusão da eficiência como princípio da Administração Pública, refletindo na possibilidade de demissão de empregado público por insuficiência de desempenho inadequado;
- b) Ampliação do direito de greve aos servidores públicos;
- c) Limitação do teto salarial dos servidores aos valores recebidos pelos Ministros do Supremo Tribunal Federal;
- d) Ampliação do regime jurídico, permitindo a contratação de servidores e empregados públicos, ambos submetidos a concurso público; e,

e) Eliminação da isonomia de vencimentos entre os três Poderes.

3.3.2. A Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados

Ainda que ações prévias tenham sido desenvolvidas na Câmara dos Deputados tenham sido desenvolvidas, para efeito deste estudo toma-se a criação da Diretoria de Recursos Humanos – DRH como marco do processo de aprimoramento da Gestão de Pessoas na Casa. Assim, o Ato da Mesa n. 27 (BRASIL, 2003) estabelece em seu primeiro parágrafo a estrutura organizacional da DRH, apresentado no organograma a seguir:



Figura 7 – Organograma da DRH

Fonte: Intranet da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2003)

Entre as atribuições da DRH estão o controle de atividades relacionadas à gestão de pessoas na CD, a implantação e gestão de programas de política de pessoal, a administração qualitativa e quantitativa do efetivo de pessoas da Casa e a instituição de modelos de gestão de competência (BRASIL, 2003). Ficam evidenciados esses fatores quando observados os objetivos estratégicos corporativos traçados para a Câmara dos Deputados em , com destaque para os seguintes, que têm intrínseca relação com a área de GP:

[...] Promover a valorização dos servidores, mediante ações que contribuam para sua satisfação, segurança e bem-estar no trabalho. Estimular e reconhecer o bom desempenho e o comprometimento com a estratégia organizacional [...]
 Implantar modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da missão da Câmara (BRASIL, 2003, p. 1).

Os objetivos anteriormente assinalados expressam as necessidades do órgão de se aparelhar de ferramentas e métodos que venham a possibilitar o aprimoramento e desenvolvimento de pessoas em seu contexto. Nesse sentido, a gestão de competências é uma das iniciativas mais destacadas na Casa e pesquisas internas tem demonstrado sua importância e validade. É o caso do estudo realizado por Chaves, Bastos e Nassif (2005) que aponta os gerentes intermediários da CD como bastante incentivados com a proposta de implantação dessa filosofia de gestão. Porém, apontam que ainda não se apresentam plenos e que ações de treinamento e capacitação são fundamentais para o sucesso do programa. Indicaram ainda que a forma de aquisição de competências gerenciais está na experiência pessoal e na execução das tarefas diárias.

4. METODOLOGIA

4.1. *Caracterização da pesquisa*

A pesquisa poderá ser classificada segundo aspectos que a identificam, tais como:

- a) quanto à ciência, trata-se de pesquisa teórica, pois busca estudar comparativamente as teorias de GP que impactam a Câmara dos Deputados;
- b) quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, uma vez que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador; e,
- c) quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica – baseada material publicado em livros, artigos de periódicos especializados etc. – das teorias de GP que impactam o setor público e documental, por basear-se em material sobre o setor público, precipuamente o relacionado à Câmara dos Deputados.

4.1.1. **Descrição do campo de pesquisa**

O campo de pesquisa compreende a Câmara dos Deputados que, *grosso modo*, compreende duas grandes áreas: a área Legislativa, assim entendida aquela relacionada efetivamente à atividade dos parlamentares, quer seja na sua função fiscalizadora, quer seja na função representativa e legiferante; e, a área Administrativa, compreendendo todas as atividades de suporte à tarefa legislativa na qual se incluem o planejamento, a administração de pessoas e recursos materiais, a comunicação, a gestão da informação etc.

4.1.2. **A função de campo da pesquisa**

As funções da Câmara dos Deputados estão descritas na Constituição Federal (BRASIL, 1988) e compreendem:

- a) Função Representativa: representar os interesses da população por meio da proposição, discussão e votação de assuntos de interesse da sociedade. Tal função é expressa no Art. 45 da Carta Magna (BRASIL, 1988), “A Câmara dos Deputados compõe-se de representantes do povo...”;
- b) Função Fiscalizadora: exercida diretamente quando da instituição de Comissões Parlamentares e Inquérito – CPI (Art. 58, BRASIL, 1988) ou indiretamente, pela ação do Tribunal de Contas da União – TCU (Art. 70 e 71, BRASIL, 1988); e,
- c) Função Legiferante: a proposição e votação de Leis (Art. 61, BRASIL, 1988).

Há de se considerar que as funções indicadas buscam a promoção da democracia, assim entendida a atividade finalística e precípua da Casa.

4.1.3. Universo da pesquisa

O universo da pesquisa compreende o estudo comparado das seis teorias desenvolvidas e publicadas a partir de 2000, descritas no subitem 3.2 do referencial teórico, aplicando-se à Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

Não são contemplados no universo da pesquisa as demais casas legislativas (Senado Federal, Câmara Legislativa do Distrito Federal e Assembleias Legislativas), bem como outras teorias administrativas não precipuamente relacionadas à gestão de pessoas.

4.2. Método de Pesquisa

O método de pesquisa compreendeu as seguintes etapas:

- a) Elaboração do projeto de pesquisa;
- b) Levantamento do material bibliográfico sobre as teorias em estudo;
- c) Levantamento de material documental sobre a Câmara dos Deputados;
- d) Levantamento de literatura legal/normativa sobre as limitações de gestão de pessoas no setor público;
- e) Análise comparada das teorias estudadas e o contexto da Câmara dos Deputados; e,
- f) Elaboração da conclusão e apresentação de sugestões de estudos futuros.

4.3. Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados não utilizou instrumento específico mas, tão-somente, o fichamento de autores e pesquisadores das teorias escolhidas para o estudo, bem como documentos e outros materiais que sustentem a discussão do tema no contexto da Câmara dos Deputados.

4.4. Variáveis da pesquisa

As variáveis de pesquisa são descritas no quadro a seguir:

Quadro 4 – Comparação entre variáveis, indicadores e tipos de variável

VARIÁVEL	INDICADOR (ES)	TIPO DE VARIÁVEL
Teoria de Gestão de Pessoas	Conceito Características	Descritiva
Setor Público	Administração Pública Brasileira em Geral Câmara dos Deputados	Descritiva
Contexto Comparado	Desafios Necessidades	Descritiva

Ressalta-se que o contexto comparado consistiu da avaliação de barreiras e de fatores facilitadores da implantação das teorias de GP na Câmara dos Deputados, conforme se apresentou no subitem 2.2.2, alínea b.

4.4.1. Processo de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada em livros, artigos científicos, documentos internos da Câmara dos Deputados e outras fontes secundárias de informação, de forma a sustentar o estudo comparado.

4.4.2. Análise dos dados

A análise dos dados priorizou a avaliação qualitativa, assim entendendo-se o estudo de características similares entre as teorias pesquisadas, as dissimilaridades, realizando-se posteriormente, o contraponto com o contexto da Câmara dos Deputados, além de considerar as necessidades e os desafios que impactam na gestão de pessoas da Casa.

5. ANÁLISES

A discussão dos conteúdos agrupados no processo de levantamento bibliográfico e documental será apresentada segundo os três grandes eixos que nortearam esta pesquisa:

- a) Os aspectos relevantes do contexto da GP no mundo atual;
- b) A avaliação comparada das modernas teorias de GP; e,
- c) Os desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados.

5.1. Aspectos Relevantes do Contexto da GP no Mundo Atual

O espaço diferenciado de atuação da Gestão de Pessoas no contexto mundial leva a avaliação de diversos aspectos que influenciam na condução, na motivação, no apoio, na retenção, enfim, em todos os processos que envolvem pessoas no âmbito organizacional. Sem dúvida, os desafios da modernidade implicam em nova visão do colaborador e, por conseguinte, dos gestores.

O primeiro aspecto a ser considerado é a instituição da sociedade líquida: valores, princípios e antigos preceitos são questionados, reavaliados e colocados em cheque, diante da postura do Homem do século XXI. Haja vista a alteração na composição tradicional das famílias, hoje configuradas com estruturas diferenciadas do padrão pai-mãe-filhos, as relações tornam-se igualmente “líquidas”, ou seja, é natural o desfazimento de uma família (nos moldes tradicionais) e o surgimento de novas relações, em que aparecem as figuras do pai-tio (o padrasto atualmente designado), o meio-irmão, a ex-sogra, enfim. O que se busca, mostrando essa nova realidade, é a identificação de todas essas pessoas como colaboradores nas organizações, especialmente no contexto público, foco desta pesquisa.

Surge, então, a dualidade entre líder e liderado, agora considerando, também, a complexidade de diferentes gerações: de um lado, os líderes, que alcançaram a maturidade

profissional e atuam como chefias institucionalizadas nos órgãos públicos, formados em sua maioria por *baby boomers*, e, de outro, os jovens ingressantes, representando a geração “Y”. Os conflitos que se observam nesse cenário são vastos e de complexa redução. O colaborador “Y” confunde o chefe com o pai e dá àquele o respeito, não em função do cargo que exerce, mas à empatia gerada entre ambos. Não raras vezes, a família do colaborador “Y” é levada ao ambiente de trabalho para, até mesmo, resolver questões profissionais, o que poderia ser considerado imaturidade, mas, na verdade, é um traço característico da geração. Esse mesmo colaborador reforça a necessidade do isolamento físico, preferindo as relações virtuais e líquidas como forma de contato. A intimidade entre colaborador e chefia vai da ligação “paternochefe” ao “desprezochefe”, uma vez que um retorno não positivo ao trabalho leva à desmotivação do jovem Y, que desenvolveu, ao longo de sua trajetória de vida, baixa resistência ao fracasso, fruto da educação permissiva dos próprios *baby boomers*. O paradoxo e a complexidade se ampliam ao se considerar que a nova geração partilha da necessidade de pertencimento virtual tribal, o que leva a desenvolver padrões de ética e necessidades de consumo, muitas vezes, incompatíveis com os ditames do regramento administrativo público.

Todas essas questões levam a Administração Pública a adotar nova linha de pensamento quanto à rotina de trabalho, à avaliação de desempenho e à motivação. No que se refere à Câmara dos Deputados, não há diferença quanto à necessidade de inovação na área. Há de se considerar no caso da CD o ingresso de muitos colaboradores “Y” não só nos momentos de nomeação em concurso público, mas também os que assumem cargos de natureza especial – CNE, vinculados diretamente aos parlamentares.

A figura a seguir ilustra a complexidade no tratamento das questões atuais da GP.



Figura 8 – Contexto da Gestão de Pessoas na Atualidade

5.2. Avaliação Comparada das Modernas Teorias de GP

O segundo contexto de análise volta-se para o entendimento comparado das possibilidades de aplicação das teorias inovadoras de GP. Assim, quesitos comparativos foram estabelecidos como forma reducionista de avaliação das citadas teorias.

Comparando as teorias estudadas em termos de filosofia que as sustenta, verifica-se que há tendência, em praticamente todas, a se valorizar o presente e o futuro como formas de construção do porvir. Esse pensamento leva a que a GP venha a ter papel de inovação no contexto organizacional, buscando oxigenar os antigos preceitos e paradigmas com bafejos de novas reflexões e possibilidades. Por outro lado, teorias como a investigação apreciativa, a felicidade interna bruta e a liderança servidora, valorizam filosofias do passado em termos de incentivo ao que trouxe (e traz) felicidade e bem-estar, particularmente no ato de servir e não somente ser servido.

Os fundamentos das teorias, por outro lado, não guardam correlação, exceto pelo fato de que a felicidade interna bruta e a liderança servidora se baseiam em princípios religiosos. As demais teorias estão sustentadas em áreas diversas como a própria GP, a prática desportiva, a educação e a psicologia, por exemplo.

Há ampla gama de termos e conceitos utilizados no contexto das teorias avaliadas, enfatizando-se sensações, sem detrimento às ações. Explicando de outra forma, a preocupação das novas teorias de GP repousa em sentir as situações, observar os fatos, lembrar bons momentos, cultivar o bem-estar para, então, promover ações desencadeadoras desses estados de alma, tão bem propalados quando descrevemos o contexto familiar. Na verdade, o que se parece trazer para o seio das organizações não é a configuração de uma família, mas os sentimentos positivos que envolvem esse núcleo, repercutindo nas ações desencadeadas na produção ou na oferta de bens e serviços.

Outro quesito a ser avaliado refere-se à postura do analista, do envolvido no processo de gestão ou de condução da aplicação da teoria ou do participante desse mesmo processo. O que se observa é preocupação permanente de se ampliar a visão das situações e fatos, progredindo no sentido de ver com novos olhos aquilo que já existe, permitindo-se leitura diferenciada e, conseqüentemente, agregando o novo ao que velho parece ser. Na maioria das teorias, o efeito de suas aplicações afeta diretamente o colaborador, embora a ênfase na mudança de postura esteja no líder especificamente no caso da liderança servidora e do *coaching*.

No que tange à aplicação das teorias em GP, considerando suas origens e objetivos, é plena a possibilidade de utilização em ações que vão da mudança organizacional à ao desenvolvimento individual. Finalmente, merecem destaque as limitações de cada teoria, tomando-se o cuidado para não torna-las panaceia na solução dos mais variados problemas organizacionais.

O quadro a seguir apresenta o resumo comparado das teorias.

Quadro 5 – Comparação entre as Modernas Teorias de Gestão de Pessoas

Quesito Comparativo	Teoria U	<i>Design Thinking</i>	Felicidade Interna Bruta	Liderança Servidora	<i>Coaching</i>	Investigação Apreciativa
Filosofia	Desapegar-se do antigo e perceber o presente e o futuro emergente	Vincular necessidades humanas e recursos técnicos	Valorizar o Bem-estar, que é mais importante que retorno financeiro	Liderar é servir	Ajudar a aprender é mais importante que treinar e ensinar	Descobrir o novo a partir do melhor das pessoas e do mundo
Fundamentos	Teorias de GP e filósofos	Práticas de desenho de produtos	Budismo	Cristianismo	Teoria e prática desportiva	Educação e Psicologia
Termos e Conceitos Essenciais	<i>Presencing</i> , ponto cego e campo social	Inspiração, idealização e implementação	Bem-estar psicológico, meio ambiente, saúde, educação, cultura, padrão de vida, uso do tempo, vitalidade e boa governança	Inversão da pirâmide organizacional, liderança, serviço	Autoconhecimento, autoaprendizagem	Efeito Pigmaleão, construção, antecipação, princípio positivo
Postura do analista / envolvido / participante	Manter a mente, o coração e a vontade abertos	Sair da zona de conforto e explorar novos horizontes	Pensar no desenvolvimento e no desempenho de forma ampla e não focada apenas nos valores econômicos	Apoiador e motivador	Estimular a pessoa para que seu potencial aflore	Planejar um futuro melhor a partir do que foi efetivamente exitoso no passado
Aplicação em GP	Análise de problemas organizacionais	Desenvolvimento de novos produtos de GP	Avaliação da qualidade de vida dos colaboradores da organização	Desenvolvimento de lideranças que apoiem seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais	Desenvolvimento de servidores empreendedores	Mudança organizacional positiva
Limitações	Necessidade de preparação dos envolvidos e mudança na cultura organizacional	Necessidade de que a mudança seja desejável, viável e praticável	Necessidade de se ter cuidado em não considerar as especificidades de cada organização	Necessidade de se eliminar o tabu de que a teoria venha a ser vista como piegas	Necessidade de se evitar a visão da teoria como modismo	Necessidade de gerar confiança nos participantes em focar o lado positivo do passado

5.3. *Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados*

Os aspectos relacionados aos desafios e necessidades da GP na Câmara dos Deputados estão fundamentados na literatura – particularmente no trabalho de Moraes(2006) e na documentação da CD – mormente relacionada à estruturação da Diretoria de Recursos Humanos – DRH (BRASIL, 2003), conforme indicados na Figura 9.

Desta forma, vislumbra-se como desafio fundamental a lide com institucionalizada burocracia rígida, que dificulta a inserção de modelos inovadores no contexto organizacional. O modelo burocrático adotado na Casa tende a dificultar ações que visem a ampliar os horizontes quanto a novas formas de tratar pessoas no ambiente organizacional, cabendo flexibilização no modelo para efetiva alteração de padrões. Esse mesmo modelo, neutraliza a ação de servidores que desenvolveram (ou que já trazem de outras organizações antes de ingressarem nos quadros da CD) espírito empreendedor. Tal condição poderia tornar o trabalho mais fluido e rápido, com adoção de experiências já vividas por novos servidores e possibilitaria a efetiva oxigenação de ideias e comportamentos no seio do Legislativo. Por fim, os obstáculos anteriormente apresentados levam a crescente nível de desmotivação, prejudicando a organização como um todo.



Figura 9 – Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados

Por outro lado, verifica-se que há interesse na administração da Casa em promover a valorização do servidor, quer seja por iniciativas que o façam influenciar a gestão – por exemplo, o programa bienal Câmara em Idéias, que premia sugestões pragmáticas apresentadas por servidores para aprimoramento dos trabalhos da CD (BRASIL, 2006) – quer seja pela própria visão da DRH. Além disso, a busca da satisfação e do bem-estar do servidor passa a ser foco da atuação da área de GP, trazendo possibilidades diferenciadas

de gerar essa proposta de “bem-estar”, abrindo espaço para que as novas teorias de GP venham a auxiliar nesse processo. Ressalta-se, ainda, a necessidade de implantação de sistema que privilegia o mérito da atuação do servidor – sistemas baseados em meritocracia – e que já têm iniciativas em desenvolvimento na Casa, por meio do projeto de gestão de competências e outros, todos voltados para o aprimoramento do servidor (BRASIL, 2007).

6. DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS

Com o intuito de tornar claro o atingimento dos objetivos propostos para esta monografia, são apresentados, para cada objetivo, as considerações e visões percebidas por meio do estudo comparado das teorias de GP em contraposição às condições da CD.

6.1. *Objetivo Geral: Modernas teorias de gestão de pessoas X Câmara dos Deputados*

Pode-se observar que o impacto das modernas teorias de GP é considerável em termos de desafios e necessidades da Câmara dos Deputados. As possibilidades de aplicação variam da mudança de cultura organizacional à ampliação da visão de servidores e parlamentares quanto a seu papel sócio-institucional. Além disso, observa-se que há vontade expressa nas atribuições do órgão de gestão de pessoas quanto à modificação de padrões e de paradigmas fundados no modelo burocrático da Instituição.

6.2. *Objetivo Específico 1: Aplicações das novas teorias de gestão de pessoas na Câmara dos Deputados*

A correlação entre a aplicação das novas teorias de GP às necessidades e aos desafios da CD pode ser observada no quadro a seguir.

Quadro 6 – Relação entre Desafios e Necessidades da Gestão de Pessoas na Câmara dos Deputados e as Modernas Teorias da Área

Desafios e Necessidades da Câmara dos Deputados	Aplicação das Modernas Teorias de Gestão de Pessoas
Servidores empreendedores neutralizados	Liderança Servidora
Burocracia rígida	Teoria U
Baixo nível de motivação	<i>Design Thinking</i>
Promoção e valorização do servidor	<i>Coaching</i>
Busca de satisfação, segurança e bem-estar no trabalho	Felicidade Interna Bruta
Implantação da meritocracia	Investigação Apreciativa

Observa-se que a motivação de servidores empreendedores pode ser mais bem contemplada se adotados os princípios da liderança servidora, “transformando” chefes em líderes apoiadores e comprometidos com o desenvolvimento dos colaboradores que com eles atuam. Por outro lado, a Teoria U pode lançar nova visão sobre a forma de

contemplar as questões estruturais da Câmara dos Deputados, abrindo espaço para que a burocracia rígida dê espaço à forma mais flexível de gestão.

Para enfrentar o baixo nível de motivação do servidor, o processo de aplicação do *design thinking* poderia ser aplicado, procurando motivar o colaborador a enxergar as situações atuais de trabalho sem preconceitos ou previsões baseadas em situações negativas do passado, sem perder, obviamente, a capacidade de absorção de experiências anteriores em situações atuais.

Na busca de valorização e promoção do servidor, o *coaching* parece ser ferramenta adequada, pois permitiria que se avaliasse a condição individual e pessoal do colaborador, desenvolvendo programas de aprimoramento customizado para suas necessidades. Tais programas estariam aliados à visão geral de busca da felicidade do servidor no ambiente de trabalho, tornando-se ferramenta de avaliação da Felicidade Interna Bruta da CD, focada no bem-estar geral de todos que trabalham e também dos que se envolvem com a Casa de alguma forma.

Concluindo, a investigação apreciativa poderia ter lugar no processo de vislumbrar quais competências são desejadas e esperadas para o servidor da Câmara dos Deputados em futuro próximo, permitindo que se programem ações que permitam o desenvolvimento imediato dessas competências.

Assim, ainda que se tenha correlacionado cada teoria com as necessidades e desafios da CD, é importante assinalar que uma mesma teoria, em função de sua vasta complexidade, pode servir a mais de um objeto de atenção da Casa, frutificando em áreas não necessariamente assinaladas neste estudo.

6.3. Objetivo Específico 2: Alternativas das novas teorias de gestão de pessoas para a Câmara dos Deputados

Quanto à avaliação do segundo objetivo, observa-se que as teorias apresentadas propõem nova forma de se abordar antigos e crônicos problemas de gestão de pessoas, típicos de qualquer organização e, portanto, não excludentes da Câmara dos Deputados.

Assim, elencam-se, de forma não exaustiva, alternativas de aplicação das teorias estudadas para o aprimoramento dos servidores da Casa:

- a) Abertura de espaço para a participação dos servidores na gestão da CD, com ênfase na utilização de novos paradigmas de GP;
- b) Estímulo a que o parlamentar venha a conhecer e a aplicar as novas teorias no âmbito de seus gabinetes, promovendo o desenvolvimento de seus colaboradores imediatos;
- c) Gestão da Casa dentro da filosofia de promover a felicidade interna bruta, com efeitos imediatos para os servidores e para a sociedade;

- d) Busca de envolvimento dos servidores na aplicação das teorias em seus ambientes de trabalho, tornando o que seria teoria em filosofia de trabalho; e,
- e) Ampliação da visão das necessidades e demandas dos servidores, possibilitando à DRH estruturar programas efetivos de desenvolvimento de competências individuais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a visão das teorias apresentadas neste estudo seja ampla, pode-se observar que sua aplicação no contexto da Câmara dos Deputados traria frutos de qualidade, além de abrir novas possibilidades de atuação e trabalho.

Sem que se tenha detido sobre aspectos culturais e estruturais da CD este estudo pode servir como embrião para que as teorias de GP venham a ser incluídas na pauta de discussões da Câmara.

A título de estudos futuros propõem-se:

- a) Realizar pesquisa empírica de avaliação de interesse de servidores e parlamentares nas modernas teorias de GP;
- b) Avaliar a prioridade de aplicação das teorias estudadas na CD; e,
- c) Desenvolver programas de treinamento e capacitação de servidores, líderes e parlamentares nas modernas teorias de GP.

8. REFERÊNCIAS

ABRH. Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. **Jornal de Recursos Humanos**. a. 3, n. 3. São Paulo: ABRH-SP. 19 ago. 2010.

ARAÚJO, A. **Coach: Um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente. 1999.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. a. 47. v. 120. n. 3. Set-Dez. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47%283%29.pdf>> Acesso em: 21 ago. 2011.

BATISTA, L. M. G; CAVALCANTI, J. H. D. Administração de pessoal no serviço público: regime jurídico único. In. **Capacitação para o desenvolvimento de recursos humanos de saúde** CADRHU. 3: p. 329-340. Org. José Paranagua de Santana e Janete Lima de Casto: UFRN, 1999. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T2.pdf> Acesso em: 23 jun. 2011.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. 2 ed. Ver. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores: 2009.

BÍBLIA ONLINE. Português. **Bíblia Almeida corrigida e fiel**. Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil. Trad. João Ferreira de Almeida. 1994. Disponível em: <www.bibliainline.com.br/> Acesso em: 15 ago. 2011.

BITTENCOURT, R. N. A Estrutura Simbólica da Vida Líquida em Zygmunt Bauman. **Argumentos**, a. 2, n° 4, 2010. Disponível em: <http://www.filosofia.ufc.br/argumentos/pdfs/edicao_4/12.pdf> Acesso em: 1° ago. 2011. p. 75-85

BORDIGNTON, J. A. **Investigação apreciativa: princípios e aplicações**. 2000. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/38473388/investigacao-apreciativa>> Acesso em: 13 ago. 2011.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 27, de 20/08/2003**. Cria a Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2003.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Bienal Câmara em Ideias**. 2006. Disponível em: <<http://intranet2.camara.gov.br/servidor/servicoseinf/camaraideias/pdf/edital.pdf>> Acesso em: 30 ago. 2011.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Objetivos Estratégicos Corporativos**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/objetivos-estrategicos-corporativos>> Acesso em: 21 ago. 2011.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portaria nº 79, de 22/06/2007**. Constitui Projetos Estratégicos da Área de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://intranet2.camara.gov.br/legin/int/portar/2007/portaria-79-22-junho-2007-596459-publicacaooriginal-119784-cd-dg.html>> Acesso em: 30 ago. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Emenda constitucional n. 19 de 4 de julho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37> Acesso em: 21 ago. 2011.

BROOKS, A. C. *Gross national happiness: why happiness matters for America – and how we can get more of it*. New York: Basic Books, 2008.

BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim de velhas ideias*. Trad. Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T.; WYATT, J. Design Thinking for Social Innovation IDEO. **Development Outreach**. World Bank Institute. Special Report. July 2010. p 29-43. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1278955272198/Design_Thinking_for_SocialInnovation2.pdf> Acesso em: 10 ago. 2011.

BRUTES, C. **O líder servidor: um modelo de liderança**. Porto Alegre: Federação Espírita do Rio Grande do Sul. ago. 2008. 91 slides, color. Disponível em: <www.searadomestre.com.br/oliderservidor.pps> Acesso em: 14 ago. 2011.

CATUETÊ CONSULTORIA. **Investigação apreciativa**. 2011. Disponível em: <<http://www.catueteconsultoria.com.br/metodologias/investigacao-apreciativa/>> Acesso em: 13 ago. 2011.

CAVALCANTI, S. *Design thinking* e a inovação para empresas que buscam crescimento notável no mercado. 16 mar. 2011. **Design to mix**. Disponível em: <<http://designtomix.wordpress.com/2011/03/16/design-thinking-e-a-inovacao-para-empresas-que-buscam-crescimento-notavel-no-mercado/>> Acesso em: 10 ago. 2011.

CHAVES, C. S.; BASTOS, F. J.; NASSIF, T. **Mapeamento das competências existentes no quadro de gerentes básicos da Câmara dos Deputados: um estudo de caso**. Monografia. (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas). Brasília: Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Econômicas. 2005. 101 p. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/481/mapeamento_competencias_chavesetali.pdf?sequence=1> Acesso em: 21 ago. 2011.

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. *Soft systems methodology in action*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2004.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Trad. Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DELBIN, J. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de ‘O monge e o executivo’. **Racre – Revista de Administração**. v. 6, n. 10, jan./dez. 2006. Espírito Santo do Pinhal, São Paulo. 2006. p. 127.

FIB – **Felicidade Interna Bruta**. Site institucional. Disponível em: <<http://www.felicidadeinternabruta.org.br/>> Acesso em 11 ago. 2011.

FRY, R. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para a construção da capacidade cooperativa**. 2007. Disponível em: <http://www.formainformatica.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=210&Itemid=234> Acesso em: 13 ago. 2011.

GASPAR, D.; PORTÁSIO, R. Liderança e *coaching*: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, Brasil, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2010. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/966/859>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

GRAEM., F. R. **A construção de um arquétipo que integra a investigação apreciativa à soft system methodology, possibilitando a gestão estratégica sustentável de cidades**. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. 232 p.

GREGÓRIO, S. B. **As sete capacidades de liderança da teoria U**. São Paulo: 10 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.ceismael.com.br/lider/sete-capacidades-lideranca.htm>> Acesso em: 10 ago. 2010.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança.** Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBE – Índice de bem-estar. **FIB determina sucesso na gestão empresarial, afirmam especialistas.** 25 nov. 2009. Disponível em: <<http://projetobemestar.unimedpoa.saude.ws/cliente/2009/11/25/%E2%80%9Cfib-determina-sucesso-na-gestao-empresarial%E2%80%9D-afirmam-especialistas/#more-424>> Acesso em: 11 ago. 2011.

ICATU SEGUROS. **O que é FIB?** Disponível em: <<http://www.felicidadeinternabruta.com.br/oque.php>> Acesso em 11 ago. 2011.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa.** Trad. Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACHADO, R. R. Coaching apreciativo: um novo olhar nas organizações. Rio de Janeiro: Uninter. 24 slides, color. *Flash Paper.* Disponível em: <<http://tead.grupouninter.com.br/ac1/arquivos/01589c802e2a4deea34fa8e7bdae0353.swf>> Acesso em: 19 ago. 2011.

MORAES, G. C. Meritocracia no serviço público. **Revista Brasileira de Inteligência / Agência Brasileira de Inteligência.** v. 2, n. 3. set. 2006. Brasília: Abin, 2006. p. 59-68.

OLIVEIRA, H. R. **Estudo do processo de avaliação de desempenho individual no contexto de um órgão da administração pública federal direta.** Dissertação. (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008. 133p.

PAGE, D.; WONG, P. T. P. **A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership.** Master's Degree in Leadership. Chapter 5. Langley: Trinity Western University, 2010. Disponível em: <<http://hci2010mmp.wiki.hci.edu.sg/file/view/Conceptual+Framework.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2011.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

SARKISSIAN, W. *A potential source of new thinking about working at the Edge.* **Workshop at EAROPH Congress,** 3 November 2010. Disponível em: <http://kitchentablesustainability.com/wp-content/uploads/2010/10/Session-4-Otto-Scharmers-Theory-U-model-EAROPH_FINAL.pdf> Acesso em: 9 ago. 2011.

SCHARMER, C. O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente.** Trad. Edson Furmankiewicz. Rev. Téc. Janine Saponara. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SENGE, P., *et alli.* **Presença – Propósito Humano e o Campo do Futuro.** Trad. Gilson César Cardoso de Sousa; Rev. Téc. Maria Cristina D'Arce. São Paulo: Cultrix, 2007.

SILVA, C. R. E. Orientação profissional, *mentoring, coaching e counseling:* algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional.** v. 11. n. 2. jul.-dez. 2010. p. 299-309. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n2/v11n2a14.pdf>> Acesso em: 17 ago. 2011.

SILVA, H. **FIB no Serviço Público: Mobilizando Felicidade e Bem-Estar na Secretaria de Segurança Pública**. Santa Catarina: Governo do Estado de Santa Catarina. **Anais...** 5ª Conferência Internacional sobre Felicidade Interna Bruta. Foz do Iguaçu, nov. 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **O que é *coaching***. 2010. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/o_que_e_coaching.html> Acesso em: 17 ago. 2011.

VEENHOVEN, R. States of Nations. **World Database of Happiness**. 11th Jan. 2011. Available in: <<http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>> Access in: 11th aug. 2011.

YUKIMURA, C. D. L. **As Correntes do Pensamento na Inovação do Modelo de Gestão**. 25 ago. 2009. Disponível em: <http://criandoeinovando.blogspot.com/2009_08_01_archive.html> Acesso em: 10 ago. 2011.

Versão: Monografia Roberto Miranda - Versão Final.docx